

LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS (I)

Juan Aragonés Signes. Director de Grupo Consultor

Diversos trabajos de investigación han puesto de manifiesto que las empresas e Instituciones de titularidad Pública suelen presentar Estructuras con mayores componentes de "formalización", que aquellas que resultan de las empresas similares de Capital Privado.

Henry Mintzberg, afirma que "cuanto mayor es el control externo de la Organización, más centralizada y formalizada resulta su estructura".

Las Empresas Públicas son Organizaciones de propiedad del Estado y, por tanto "controladas" (en el mejor sentido de la expresión) por políticos que, cada cierto período de tiempo, deben dar cuenta de su gestión a los ciudadanos, los cuales son sus votantes potenciales a los que "se deben" y que les otorgan el poder que tienen a través de la confianza que les merezca su actuación al frente del cargo público que ostenta. La Empresa Pública es, hipotéticamente, una Organización regida por los cánones del management convencional, y al tiempo está evaluada por los electores, a través de sus representantes políticos. Es decir, por su naturaleza, funcionalidad y coyuntura es una organización condicionada por la titularidad de sus acciones públicas y por las repercusiones públicas que tienen sus gestiones.

Pensamos que en la medida en que el político tiene que dar cuenta de sus actos a los electores, procurará que la Organización por él controlada tenga sumo cuidado respecto del cumplimiento de todas las normativas y reglamentos que garanticen que sus acciones y decisiones busquen el interés común. Para conseguirlo: (1) por una parte, intentará establecer muchos procedimientos y normativas que garanticen -al menos teórica o legalmente- la imparcialidad de la gestión; y (2) por otra parte, pretenderá responsabilizar a "alguien" de lo que ocurra en la empresa. En el primer supuesto, se estará formalizando la Estructura hasta llegar, tal vez, a burocratizarla en exceso, y en el segundo caso, se estará centralizan-



do la toma de decisiones en la figura de un único responsable, el director general, en quien se delega el máximo poder, para que actúe y pueda "responder" personalmente de todo lo que ocurra en la Empresa Pública.

El Consejo de Administración no deseará alentar formas participativas de gestión, que puedan significar una mayor delegación de responsabilidades desde el Director General hacia el resto de la Estructura directiva o de gestión. Pues este proceso dificultará la búsqueda del responsable que, en ocasiones, la opinión pública suele demandar. Por la misma razón, el Director General hacia el resto de la estructura directiva o de gestión. Pues este proceso dificultará la búsqueda del responsable que, en ocasiones, la opinión pública suele demandar. Por la misma razón, el Director General -en la medida en que responsable último de las acciones- tampoco será partidario de una delegación de responsabilidades a ultranza, característico de la gestión con una orientación más participativa.

Se nos podría argumentar que estas situaciones también se pueden dar en la Empresa Privada, hecho cierto, no cabe la menor duda. Sin embargo, una diferencia fundamental estriba en el contenido de los parámetros que eva-

lúan la eficiencia; los cuales, lamentablemente, no suelen ser los mismos para la Empresa Pública que para la Privada.

En las Empresas Privadas, por lo general, los parámetros de la eficiencia giran en torno a factores de supervivencia, rentabilidad y desarrollo organizacional. Mientras que en las Empresas Públicas, los parámetros de eficiencia reales se adecuarán a lo que los políticos "perciben" que desean sus electores; ya que estas Organizaciones disponen de recursos suficientes para no preocuparse por su supervivencia, rentabilidad o desarrollo. Y así podemos constatar cómo, en más ocasiones de las necesarias, los criterios de eficiencia responden a las llamadas del "último" -y principal- evaluador: los votantes, o sea, la comunidad en general.

En EE.UU. los electores valoran mucho la eficiencia y la rentabilidad; por eso muchas empresas e Instituciones Públicas desarrollan programas de gestión más avanzados que los que se implantan en las Empresas Privadas. En España, en cambio, los electores valoran otras cosas, como son: la igualdad en el trato social; la inexistencia de conflictos y problemas de orden social; la buena imagen; El ciudadano español, por lo general, no valora aspectos relacionados con la rentabilidad, control de gasto público, eficiencia de los recursos invertidos, etc. Entre otras razones, porque no existe conciencia ciudadana suficiente de que todos forman parte del Estado (o como dice el lema publicitario "que todos somos Hacienda"...). Situación que creemos es comprensible, pues hasta hace unos años estas Instituciones Públicas no estaban bajo el control, indirecto, del ciudadano. Constituían un "poder" al que, en gran medida, se le tenía respeto o temor; y los ciudadanos no acaban de "ver" que las inversiones mal desarrolladas, o el excesivo gasto público, o las pérdidas acumuladas de algunas Empresas Públicas, las pagan "ellos" de un modo directo.