

LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS (y II)

Juan Aragonés Signes. Director de Grupo Consultor

En nuestro entorno económico los políticos determinan el marco operativo de la eficiencia, que puede ser el siguiente: "rentabilidad, racionalidad en la gestión y desarrollo, pero sin problemas"... las metas de rentabilidad en beneficio de aquéllas que tienen interés y "compran" realmente sus electores: claridad en la gestión; inexistencia de conflictos; buen servicio público; calidad del contenido del producto a cualquier precio o coste; etc.

El carácter público de la empresa hace que la participación del colectivo humano se restrinja hacia el cumplimiento de la normativa previamente establecida. A nivel directivo existirán mayores dificultades para implantar sistemas coherentes de Gestión Participativa; consecuentemente, el grado de participación de los trabajadores en la gestión tenderá a ser menor que el que se manifiesta en otro tipo de empresa "similar" de carácter privado.

La Empresa Pública, como organización, tiende a adecuarse a su entorno particular, que, como hemos visto, determinan en gran medida su "modus operandi"; forzando a la sociedad a establecer más reglas y procedimientos de los necesarios, y a centralizar la toma de decisiones en la persona de su director general. Por tanto es difícil que puedan desarrollarse Empresas Públicas con los parámetros clásicos de eficiencia que utilizan las Empresas de Capitales, mientras no se realice un cambio simultáneo en una parte importante de su Entorno operante; a saber, en los ciudadanos y, a través de ellos, en los políticos que los gobiernan.

En unas Jornadas de Formación en Barcelona coincidí con el Director General de una Empresa Pública que estaba intentando salirse del "marco Público de su empresa". Y para



En el fondo, hacer funcionar con eficiencia a una Empresa Pública, supone una forma de "descalificar" al resto de la Administración Pública.

conseguirlo, defendía a ultranza el modelo de eficiencia que usualmente utiliza la Empresa de Capitales; pretendiendo, al mismo tiempo, desarrollar un ambicioso programa de participación entre el colectivo de empleados. En las diversas conversaciones informales que tuvimos a lo largo del congreso, pudimos comprobar que se trataba de un programa serio, y que el Director General estaba muy comprometido con el mismo. También nos transmitía las grandes dificultades de funcionamiento que el Proyecto estaba teniendo; pues, de una forma permanente, recibía "ingraticudes" de los miembros del Consejo, de algunos colaboradores inmediatos y de los trabajadores. Estos últimos "no entendían bien" que estaba ocurriendo en la

empresa... Pensaban que la empresa, hasta la fecha, había "funcionado bien y sin problemas", con independencia de que cada año perdieran muchos millones de pesetas; hecho que ellos no percibían tan grave, ya que no afectaba ni a sus salarios, ni a su futuro organización... ¡Y además todas las Empresas Públicas (su Entorno) funcionaban igual!...

¿Qué hacer en una situación como la descrita? El Cambio es muy difícil de ejecutar, porque el mismo debe acomodarse a los cambios que se produzcan en la Sociedad, y más concretamente a la evolución que se origina en la Administración Pública; y este proceso resulta ser extremadamente lento... En caso contrario, un cambio "fuera de tiempo" en una Empresa Pública, tendrá enormes "presiones" por parte de la diversidad de colectivos que la integran: los empleados; los directivos; los ciudadanos; las estructuras de poder de la clase política; etc. En el fondo, hacer funcionar con eficiencia a una Empresa Pública, supone una forma de "descalificar" al resto de la Administración Pública y, en suma, a los políticos que la controlan; y esto, evidentemente, no sentará bien y será difícil de mantener...

Implementar Sistemas de Participación en la Empresa Pública más allá de los tradicionalmente conocidos, demanda un Proceso de Cambio muy difícil de llevar a cabo en la actualidad; el cual, deberá acompañarse con la evolución gradual que tenga su Entorno particular, y muy especialmente con los cambios que se produzcan, de un modo lento y evolutivo, en las mentes y sentimientos de los ciudadanos que los condicionan. Por eso es necesario diseñar programas de gestión a largo plazo, el tiempo es factor relevante de la gestión en ese tipo de empresas.