

## Productividad en el sector privado y en el sector público

Albert Calderó

A finales de los años noventa hice un viaje en autobús de transporte público entre Nairobi (Kenia) y Arusha (Tanzania). En el autobús trabajaban cuatro empleados de la compañía de autobuses, una pequeña empresa keniana. Uno conducía y se ocupaba del motor. Otro hacía de cobrador. Un tercero ayudaba a los viajeros a instalar sus equipajes y a acomodarse dentro y controlaba la puerta de atrás. Un cuarto empleado viajaba en el portaequipajes encima del autobús, ayudaba a subir y bajar equipajes y también a instalarse arriba a los viajeros jóvenes que gustaban de esa aventura.

El viaje de Nairobi a Arusha duró unas ocho horas, para 270 kilómetros, y la carretera no era mala. Hay que reconocer que los elefantes, las jirafas y las cebras cruzaban la carretera sin poner el intermitente, y eso hacía aconsejable una velocidad moderada, y provocó alguna detención imprevista. Hay que reconocer también que cruzar una frontera y aduana de África oriental no se hace en un momento. Pero parte de la gran duración del viaje puede achacarse además a la amable y compleja chachara que se desarrollaba entre los pasajeros que subían y bajaban y los cuatro empleados durante cada parada, sobre los quehaceres, derechos y obligaciones de unos y otros, y para la buena coordinación de trabajos en tan sofisticado evento.

Más o menos en la misma época, los autobuses de línea en distancias largas y medias, y también los autobuses urbanos, en los países avanzados, funcionaban, como hoy, con un solo empleado, que hace de conductor y de cobrador, y también ayuda si hace falta a los pasajeros con dificultades para mover su equipaje.

estrategia@estrategialocal.com  
www.estrategialocal.com  
901 100 032

C/ Valencia, 73, pral. 1ª 08015 BARCELONA  
C/ Florencia, 22, 6º B 28850 Torrejón de Ardoz MADRID  
C/ Juli Lleonard Capuz, 8, 3º 1ª 46870 Ontinyent VALENCIA

ESTRATEGIA LOCAL, S.A. CIF: A-59108522, C/ Valencia, 73, pral. 1ª 08015  
Barcelona, inscrita en el Registro Mercantil de Barcelona, volumen 11303,  
libro 10108, sección 2ª, hoja núm. 131675



Más  
de  
25  
años  
trabajando  
por la eficacia  
institucional  
1987-2013

El trabajo del único conductor-cobrador-acomodador de los autobuses de los países avanzados es más complejo y cualificado, y más productivo, que el de los cuatro trabajadores más especializados de cada autobús de transporte público de África Oriental. Uno hace el trabajo de cuatro. Y también, en contrapartida, gana mucho más dinero, más del cuádruple. Diferencia de productividad, y de poder adquisitivo, y en suma de desarrollo de un país.

Pasemos a otra situación. Hace unos diez años iba yo conduciendo mi coche por una carretera de Aragón, muy recta, larga y aburrida. Cometí un exceso de velocidad. Adelanté a un vehículo, que resultó ser un camuflado de la Guardia Civil. Algunos kilómetros más tarde me paró otro coche de la Guardia Civil. Yo me situé en la cuneta a su lado y justo detrás de mí aparcó el otro coche de la Guardia Civil, el que yo había adelantado un rato antes.

Uno de los guardias empezó a hablar conmigo mientras otro miraba mi coche por detrás, pero al poco rato uno de ellos seguía con el papeleo de la multa y los otros tres hicieron un corrillo al lado, e intermitentemente el guardia que me ponía la multa intervenía en la conversación de los otros tres, y de vez en cuando uno de los tres se me acercaba y me hacía una observación o comentario, o discutía con el que me ponía la multa sobre las incidencias del suceso...

En resumen, para ponerme una multa a mí hizo falta una buena hora de tiempo de cuatro guardias civiles; o sea, un total de cuatro horas y pico de Benemérita.

Cinco años más tarde iba yo conduciendo por una carretera de Idaho (USA), muy recta, y mucho más larga y aburrida que las carreteras de Aragón. Cometí un exceso de velocidad. No adelanté ningún vehículo. Pero venía hacia mí un coche de la policía local con un radar móvil enfocado hacia los vehículos en sentido contrario. Justo después de cruzarnos dio media vuelta, encendió las luces azules, me hizo señales con las luces largas y puso la sirena unos segundos. Yo sabía lo que tenía que hacer, he visto muchas películas. Aparqué en el arcén.

El policía aparcó detrás de mí pero lejos, a unos sesenta metros. Y se quedó un par de minutos en su coche, deduje que consultando datos de mi coche por radio o por

ordenador. Luego salió del coche y se acercó, pero aplicando un protocolo de seguridad preciso: desabrochó la funda de la pistola, puso la mano en la empuñadura, avanzó hacia mí despacio, y en el último momento se desvió rápido y pasó al lado de la cuneta, y me habló desde la ventanilla del pasajero.

Total, el policía local de un pueblo de Idaho me puso él solito la multa en unos veinte minutos, o sea que, comparando con las cuatro horas y pico de guardia civil de mi incidente aragonés, suponen que el policía local de Idaho fue doce o trece veces más productivo que los guardias civiles españoles.

Pero el policía local de Idaho no solo fue doce o trece veces más productivo; además, y a pesar de ir solo (o tal vez gracias a que iba solo) tuvo un comportamiento personal de autoprotección mucho más eficaz que los guardias civiles. Si yo hubiera sido un terrorista les podía haber dado un buen disgusto a los guardias civiles, porque no aplicaron ni el más mínimo protocolo de seguridad a su relación conmigo.

Los dos incidentes anteriores demuestran varias cosas (dejemos aparte mi conducción demasiado veloz), a saber:

1. Como en el caso del personal del autobús público, es evidente que también en una institución pública, incluso en la más pública de todas como es la policía, se puede hablar de productividad. El mismo trabajo se puede hacer más o menos rápida y eficazmente, y con más o menos gente.
2. La productividad en el sector público no depende básicamente de las capacidades o motivaciones del personal; depende sobre todo de la capacidad de cada institución de analizar el trabajo y de prescribir las conductas profesionales más eficaces y de mejor relación coste/tiempo/valor añadido, mediante protocolos de actuación y mediante el entrenamiento sistemático del personal en la adopción de estas conductas profesionales óptimas.
3. El sistema de trabajo habitual en el sector público español, que consiste en que se examinan las cualidades de los aspirantes en unas pruebas de oposición de acceso (mejor dicho, se examina su capacidad de memorizar temarios jurídicos) y luego se

deja que cada empleado público decida a su aire cómo trabaja, sin ninguna sistemática de trabajo colectiva y casi sin jerarquía que prescriba las conductas profesionales, constituye una gestión pública con una baja productividad sistémica, y por tanto supone un despilfarro organizado de los caudales públicos.

4. Cuando muchos funcionarios españoles (y sus sindicatos) dicen que no es posible aumentar la productividad de nuestras administraciones, simplemente se equivocan, por desconocimiento. No quiero pensar que es por falta de implicación en la mejora del servicio público. Lo que pasa es que es fácil identificar derechos de los trabajadores con comodidad; desde luego es más agradable y simpático para los policías patrullar de a dos (o cuatro) que en solitario, aunque los estudios y la práctica y este caso demuestren que no sólo es mucho menos productivo, sino que es mucho más inseguro...
5. Es cierto es que en nuestras administraciones se habla mucho de eficacia, eficiencia y demás palabritas mágicas de la gestión pública, pero los procesos reales y serios de mejora de la eficacia y productividad brillan por su ausencia, y los culpables no son los funcionarios, sino los altos cargos y los gobiernos, de todos los colores políticos, que al parecer también están convencidos de la imposibilidad de mejorar nada, o tal vez todavía no han encontrado el momento oportuno para iniciar las reformas...¿Hay algún momento imaginable mejor que ahora?

Y así seguimos, dando tumbos, esperando que algún milagro económico del extranjero solucione el problema de nuestro sector público, y sin ningún plan de las instituciones para mejorar su productividad (salvo en contadas y discretas excepciones) a pesar de unas prestaciones en muchos casos bien mediocres...

Una última anécdota sobre productividad.

La primera vez en mi vida que estuve en EEUU fue sin querer, perdí una conexión aérea y me quedé tirado un día en Miami. Pedí al hotel que me buscaran un taxi que durante 5 horas me enseñara la ciudad, y lo conseguí por solo 50 dólares (hace unos 20 años). El taxista, un colombiano que llevaba apenas dos años en Miami, hacía al mismo tiempo las

siguientes actividades: a) conducir el taxi; b) hacer de guía turístico explicándome la ciudad; c) tenía desviada a su móvil la centralita telefónica de la compañía de taxis y atendía las llamadas de los clientes; y d) buscaba y enviaba taxis (por su canal de radio) a esos clientes. Yo entendí de sopetón porqué EEUU es el país más poderoso del mundo...

Junio de 2013