

Comença una nova era: L'era low cost de la gestió pública

Albert Calderó

En el món de l'aviació comercial es va produir fa alguns anys una revolució. Les companyies tradicionals van veure aparèixer un competidor estrany: les empreses low cost. Potser molta gent pensava que aquests nous actors no tenien res a fer: Es tracta d'un negoci que requereix grans quantitats de capital inicial, la qual cosa dificulta l'aparició i supervivència de noves empreses. Es tracta d'un negoci que requereix molt suport i complicitat dels estats: aeroports, control de trànsit aeri, permisos i llicències ... i això actua en favor de les companyies tradicionals, propietat directa o indirecta dels estats. Es tracta d'un negoci molt complex organitzativament, i això també afavoreix a les empreses veteranes.

No obstant això, les empreses low cost van anar guanyant i avui segueixen guanyant quota de mercat, cada any, i la perden les empreses tradicionals. Les empreses low cost aconseguen beneficis cada any o gairebé cada any, mentre que les empreses tradicionals perden diners sempre o gairebé sempre. I això malgrat que les tarifes de les empreses low cost són molt més baixes que les de les companyies tradicionals.

Com és això possible? És molt simple: les companyies tradicionals no s'han adaptat als canvis de la demanda; avui molts viatgers estan disposats a renunciar a certes comoditats durant el viatge a canvi d'unes tarifes molt més baixes. I les companyies tradicionals tenen costos molt alts, perquè durant molts anys no van saber resistir les reivindicacions del seu personal, organitzat en sindicats combatius, que han arribat a accedir a nivells salarials i de privilegis espectaculars.

I, potser el servei de les empreses low cost és un servei-escombraria? No, és un servei auster, però eficaç i fiable. Competeixen d'igual a igual en puntualitat i en serietat comercial. Amb la mateixa prestació bàsica però menys serveis complementaris. Amb un èxit tan gran que les companyies tradicionals cada vegada les imiten més, sobretot en reducció de prestacions, no tant en reducció de preus ni de costos ...

Aquesta és la revolució que necessitem fer en les nostres institucions públiques. No es tracta de retallar. Es tracta de canviar a un model més eficaç i menys costós. No es tracta de baixar sous: es tracta d'eliminar privilegis, malbarataments i abusos.

Es tracta d'ampliar horaris de treball fins al nivell que és normal a les empreses privades. Es tracta de treballar amb l'exigència, intensitat, implicació i compromís amb que els treballadors de les bones empreses privades treballen. Es tracta de passar a un sistema en què es retribueixi la productivitat i l'acompliment, fent-ho de l'única manera possible, que és donant capacitat decisòria a comandaments intermedis professionals. Això suposa un altre canvi imprescindible: Cal crear aquesta jerarquia administrativa professional, que exerceixi amb equitat i eficàcia, amb autonomia i responsabilitat, tractant bé a qui treballa bé i pressionant a qui treballa malament perquè treballi millor o se'n vagi, de bon grat o per força, de l'administració pública.

Es tracta d'acabar amb la antigalla de la gestió per llocs de treball, que consisteix a assignar a un funcionari unes tasques fixes com si l'administració fos una indústria de producció en cadena, i així aconseguir que estigui desbordat, treballi malament i demani reforços quan se li acumula la feina, i que poc temps després es quedi calladet i matant marcianets quan es queda sense feina, mentre a l'oficina del costat estan desbordats de treball ... La gestió per llocs de treball és un malbaratament organitzat dels recursos humans en una organització amb gran diversitat de tasques, amb gran variabilitat de càrregues de treball, i amb una baixa previsibilitat de l'evolució de les càrregues de treball i de les prioritats de gestió, com és la immensa majoria d'institucions públiques.

Cal passar a un sistema de gestió del personal per competències, basat en l'aprenentatge continu de coneixements i d'habilitats professionals en el treball i amb el treball, sota la direcció i planificació dels comandaments intermedis, que fomenti i desenvolupi la polivalència i l'adaptabilitat màxima a les càrregues de treball canviants i a les prioritats canviants típiques de l'administració pública.

També es podrien estalviar molts diners i temps de treball, per contra, reduint la formació basada en cursets curts de tipus acadèmic en hores de treball, un esbarjo gairebé del tot inútil per al progrés professional.

La nova era és fer més amb menys. Sembla difícil que hi arribem, perquè tota la nostra classe política continua entossudada en fer retallades indiscriminades en lloc de reformes intel·ligents. Però no hi haurà més remei. Amb les estúpides retallades no s'aconseguirà ni tan sols reduir el dèficit a nivells gestionables. Quan passem de les retallades estúpides a les reformes intel·ligents haurà començat l'era low cost de la gestió pública.