

Empieza una nueva era: La era low cost de la gestión pública

Albert Calderó

En el mundo de la aviación comercial se produjo hace algunos años una revolución. Las compañías tradicionales vieron aparecer un competidor extraño, las empresas low cost. De entrada, pudo pensarse que los nuevos actores no tenían nada que hacer: se trata de un negocio que requiere grandes cantidades de capital inicial, lo que dificulta la aparición y supervivencia de nuevas empresas. Se trata de un negocio que requiere mucho apoyo y complicidad de los estados: aeropuertos, control de tráfico aéreo, permisos y licencias... lo que actúa en favor de las compañías tradicionales, propiedad directa o indirecta de los estados. Se trata de un negocio muy complejo organizativamente, esto también favorece a las empresas veteranas.

Sin embargo, las empresas low cost fueron ganando y siguen ganando cuota de mercado todos los años, y la pierden las empresas tradicionales. Las empresas low cost consiguen beneficios todos o casi todos los años, mientras que las empresas tradicionales pierden dinero siempre o casi siempre. Y ello a pesar de que las tarifas de las empresas low cost son mucho más bajas que las de las compañías tradicionales.

¿Cómo es esto posible? Es muy simple: las compañías tradicionales no se han adaptado a los cambios de la demanda; hoy muchos viajeros están dispuestos a renunciar a ciertas comodidades durante el viaje a cambio de unas tarifas mucho más bajas. Y las compañías tradicionales tienen costes muy altos, porque durante muchos años no supieron resistir a las reivindicaciones de su personal, organizado en sindicatos combativos, que han llegado a acceder a niveles salariales y de privilegios espectaculares.

Y, ¿Acaso el servicio de las empresas low cost es un servicio basura? No, es un servicio austero, pero eficaz y fiable. Compiten de igual a igual en puntualidad y en seriedad comercial. Con la misma prestación básica pero menos servicios complementarios. Con un éxito tal que las compañías tradicionales cada vez las imitan más, sobre todo en reducción de prestaciones; no tanto en reducción de precios ni de costes...

Esta es la revolución que necesitamos hacer en nuestras instituciones públicas. No se trata de recortar. Se trata de cambiar a un modelo más eficaz y menos costoso. No se trata de bajar sueldos: se trata de eliminar privilegios, despilfarros y abusos.

Se trata de ampliar horario hasta lo normal en las empresas privadas. Se trata de trabajar con la exigencia, intensidad, implicación y compromiso con que los trabajadores de las buenas empresas privadas trabajan. Se trata de pasar a un sistema en el que se retribuya la productividad y el desempeño, haciéndolo de la única manera posible, que es dando capacidad decisoria a mandos intermedios profesionales. Esto supone otro cambio imprescindible: Hay que crear esta jerarquía administrativa profesional, que ejerza con equidad y eficacia, con autonomía y responsabilidad, tratando bien a quien trabaja bien y presionando al que trabaja mal para que trabaje mejor o se vaya, de grado o por fuerza, de la administración pública.

Se trata de acabar con la antigualla de la gestión por puestos de trabajo, que consiste en asignar a un funcionario unas tareas fijas como si la administración fuera una industria de producción en cadena, y así conseguir que esté desbordado, trabaje mal y pida refuerzos cuando se le acumula el trabajo, y que poco tiempo después se quede calladito y matando marcianitos cuando se queda sin trabajo, mientras en la oficina de al lado están desbordados de trabajo... La gestión por puestos de trabajo es un despilfarro organizado de los recursos humanos en una organización con gran diversidad de tareas, con gran variabilidad de cargas de trabajo, y con una baja previsibilidad de la

evolución de las cargas de trabajo y de las prioridades de gestión, como es la inmensa mayoría de instituciones públicas.

Hay que pasar a un sistema de gestión del personal por competencias, basado en el aprendizaje continuo de conocimientos y de habilidades profesionales en el trabajo y con el trabajo, bajo la dirección y planificación de los mandos intermedios, que fomente y desarrolle la polivalencia y la adaptabilidad máxima a las cargas de trabajo cambiantes y a las prioridades cambiantes típicas de la administración pública.

También se podría ahorrar mucho dinero y tiempo de trabajo, por el contrario, reduciendo esa formación que se hace actualmente basada en cursillos cortos de tipo académico en horas de trabajo, un recreo casi del todo inútil para el progreso profesional.

La nueva era es hacer más con menos. Parece difícil que lleguemos a ella, porque nuestra clase política en su integridad sigue empeñada en los recortes indiscriminados en lugar de las reformas inteligentes. Pero no habrá más remedio. Con los estúpidos recortes no se conseguirá siquiera reducir el déficit a niveles gestionables. Cuando pasemos de los recortes estúpidos a las reformas inteligentes habrá empezado la era low cost de la gestión pública.