

GESTIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS

Mario Waissbluth

Marzo 2002

La Tercera

La reciente conmoción desatada en Correos me llega de cerca, pues soy Director de esa empresa. Pero no me voy a referir al caso especial, ni a la peculiar forma con que éste ha sido tratado por la prensa y ciertos parlamentarios, pues para esos efectos me remito a las declaraciones que hará el Directorio en forma colegiada y unánime en el momento oportuno.

Tampoco me referiré al polémico tema de si las empresas deben ser privadas o públicas, sabiendo que hay pocos tópicos más ideologizados que éste. Escasas banderas quedan para pelearse entre izquierdas y derechas y ésta, lamentablemente, es una de ellas. Nadie convence ni convencerá a nadie, al menos hoy.

Me referiré mas bien al tema de cómo gestionar una empresa pública, cualquiera sea la razón que exista para mantenerla en propiedad del Estado. Seis debieran ser los principios rectores con los cuales habría que abordar su gestión, si es que lo que se desea es prestar servicios de valor público yo generar dinero para el Estado en forma eficiente.

El primero es que su directorio y sus principales ejecutivos deben ser seleccionados teniendo como primera prioridad las consideraciones de experiencia empresarial y capacidad de gestión que garanticen el adecuado funcionamiento de la empresa. Vaya y pase que estos tengan afinidad con el gobierno de turno, pero que sepan de lo que se está hablando. Para ello, su estructura de remuneraciones y compensaciones debe guardar alguna similitud, en el tramo "de la mitad para abajo", de las remuneraciones equivalentes, para cargos equivalentes, de personas con talentos equivalentes a los de una empresa privada.

El argumento de que esas personas están allí para "hacer un servicio público", y que no deben tener una estructura razonable de remuneraciones e incentivos, conducirá inevitablemente a que esos cargos sean desempeñados por los funcionarios de turno o los candidatos que no lograron cupo, sin la menor experiencia empresarial.

El segundo es que es inaceptable convertir esa empresa en un botín de pegas para activistas políticos sin conocimientos de gestión, ni en un botín inamovible de salarios para sus ejecutivos, trabajadores, o ambos. Hay algunas empresas sobredotadas en personal, o con salarios muy por arriba de lo que el mercado le pagaría a esos ejecutivos o trabajadores, y en que los trabajadores consideran una gran conquista laboral ser definidos como inamovibles, inevaluables, y sobrepagados.

Es paradójal. La defensa de los derechos de esos trabajadores, tema loable en principio, se pervierte, al punto de convertir a esos trabajadores en una casta privilegiada... a costa de drenar recursos que el Estado podría dedicar a la salud o la educación de los verdaderamente desposeídos.

El tercero es que, una vez seleccionada una plana directiva, ésta debe concordar con los "dueños" un plan estratégico y financiero de mediano y largo plazo, y estos directivos y ejecutivos deben ser evaluados en función del cumplimiento de ese plan. Para ello, el "dueño" debe expresar su aceptación de ese contrato de desempeño en una instancia tan clara como la Junta de Accionistas de una empresa privada que le establece el mandato a su Directorio. La cosa se enreda cuando todos se

sienten dueños: los Parlamentarios, Hacienda, diversos Ministros, el SEP, los trabajadores. Nada peor que la inexistencia de ese contrato de desempeño, o la existencia de agendas establecidas por dueños múltiples y muchas veces contradictorios.

El cuarto principio es que, una vez establecido el contrato de desempeño, y la frecuencia de su evaluación, debe cesar la ingerencia del medio político-periodístico en los asuntos de la empresa. Intentar dirimir un eventual conflicto entre la empresa y algunos de sus trabajadores a través de la prensa, o en los pasillos del Parlamento y el Ejecutivo, o definir sus precios o inversiones en instancias ajenas a su Directorio, u opinar sobre la designación o destitución del ejecutivo fulano, o ejercer presiones para su recontractación, o para la contratación de un compadre, o para que se le compren camisetas al equipo de fútbol de la región del parlamentario zutano, o para que se compren 10.000 libros del candidato perengano para regalárselos a los trabajadores, sólo conduce al deterioro de la gobernabilidad de la empresa.

En otras palabras, hay que designar un Directorio y luego dejarlo trabajar tranquilo. Si no da los resultados establecidos en el contrato de desempeño, hay que echarlos a todos. Pero no se puede vivir en el vapuleo permanente de la gestión de una empresa bajo el falso pretexto de que "nos pertenece a todos".

El quinto principio, sin el cual el cuarto principio se hace inaceptable, es que esta empresa debe tener mecanismos de control y "accountability" tanto o más rigurosos que los de una gran empresa privada, ... sin caer en el exceso burocrático. Para ello, ya existen mecanismos adecuados, a través de la Superintendencia correspondiente. Todas las empresas públicas, cualquiera sea su status, debieran publicar una FECU trimestral bajo los mismos principios de las sociedades anónimas, y debieran ser auditadas en profundidad por firmas de reconocido prestigio.

No me refiero a esa "auditoria cosmética" tan común, que termina diciendo algo así como "si lo que me dijeron es verdad, y si nadie me mintió, entonces yo digo que este balance está correcto". Me refiero a auditoria de veras, no sólo de la contabilidad, sino de procedimientos, de normas, de detección de cuchufletas y robos. Porque de que los hay... los hay, tanto en empresas privadas como públicas, y mientras mayor es su tamaño, mayores pueden ser los "forados".

También me refiero aquí a auditorias de gestión, hechas por reconocidos expertos internacionales que no tengan "vela en el entierro", contratados directamente por "el dueño", y que emitan un dictamen independiente sobre la calidad de la estrategia y la gestión de la empresa. Estas auditorias, contables y de gestión, debieran estar publicadas en el sitio web de la empresa o del SEP.

El sexto es que, si esta empresa debe atender a sectores remotos o desposeídos, incurriendo en pérdidas que el sector privado no incurriría, no es válido "encubrir estos costos ocultos" diluyéndolos en otras ganancias. El público tiene el derecho a saber cuánto cuesta que el Banco del Estado o Correos de Chile atiendan en lugares remotos y poco rentables, o que FONASA atienda los seguros de salud de la población indigente, o que el METRO deba subsidiar al transporte de superficie, o que ENAMI deba mantener a microempresas mineras inviables. Es legítimo subsidiar, lo que no es legítimo es dejar de saber cuanto le cuesta ese subsidio a la sociedad en su conjunto y a esa empresa en particular, y si la administración de ese subsidio está hecha eficientemente.

Si siguiéramos estos seis principios... otro gallo cantaría, y a la vuelta de algunos años, el tema de que esas empresas sean privadas o públicas se hará irrelevante.