

## **Sobran los cocineros, lo que falta es el chef**

**Alfredo Acle Tomasini©**

Es frustrante oír al Director de Pemex decir que en la gestión de ese organismo hay demasiados “chefs”. Es frustrante porque quienes hemos sido directores de empresas públicas llevamos decenios señalando que la cantidad de controles que pesan sobre ellas hacen su administración lenta y difícil lo que redundo negativamente en sus resultados y coloca a sus gestores en una situación asimétrica dado que, por un lado, tienen la responsabilidad de rendir cuentas pero, por el otro, su libertad para actuar está muy acotada en virtud de que en la práctica la normatividad hace que muchas de sus decisiones las tomen – o no las tomen – otros servidores públicos que se distribuyen a lo largo de un entramado complejo que abarca varias secretarías.

En 1986 cuando publiqué “La empresa pública: desde fuera, desde dentro” señalaba que ante la falta de objetivos estratégicos claros, el control de organismos y empresas públicas terminaba por convertirse en un fin en sí mismo. Hoy, veintiséis años después, estoy convencido de que el problema se ha exacerbado a tal grado que constituye un serio obstáculo para el desarrollo del país, porque además de resultar costoso e ineficaz, nulifica la posibilidad de tomar decisiones estratégicas como sería la concurrencia de los capitales público y privado en empresas mixtas cuyo finalidad fuera el impulso de sectores clave.

Esta idea que muchas naciones utilizan para promover industrias estratégicas o como un recurso temporal para sacar a flote a empresas privadas cuya quiebra sería indeseable, también se usó en México para fines similares. Pero la ola neoliberal terminó por convertir el concepto de economía mixta en anatema.

En efecto, la creación en 1972 del Consorcio Minero Benito Juárez Peña Colorada como empresa mixta fue vital para que se pudiera explotar el yacimiento de fierro más importante del país. Con armonía convivieron en su capital social y en su Consejo de Administración los intereses públicos con los privados, donde pudieron tomarse las decisiones críticas para su desarrollo con un buen grado de autonomía. Su manejo operativo y financiero se hizo con los estándares más altos del sector privado e incluso durante los ochenta fue pionera en adoptar en México los conceptos de Calidad Total. Hoy como empresa privada, sus logros continúan y sigue siendo administrada por directivos que ya estaban en ella cuando era paraestatal.

Lo trágico es que bajo las actuales circunstancias este caso de éxito es irrepetible. Qué inversionista privado se atrevería a poner su dinero en una empresa donde lo más lejos que puede llegar su Consejo de Administración es a autorizar al director general a que pida la autorización de “un alguien”, porque las cuestiones financieras deben ser aprobadas por la cabeza de sector, por Hacienda y finalmente por el Congreso. Qué socio privado aceptaría que las decisiones de los administradores que designe estén sujetas a una multitud de disposiciones inconexas que norman sus compras, sus remuneraciones, sus inversiones, la contratación de créditos, etc. lo que además implicaría gastar en personal adicional que lejos de agregar valor se dedicaría a proveer todo tipo de información a numerosas entidades del Ejecutivo, Legislativo y órganos autónomos. A lo que habría que sumar a los empleados de la Función Pública que con cargo a la nómina la empresa, se encargarían de revisar que todo acto administrativo se ajuste a la normatividad sin importar si ésta afecta la productividad y eficacia de la empresa.

No extraña por ende que la aversión al riesgo sea uno de los atributos más evidentes en la cultura de la administración pública, porque el servidor público sabe que no es fácil sacar diez en conducta y diez en aplicación al mismo tiempo.

¿Por qué si las cosas son tan evidentes no se cambian?

Después de observar por años esta situación, pienso que la imposibilidad de desmenuzar la maraña que tiene atrapado al sector paraestatal, se debe en el fondo a una cuestión de carácter psicológico, en la medida que la normatividad dota de poder real a los funcionarios del sector central en turno, quienes una vez en posesión de su cargo la asumen como parte de su patrimonio y por ende se rehúsan a cualquier modificación del marco normativo que reduzca el ámbito de sus competencias.

La renovación de poderes abre una esperanza de cambio, pero éste sólo funciona **cuando** empieza por la cabeza. Para ello se requiere visión de futuro y un liderazgo que en un breve lapso logre romper con el status quo. De lo contrario, en un tris los nuevos funcionarios empezarán a disfrutar del poder, se aferrarán a él con elaboradas racionalizaciones y al final la cocina seguirá siendo caótica e ineficiente porque sobrarán los cocineros y faltará el chef.

@AcleTomasini

alfredo@acletomasini.com.mx