



**ALEJANDRO  
STIPANICIC**

## EDITORIAL

# LAS PATOLOGIAS EN EL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS ESTATALES

“En el cortoplacismo del sistema de reparto de cargos al inicio de cada administración de gobierno, la confusión de roles de los nuevos directores es inevitable porque mayoritariamente son cuadros políticos no idóneos.”

## Las patologías en el gobierno de las empresas estatales



Alejandro Stipanovic

Para identificar los problemas, hay que partir por explicar cuál es el rol y propósito de función de gobierno en una empresa y, para ello, hay que comenzar diferenciándolo de la gestión y operación.

El Prof. Luis Manuel Calleja, entre muchos otros académicos que estudian el funcionamiento de las empresas, insistía en sus clases que uno de los peligros más grandes que enfrentan los directivos de empresas es la confusión de roles y los solía especificar así:

1) **Operarios, técnicos, profesionales, jefes:** tienen la función de producir, de operar, de materializar la generación de bienes o servicios cada día. Tienen foco en el “Ahora”, ejecutan las decisiones en base a técnicas y procedimientos establecidos, van a lo material, a lo concreto y tratan más con cosas que con personas; su esencia es el hacer, producir (la Poiesis para los griegos).

2) **Gerentes:** por su parte, tienen foco en el “Presente”, un “Ahora” pero un poco más amplio. Hacen hacer, hacen que se ejecuten las acciones en base a la preservación del orden y la jerarquía con técnicas y procedimientos que establecen y comunican; tratan más con personas que con cosas y su esencia es realizar y llevar a concretar las ideas ( la Praxis).

3) **Directores:** los nombrados por los dueños para orientar a la empresa según su visión, propósito y apetito de riesgo, tienen que poner foco en la trascendencia, es decir, en lo político (no lo partidario o electoral, sino relativo a aquella decisión de hoy que compromete otras en el futuro), lo ético, el mañana, el porvenir. Los directores deciden en qué negocios se va a participar, qué estructura organizacional de responsabilidad, autoridad y autonomía los va a gestionar y qué sistemas y configuración institucional los van a regir.

En el cortoplacismo del sistema de reparto de cargos al inicio de cada administración de gobierno, la confusión de roles de los nuevos directores es inevitable porque mayoritariamente son cuadros políticos no idóneos. Suelen ser militantes guerreros, generosos donantes, exlegisladores o candidatos frustrados. Esta clasificación es una descripción no discriminatoria de la realidad, no es un juicio de valor sobre personas que,

simplemente, no reúnen las características requeridas para ocupar una posición que exige asumir un rol complejo, profundo, trascendente al tiempo y lugar y, fundamentalmente, de un grado de abstracción muy lejano a la imperiosa necesidad del político de “mostrar resultados”.

Esta confusión de roles es patente en las discusiones en las sesiones de directorio. Más allá de la configuración jurídica que tienen las empresas estatales que obligan a tratar temas formales inevitables (recursos administrativos, adjudicación de compras y contrataciones, designación de funcionarios, etc.), el diálogo en las sesiones no suele rondar los temas más importantes de un directorio como antes se mencionaba. Por el contrario, es demasiado común percibir que el director pretende opinar sobre temas de la gerencia, tratando de mostrar que sabe más que el gerente y enmendándole la plana: es la forma que tiene de mostrar, equivocadamente, la autoridad. También es común el “reclamo de información” a la gerencia, pretendiendo saber detalles de lo que no necesita, nuevamente, para cubrir su responsabilidad de mostrar una falsa sensación de control. Claro, cada vez que un director pide algo, alguien tiene que ocupar su tiempo para responder.

¿Cómo puede cuestionar un director político un tema profundamente técnico como la homologación de equipos tecnológicos, la selección de un proceso productivo o la determinación de las exigencias constructivas o de seguridad de equipos de producción? ¿Cómo puede un director que tiene formación jurídica oponerse a la opinión de los servicios jurídicos? ¿Cómo puede un director rechazar estudiar un asunto que involucra un documento en inglés porque no entiende el idioma, cuando la estructura profesional se relaciona con empresas del sector que usan ese idioma universal?

El director debe ejercer (no solo depositar o mostrar) su confianza en los cuadros gerenciales y controlar los aspectos éticos en todo sentido de su accionar. Y debe actuar con contundencia ejemplarizante cuando encuentra un apartamiento inadmisibles.

El cortoplacismo implícito en la designación de directores de empresas los condiciona no sólo en su acción temporal sino sobre la forma en la que piensan y actúan. Los incentiva a la revisión permanente de acciones del pasado para mostrar contrastes, a revisar detalles para demostrar autoridad o poder, a marcar posiciones encontradas con otros directores para diferenciar su posición política, a buscar un protagonismo impropio e inadecuado para justificar ante su barra la ubicación en ese lugar de representación.

Cuando el director se encuentra con este marco de actuación, con estas reglas de juego, no tiene otra que actuar con desapego, espíritu refundacional y defensa de su existencia. No es problema de las personas, es el sistema que las condiciona. Es el sistema de reparto cortoplacista el que hay que atacar y destruir.

**Alejandro Stipanovic**

Ingeniero Industrial Opción Mecánica por UdelaR

Máster Profesional en Dirección y Administración de Empresas por el IEEM, UM

Presidente de ANCAP 2020-2024