

Tirada: 43.477	CincoDías	Superficie: 1.127 cm²	Ocupación: 100%	Valor: 11.450,00 €	Página: 28
Difusión: 31.120					
(O.J.D)	Economico	Diaria			
Audiencia: 108.920	Economía				
Ref: 7298480	2ª Edición	05/03/2016			



En portada

España, una empresa paralizada por sus líderes

La falta de Gobierno siembra la incertidumbre. Las empresas son ejemplo de cómo tomar decisiones en momentos de crisis

JAVIER G. ROPERO / PAZ ÁLVAREZ Madrid

Casi tres meses han pasado desde la celebración de las pasadas elecciones generales. Un periodo de tiempo que, dada la imposibilidad demostrada hasta ahora para formar un gobierno, va a seguir prolongándose. Y si ninguno de los partidos consigue llegar a un acuerdo de investidura en las próximas semanas, el calendario conducirá a una repetición de elecciones para finales del mes de junio.

Llegado este punto, serían más de seis meses de desgobierno, en los que la Administración estaría bajo la gestión de un Ejecutivo en funciones. Demasiado tiempo de vacío de poder puede ser preocupante, "demuestra la falta de responsabilidad de los dirigentes políticos españoles para llegar a acuerdos y que tiene paralizado a todo un país", afirma el profesor del IESE José Ramón Pin.

En este sentido coinciden algunos de los principales agentes económicos, que ya han alertado de los problemas que puede causar esta situación. Entre ellos, un posible frenazo en el proceso de recuperación de la economía nacional. "Hay una gran cantidad de inversiones paralizadas a la vista de lo que pueda pasar, muchos fondos de inversión esperando para invertir en nuestro país, que acabarán marchándose a otro", apunta Pin.

Estas situaciones de transición también son habituales en las empresas. Y como sucede en el sector público, pueden acarrear problemas si no son atacadas con rapidez. En el caso de la Administración central, eso sí, "no cabe hablar de la existencia de un vacío de poder", afirma Francisco José Vanaclocha, director del Instituto de Política y Gobernanza de la Universidad Carlos III de Madrid.

El experto aclara que el actual Gobierno en funciones sí tiene capacidad de decisión, aunque, eso sí, de una forma muy medida. "Está en condiciones de desarrollar una robusta acción de gobierno, de ser necesaria, tanto en política interior como en las relaciones internacionales, pero por su propia naturaleza, no puede ser una acción de gobierno plena". Según Vanaclocha, este tipo de gestión transitoria está su-

Un Ejecutivo en funciones no puede plantear estrategias a largo plazo ni tomar decisiones de calado para un país

Tanto en el sector público como en la empresa privada, la extensión de este tipo de situaciones penaliza su desarrollo

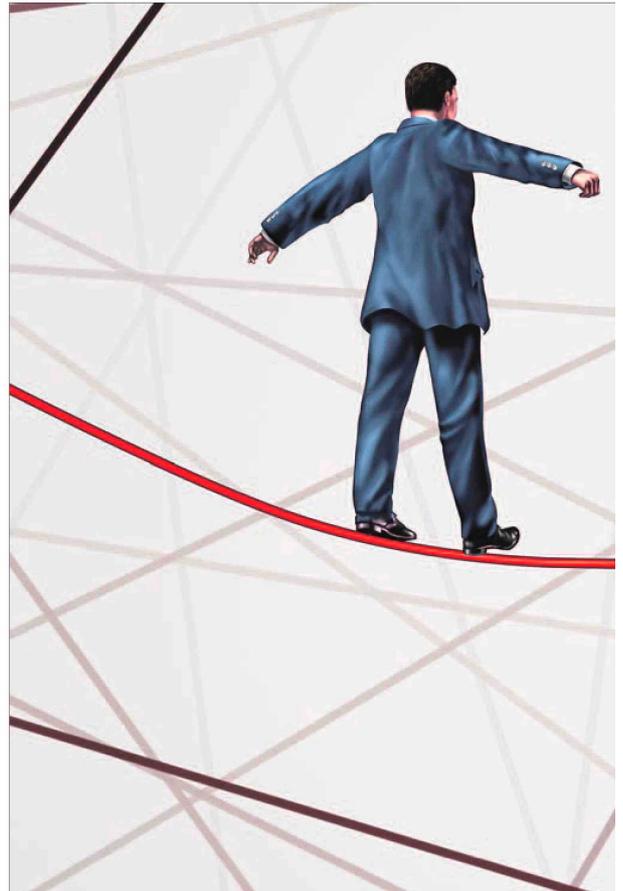
jeta a unas limitaciones, que él define como lógicas: "Debe entender que ha de actuar con mayor prudencia de la habitual, atender a poco más que asuntos ordinarios, no adquirir compromisos susceptibles de ser aplazados, no iniciar programas políticamente sesgados o conflictivos..."

La extensión en el tiempo de esta situación hace que, como sucede en una gran empresa, no sea posible ejecutar o desarrollar estrategias a medio plazo, "algo que lleva implícita la necesidad de tomar decisiones que comportan riesgos. Con un Gobierno en funciones, la Administración no deja de funcionar con un necesario nivel de actividad, pero carece de referencias y equipos directivos que marquen líneas de continuidad en las políticas públicas", profundiza Vanaclocha, que añade que, "por mucho que no lo pretenda, la Administración no puede dejar de funcionar a un ritmo bajo y poco creativo. La prolongación de esta situación, más allá de lo normal, nunca resulta positivo".

Tampoco en la empresa

De la misma forma, la persistencia en el tiempo de una provisionalidad en los principales cargos ejecutivos de una compañía también tiene consecuencias en su rendimiento. Un ejemplo de ello fue la baja médica por cansancio, en 2011, del consejero delegado de Lloyd's Bank, el portugués António Horta-Osorio. Por aquel entonces, la entidad financiera se encontraba en pleno proceso de aplicación de su plan estratégico, después de que el Gobierno británico adquiriera una participación del 43% para rescatarla. Durante dicha baja, que se extendió durante nueve semanas, el banco se dejó un 15% de su cotización bursátil.

Este tipo de situaciones "afectan a los resultados", explica el profesor de Esade Ceferi Soler, quien advierte que en el caso de las grandes compañías, al menos las que cotizan en el Ibex 35, suelen estar bien estructuradas y no corren grandes riesgos porque raramente se encuentran en un periodo de falta de gobernanza. "Otro asunto muy diferente es la falta de eficiencia, pero las multinacionales resuelven bien estos temas".



El rápido relevo de Steve Jobs por Tim Cook en Apple es un ejemplo de cómo evitar el desgobierno. EFE

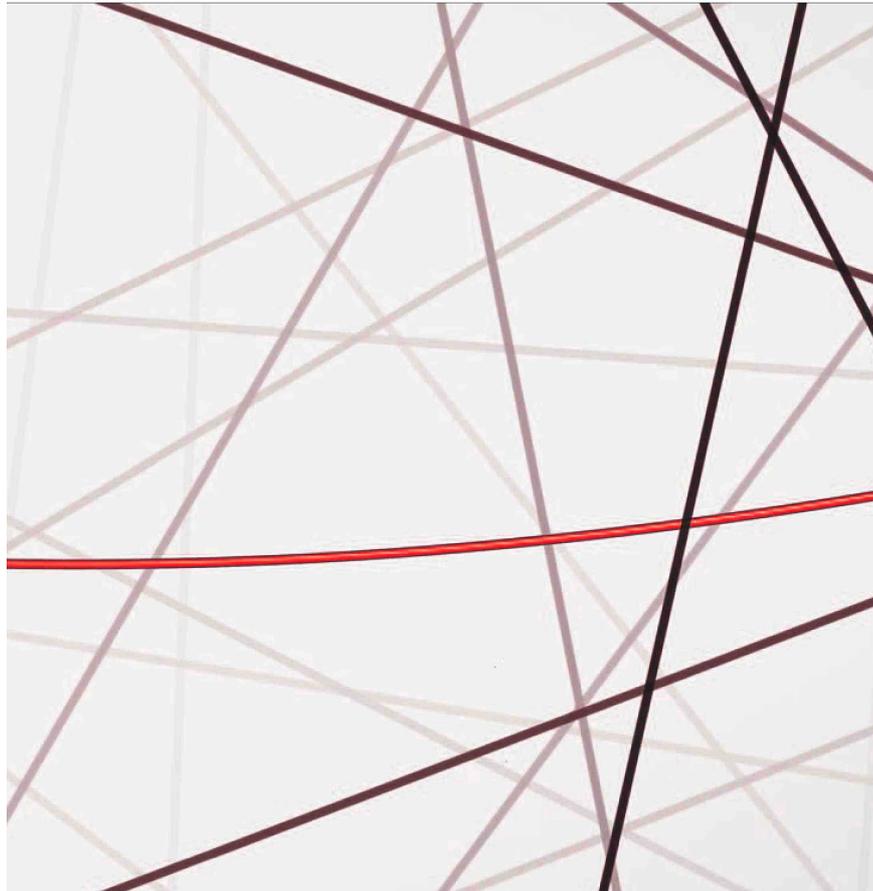
Soler cita el caso de Banco Santander, que tras el fallecimiento repentino de su presidente, Emilio Botín, su consejo de administración se reunió en pocas horas y rápidamente eligió a Ana Botín como nueva presidente de la entidad bancaria. Un ejemplo al que también recurre Custodia Cabanas, profesora directora de recursos humanos y de comportamiento en las organi-

zaciones del IE Business School: "La transición se hizo muy bien, con toma de decisiones, que es lo que hay que hacer, porque además cuanto más personalidad tenga el líder, más difícil de suceder".

"Es un ejemplo de cómo atender el corto plazo, sin dejar de mirar al futuro", añade Ceferi Soler, que cita otro ejemplo, el de la empresa estadouni-

Tirada: 43.477	CincoDías	Superficie: 1.127 cm²	Ocupación: 100%	Valor: 11.450,00 €	Página: 29
Difusión: 31.120					
(O.J.D)	Economico	Diaria			
Audiencia: 108.920	Economia				
Ref: 7298480	2ª Edición	05/03/2016			

En portada



¿Qué puede hacer el Gobierno en funciones?

El actual Gobierno en funciones, que sigue presidiendo Mariano Rajoy, tiene la responsabilidad de asegurar el buen desarrollo de la Administración durante el tiempo en que se extienda su mandato. Sin embargo, la Ley 50/1997, de 27 de noviembre, limita su margen de actuación hasta el punto que, en sus apenas seis artículos, deja elementos para la interpretación y la duda. El tercero, por ejemplo, dice que la administración provisional debe abstenerse de tomar medidas más allá de la gestión ordinaria, "salvo casos de urgencia debidamente acreditados o por razones de interés general", sin especificar cuáles. Y es que, en las anteriores legislaturas, esta norma nunca ha tenido que ser utilizada más allá de 40 días, entre que el Gobierno electo era investido y, finalmente, tomaba posesión. En cualquier caso, la norma impide al presidente en funciones proponer al Rey la disolución de alguna de las Cámaras; plantear una

cuestión de confianza; ni proponer al Rey la convocatoria de un referéndum consultivo. Y su Gobierno tampoco puede aprobar el proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado, ni presentar proyectos de ley al Congreso de los Diputados ni al Senado.

Francisco José Vanaclocha, director del Instituto de Política y Gobernanza de la Universidad Carlos III, justifica estas limitaciones porque "un Gobierno en funciones tampoco puede rendir cuentas ante el electorado de la manera que requiere un sistema democrático".

De la norma también subyace que un equipo de gobierno transitorio no debe actuar, según explica Vanaclocha, "de forma sectaria. Hacerlo sería una demostración de falta de integridad, que puede reinterpretar el conjunto de los anteriores años de gobierno". El experto afirma que no sería la primera vez que esto sucede, pero "nada parece indicar que ese esté siendo el caso del actual Gobierno".



El Gobierno en funciones de Mariano Rajoy, en la imagen, se ha extendido durante casi tres meses. REUTERS

dense de tecnologías HP, que a pesar de las diferentes crisis vividas, nunca ha tenido fases de desgobierno. "Conviene resistir la presión y mirar el largo plazo. Un ejecutivo o un jefe de un partido político debe saber aguantar la presión y tomar decisiones con recorrido", señala el docente de Esade, quien anima a la creación de una escuela de formación de líderes políticos,

sobre todo para que en el futuro no se sucedan situaciones como la que se está viviendo en el parlamento español. "Hacen falta líderes políticos porque España es la mayor empresa que tenemos, y no disponemos de las personas adecuadas para dirigirla", apunta Soler.

No es el único experto en liderazgo y en comportamiento organizacional

La agilidad y la previsión son claves en la sucesión dentro de la empresa

que señala que la clase política debería fijarse más en el sector empresarial, sobre todo a la hora de llegar a acuerdos, negociar y pactar, con el fin de evitar la tan temida desgobernanza. Una situación en la que también entra en juego la figura del líder. "Es importante que haya figuras notables, que no estén desnotadas. Por ejemplo, el PSOE no se ha recuperado desde la

salida de alguien tan carismático como Felipe González", señala Custodia Cabanas. En la esfera internacional cita al Partido Demócrata estadounidense, al que le costó encontrar relevo tras la salida de Bill Clinton. Después de varias apuestas fallidas, con Al Gore y John Kerry, halló el liderazgo que necesitaba en Barack Obama.

Sucesión rápida

Otro caso es el de Apple, que encontró el repuesto que la compañía necesitaba, tras la marcha de Steve Jobs, en Tim Cook, que ha mantenido a la compañía en alto. "Es importante que no haya desgobierno, es lo peor que puede suceder, porque se genera una tremenda incertidumbre", añade Cabanas.

Los procesos de sucesión deben ejecutarse de manera rápida, señala el profesor del IESE José Ramón Pin, sobre todo en las empresas familiares. "Cuando falta el gran líder, el fundador, muchas veces se paraliza la empresa porque no se ha preparado la sucesión, y ese es un elemento básico para la supervivencia de la empresa". Por tanto, la toma de decisiones en una organización, y más las de este tipo, debe hacerse de manera ágil, ya que "siempre hay competencia que te saca del mercado". En el caso de la política sucede lo mismo. "Hay dinero para invertir en España, pero la incertidumbre puede hacer que se lo lleven a otros países", insiste José Ramón Pin.