



made in CATALUNYA

Nº 40 SEP. / OCT. 1996 / 600 PTS. / COMERÇ / CULTURA / TURISME / EMPRESA



**JOSEP
CORTADELLAS**

GENERAL MANAGER
OF TOURISM

DIRECTOR GENERAL
DE TURISME



**FERRAN
MASCARELL**

MANAGING DIRECTOR OF
BARCELONA'S CULTURE
INSTITUTE

DIRECTOR GERENT DE
L'INSTITUT DE CULTURA
DE BARCELONA



**Dr. RAMON
DURAN**

HEART SPECIALIST

CARDIÒLEG



**DAVID
PARCERISAS**

AEEDE SECRETARY
GENERAL

SECRETARI GENERAL
DE L'AEEDE

BUSINESS
SCHOOLS
ESCOLES DE
NEGOCIS

VII CATALAN CONFERENCE
OF QUALITY COMPANIES

VII CONGRÉS CATALÀ
D'EMPRESSES DE QUALITAT

Salvador Barberà

Winner of the King Juan Carlos I Economy Prize

Premi d'Economia Rei Joan Carles

"State education and health could be improved without having to be privatized"

"L'educació i la sanitat públiques podrien millorar la seva eficiència sense necessitat de ser privatitzades"

Salvador Barberà, Doctor of Economic Sciences and Philosophy, has been awarded the King Juan Carlos I Economy Prize for his task in scientific research, and for updating the studies on economy at Spanish universities.

He is Professor of foundations of economic analysis at Barcelona's Autonomous University, and is internationally acknowledged for his studies on the decision-making processes and the applications of game theory to incentive analysis. Barberà argues the introduction of incentives in the public sector would make public administration more efficient

Salvador Barberà, Doctor en Ciències Econòmiques i Filosofia, ha estat guardonat amb el Premi d'Economia Rei Joan Carles per la seva tasca d'investigació científica i la modernització dels estudis d'economia a la universitat espanyola. Catedràtic de Fonaments de l'Anàlisi Econòmica a la Universitat Autònoma de Barcelona, és reconegut a nivell internacional pels seus estudis sobre els processos de decisió i per les aplicacions de la teoria dels jocs a l'anàlisi d'incentius. Barberà defensa la introducció d'incentius en el sector públic per guanyar eficàcia en el funcionament de l'Administració

T

here are two different organization models. The Japanese, where everything is hierarchical, and collectives are predominant, and the American model, which stimulates individualism. They both represent countries with a high degree of development...

There is no single way to organize oneself. Very possibly each country and each society has its own distinguishing features, depending on their history, which make it impossible to find a single formula to say "this organization is better than that".

What is true, at least from the point of view of theory, is that the reasons to choose one way or another can be analyzed quite accurately as a problem of optimizing the resources available and organizing the flow of information within a company. And so the problem of designing a good organization consists of trying to create incentives on everyone's part to communicate the information they have available in the most

accurate way, and to feel suitably rewarded for the efforts each one makes.

How then do people feel rewarded? It could be partly through what they get paid, but also through other incentives that are not so directly material, such as the feeling of belonging to a group or the social acknowledgement they seek, or other things in the longer run such as their possibilities for future promotion, etc. Therefore, this depends partly on each culture.

Without going into what culture is more attractive than the other, what is interesting is to be aware that these ways of organization are not necessarily born from a tradition, but they mostly come from a rational calculation and efforts to improve that organizations have. We could copy one or the other, but we should think of our own.

Would you be in favour of incentivising state industry?

Yes, undoubtedly. I think the state model has its pros and cons but it is too simple to say "well, as what is state-owned



Hi ha dos models diferenciatos d'organització. Per exemple, el japonès, en el qual tot està molt jerarquitzat, predominant el col·lectiu, i el model nord-americà que impulsa l'individualisme. Tots dos representen països amb un gran nivell de desenvolupament...

"No hi ha una manera única d'organitzar-se. Possiblement, cada empresa, cada societat té algunes característiques pròpies, dependents de la història, que fan que no hi hagi una fórmula única que es pugui dir "aquesta organització és superior a aquella altra".

El que sí que és cert, almenys a nivell teòric, és que les raons d'organitzar-se d'una forma o altra es poden analitzar amb bastant precisió com un problema d'optimització dels recursos disponibles i d'organització dels fluxos d'informació a l'interior de l'empresa.

Llavors, el problema del disseny d'una bona organització

consisteix en intentar fer que existeixin incentius per part de tothom per comunicar la informació de què disposen el més acuradament possible, sentir-se recompensats de manera apropiada pels esforços que cadascú desenvolupa.

Aleshores, com se senten recompensades les persones?. En part, pot ser a través del que cobren però també per altres tipus d'incentius no tan directament materials com podrien ser el sentit de pertinença a un grup o pel reconeixement social que volen o per coses de més llarg termini com podrien ser les seves possibilitats de promoció de futur, etc. Per tant, això ja depèn en part de cada cultura.

Sense entrar en quina cultura és més atractiva que una altra el que és interessant d'adonar-se és que aquestes formes d'organitzar-se no sorgeixen necessàriament d'una tradició sinó que, en gran part, vénen d'un càlcil racional i dels esforços per millorar que tenen les organitzacions. Nosaltres en podem copiar unes o altres però hem de pensar en la nostra".



does not work too well, we will privatize everything", because this is not true. Even the people that are most interested in cutting state industry find they have to ask for funding somewhere down the line, like everyone else. State industry therefore exists, will exist and continue to do so.

Consequently, it is not enough to say "down with the state-owned industries", but what should be done is to promote incentivization systems within them to reward productivity, civil servants taking part in the improvement of internal organization systems, and creativity. This is not easy because it is true that big organizations, both state-owned and private, are more difficult to render profitable than smaller ones. This is generally applicable, and within big organizations a lot of inefficiencies can be allowed. What should be done is to avoid these inefficiencies insofar as possible, and because the state industry is very big, this is dangerous.

One of the issues that is being controversial is the privatization process of state companies that the Ministry of Industry is proposing. After the disappearance of the National Industry Institute (INI), do you think the new policy of the Conservative Spanish government is one step towards the end of the industrial state? What do you think the effects will be?

Well, I am not dogmatic when it comes to saying whether companies should be state owned or private. I think they should be well organized, and those that are clearly non profitable should gradually and reasonably disappear. Consequently, some privatizations will be more favourable than others. In any case, there is a margin for public opinion that is perfectly respectable in one way or another.

However, I think that in other aspects of social life such as education and health, for instance, the models of state education and health are improvable, since in this case an excessive

Vostè seria partidari de donar incentius en el sector públic?

"Sí per descomptat. Jo crec que el model públic té els seus "pros" i

"contres" però és massa senzill dir "Bé, com que el que és públic no funciona massa bé, passarem tot al privat" perquè és mentida. Fins i tot la gent més interessada en reduir el sector públic arriba un moment en què demanarà subvencions igual que tothom. O sigui, que de sector públic n'hi ha, n'hi haurà i n'hi continuarà havent.

Per tant, no hi ha prou amb dir "Fora tot el que és públic" sinó del que es tracta és a dintre d'ell proporcionar sistemes d'incentius que premiïn la productivitat, la participació dels mateixos funcionaris en la millora dels sistemes organitzatius interns, la creativitat. I això no és fàcil perquè és veritat que les grans organitzacions, tant públiques com privades, són més difícils de fer funcionar que les petites. Això és general i dintre del que és gran es poden permetre moltes més ineficiències i del que es tracta és d'evitar aquestes ineficiències el màxim possible i, com que el (sector) públic és gran, és perillós".

Una de les qüestions que està despertant una polèmica és el procés de privatització de les empreses públiques que planteja el Ministeri d'Indústria. Després de la desaparició de l'Institut Nacional d'Indústria (INI), creu que la nova política del govern conservador espanyol és un pas endavant cap a la fi de l'Estat industrial?. Com valora els efectes que pot tenir?

"Bé, jo no sóc dogmàtic respecte si les empreses han de ser públiques o privades. Em sembla que han d'estar ben organitzades i aquelles que siguin clarament no rendibles han d'anar desapareixent d'una manera el més raonable possible. Per tant, hi haurà privatitzacions que seran molt favorables i d'altres menys. En qualsevol cas, hi ha un marge per a l'opinió política que és perfectament respectable en una direcció

"Even the people that are most interested in cutting state industry find they have to ask for funding somewhere down the line, like everyone else"

"Fins i tot la gent més interessada en reduir el sector públic arriba un moment en què demanarà subvencions igual que tothom"

privatization process would be quite catastrophic. I would be more in favour of keeping health and education state owned and making the most of the resources in the very state organizations to make them more efficient, and at the same time do away with the more bureaucratic aspects in favour of richer incentives. This would have to be done in a way that proved a certain trust in the regeneration capacity of some civil servants who are very often somewhat absorbed by the bureaucratic attitude

I don't think it is enough to condemn bureaucrats just because, but we should think about why they are bureaucrats, why they become so, if there is any possibility within state administration for people to feel more responsible for their own actions and be rewarded for working well.

There is a wide margin yet for these thick chapters in public expenditure such as education and health to improve the efficiency of their services without being privatised.

On the other hand, Spanish companies are faced with the issue of cheap labour coming from other countries. It seems that sometimes nothing can be done to stop this, not even increasing productivity.

Spain is a country where everyone's standard of living has shot up dramatically. Consequently, working costs have also gone up. I don't think anyone will think that the solution is for the workforce to be cheaper but, because it is more expensive, it should do a better service.

Therefore, the workforce is not expensive. What we should complain about is if the education they receive is not good enough and if they do not work to level. From a society with good levels of social services one expects everyone should be more educated, more healthy, should live better, and consequently, should work more efficiently. Obviously, our aim cannot be for people to earn less, because in that case their standard of living would drop and this would be the beginning of the end. ■

o altra.

Ara bé, jo crec que en altres aspectes de la vida social com l'educació i la sanitat, per exemple, els models d'educació i de sanitat públiques són millorables perquè aquí sí que una privatització excessiva seria bastant catastròfica. Jo seria més aviat partidari que conservant la sanitat i l'educació públiques aprofitessim els mitjans als mateixos organismes públics per ser més eficaços, eliminar els aspectes més burocràtics en favor d'incentius més rics. Això s'hauria de fer d'una forma que demostrés una certa confiança en la capacitat de regeneració d'alguns funcionaris públics que moltes vegades sí es deixen consumir una mica per l'actitud burocràtica.

Crec que no hi ha prou amb condemnar el buròcrata per ser-ho sinó que s'ha de pensar perquè ho és, perquè se'n torna, si hi ha alguna possibilitat que dins de l'Administració pública les persones es sentin més responsables de les seves pròpies actuacions i es vegin premiades si ho fan bé.

Hi ha molt de marge encara perquè aquests grans capitols de la despesa pública com són l'educació i la sanitat puguin millorar l'eficiència de les seves prestacions sense necessitat de ser privatitzades".

D'altra banda, les empreses espanyoles s'enfronten amb el tema de la competència de la mà d'obra barata d'altres llocs i sembla que contra això, fins i tot l'augment de la productivitat, de vegades no es pot fer res...

"Espanya és un país en què la qualitat de vida de tothom ha augmentat espectacularment i com a conseqüència d'això, també han augmentat els costos laborals"

Per tant, no hem de dir que la gent és cara, del que ens hem de queixar és de si l'educació que reben no és prou bona i si no rendeixen en els nivells que vénen justificats pel fet que d'una societat amb bons nivells de prestacions socials s'espera que tothom estigui més ben educat, més sà, que visqui millor i per tant, que tothom treballi més eficaçment. Per descomptat que la nostra aspiració no pot ser que la gent guanyi menys perquè llavors no viuria tan bé i això seria el principi del final. ■

Núria Langreo