

Europa está actualmente inmersa en un cambio histórico, en el cual los ferrocarriles británicos están desempeñando una vez más un papel pionero. En este caso, como consumación de la política de transporte comunitaria y adelantándose claramente al resto de los ferrocarriles, la empresa pública British Rail ha sido la primera y la que más lejos ha llegado en un proceso privatizador. Su experiencia, corta pero llena de suficientes matices, es ya una experiencia de inexcusable referencia para los ferrocarriles comunitarios.

Nadie mejor que Gourvish para elaborar un ensayo histórico que analizase críticamente todo este largo período habida cuenta que él mismo había publicado en 1986 *British Railways 1948-73: a Business History*. Magnífica obra sobre la etapa pública de los ferrocarriles británicos, que convierte, por tanto, al ensayo reseñado en una continuación de aquél, forzado, tal vez, por la propia inmediatez de la actualidad.

El autor comienza este nuevo libro con una breve introducción en la que sintetiza la situación de British Railways en 1974, año en el que se introducirá la Railways Act, es decir, un nuevo marco jurídico con el que el Estado pretendía resolver la fuerte crisis financiera que atravesaba la compañía en el inicio de la que será la más grave crisis económica de la economía occidental desde la década de los 50. Se estaba acabando la Edad Dorada del capitalismo, y, en consecuencia, la pervivencia de empresas públicas deficitarias empezaba a ser cuestionada, más aún en un país como Gran Bretaña.

La primera parte del libro, formada por dos capítulos, es dedicada a los 5 años de gestión laborista. Para Gourvish esta corta etapa estará marcada por la necesidad de hacer frente a la crisis económica, cuya derivación en la empresa ferroviaria se tradujo necesariamente en una fuerte reducción de las inversiones. El análisis que efectúa el autor de los principales factores de la compañía le lleva a reconocer significativos avances técnicos y operativos, entre los que destaca la aparición de los trenes de alta velocidad, la puesta al día de la electrificación de las líneas principales y el lanzamiento del servicio de carga de vagones *speedlink*. Este dinamismo, fruto en buena medida de la acertada y comprometida gestión de sus directivos, quedaba poderosamente limitado por la congelación de las inversiones, que no sólo impedía un avance mayor, sino que, a juicio de sus directivos, situaba a la British Rail en un punto crítico como consecuencia de la suspensión del mantenimiento de los factores productivos.

Gourvish nos demuestra con el suficiente aparato empírico como este binomio contradictorio acabaría generando, además de una fuerte frustración en el

**British Rail 1974-97.
From Integration to
Privatisation'**

Autor: Terry Gourvish

Editorial: Oxford University Press,
Oxford 2002

Páginas: 705

ISBN: 0-19-925005-7

seno de la compañía, un lento pero progresivo empeoramiento de la productividad. Como él mismo concluye "durante los años de gestión de Marsh y Parker, la British Rail parecía oscilar peligrosamente entre un optimismo ambicioso y un realismo absoluto, de la euforia al abatimiento... Para algunas personas externas bien informadas, había más que una tendencia a la deriva. Si los ferrocarriles hubieran pertenecido al sector privado, los analistas no habrían dudado en cotizar sus acciones a la baja".

En esta situación recogió el primer gobierno de Thatcher a los ferrocarriles británicos, en cuya evolución posterior el autor diferencia una primera etapa, que coincide con los primeros 10 años de gobierno conservador Thatcher, que constituyen la segunda parte del libro, y una segunda que se corresponde con la tercera parte.

Cuatro capítulos vertebran esta segunda parte, que sirve a Gourvish para analizar la "revolución ferroviaria conservadora". Entrecomillado nada gratuito habida cuenta que los conservadores, en absoluto favorables ideológicamente al mantenimiento público de los ferrocarriles, no llevaron a la práctica otra política que el mantenimiento de la estrategia heredada. Si tenemos presente —como deduce Gourvish— el alto coste político y social que significó la política de Thatcher en el sector minero, resulta fácil comprender como esta decisión quedase determinada por la imposibilidad de abrir dos frentes privatizadores a la vez. En un brillante y minucioso análisis de la evolución gerencial, Gourvish ilustra como los conservadores hicieron de la necesidad virtud y, en consecuencia, aprovecharon el dinamismo heredado para introducir nuevas mejoras que les permitieron mantener una estrategia de gestión claramente subordinada por la evolución financiera de la compañía.

Para el autor, este continuismo, más que revolución, hizo posible el mantenimiento de unos resultados financieros aceptables, que, en primer lugar, llevó a un gobierno conservador, escéptico e indiferente con la empresa pública, a incrementar las inversiones en lo necesario

para corregir las deficiencias de conservación acumuladas durante la etapa laborista. A pesar de ello, Gourvish se muestra pesimista ya que esto sirvió únicamente, en segundo lugar, para que la British Rail escapase a la "las convicciones de un gobierno favorable a la orientación del mercado y a la privatización del sector público". Así, la empresa pública ferroviaria continuó con esta naturaleza en una especie de *contranatura* con el contexto político, lo que lleva al autor a considerar, en última instancia, la estrategia adoptada por los gerentes del ferrocarril como sensata.

Esta especie de blindaje no fue suficiente para que los ferrocarriles británicos sufrieran, como el resto de los continentales, los efectos de la competencia de la carretera. Gourvish señala esta situación y le otorga un carácter excesivamente endógeno, tal vez como resultado de no tener en cuenta lo necesario al resto de los ferrocarriles europeos. Ciertamente es que estos problemas emergieron con toda su intensidad en estos años, pero no es menos cierto que los años 70 son los años de la grave crisis histórica del ferrocarril como industria no sólo en Gran Bretaña sino en el resto del mundo. Aquí como en el resto del Continente se realizaron significativos esfuerzos modernizadores que no acaban de devolver a esta industria el peso relativo que había tenido en los años anteriores. Entre estos avances, Gourvish analiza y destaca los *Sprinters*, la electrificación ECML y el comienzo de las obras del Túnel bajo el Canal de La Mancha. Continúa matizando estos logros habida cuenta que la inversión ejecutada fue modesta: buena parte de los recursos dedicados al mantenimiento y la renovación procedían de los ingresos ferroviarios, gracias a la aplicación de una política de precios relativamente altos. El cómputo final resultaba totalmente insuficiente para invertir la tendencia de un largo período de desinversión neta, especialmente grave en lo que se refería a la seguridad. Para el autor, la British Rail estaba lejos del sistema ferroviario moderno que países más respaldados habían establecido para el siglo venidero. Es probable que un análisis comparativo los

ferrocarriles británicos fuesen los que más acusaban la crisis de los 80, pero me parece exagerada la conclusión de identificar la mejora de los ferrocarriles japoneses y alemanes (a los que se refiere casi en exclusiva el autor) como un nuevo concepto de ferrocarril.

Como principal avance, Gourvish destaca el informe Serpell, cuyo análisis ilustra cómo se demostró que era posible realizar una gestión que, a pesar del notable peso que tenía el déficit del negocio, mejorase los resultados económicos. Cabe señalar aquí que también en el resto de los ferrocarriles se descubrió como una de las pocas estrategias posible para hacer frente a esta crisis histórica la mejora gerencial. No es remiso Gourvish en reconocer que esta primera década de gestión conservadora de los ferrocarriles dejaba en 1990 "una sólida herencia de gestión descentralizada efectiva, unos objetivos más claros" acabando así con el mito según el cual los ferrocarriles no podían alcanzar objetivos financieros y de rentabilidad. Empero, el "espectro de la privatización anunciaba la llegada de una nueva orden del día, que consistía en impulsar respuestas de gestión interna y provocar la mayor conmoción en el sector desde la fusión de 123 compañías ferroviarias en los 'Cuatro Grandes', con el Railways Act de 1921.

El capítulo 7 muestra a las claras como la privatización fue algo más que un espectro. En efecto, durante esta primera fase de los gobiernos conservadores se desplegó de la compañía ferroviaria una política financiera claramente orientada a reducir las aportaciones públicas a la menor expresión posible, lo cual generó un deterioro patrimonial que explica en buena medida los problemas acaecido en los años siguientes.

Desde la óptica conservadora, esta liquidación patrimonial constituyó un éxito habida cuenta que se redujo el pasivo de la compañía en tanto se mantenía la financiación de las inversiones. Gourvish cuantifica los ingresos netos derivados de las ventas en poco más de 1.000 millones de libras, procedentes en su práctica totalidad de las ventas de propiedades. Ahora bien, la desconfianza natural de los

gobiernos conservadores hacia la empresa pública les condujo a mantener poderosos límites a las inversiones, llegándose incluso a no permitir el gasto total aprobado, lo cual lleva al autor de rebajar el impacto real de éstas. En lo que no tuvo reparos la administración de Thatcher fue en mantener la disciplina del gasto, debiéndose destacar como hecho más sobresaliente el que el Ministerio descubriese la necesidad de controlar la British Rail de una manera más sofisticada.

Donde se muestra más crítico Gourvish es en lo referente a la venta de las filiales, que si bien ayudó el gobierno a reducir el nivel de las subvenciones aportadas al ferrocarril, no aportó unos recursos netos significativos para el sector público, debido, especialmente, a que no se tuvieron en cuenta los *costes* de separación de los negocios. El autor concluye que este proceso, justificable en cierto modo, tuvo como principal consecuencia negativa el hecho de que ya no quedaban obstáculos a la futura privatización del negocio central.

En efecto, el proceso privatizador del negocio ferroviario llegó de inmediato. Gourvish nos llama la atención, en primer lugar, sobre el hecho de que la mayoría de los altos directivos de British Rail se oponían al modelo de privatización elegido por el gobierno; pero matiza a continuación que, habiendo una minoría que rechazaba el proceso en sí, la práctica totalidad de la dirección era partidaria de una compañía privada integrada verticalmente, donde la reciente reorganización OFQ (Organización para la Calidad) ocupase el centro.

Gourvish ilustra como el gobierno conservador optó por un tipo de privatización distinta de la llevada a cabo en otros sectores. Al seguir considerando a la British Rail estratégicamente importante —en palabras del autor— el gobierno puso en práctica una política de "bomba de neutrones", consistente en liberarse de sus responsabilidades, pero dejando intacto los servicios financieramente frágiles. Ello otorgó, lógicamente, al proceso una fuerte confusión que comportó grandes tensiones, las cuales desembocaron en una privatización parcial y que, mediante, el

recurso de la regulación o subvención, el gobierno continuase desempeñando un papel importante en el destino de los ferrocarriles.

Gourvish concluye su obra interpretando la historia de los ferrocarriles británicos entre 1974 y 1994 —gracias a los tres capítulos que componen la cuarta parte de libro— como un período homogéneo en el cual British Rail se transformó de una estructura monolítica a una empresa más dinámica y que era capaz de aportar servicios más seguros, empezaba a revolucionar su marketing y daba una mejor atención a la clientela. Como resultado de ello los directivos de British Rail crearon en 1992 una nueva solución organizativa —OFQ— que ese mismo año se les pidió desde el gobierno que dismantelaran.

El libro no entra directamente en la cuestión más polémica del proceso: los graves problemas que han sufrido los

ferrocarriles británicos durante estos últimos años, y que han obligado al actual gobierno laborista a revisar profundamente la política privatizadora. Es evidente que la labor del historiador pierde eficacia y, en cierto modo, sentido cuanto más pegada está a la realidad. Dada la importancia de la experiencia británica y su influencia sobre el resto de los ferrocarriles europeos, queda ésta como una tarea que se debe abordar en un futuro no muy lejano

En cualquier caso *British Rail 1974-97. From Integration to Privatisation* es una obra de referencia inexcusable, cuyo valor se incrementa gracias al magnífico apéndice estadístico elaborado por su colaborador Mike Anson, Research Officer de la fecunda London School of Economics.

Miguel Muñoz Rubio
(FFE y UAM)

El abastecimiento de agua a La Coruña. el papel del servicio de aguas en la construcción de la ciudad, La Coruña, Empresa Municipal de Aguas de La Coruña, S.a.

Autor: Nárdiz Ortiz, Carlos et al.

Editorial: Universidade da Coruña, A Coruña, 2002

Páginas: 238

ISBN: 84-9749-000-2

Hace unos años, el análisis de los servicios públicos en España desde una perspectiva histórica se antojaba una tarea ardua, en la medida en que no existía un cuerpo extenso de publicaciones, que facilitase el logro de una perspectiva nacional sobre la evolución de dichos servicios en lo que comúnmente denominamos España contemporánea.

Sin embargo, economistas, historiadores económicos, historiadores de la empresa, geógrafos, ingenieros, etc. han venido realizando un notable esfuerzo por poner al día a nuestro país en la producción bibliográfica sobre los servicios de transporte, electricidad y otras fuentes de energía, *agua*, etc. No siendo éste el lugar para una síntesis bibliográfica, baste decir que comenzamos a disponer de útiles trabajos sobre el desarrollo de algunos de estos servicios durante los dos últimos siglos.

El abastecimiento de agua a las poblaciones españolas ha sido una de las áreas en las que recientemente ha tenido lugar un visible desarrollo de la investigación. Esto nos ha permitido contar con herramientas comparativas, y con un marco general que caracterice las modernas transformaciones experimentadas por el sector.

El libro que aquí se presenta es el fruto de un convenio de colaboración entre las dos entidades editoras, la Empresa Municipal de Aguas de La Coruña, S.A. y la Universidade da Coruña, con motivo de la con-