

CAPITALISMO VS. COMUNISMO. ¿CÓMO INFLUYE EN EL MANAGEMENT?

Publicado en la Revista F 5, edición de marzo de 2005.

Por Alejandro González Escudero.

Esta es la primera de una serie de notas sobre aspectos paradójicos que se presentan en temas de management, en la administración actual. ¿Por qué paradójicos? Porque son asuntos, cuestiones, enfoques, recomendaciones, hasta teorías que se enfrentan unas con otras. Por ejemplo, cómo compatibilizar una política de “apoderar” al personal (empowerment) con la prudencia y la reserva por parte de la dirección que requieren ciertas decisiones. Esta forma de analizarlas permitirá mostrar las diferentes corrientes de la administración con una perspectiva no solo teórica sino también práctica y revelar, además, algunas caras que no siempre se muestran con claridad.

Para arrancar en la primera nota, partimos de un enfoque bastante amplio, que quizás pueda parecer algo abstracto, pero que ha marcado fuertemente el funcionamiento de las organizaciones en el siglo XX.

El análisis será sobre la influencia de los modelos económicos capitalistas y socialistas sobre el gerenciamiento. ¿Hay una gerencia para cada sistema?.

El empresario de Adam Smith.

Es una “especie” que en la actualidad solo aparece en pymes de ciertos mercados cercanos a la competencia perfecta. Para encontrar a ese empresario, debemos pensar, por ejemplo, en un sencillo quiosco, donde el propietario dirige personalmente los negocios y actúa en un mercado competitivo.

No menoscaba el trabajo de Smith que su aporte no fuera decisivo en términos de gerenciamiento. Desde el punto de vista de la teoría económica, sus estudios tienen un indiscutible valor predictivo, demostrado a lo largo de más de dos siglos. Según su conocida teoría, los agentes económicos buscan maximizar su beneficio. Y esta búsqueda desde cierto punto de vista “egoísta” consigue beneficiar a los demás: Cada agente buscando su máximo beneficio aporta al mercado el máximo valor que puede generar, lo cual representa un beneficio para el resto. Además, los mercados deben operar en competencia perfecta. La noción de especialización, el principio de la división del trabajo, es el aspecto de su teoría que tiene mayor relación con el gerenciamiento. Fue también una contribución importante para darle sustento a formas más eficientes de aumentar la producción, en la llamada “administración científica”.

El capitalista de Marx.

El marxismo, por su lado, centró su análisis en la propiedad de los medios de producción y de quién o quiénes lograban apropiarse de la plusvalía, esto es, en términos sencillos, quién obtenía el beneficio económico por la creación de riqueza y la producción. Por supuesto, el planteo se dirigió a promover que los trabajadores obtuvieran esos beneficios, al ser quienes realizaban en forma directa tareas productivas, y no los dueños del capital. Marx creía que

el modelo capitalista llevaba implícita su propia contradicción ya que su desarrollo conduciría a una cada vez mayor explotación de los trabajadores, la cual, finalmente, provocaría en ellos la voluntad de revelarse y asumir la propiedad y el control sobre los medios de producción desplazando a los capitalistas.

Pero el mundo fue distinto...

La aparición de las grandes organizaciones alejó al pequeño empresario de Smith de la posibilidad de dominar los procesos económicos. Se necesitó más capital y se produjo una especialización en el trabajo gerencial. En muchos casos y en especial entre las empresas más grandes, los que aportaban el capital ya no eran los que conducían la empresa.

Se habló entonces de la separación entre la propiedad y la dirección. Las organizaciones, las empresas comenzaron a ser conducidas por expertos en management.

Tampoco se cumplieron las predicciones de Marx. En verdad, el capitalismo amainó los efectos más crudos de sus primeras manifestaciones y logró dar mejoras a los trabajadores (los movimientos sindicales “gradualistas” en vez de revolucionarios tuvieron que ver con ello) y hacer de esos trabajadores nuevos capitalistas, con participaciones accionarias en forma directa o indirecta a través de fondos de pensión. Como pensaría Smith, no importa que esto se produzca por el interés egoísta de los “capitalistas” de asegurar la propia supervivencia, lo importante es que ocurra.

En administración, la pregunta que formulamos sobre el enfoque capitalista es: Si la propiedad del capital está atomizada entre muchos accionistas con poco poder individual de decisión, ¿qué diferencia real existe con que la propiedad sea del estado?

Algunos académicos de los años 40 y 50 analizaron la situación y entrevistaron que dirigir organizaciones era una cuestión independiente de quién era el propietario. Conceptualmente separaron la noción de “poder” en las organizaciones de la de “propiedad” (por ejemplo, “Poder sin propiedad” de A. Berle). Dentro del grupo llegaron a vaticinar una “revolución de los gerentes” (ver recuadro).

Mirando hacia la aplicación política del marxismo, se encuentran regímenes donde el foco se concentró en la planificación¹. Las economías socialistas tenían una planificación centralizada que estudiaban todas las variables y con el propósito de obtener el óptimo aprovechamiento de los recursos y conseguir la máxima producción.

Desde la perspectiva de la administración, ¿no es éste en definitiva un objetivo de cualquier especialista en planificación en una empresa capitalista?

¹ Algunos marxistas comentan que los regímenes de la URSS y similares no eran verdaderamente marxistas. Los denominan “capitalismo de estado”, que desde sus perspectivas socialistas es una crítica con un toque peyorativo al incluir la palabra “capitalismo”. Merecen destacarse, igualmente, quienes comenzaron las críticas antes del derrumbe. Luego, como es obvio, la crítica es más fácil.

Pero si así planteado, ni la propiedad del capital ni el planeamiento parecen ser elementos que diferencien en forma decisiva a las organizaciones según los modelos de política económica, como para justificar el notorio éxito de unas sobre las otras, ¿qué habrá ocurrido en verdad? Presentamos algunas hipótesis explicativas:

Innovación y creatividad,

La creatividad es una condición frecuente en la especie humana pero no general. No todas las personas son creativas ni tienen que sentirse mal por no serlo. La creatividad y la innovación, aplicación de la primera en el ámbito de las organizaciones, no suele florecer en cualquier medio. Si bien hoy por hoy cualquier libro de management rendirá loas a la capacidad de innovar, en la práctica, no es frecuente encontrar el “clima” propicio para que aparezca. La resistencia al cambio, la costumbre, el éxito conseguido por el camino conocido (“si siempre lo hicimos así, ¿para qué cambiar?”) y el deseo de congelar el mundo si el momento nos satisface (aplicable para los gerentes satisfechos con la posición alcanzada) son barreras feroces para la creatividad.

Sin embargo, los ambientes de libertad económica ayudan a la innovación. Se diría que es difícil “meter” a la creatividad en un plan. Inclusive, asignar recursos a investigación y desarrollo, la forma en que con mayor frecuencia las empresas alientan la innovación, constituye una condición necesaria pero no suficiente para asegurar que aparezca la creatividad.

Pero, en cualquier caso, la innovación necesita menos de los fondos y más de la libertad. Por eso muchas veces organizaciones muy poderosas con recursos enormes no logran anticipar las innovaciones que marcarán el éxito en la próxima etapa de evolución de las industrias donde actúan.

Tener a las organizaciones sujetas a una planificación rigurosa y a una casi impermeable apertura a los cambios y a las nuevas ideas, fue una de las razones del fracaso de las fábricas de los países comunistas en crear nuevos productos o mejorar los existentes.

Satisfacer a los consumidores.

En las economías de planificación centralizada no era conceptualmente necesario indagar cuáles eran las preferencias o los deseos de los consumidores. En verdad, los planificadores establecían -supuestamente en forma “racional”- cuáles serían los bienes y servicios que las personas recibirían. Aunque no se decía, tácitamente se consideraba al consumidor como un individuo con escasa capacidad de discernir. Por eso, de esa tarea se ocupaba el planificador. En el mundo de la economía socialista tampoco hacía falta el “derroche” que representa en las economías capitalistas la publicidad. ¿Para qué promover productos si un experto ya determinó cuáles y con qué características son los que deben consumirse? La manifestación más absurda de esta situación fue la patética imagen de las personas del bloque soviético abalanzándose sobre baratijas occidentales (jeans, bebidas gasificadas, hamburguesas...) cuando cayó el muro.

Los costos del control y de la selección sobre la base de las preferencias ideológicas.

Se ha criticado la forma deshumanizada que las organizaciones del mundo capitalistas resuelven los problemas de selección y premios entre quienes interactúan en ella o con ella. Se habla de una “cultura exitista”, que premia los logros económicos, que da poco margen para aquello que no genera ganancias, que alienta la competencia y el individualismo. Gran parte de la crítica es cierta.

Pero en el mundo socialista el más severo control fue el ideológico. Aquel que no estuviera identificado con las ideas del poder o no estuviera afiliado al partido, no podría progresar. Esta forma de seleccionar se mostró bastante ineficiente y por cierto muy inhumana con quienes era catalogados de disidentes. Perdió muchas personas valiosas e inteligentes y generó un costo adicional que no existía con ese tamaño en el mundo capitalista: Mantener importantes estructuras burocráticas destinadas a espiar y a denunciar a personas que no adherían al pensamiento oficial.

Incentivos o la consideración de la motivación del trabajador.

¿Qué motiva a las personas a trabajar? La pregunta ha generado cientos de miles de páginas de autores pertenecientes a diversas disciplinas. Los economistas clásicos tenían una explicación sencilla que encuadraba muy bien con su modelo: Cada persona busca optimizar su beneficio personal, en consecuencia, buscará, en primer lugar, hacer máximo su ingreso económico. Es evidente que esta teoría funciona en una muy importante cantidad de casos y para muchas personas. Sin embargo, la propia experiencia de los administradores fue mostrando que los incentivos económicos no son los únicos que mueven el interés de las personas, quienes finalmente resultan seres bastante más complejos. Aun así, no siendo los únicos, son, sin duda, de muy alto impacto.

En cambio, los incentivos basados en el deber comunitario, el compromiso con la clase trabajadora, la defensa de la revolución, en fin, los que fueron llamados “incentivos morales”, no lograron en el mundo comunista despertar el interés y la energía de cada persona con la misma fuerza. Frecuentemente debieron estar acompañados con algún grado de coerción. El tema de los incentivos merecerá un futuro artículo.

Las empresas perpetuas y la destrucción creativa.

Se dijo que la seguridad era propia del mundo socialista y el riesgo característico del capitalista. Aunque simplifica muchos matices, la afirmación es representativa. En el caso particular de las empresas nos abre un interesante análisis. Las empresas estatales del mundo comunista estaban libres del riesgo de quebrar. Su vida estaba asegurada. Eran perpetuas. Que finalmente se hayan derrumbado casi todas al mismo tiempo, es otra cuestión. El modelo había dejado de operar y por eso ocurrió. Pero mientras funcionaba, le permitió a sus administradores y operarios tener la certeza de que sus empresas estaban al margen del peligro de morir.

Muy diferente es lo que ocurre entre las organizaciones del sistema capitalista. En sus administraciones, la preocupación por la continuidad de la empresa está casi obsesivamente presente. No puede ser de otro modo. Los riesgos de perecer acechan todo el tiempo. Amenazas de nuevos participantes en el mercado, innovaciones que pueden aparecer y tornar obsoletos los productos o la tecnología del proceso, huida de los inversores si las

cotizaciones de las acciones bajan en las bolsas... Cualquier gerente aceptaría de buen grado reducir esos riesgos, más allá de las palabras habitualmente favorables a la “competencia”. El economista austríaco Joseph Schumpeter definió el fenómeno como la “destrucción creativa”. Ciertas empresas, tecnologías, procedimientos, productos deben desaparecer porque son superadas por otras nuevas que resultan más eficientes, modernas y que cubren mejor las necesidades de los clientes o usuarios. La “destrucción creativa” es una amenaza constante para los gerentes de las empresas capitalistas, mal que les pese.

La paradoja de la concentración de las decisiones.

Aunque podría creerse que los gerentes de las organizaciones propiedad del estado no tienen un “dueño” cercano que los controla, la realidad ha mostrado que el poder “del propietario” muchas veces estuvo más concentrado que en las empresas por acciones del mundo capitalista donde frecuentemente las participaciones en el capital están muy fragmentadas. Esto es así porque en las economías planificadas se buscó la centralización de las decisiones para aumentar con ello, según se creía, la eficiencia en la utilización de los recursos. Así, concretamente, los gerentes a cargo de las unidades productivas veían severamente limitado su poder de decisión. Tenían tras sus espaldas un “dueño” afecto a entrometerse hasta en las más pequeñas decisiones. La exagerada centralización suele ser negativa y esos administradores la sufrían. La planificación abarcaba todas las áreas de gestión y limitaba severamente la posibilidad de “salirse” del plan, aunque tales desvíos fueran positivos.

El estado no parece ser un buen “propietario”. Hasta Keynes lo marcaba con cierta ironía al decir que los capitalistas solo tienen la ambición de enriquecerse y esta es una actividad menos peligrosa que la guerra, especialidad de los estados.

¿Y las empresas estatales de los países de economías de mercado?

A esta altura, algún lector estará pensando que dentro de las economías capitalistas actuales existen empresas estatales que tienen un funcionamiento diferente al descrito aquí y que logran una performance equiparable a las empresas privadas. Es cierto. Pero lo que parece una contradicción, pensamos que en verdad no lo es. El éxito de esas empresas está en aplicar las políticas y conceptos de administración adecuados y no en la propiedad de su patrimonio.

Los ejemplos de estrepitosos fracasos de empresas estatales en países capitalistas o semi capitalistas refuerza esa explicación. Si una empresa estatal de ese mundo capitalista puede o no tener éxito, ¿no habrá que buscar la causa por el lado del gerenciamiento?

Valgan estos comentarios cuando en nuestro país surgen algunos nostálgicos de las empresas del estado.

En definitiva, ocurre que, a largo plazo, debería suceder lo que vaticinaron aquellos pensadores de los años 40. El talento del management se tornaría independiente del propietario de los bienes de capital. Simplemente, hay que dejar que ello ocurra.

RECUADRO:

¿Un trostkysta defendiendo a los managers?

Suena curioso. Pero un profesor norteamericano en 1940 vaticinó una revolución liderada por los gerentes. Pensaba que la sociedad capitalista pasaría a una sociedad “gerencial”, donde ellos, con gran capacidad, conocimientos y entrenamiento para conducir organizaciones, liderarían a las empresas, porque los capitalistas delegaban cada vez más en sus gerentes, y también al estado. Dominando así los medios de producción y los procesos productivos y de servicios estarían en condiciones de provocar esa “revolución”. James Burnham (1905-1987) escribió “La revolución de los directores” y por aquella época mantuvo afinidad con las ideas de Trotsky.