

# la columna

DE RAMÓN DÍAZ

SOBRE ESTO Y AQUELLO



La eficiencia es un valor relegado a un desván en nuestra subcultura, y sólo ello explica la predilección nacional por las empresas públicas

## Por qué no sirven

Tres semanas atrás sostuve en esta misma página que el estatismo que sigue avanzando en el Uruguay es un síntoma de masoquismo. Argumenté en base al fracaso de las empresas públicas en Rusia y Europa del Este, así como en nuestro país, pero no tuve espacio para un análisis de fondo. Es lo que hoy intentaré.

Ante todo, hay que tomar la ruta apropiada, lo que suele resultarles difícil a nuestros compatriotas. Antes de la carretera cierta se abre otra que parece promisoriosa, pero que es una garantía de no llegar a conclusión alguna. Consiste en discutir si el Estado es o no un mal administrador. Si uno se mete por ese desvío, termina en un berenjenal. Una de las partes dice: "El Estado no sabe administrar; nunca lo supo". El otro responde: "¿Por qué va a ser así siempre? Probablemente haya sido mal administrador en el Uruguay en los últimos años; pero cuando nosotros seamos el Estado, verá usted que administrará bien". Nada de eso tiene sentido. Ni lo que dice el uno ni lo que responde el otro. Por una sencilla razón: el Estado como tal nunca puede regir ni administrar una empresa.

Eso sólo lo pueden hacer seres humanos, hombres y mujeres. Ellos son los únicos que pueden adoptar decisiones: invertir, no invertir, tomar empleados, despedirlos, contratar asesores, cerrar plantas, comprar otras empresas, lanzar un producto nuevo al mercado, discontinuar la producción de otro, elevar los precios de lo que venden, o reducirlos, solicitar préstamos, etcétera, etcétera.

Si alguien llega del exterior sin saber nada del país, y lo llevan a una empresa, en un primer momento no tendrá la menor idea de si es privada o estatal. Si lo desafían a que resuelva el acertijo después de formular una sola pregunta, y se trata de alguien entendido en la materia, inquirirá de inmediato: "Los que manejan la empresa, ¿en base a qué incentivos desarrollan su acción?"

Decía Pascal: "Todos los hombres tratan de ser felices; aún el que va en busca de una sogá para col-



garse". Lo que el visitante ha preguntado es qué clase de felicidad persiguen los que dirigen la empresa cuando ponen manos a la obra. Si le responden: "Buscan ganar dinero", en seguida diagnosticará: "Se trata de una empresa privada". Si, en cambio, le dicen que se esfuerzan por prestar el mejor servicio posible a la comunidad en que viven, el visitante se sonreirá, y en seguida dictaminará que se trata de una organización estatal.

A veces los hombres y mujeres de negocios declaran trabajar en procura de hacer bien a los consumidores, pero invariablemente se trata de un género de hipocresía. Palabra más, palabra menos, escribía en 1776 Adam Smith: "Nunca supe que hiciesen mucho bien los empresarios que declaran desvivirse por el bien público", y se felicitaba de que fuesen muy pocos quienes proponían tal fábula, y tan fácil el hacerles reconocer la verdad. Ésta, para él, no ofrecía dudas. Decía Smith: "Todo [empresario] se esfuerza para encontrar el empleo más ventajoso para su capital que se halle a su alcance. Es su propia ventaja, ciertamente, y no la de la sociedad, la que tiene en cuenta".

"Y esto", presumo que algún lector se preguntará, "¿es real-

mente deseable, incluso preferible a una empresa orientada hacia el bien comunitario?" Así es, y por dos razones. La primera razón supone enfocar la cuestión con un lente gran angular: sólo una comunidad de empresas orientadas hacia maximizar sus beneficios puede conducir al establecimiento de mercados libres capa-

"Nunca supe que hiciesen mucho bien los empresarios que declaran desvivirse por el bien público" escribió Adam Smith en 1776

ces de ordenar la producción en la dirección de las preferencias del consumidor.

Sólo esa clase de incentivo puede poblar la economía de empresarios dispuestos a mantener ojos y oídos abiertos para saber qué les pide el mercado, y a esforzarse para ofertar, no los bienes que les gusta elaborar, tampoco aquellos de que se han encariñado porque les deben sus fortunas, sino, estrictamente, lo que el mercado a lo largo del tiempo le pide. La segunda razón enfoca un área más concreta: sólo empresarios motivados

por el deseo de maximizar ganancias pueden ser eficientes.

La eficiencia es un valor relegado a un desván en nuestra subcultura, y sólo ello explica la predilección nacional por las empresas públicas. Una consecuencia directa del propósito de maximizar ganancias que anima a la empresa privada es su esfuerzo por minimizar costos. Este objetivo suele estar erizado de dificultades. Un empresario triunfador en este terreno debe ser un líder, capaz de infundir un espíritu de mutua colaboración en su fuerza laboral; se necesita un conductor que premie el esfuerzo inteligente y sancione la laxitud; que promueva a quien se alinea en la estrategia del equipo, no a quien le inspire simpatía o —dados los vaivenes de la vida— solidaridad; que haga del incremento de la productividad una obsesión. En los albores del estatismo uruguayo los prohombres de éste hacían valer la generosidad del Estado como patrono. Esa supuesta virtud llevó a que todos los uruguayos tuviesen que pagar servicios públicos caros, incluyendo combustibles y transporte, bajo la tiranía del monopolio.

Si los dirigentes de las empresas estatales estuviesen imbuidos de un espíritu de servicio a la comu-

nidad, de todas maneras, pues, ellas no servirían al interés público. Pero, por supuesto, aquí no es el caso. Los empresarios estatales de hecho buscan, desde sus posiciones de poder, su felicidad individual. Ésta suele traducirse en un afán de promover sus carreras políticas, lo cual nunca ha sido visto como corrupción en nuestro medio, sino como resultado (que lo es, efectivamente) de su humana condición. Ello llevó a la burocratización de la empresa del Estado, en grados increíbles. Pocos factores de nuestro retardo económico pueden compararse a éste por sus fatales efectos. ¿Por qué un dirigente de la empresa pública optaría por centrar su esfuerzo en el servicio de los consumidores —que es lo que al privado le lleva a hacer su ánimo de lucro— más bien que ser leal por sobre todo al interés, en el sentido más vasto posible, del personal, que lo conoce por su nombre y cuya gratitud puede serle vital en la próxima jornada electoral?

Sería difícil encontrar un ejemplo mayor de la desafección de la empresa estatal por la eficiencia que el que —en más de un sentido— nos ofrece la torre de Antel. No es sólo la iniciativa del entonces presidente de dicho ente, Ricardo Lombardo, lo que debe preocupar. Que éste procuraba con ello impulsar su candidatura a la presidencia de la República no puede suscitar dudas, pero se ha dicho que el espaldarazo que el entonces presidente, Luis María Sanguinetti, dio a la idea tuvo que ver con la concepción del dos veces primer mandatario sobre la recuperación edilicia de la Aguada; tema que recurre en las discusiones que el conocimiento del verdadero costo de la obra ha suscitado. De tomarse en serio, ese enfoque liquidaría toda posibilidad de evaluar la gestión de cualquier empresa en base a sus estados financieros. Desde ese punto de vista cualquier director podría justificar inversiones suntuarias, u otras medidas igualmente ajenas a la actividad del ente, en función de intereses que incumben a una intendencia o a cualquier ministerio. Obviamente, la eficiencia es ajena a la empresa estatal, no por accidente, sino por naturaleza.