

Economía de las diferencias¹

En la ciencia económica, un tema fundamental es la facultad que tiene el ser humano de decidir (elegir) y optar entre varias alternativas, incluyendo la de no elegir: esto es, precisamente, la gestión económica en la asignación de los recursos. Pero elegir involucra asumir un riesgo; por ello, la gestión económica para la elección de bienes, servicios y/o activos es una habilidad compleja. Pero a más opciones o elecciones, ¿más satisfacción? ¿Mejora la calidad de nuestras decisiones tener un mayor número de alternativas? ¿Aumenta la satisfacción individual y el rendimiento en la medida que aumenta su participación en la toma de decisiones de la organización (pública, privada, social)? Sería relevante incorporar esta discusión en la gestión para la toma de decisiones de los individuos. Pueden crecer las opciones y también las expectativas, pero acaban siendo inalcanzables y por ello devienen insatisfactorias. Al respecto, el libro del profesor Barry Schwartz (2004), *The paradox of choice*, llega a la conclusión de que a más posibilidades de elegir, peor se sienten las personas. Precisamente, en la economía, la elección involucra la decisión de sacrificio o renuncia entre recursos alternativos, y esto corresponde al concepto fundamental del costo de oportunidad.

Si aquello lo consideramos dentro de un amplio contexto que comprenda factores como la diversidad étnica y cultural, el envejecimiento de la población, la mayor participación de la mujer en el mercado laboral, el crecimiento económico, innovaciones tecnológicas, y los retos y oportunidades de la globalización; es notorio que todo ello supone cambios drásticos y grandes desafíos para el individuo al interior de las organizaciones privadas, públicas y de la sociedad civil. Entonces, el interés de comprender y aplicar el costo de oportunidad es clave y fundamental para un gestor para la toma de decisiones alternativas.

Prácticamente, hoy en día existen las organizaciones sin fronteras y la consolidación empresarial mediante las fusiones y adquisiciones es la norma en muchos sectores de la actividad económica. Las organizaciones del futuro y el gestor estratégico de estas deberán crear un contexto que facilite y estimule compartir las culturas, la inter

¹ Agradezco los valiosos comentarios y sugerencias de los colegas Hugo Wiener, Levy del Aguila, Soledad Sevilla.

e intraculturalidad, e incorporar en la toma de decisiones el criterio del costo de oportunidad. “El nuevo paradigma de la gestión afirma que dirigir personas equivale a dirigir sentimientos” (Duck 2000: 86). Estos sentimientos están arraigados en las culturas. Los gestores deberán prepararse para **conocer y gestionar las diferencias** y sus factores subyacentes. Por ejemplo, las diferencias dentro de los conflictos culturales y lograr que las diferencias sean creativas con la búsqueda de consensos.

La tarea fundamental de los gestores es dirigir y administrar la dinámica del cambio y, la confluencia y la congruencia de las fuerzas liberadas por este, de forma que las organizaciones queden mejor preparadas para competir en la aldea global. En palabras de Duck, los gestores deben encargarse de “hacer aportaciones con su mente y con su corazón, para entender que las diversas emociones culturales son esenciales para el nuevo estilo de gestión” (2000: 86).

Desde otra perspectiva, la economía conductual o del comportamiento (Kahneman y Tversky 1979), cuyo desarrollo está vinculado a la psicología, también está incursionando en el ámbito de las emociones, lo cual hace más complejo comprender la racionalidad económica en un mundo de cambios muy rápidos y de gran incertidumbre. No se puede hablar de economía sin considerar el contexto político, social e institucional. Ahora ya se admite que la forma en que se ofrecen las opciones influye en las decisiones de los individuos. Por ejemplo, cuando se le pide a las personas si desean asumir un plan de jubilación o si aceptan donar sus órganos, en lugar de solicitarles que escojan. La diferencia en la elección que asuman las personas es relevante, en tanto reciban información simétrica o asimétrica, aunque no debería ser el caso si a los individuos se les supone perfectamente racionales².

Entonces, en lugar del “homo economicus” (racionalidad perfecta) deberíamos hablar del “hetero economicus” (racionalidad imperfecta o incompleta) con un enfoque multicultural (diversidad de emociones culturales) que construye la economía de las “diferencias” antes que un singular agente económico. Por eso se debe enfatizar la importancia de las diferencias en la construcción de la racionalidad económica y la gestión de las decisiones alternativas, cuyo elemento clave para entender la dimensión emocional de las diferencias en la elección es el concepto de costo de oportunidad.

² Cabe señalar que la economía conductual en el nivel microeconómico (comportamiento de las empresas y los individuos) ha logrado un mayor desarrollo y arraigo (ver Katona, 1975; Kahneman y Tversky, 1979; Mulainathan y Thaler, 2000).

Estrategia de negocios y organización industrial

Otro tema central de la ciencia económica en el campo de la organización industrial, vinculado a la gestión y la toma de decisiones estratégicas, son los estudios de la teoría de juegos sobre el comportamiento y performance de los mercados de competencia imperfecta. La teoría de juegos provee un sentido lógico para analizar el comportamiento estratégico en la gestión de los negocios.

Los diferentes modelos de la teoría de juegos reflejan una amplia comprensión de la estrategia de gestión de negocios en una mirada de casos de estudio y el análisis sectorial o industrial. Es muy importante el análisis de la diversidad de estrategias relacionada a las diferentes industrias con diferentes estructuras empresariales (Shapiro 1979).

En la estrategia de negocios deben distinguirse las decisiones estratégicas, las cuales involucran compromisos de largo aliento, de las decisiones tácticas, que son respuestas de corto plazo en el contexto en curso. Por ejemplo, temáticas en la dimensión del comportamiento estratégico están referidas a la inversión en capital físico, inversión en activos intangibles (propiedad intelectual, aprender haciendo - *learning by doing*-, financiamiento de la I+D+i), control estratégico de la información, fusiones horizontales, competencia en las redes sociales y estandarización de productos (telecomunicaciones, computación), y contratos. Asimismo, entre otras dimensiones nuevas de la estrategia de negocios se puede señalar la dinámica de salida -*exit*- en industrias declinantes, la información asimétrica acerca de los costos, la selección de productos por sus efectos en la evaluación de la competencia, aplicaciones al comercio internacional para analizar los efectos de las políticas comerciales estratégicas, entre otras áreas de la organización industrial, como la protección al consumidor, la calidad de los productos, la regulación de los monopolios, los mercados de seguros, el derecho económico, etc.

En atención a lo antes expresado, por tanto, existe un amplio rango de acción para el estudio de la gestión económica estratégica de los negocios en las organizaciones públicas, privadas y sociales. Esto es posible mediante un estrecho vínculo entre la teoría de la estrategia de negocios y los diversos instrumentos de análisis de la organización industrial que incorporen la complejidad de la dimensión emocional en la toma de decisiones y la importancia de las diferencias culturales en la construcción de la racionalidad económica.

Cambios y desafíos para la gestión económica

Una interesante prospectiva sobre la gestión (*management*) para los próximos 50 años ha sido planteada por McKinsey & Company (McKinsey Quarterly), quienes señalan tres factores muy importantes que están cambiando los supuestos de la gestión estratégica, la forma de la toma de decisiones y la gestión misma:

1. El dinamismo en los mercados emergentes (BRICS³, Corea, Indonesia, etc.) donde se está produciendo una simultánea revolución industrial y urbana con millones de consumidores urbanos, clase media emergente y novedosos patrones culturales de consumo. Hacia el 2025 se estima que el 45% de las 500 más grandes empresas multinacionales provendrían de los mercados emergentes.
2. La colusión de la disrupción tecnológica, que reconoce que los negocios pueden empezar y ganar escala con rapidez utilizando poco capital, que el valor está cambiando entre sectores, que los emprendedores y los *start-ups* a menudo tienen más ventajas sobre los negocios ya establecidos, que el ciclo de vida de las empresas es corto y que la toma de decisiones nunca ha sido hasta ahora tan rápida. Hoy, más de dos tercios de la población mundial tienen acceso a la telefonía móvil, y un tercio puede comunicarse por internet.
3. El envejecimiento de la población, de la mano con una disminución de la fertilidad en el mundo. Esta tendencia tiene grandes consecuencias en la productividad, el tamaño de la fuerza laboral, el consumo y la tasa de crecimiento económico.

Estos tres factores involucran un punto de inflexión tanto en el lado de la demanda como en el lado de la oferta en la economía global. Ello estimula una nueva era de la innovación y el crecimiento en una variedad de áreas o aspectos que la gestión económica global debe incorporar en las teorías, modelos y prácticas de la toma de decisiones estratégicas. Estas áreas o aspectos incluyen el uso más productivo y sostenible de los recursos naturales que deben equilibrarse con las crecientes clases de consumidores del mundo global, el más eficiente uso del capital y una gestión más creativa de la gestión del talento. Esto involucra importantes cambios en la gestión estratégica, cambios que revelan la importancia de la anticipación y la reacción a las discontinuidades tecnológicas en un mundo cada vez más volátil, y la necesidad de pensar en múltiples frentes a la vez. Precisamente, aquello apertura una estrecha conexión de la gestión estratégica de las diferencias y la economía conductual (Mulainathan y Thaler 2000). Esto porque cuando los individuos toman sus decisiones

³ Las siglas corresponden a: Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica.

no siempre actúan de forma lógica, con racionalidad perfecta e información simétrica y nuestras respuestas dependen del contexto institucional, cultural, social y político.

Es probable que en diferentes países, regiones e individuos haya diversidad en las consecuencias y en el control de todos estos eventos, dependiendo ello de la fortaleza y flexibilidad de la gestión de sus organizaciones y políticas⁴.

Por todo ello se está construyendo nuevas fuerzas e impulsos del hacer gestión. Cada uno o cada quien debe ser un tecnólogo por la necesidad de pensar cómo las tecnologías afectan cada parte del negocio y ser completamente capaz de usar la información y la tecnología (gestión del conocimiento, gestión de la tecnología). Gestionar la nueva fuerza laboral (generaciones X,Y, milenio) y los desafíos de la dispersión geográfica de las organizaciones. Es el momento de repensar la asignación de los recursos para las nuevas aproximaciones de la gestión: la sustitución (reemplazar lo más costoso, minimizar costos), la optimización (incorporar el software en industrias intensivas en recursos), y la virtualización (desplazar procesos del mundo físico).

Esta es una extraordinaria oportunidad para crear riqueza, lo cual podría impulsar una mayor productividad en el crecimiento económico beneficiando a una gran parte de la población de los países en desarrollo.

La naturaleza de estos cambios radicales en proceso y la oportunidad que representan podrían ser mejor comprendidas si se estrechan los vínculos entre la gestión estratégica y la economía conductual⁵. Así, por un lado, el estudio de la ciencia económica debe ser de apertura y representativa de la diversidad, conservando su integridad académica, pero también debe tener en cuenta la naturaleza pública de la economía, lo significa tener responsabilidad social para dar un gran valor a las habilidades críticas y la diversidad de ideas y culturas, al estudio de la ética, la política y la historia. De otro lado, la economía conductual o del comportamiento está progresando pero aún tiene largo camino por transitar.

Dr. Luis Wong V.

Docente Asociado FGAD-DACG

⁴ Actualmente, el gobierno de Reino Unido ha instalado un equipo de análisis conductual con el propósito de que sus políticas sean más efectivas.

⁵ Sin embargo, la economía conductual, en el nivel macroeconómico (comportamiento de la economía como un todo) aún está en ciernes, y no es evidente si podrá concordar con la teoría neoclásica dominante.

Referencias

DUCK, Jeanie Daniel

2000 "Gestionar el cambio. El arte del equilibrio". Pags. 73-104. *Harvard Business Review*. En Gestión del cambio. Serie de Libros en rústica de HBR. Ediciones Deusto, Barcelona.

KAHNEMAN Daniel y Amos TVERSKY

1979 "Prospect theory : an analysis of decision under risk". *Econometrica*. Volumen 47, número 2, pp 263-292.

KATONA, George

1975 *Psychological economics*. Amsterdam: Elsevier.

MCKINSEY & COMPANY

Management intuition for the next 50 years. Consulta: 30 de junio de 2015.

http://www.mckinsey.com/insights/strategy/management_intuition_for_the_next_50_years

MULAINATHAN, Sendhil y Richard THALER

2000 "Behavioural economics". *NBER Working Paper Series*. Working Paper 7948, National Bureau of Economic Research.

SHAPIRO, Carl

1989 "The theory of business strategy". *Rand Journal of Economics*. Volumen 20, número 1, pp.125-137.

SCHWARTZ; Barry

2004 *The Paradox of Choice. Why more is less*. Nueva York: Harper Perennial.