

Barcelona-Moscú: el papel del IESE en la transición al capitalismo

10 de marzo de 2011

Juan Farrán relata cómo el IESE participó de forma decisiva en la transición de Rusia y algunos de sus satélites desde el comunismo y la economía planificada hacia el sistema de libre mercado.

La caída del muro de Berlín en noviembre de 1989, junto con otros cambios históricos que se produjeron en los países del Centro y del Este de Europa en ese mismo año, simbolizó el golpe de gracia para los regímenes comunistas y para sus economías dirigidas.

"Como fichas de dominó, Hungría, Polonia, Alemania Oriental, Checoslovaquia, Rumania... van consiguiendo liberarse de unos regímenes políticos masivamente rechazados por la población". Son palabras de [Víctor Pou](#), por aquel entonces funcionario de la Comisión Europea, que más tarde pidió una excedencia para implicarse de lleno en el proyecto ruso del IESE.

La idea surgió a partir de un encuentro con el entonces director general del IESE, [Carlos Cavallé](#). Las necesidades de formación en *management* en esos países eran monumentales. Y el IESE ni podía ni debía quedarse de brazos cruzados ante la magnitud y trascendencia de esos cambios.

Reto y oportunidad

La respuesta del IESE se centró en tres ejes. El primero era la búsqueda de una alianza estratégica de escuelas de negocios, que acabó integrando bajo el liderazgo del IESE a la Scuola di Direzioni Aziendale (SDA) de la Universidad Bocconi de Milán y el Institut Supérieur

des Affaires (ISA-HEC) de la Escuela de Administración de Empresas de París. El segundo era la constitución de una red de instituciones académicas en los antiguos países comunistas, que enviarían a profesores y directivos para recibir formación en el IESE de Barcelona. Y el tercero consistía en el lanzamiento de un nuevo programa de formación de formadores, el International Faculty Development Program (IFDP).

El proyecto contó con financiación de la entonces Comunidad Económica Europea (CEE), que dotó el programa de formación de profesores y directivos procedentes de los antiguos países comunistas impartido en el IESE con tres millones de ecus.

Choque de culturas

Los años que duró el proyecto y la estrecha colaboración entre los de aquí y los de allá dieron, como puede anticiparse, para multitud de anécdotas. Buena parte de ellas, fruto de la confrontación de dos visiones del mundo diametralmente opuestas.

La conquista de la democracia en Rusia y el resto de países excomunistas, con la consecuente transición económica hacia el sistema de libre mercado y los principios capitalistas, no fue nada fácil.

Para empezar, en los años 90, la situación económica y el nivel de vida en estos países era de gran precariedad. Sus ciudadanos se encontraron ante una gran paradoja: estaban viviendo su momento de máxima apertura comercial en años, había libertad de empresa y de consumo, así como derecho a la propiedad privada, pero su situación distaba mucho de la que disfrutaban los ciudadanos de otros países occidentales democráticos con sistemas capitalistas. Los salarios eran paupérrimos, había escasez de productos -ni cantidad, ni mucho menos variedad-, sus monedas estaban fuertemente devaluadas y la inflación, absolutamente desbocada.

Víctor Pou evoca cómo en su viaje a Kiev (Ucrania) en calidad de director ejecutivo del IFPD cambió unos cuantos dólares por moneda local. Los billetes ucranianos recibidos a cambio ¡pesaban casi medio kilo! No es de extrañar, pues, que los alumnos rusos y del Este de Europa que llegaban al IESE de Barcelona para recibir formación mostraran un gran interés por el *modus vivendi* occidental.

Lourdes Bosch, coordinadora del programa, recuerda que hacían muchas preguntas: sueldos, horarios de trabajo e incluso habitaciones y metros cuadrados de un piso estándar. Anhelaban todo eso, aunque no todos estaban preparados para asimilarlo.

Otra visión del mundo

El reto de esa transición comportaba dificultades más allá de las propiamente técnicas, políticas, económicas y legales. Lo primero que había que cambiar era la mentalidad de esas personas que, en la mayoría de los casos, no habían conocido otra cosa que el dirigismo autoritario de sus sistemas políticos y que habían vivido siempre bajo un "clima militarista", en palabras de [Lorenzo Dionis](#), enviado también a Moscú para la misión.

Este profesor emérito del IESE recuerda, en particular, cómo ese clima de disciplina férrea por parte de unos (los menos) y de absoluta obediencia por parte de la gran mayoría restante parecía convencer más a los alumnos que cualquiera de las bondades de la libre iniciativa. "Que mande uno, aunque mande mal". Esa parecía la consigna más lógica y práctica para ellos, explica Dionis.

Por los mismos motivos, tampoco estaban familiarizados con las ventajas de la cooperación y el trabajo en equipo. Y todavía menos con la negociación. Cuenta el propio Farrán la frustración que sintió cuando acompañó a un grupo de profesores rusos a conocer Mercabarna: en su visita al mercado central de frutas y verduras barcelonés los rusos observaron a abastecedores y detallistas negociar hasta cerrar un trato, y se quedaron absolutamente desconcertados porque el precio del producto no aparecía escrito en ninguna parte. Seguramente, era la primera vez que asistían al proceso de formación de un precio por las leyes de la oferta y la demanda.

Otro ejemplo de la dificultad para cambiar las estructuras mentales lo encontramos en las reformas agrarias, como explica Juan Farrán. El presidente Gorbachov ofreció a los campesinos la posibilidad de adquirir parte de las parcelas que hasta entonces habían cultivado bajo el sistema de cooperativas regidas por el Comité del Partido Comunista. Pero a pesar de que las condiciones eran ventajosas para ellos, el proyecto fracasó. Los agricultores estaban acostumbrados a percibir un sueldo semanal por su trabajo, sin tener ninguna responsabilidad económica. Ni tenían ni entendían el sentimiento de propiedad. Desde luego, había mucho por hacer...

www.iese.edu/es/insight