Apuntes de Madurez

Felipe Ortiz de Zevallos

(1993–2007)

Índice

Desafíos del Futuro 5
Conflicto por Resolver 8
Los Periódicos y su Futuro 11
Un Cambio de Época 15
Ante el Segundo Milenio 20
Promesas y Realidades 24
El Mal Peruano 28
Desafíos y Riesgos 32
Los Desafíos de la Globalización 36
Cambio de Era 40
Los Desafíos de la Globalización 42
Del Estado–Nación a la Sociedad en Red 45
El Nuevo Rol de la Izquierda 48
El Estado Dinosaurio 51
La Política en el Siglo XXI 54
Democracia: Algo Más Que Elecciones 58
Corrupción y Democracia 61
Política y Eficiencia 65
Reforma Constitucional 69
Los Estados de los Que Aún Carecemos 73
Nación y Estado 77
El Desafío de Crear Comunidades Urbanas 78
El Despegue de Empresarismo 82
La Generación X 87
La Desregulación Sexual 90
La Sociedad en Trance 95
Una Filosofía para la Incertidumbre 98
La Sociedad Post–Moderna 101
La Confianza en el Perú 104
Desarrollo y Valores Culturales 107
El Honor en el Mundo Actual 110
Paradigmas Limitantes 114

Los Riesgos de la Perfección 118
Familia, Grupo y Sociedad 122
Cuánto Sabemos 125
La Crisis Actual del Capitalismo 126
Trabas y Estímulos al Progreso 130
Una Buena Marca y su Valor 133
Entre Seattle y Praga 136
La Globalización y sus Opositores 140
De Dónde Comer 144
Agenda Global Pendiente 148
La Competitividad 152
¿Las malas importaciones? 156
El Poder de los Consumidores 157
Integración Económica y Competitividad 158
El Combate a la Pobreza 161
Carta al Presidente del Perú 164
El Perú del Próximo Lustro 168
Discurso de Graduación 172
La Universidad del Futuro 178
Rector de la UP 182
La Rueda del Aprendizaje 183
Yerro, luego aprendo 184
Cómo Potenciar una Universidad 185
Educar 189
Cómo Enseñar Bien 190
Las Megaversidades 192
El Liderazgo 195
Maneras Obsoletas de Gerenciar 198
Una Nueva Visión Empresarial 201
Cómo Evaluar a Los Ejecutivos 204
Inteligencia Emocional y Liderazgo 207
Sobre Ética Empresarial 210
Buenos Jardineros 214
Un Líder Efectivo 215

Empresarios, Ejecutivo y Líderes 216
La Transición Generacional 217
El Renovado Valor de Conversar 220
Estrategia Corporativa 223
De la Moda al Valor 226
La Confianza en la Empresa del Futuro 228
La Vida de una Empresa 231
La Máquina y la Información: Dos Eras 234
Tipos de Cultura Empresarial 237
Empresas Río 240
Apropiación o Creación 243
El Talento como Mito 247
Un Buen Directorio 251
Buen Gobierno Corporativo 255
El Futuro del Trabajo 259
Lo que te Debo 263
Mi Padre 264
Peter F. Drucker 265
Introducción al Libro “Manuel d’Ornellas” 268
Un Gran Tocayo 272
El Senador Obama 273
La Secretaria Rice 276
Cómo Entender el Mal 277
Una Exposición Fundamental 281
No Todo se Compra 285
La Información, el Conocimiento y sus Herramientas 289
La Mente y Su Conocimiento 293
Tolerancia 296
La Humilde Papa 297

Desafíos del Futuro

Perú Económico, marzo 1997

En la opinión de Charles Handy –uno de los principales pensadores sobre el futuro– hay tres conceptos que la cultura empresarial contemporánea aún no ha asimilado lo suficiente y que resultan fundamentales para mantener en el futuro la eficacia de las organizaciones.

El primero es el de la *subsidiaridad*, principio antiguo de la teoría política y que la Iglesia Católica utilizó en una célebre encíclica para afirmar un concepto moral. El concepto establece que ninguna unidad de mayor orden debe asumir responsabilidades que puedan ser ejercidas por una unidad de menor orden. El estado, por ejemplo, no debe usurpar el rol de la familia, ni el gobierno central el de los municipios. En las empresas, sin embargo, este principio es continuamente vulnerado en el esfuerzo de sus gerentes por evitar errores. Pero ello finalmente resulta costoso y limitante de la creatividad. Bajo el criterio de la *subsidiaridad*, el control debe ser posterior a las acciones. Se requiere confiar en los individuos y grupos de que van a cumplir con sus responsabilidades hasta que resulte evidente que no les es posible. Más valor tendrá, en cualquier empresa moderna, el sentido de involucramiento que la obediencia. A diferencia del gerente típico del pasado, que repartía órdenes y tareas; el líder del futuro tendrá que velar por el compromiso y calificaciones de los individuos y grupos que dirige.

Un segundo concepto es el de la *autoridad ganada* y no impuesta. En las empresas del futuro, los títulos y roles carecerán de significado hasta que los individuos no prueben su valer. La reestructuración en muchas empresas las va a convertir en un conjunto diverso y frágil de proyectos y grupos de trabajo. Una carrera en ellas no consistirá tanto en una escalera de títulos y roles como en una reputación creciente de ser capaz de lograr cosas. En el mundo del futuro, la influencia real tendrá mucho más relevancia que la autoridad formal.

El tercer concepto es el de la *virtualidad*. Las empresas van a dispersarse cada vez más. El trabajo se efectuará crecientemente en distintas localidades y oficinas. Ya no es cierto que para lograr un buen trabajo se requiere que todas las personas estén en el mismo

lugar al mismo tiempo. La *virtualidad* implica supervisar el trabajo de personas que uno no ve y a quienes difícilmente puede controlar. Tal supervisión remota sólo resulta efectiva si existe confianza en ambas direcciones. Y la confianza, como la autoridad, tiene que ganarse cotidianamente. ¿Cuánta gente conoce uno lo suficientemente bien como para que esta confianza pueda efectivamente fluir? Algunos dicen veinte, otros cuarenta; en todo caso, incluso para los líderes más brillantes, este número no pasa de cien. Ello vuelve imprescindible que la responsabilidad en las empresas se distribuya crecientemente.

En la cúspide de la organización, sin embargo, el liderazgo se mantendrá necesariamente personalizado. Ello porque, a este nivel, una tarea fundamental es generar la atracción suficiente que sostenga junta a la comunidad virtual. Esta irradiación, en su esencia, no es sino un sentido de identidad ligado a un propósito común y alimentado por un sentido contagioso de energía y urgencia. Tal ligazón no puede crearse sólo en base a discursos sino que requiere surgir de la vivencia cotidiana. La energía contagiosa debe nacer de un individuo, o un pequeño grupo, que es fiel en sus actos con lo que afirma creer.

Liderar una comunidad virtual de individuos que trabajan con más autonomía y donde la autoridad requiere ser ganada cotidianamente constituye una tarea bastante más compleja que el ejercicio tradicional de la gerencia. Ello se debe a que exige una combinación paradójica de cualidades.

En primer lugar, *confianza en sí mismo*, para avanzar hacia lo desconocido persuadiendo a otros para que lo acompañen: aunque esta afirmación personal debe venir balanceada con una *duda racional*, con la humildad para aceptar que uno se puede equivocar, que otros también tienen ideas, que escuchar es tan importante como discursear.

Segundo, *una pasión por el trabajo,* requerida para generar la energía y focalización. Pero ella debe estar también balanceada con *una conciencia del resto del mundo* para no caer en un estrechamiento inconveniente de horizontes.

Tercero, el líder debe tener un genuino *interés por las personas,* equilibrado con una *capacidad por la soledad*. Estos nuevos desafíos le generarán angustias y preocupaciones inéditas que no le serán siempre posible compartir con su equipo. Y deberá aprender a recibir satisfacción por éxitos que cada vez en mayor medida, se atribuirá a los demás.

A los gerentes tradicionales, más allá del dinero, les atraía en sus cargos tanto el sentido del poder como el reconocimiento. Manejar bien las paradojas descritas requiere de una personalidad distinta. Porque habrá menos poder y el reconocimiento será más repartido. Sin una convicción trascendental de lo que un líder pretenda hacer con su organización en el futuro, estos desafíos pueden volverse insalvables.

Conflicto por Resolver

Perú Económico, Julio 1995

A su vida independiente, los estados latinoamericanos nacieron sin fronteras precisas, con archivos discrepantes y mapas contradictorios. Definir sus límites territoriales en una geografía muchas veces agreste e ignota fue la principal tarea de las cancillerías de toda la región en el siglo XIX y comienzos del siglo XX. A diferencia de América del Norte, donde el territorio se llegó a comprar y vender entre países como si se tratase de haciendas particulares, América Latina sufrió sucesivas guerras y gastó demasiada energía en negociaciones difíciles para procesar las versiones distintas de una historia que era, en el fondo, un proyecto común. Inglaterra, hasta la Primera Guerra, y EEUU, después, actuaron muchas veces como promotores interesados de estos episodios.

Así, el Perú fue determinando gradualmente sus fronteras finales. Con Brasil ocurrió recién en 1909, después de un acuerdo previo en 1851. Con Bolivia se suscribieron tratados sucesivos en 1902, 1909 y 1932. La frontera con Colombia quedó determinada en 1922 y 1934, y el acuerdo de 1929 estableció la separación de Tacna y Arica en la frontera con Chile.

A comienzos de la Segunda Guerra Mundial, al Perú sólo le quedaba por definir su frontera con el Ecuador. Las posiciones maximalistas discrepaban demasiado. No faltaban ecuatorianos que soñaban con los límites coloniales de la Audiencia de Quinto, creada en el siglo XVI. Ante esta demanda, los peruanos podían replicar exigiendo los límites de la Comandancia General de Maynas, restituida al Perú en 1802. En el primer caso, el Ecuador tendría acceso a las riberas del río Marañón, territorio que no fue nunca suyo en la historia republicana. En el segundo caso, el Ecuador perdería la selva donde hoy explota una importante riqueza petrolera.

En 1924, ambos países firmaron un Protocolo que estableció una decisión arbitral por parte del Presidente de EEUU. La sola discusión sobre si tal arbitraje debía ser uno de derecho o de equidad demoró un buen tiempo. Finalmente, en 1936 se acordó que los países en conflicto mantendrían su statu–quo, es decir, el control sobre los territorios en los cuales se encontraban por entonces.

Sin embargo, las negociaciones se empantanaron y en 1941 el conflicto devino en un enfrentamiento armado. El ejército peruano ocupó por algunos meses la provincia ecuatoriana de El Oro con los efectos traumáticos que genera cualquier ocupación militar. Finalmente, sobre la base del statu–quo de 1936, y haciéndose algunas concesiones mutuas, los gobiernos del Ecuador y del Perú suscribieron el Protocolo de Río de Janeiro.

Ningún favor le hicieron al Ecuador líderes de opinión opositores del gobierno de entonces que argumentaron que dicho tratado implicaba "el cercenamiento de la mitad de nuestro territorio". Ello implicaba una lógica macondiana, basada más en la imaginación novelesca que en la realidad concreta. Y con esta actitud convirtieron al Perú, para la mente de algunos ecuatorianos, en el causante de una frustración histórica, de una tragedia nacional. Con esta visión arbitraria de las cosas, Ecuador debía, algún día, cobrarle la revancha al Perú.

Esta corriente de opinión indujo a que, demarcada ya la mayor parte de la frontera, el gobierno del Ecuador aprovechara discrepancias técnicas de interpretación para argumentar que el Protocolo era inejecutable e, incluso, nulo. Por el lado peruano faltó, tal vez, sensibilidad para percibir todas las implicancias de este proceso y para interpretar el tratado con imaginación y generosidad, superando posiciones rígidas en defensa de los verdaderos intereses del Perú.

En la aldea global en que se ha vuelto el mundo hoy, el tamaño de los países, así como las fronteras, han perdido relevancia. Países pequeños –Singapur, Hong Kong– superan en desarrollo y bienestar a varios países del continente. La competencia beneficiosa y la necesidad de ampliar el conocimiento común requieren de una integración creciente entre países vecinos, difícil de efectuar con la herencia pesada de problemas aún irresueltos del siglo XIX.

El reciente conflicto ha generado una nueva y tensa dinámica en las relaciones bilaterales. La aceptación de la validez del Protocolo por parte del gobierno ecuatoriano constituye un avance en el esfuerzo por un diálogo que debe manejarse con realismo y espíritu constructivo para resolver los *impasses* pendientes.

Existe la obligación moral, para los grupos dirigentes de ambos países, de no transferir al siglo XXI un lastre pendiente del siglo XIX. Entre Ecuador y Perú no hay diferencias de raza, cultura, religión ni idioma. Incluso la diferencia en el acento es difícil

de distinguir. El valor comercial del área en debate es significativamente inferior a lo que podría costar una escalada armamentista como consecuencia de un creciente recelo entre las partes. El clima de inversión en ambos países –en la región toda– se debilitaría de no llegarse a un arreglo definitivo.

Se requiere ahora de un esfuerzo de imaginación para identificar los intereses comunes entre los dos países, así como de lucidez para evitar que paradigmas superados del pasado nublen la visión de una convivencia posible entre ambos pueblos en el futuro. La mejor manera de rendir homenaje a la sangre derramada por los héroes de ambos países es cerrando heridas y focalizando la atención en cómo mejorar la competitividad de las respectivas economías y el bienestar consecuente de ambos pueblos.

Los Periódicos y su Futuro

Debate, julio–agosto 1996

Cuando hace algunos meses me preguntaron por los objetivos que quería lograr de un viaje por diez semanas a quince ciudades de EEUU como becario Eisenhower, consideré como una de mis prioridades la de responderme a la pregunta de cuál será el futuro de la prensa escrita en el mundo de la realidad virtual y de la comunicación electrónica.

Debo reconocer, para empezar, que soy un lector compulsivo de algunos diarios y de muchas revistas. Tengo además la convicción de que la lectura es un ejercicio mental que facilita el desarrollo de una sociedad de personas individuales y libres. La transmisión oral –sea atender el discurso de un familiar, maestro o amigo, o escuchar un programa de radio o televisión– genera una relación distinta a la que se da en el caso de la palabra escrita. Oír, por ejemplo, no promueve tanto la independencia de la mente como leer. Ver televisión resulta, por ello, un acto intelectualmente pasivo. Salvo en el caso de primicias impactantes, a mí, como a muchos, nos resulta más fácil acordarnos de lo leído que de lo oído, o incluso visto. Me sería complicado aprobar un eventual examen sobre el material presentado 24 horas antes en noticieros observados por televisión, sin el refuerzo de haber leído sobre el mismo en la prensa escrita.

Pero el hombre es un animal de costumbres y una hechura de su tiempo. Cuando mi generación aprendió a leer, tenía para escoger en Lima *La Prensa* de Pedro Beltrán y *El Comercio* de Luis Miró Quesada, dos periódicos de gran personalidad. El ambiente se enriqueció, en nuestros años universitarios, con el *Expreso* de Mujica Gallo y Encinas. Pertenezco, por ello, a una generación acostumbrada a leer. Cuando fui a completar mis estudios en EEUU, esperaba todos los días impaciente, entre clase y clase, la llegada del *New York Times* periódico que a Rochester, situado al norte del propio estado de Nueva York, llegaba apenas a mediodía. Los periódicos de dicha ciudad, aunque de buena calidad, eran demasiado provincianos en perspectiva y los de proyección nacional –liderados por el *Wall Street Journal*– recién estaban mejorando, por entonces, su distribución nacional.

El *New York Times* cumple este año, su primer centenario. Conviene recordar el entorno en el que fue fundado y los desafíos que hoy enfrenta en un mundo en el cual la

lectura de periódicos ha disminuido universalmente. La premisa del compromiso de un periódico con la verdad recién se generalizó durante el siglo XX. Hasta fines del siglo pasado, la gran mayoría de periódicos vendía propaganda disfrazada de noticias, como suelen hacer incluso hoy. En algunos casos era propaganda política; en otros, las ideas personales de propietarios que muchas veces eran excéntricos. Y la gente compraba el diario sabiendo que eso era lo que recibía. Incluso, muchas veces, los periódicos se compraban precisamente porque eran así.

Adolf Ochs, proveniente de una familia de origen judío alemán, fundó el NYT con el propósito de "dar las noticias, todas las noticias; en un lenguaje conciso y atractivo que no sea ofensivo al lector, tratadas con imparcialidad, sin favores ni miedos, con independencia de partido, religión, raza o interés económico".

El NYT introdujo estándares de calidad informativa y ética que contribuyeron a visualizar el periodismo como una profesión más que como un comercio y a los diarios como depositarios de la confianza pública más que como empresas cualesquiera. Su compromiso con los hechos, la integridad y decencia de sus editores y redactores, sobresalieron desde sus primeros años. Por un siglo, su primera página ha sido un calibrador cotidiano, preciso e inteligente, de la realidad pública norteamericana. Sus columnas han contribuido a definir la agenda política y cultural de Nueva York y de EEUU

Algunos entre los que trabajan en el Media Lab del MIT, el principal centro académico mundial que investiga sobre el futuro de la prensa en el mundo, consideran que periódicos como el *New York Times* corren el riesgo de desaparecer en el siglo XXI. Asumen que el futuro de la prensa escrita estará centrado en servicios que podrían describirse como un *Daily Me*, una colección de noticias distribuidas electrónicamente, que se ajuste a la medida de los intereses específicos de cada lector y que obtendrá la información de una diversidad de fuentes y las seleccionará, para cada caso, según parámetros preestablecidos.

A muchos jóvenes les fascina esta posibilidad de la que hablan con gran entusiasmo. A mí, en lo personal, me deja un poco frío, aunque no dejo de reconocer su enorme potencial. Los servicios de recorte ordenados que se ofrecen a ejecutivos de empresas para que se ahorren el tiempo de leer periódicos y revistas constituyen una versión bastante primaria del *Daily Me.* Sin negar su utilidad, que cuando he usado estos

servicios, he seguido sintiendo la necesidad de revisar al vuelo los periódicos. Tal vez porque a veces, de manera imprevista, he disfrutado mucho con un buen artículo o una entrevista sobre temas o personajes que hasta entonces no me provocaban interés. Tal vez, porque siempre me es útil el criterio implícito de editor que ha seleccionado y diagramado las noticias. Un buen periódico tiene, o debe tener creo yo, un cierto carácter humano –querencias, recuerdos, incluso tozudeces– imposible de generar en un *Daily Me*. Los partidarios de este proyecto, sin embargo lo defienden con mucha convicción. Para el disfrute de sus suscriptores más curiosos, señalan, que podrían agregar una sección de artículos de buena calidad, escogidos aleatoriamente.

Adquirir conciencia del riesgo de su eventual obsolescencia me hizo leer el NYT, durante mi reciente viaje, con renovado cariño. Recordar, incluso, algunas de las célebres campañas, como la publicación de los papeles confidenciales del Pentágono en 1971, cuando incluso el estudio de abogados del diario renunció a defender a sus editores y reporteros por considerar que dicha divulgación amenazaba la seguridad nacional. Algo apreciable en un periódico o revista es su personalidad, expresiones de carácter, rigor y sentido, su liderazgo social. El *Daily Me*, por el contrario, con todo su enorme potencial tecnológico, constituye un medio solitario, privado e introvertido. ¿Será posible que, en el futuro, los grandes periódicos de hoy terminen desapareciendo y que la lectura compartida sobre la realidad cotidiana –en un mundo con, por ejemplo, un número creciente de canales de cable– deje de sentirse como una necesidad vital? ¿Se convertirá la lectura de periódicos y revistas en una afición de exquisitos, como es hoy oír óperas o degustar vino?

Este escenario no es, lamentablemente, imposible. Evitarlo requiere, por parte de la actual empresa escrita, de un esfuerzo sin precedentes. Primero, para mejorar su propia calidad. El sector manufacturero moderno ya logra sistemas de calidad total *six–sigma*, una reducción de las fallas de apenas un número de productos por millón. No todos los periódicos han hecho este esfuerzo. Cada vez más, los consumidores van a tomar conciencia de lo que la información les cuesta. Las bases de datos en la Internet, por ejemplo, cobran por minuto. Conforme la relación entre desembolsos e información se vuelva más explícita, los usuarios van a querer y a demandar mejor información. También van a estar dispuestos a pagar lo que sea necesario por ella. A un profesor de periodismo le oí recientemente explicarles a sus alumnos en clase: “Cuando ocurra una desgracia en la

calle, ustedes van a ser los únicos interesados en saber cómo se deletrea bien el segundo apellido de cualquiera de las victimas". Actualmente, el *New York Times* es uno de los pocos periódicos en el mundo que cuenta con una sección Errores, donde se mencionan todas y cada una de las fallas identificadas en el ejemplar del día anterior. Al editor a quien se le ocurrió la idea, lo creyeron al comienzo loco. Y por un mes, hicieron el ejercicio sin publicar los resultados. Los errores sumaban, al inicio, casi media página. Hoy son, apenas, unos pocos reglones, lo que constituye una base de su credibilidad y un motivo de orgullo para todos los que trabajan en el diario.

Por lo dicho anteriormente, no hay seguridad de que la lectura de diarios vaya a sobrevivir en el siglo XXI como un hábito cotidiano para la mayoría de la población. Los periódicos van a tener que transformarse para asegurar que ello suceda. Tal vez dejen de imprimirse en papel y empiecen a distribuirse electrónicamente. En tal caso, podrían incluir textos, vídeos, sonido; así como permitir a sus lectores curiosear títulos y profundizar detalles. Esta revolución tecnológica no va a ser fácil para empresas que son, en muchos casos, familiares y que no cuentan con una capacidad financiera ni tecnológica. Hace 20 años, *Time* era una revista influyente y de prestigio en EEUU hoy es apenas una subsidiaria de la Warner, una empresa de entretenimiento orientada a ganar dinero. Permitir que ello se generalice y aceptar una visión de futuro que regrese a una cultura predominante oral o visual constituiría una abdicación de lo que debe ser una sociedad abierta. No es difícil imaginarse los riesgos de un mundo sin periódicos ni revistas. Es una amenaza que se debe combatir con imaginación y lucidez. Ya que bien merecen periódicos como el *New York Times* cien años más de vida.

Un Cambio de Época

Debate, noviembre–diciembre 1998

Falta menos de 500 días para que el mundo celebre (con el indebido adelanto de un año) el fin del siglo XX y el inicio del tercer milenio. Cambio tan significativo en el almanaque coincide con un proceso complejo de transición global en una época caracterizada por avances tecnológicos sin precedentes, trascendentales transformaciones políticas y sociales, y crisis financieras agudas cuyas proyecciones no convergen fácilmente en un futuro coherente y predecible. ¿Cuán conveniente será finalmente dicho futuro? No lo sabremos bien hasta que no lleguemos allí. ¿Cuánto tardará en configurarse una nueva cosmovisión que responda, con algún sentido, a nuestras múltiples ilusiones y angustias? Algunas décadas, por lo menos. Y el camino no va a ser uno fácil para nadie. Estará cargado de conflictos y sacudido por el desorden. Para muchos, como ha sucedido en la historia en todo cambio de época, puede llevar el signo del hedonismo egoísta y la decadencia moral.

Comparado con el orden feudal y tradicional de la Edad Media, el capitalismo ha sido, durante los últimos cuatro siglos, un sistema de organización relativamente exitoso. Ha generado una explosión innovadora de bienes materiales sorprendentes (aunque con una distribución bastante desigual de los mismos), un sistema político basado más en la meritocracia que en el privilegio (aunque la participación popular en las decisiones sea todavía muy limitada) y un incremento considerable en la esperanza de vida al nacer (aunque, para algunos, la calidad integral de esa vida también puede haber disminuido).

El estado–nación –clave en el proceso de evolución del mundo moderno– ha sido también, según el historiador Paul Johnson, el principal invento del siglo XX y su mayor fracaso. Immanuel Wallerstein, a pesar de su formación marxista, afirma sin tapujos en su último libro *Utopistics* (1998): "La era del desarrollo nacional como un objetivo autónomo ha concluido". La expectativa de que se pueda alcanzar logros sobre la base de cambios en la estructura misma del control de un estado no merece hoy sino un generalizado escepticismo, muy merecido además si se tiene en cuenta la terrible experiencia histórica de la mayoría de los esfuerzos revolucionarios durante los últimos dos siglos.

Los conceptos de planeamiento centralizado y soberanía nacional han perdido, merecidamente también, valor y prestigio. El mundo cuenta ya, irreversiblemente, para beneficio de quienes así lo perciben y perjuicio de quienes prefieren apegarse a paradigmas del pasado, con una economía crecientemente globalizada, intensamente competitiva, inmersa en un proceso continuo de innovaciones tecnológicas sin precedentes, en la cual la acción de individuos y grupos puede tener una importancia inédita. A la vez, en el marco de estas nuevas realidades y desafíos, se carece aún de normas e instituciones adecuadas para corregir algunas deficiencias evidentes de los mercados, atenuar los excesos de la codicia especulativa, y permitir de esta manera –según el principio clásico de la *mano invisible*– la sublimación de los vicios privados en beneficio público.

La reciente crisis financiera asiática, como la japonesa de hace una década, como los altibajos en las bolsas del mundo durante los últimos meses, resultan, todas, de malas decisiones de inversión promovidas por una abundancia relativa de capitales y una carencia de mecanismos adecuados de auto–control. Hace pocas semanas, debido al temor de que su quiebra pudiera generar un pánico internacional, los acreedores del fondo *Long–Term* Capital, cuyo directorio incluía a dos Nóbel de Economía, premiados muy recientemente por sus modelos cuantitativos teóricos orientados a eliminar el riesgo en decisiones financieras, tuvieron que intervenirlo con la aquiescencia de las autoridades norteamericanas. Descubrieron, para su sorpresa, que las colocaciones que efectuó el referido fondo con recursos de terceros se asemejaban más a apuestas intuitivas que timberos arriesgados harían en un hipódromo que a inversiones razonables que profesores prudentes recomendarían.

Este cambio brusco del sentido de los vientos en la economía mundial coge a Brasil en una encrucijada crítica. Al haber basado parte de su crecimiento reciente en un déficit público que ya nadie está dispuesto a financiar, sus autoridades económicas cruzan hoy por una frágil cuerda floja en el esfuerzo de convalidar el programa fiscal y monetario que han diseñado para atenuar los agudos desequilibrios existentes. Ya no basta, en tal sentido, convencer al FMI y demás acreedores oficiales. Se requiere, también, persuadir a la multitud de inversionistas globales que han adquirido acciones de empresas locales y papeles del estado brasileño de que el ajuste será adecuado para sostener su moneda.

Ello no va a ser fácil por la sencilla razón de que si hasta junio del presente año[*] los mercados financieros globales toleraban un riesgo X por un retorno Y, hoy no sólo demandan un retorno de 2Y por el mismo X de riesgo, sino que el número de los dispuestos a arriesgar ha disminuido significativamente. En días más soleados, Brasil pidió prestado el paraguas que hoy, cuando empieza a llover, se ve obligado a devolver. Por tanto, el *real* corre el riesgo de una devaluación traumática, lo que acentuaría el estancamiento económico mundial y debilitaría aún más a la economía de América Latina. La región apenas va a crecer en 1999. La economía peruana, sólo por razones de recuperación estadística, sí crecerá un 3.5%. Brasil y Venezuela, en cambio, mostrarán caídas significativas en su producción.

Esta crisis financiera global se ha generado, en parte, porque muchos inversionistas en el pasado inmediato no actuaron midiendo racionalmente los retornos y riesgos de sus opciones alternativas sino como niños poniendo a prueba los límites de un juguete nuevo. Y las autoridades no encuentran todavía la manera más eficaz de promover una mayor coherencia y consistencia en las decisiones de inversión de los agentes económicos –racionalidad que constituye una premisa fundamental de la teoría económica clásica– sin diluir, a la vez, los evidentes beneficios del proceso de globalización en marcha.

Pero regular mejor los flujos financieros, y atenuar el impacto adverso de sus cambios bruscos, no son los únicos desafíos de la economía global en la actualidad. Durante los últimos años se han registrado severos desórdenes climáticos que han sido motivo de preocupación de muchos científicos. La asignación eficiente de recursos en un mercado depende de cuan representativos sean los ingresos y desembolsos de una decisión o un proyecto de sus beneficios y costos. Los costos ambientales no son fáciles de medir y el deterioro ecológico será un reto difícil de afrontar durante las próximas décadas en una economía global desregulada.

Hay otros problemas políticos y sociales emergentes. Por ejemplo, la creciente importancia de las mafias. Entiendo por este concepto a todo grupo que busca ganancias considerables, bien sea evadiendo la ley o los impuestos, o imponiendo costos a través de la extorsión, y dispuesto a recurrir, para ello, a la fuerza y la corrupción. En estados severamente debilitados por los acontecimientos recientes, Rusia no es sino el ejemplo más

[*] 1998

obvio, una nueva amenaza ha surgido: la alianza táctica de sus burocracias y políticos, huérfanos de legitimación popular, con los intereses de mafias internacionales.

Cuando el crimen aumenta en una sociedad se registran tres consecuencias nocivas. Primero, la población migra, si puede, de las zonas más violentas. Ello vuelve a éstas aún más peligrosas. Un segundo efecto es la demanda que reciben las autoridades para aumentar la represión. Ello suele resultar asfixiante, tanto en términos de recursos fiscales como de legitimidad. Finalmente, las personas se arman directamente, lo que reduce el sentido de la moral comunitaria y deteriora la calidad de vida para todos. En galerías de hoteles de lujo en las principales ciudades del mundo, junto a *boutiques* y joyerías, tiendas de antigüedades y galerías de arte, empiezan a proliferar las tiendas de armas e instrumentos para espionaje y protección. De su gran éxito comercial uno podría presumir que, en pocas décadas, ciudades como Tokio y Helsinki podrían convertirse en urbes tan peligrosas como lo son hoy Bogotá o El Cairo.

De otro lado, hace un cuarto de siglo, Yugoslavia y Somalia eran mostradas como ejemplos de naciones que habían logrado superar sus diferencias étnicas. Hoy se encuentran partidas en pedazos, como también Líbano, Afganistán y Rwanda. El resurgimiento de estos conflictos, en un contexto en el cual comprar armas crecientemente poderosas es cada vez más fácil, constituye un desafío político y social sin precedentes para la comunidad internacional. Cómo enfrentar el creciente terrorismo político será un desafío difícil del futuro inmediato.

Ante problemas como éstos, el mundo se muestra hoy carente de una agenda política adecuada. Para empezar, izquierda, centro y derecha ya no constituyen categorías válidas para calificar ideas, grupos y líderes. Éstos pueden distinguirse mejor hoy entre aquéllos dispuestos a mirar con humildad y realismo hacia adelante y aquéllos que prefieren refugiarse con nostalgia en los paradigmas y convicciones del pasado. Tal vez sea Tony Blair, primer ministro del Reino Unido, el mejor exponente de una izquierda renovada y lúcida. "La justicia social –según Blair, en su libro *New Britain*– debe ser la contraparte de la eficiencia económica y no su enemiga. No hay por qué escoger entre una sociedad menos dividida y una sociedad más productiva. Debemos aspirar a ambas. Para ello, sin embargo, debemos efectuar un cambio radical. Las antiguas ideologías, dominantes durante el último siglo, resultan incapaces de proveer respuestas a este desafío.

La economía del siglo XXI –afirma Blair– será dominada por los países que ahorren, inviertan, sean capaces de innovar y desarrollen el potencial del único recurso que finalmente les pertenece: su gente".

Críticos amables de su gestión, como la revista *The Economist*, afirman, no sin fundamento, que hasta ahora es más lo que Blair ha dicho que lo que efectivamente ha hecho en la búsqueda por la Tercera Vía que propone. Pero por algo se empieza. Ante un contexto tan desafiante como el que enfrenta hoy el mundo, un buen discurso no deja de constituir un buen inicio. Al fin y al cabo, como se lee en la Biblia, en el principio era el verbo.

Ante el Segundo Milenio

Perú Económico, octubre 1999

El advenimiento del primer milenio generó bastante temor entre algunas poblaciones cristianas. En el curso de la historia universal, sin embargo, el hito resultó poco relevante. No resulta fácil para un estudiante de historia describir que pasó de especial en el año 1000. Durante el siglo XI, la vida fue bastante similar a lo que fue en el siglo X del calendario Gregoriano. Tal vez fuera el Papa Silvestre II, al proponer tanto el cambio de los números romanos por los arábicos, como la introducción del ábaco como instrumento para contar, el Bill Gates de entonces.

El año 2000, en cambio, sí será testigo de transformaciones profundas. En los últimos 25 años, una verdadera revolución tecnológica, centrada principalmente en el manejo acelerado de la información, viene cambiando fundamentalmente la manera en que las personas piensan, viven, producen, consumen, comercian, se comunican y organizan. A un chico de hoy, en su vida adulta, no le será fácil recordar bien cómo era la vida en el siglo XX. En pocos años, muchas personas considerarán una ofensa que las califiquen como "del siglo pasado".

En esencia, la economía no es sino la manera en que los individuos usan los recursos que tienen disponibles para satisfacer necesidades y deseos. Por 100,000 años, la humanidad tuvo una economía de caza y recolección, por otros 10,000 años una economía agrícola, por 200 años una economía industrial, y ahora se encuentra en trance hacia una economía de la información o del conocimiento cuyas reglas o leyes aún están por descubrirse y formularse.

Abundan los indicadores que reflejan el dramático cambio que se está experimentando. En telecomunicaciones, por ejemplo, hace dos décadas, era posible procesar 24 conversaciones telefónicas en simultáneo con 4 alambres de cobre; hoy, la fibra óptica equivalente permite procesar 70 millones de conversaciones a la vez. Cuando el teléfono celular fue introducido, sus entusiastas promotores estimaban que para el 2000 habría un millón de ellos en operación. La actual cifra es 50 veces superior. Contra muchos pronósticos, la ley Moore –que plantea la duplicación de la potencia de los

microprocesadores cada 18 meses– sigue hasta ahora cumpliéndose. De mantenerse esta aceleración exponencial, un aparato del tamaño de un vulgar *beeper* podría contener, para 2020, cada texto escrito, en cada idioma, desde el inicio de la civilización.

Transformaciones de este calibre van a sacudir muchos de los criterios que la sociedad moderna ha tenido sobre conceptos esenciales en la vida humana como son el tiempo, el espacio, la masa. La sociedad industrial, por ejemplo, trabajaba de 9 a 5, cinco días a la semana. La sociedad digital, en cambio, carece de horarios: funciona 24 horas 365 días al año.

En la sociedad industrial, la ubicación constituía una característica clave en los procesos de producción y venta de bienes y servicios. En el futuro, no sólo será posible producir y comerciar a cualquier hora sino, también, desde cualquier sitio.

Las imágenes representativas de conceptos –tales como fuerza, riqueza, poder– tenían todas, en la sociedad industrial, una masa significativa como sustento. En la sociedad del conocimiento, en cambio, lo intangible va a valer un múltiplo creciente de lo físicamente conmensurable.

La economía del futuro se articulará sobre la base de una red planetaria capaz de vincular a personas de diversas calificaciones con actividades económicas muy variadas, todas las cuales estarán orientadas a generar valor para mercados globales. Actualmente, los usuarios del Internet suman más de 100 millones y se estima que, antes de 2020, el número se elevará por encima de mil millones, un sétimo de la población mundial.

Una red tan extendida podrá llegar al lugar más apartado del planeta pero también puede ser lo selectiva que quiera. Así, la sociedad del futuro, incluso más que en el pasado, estará en la capacidad de marginar, política y socialmente, a pueblos y territorios no conectados, que apenas sobrevivirían en un virtual Cuarto Mundo. El idioma mismo puede convertirse en factor de exclusión. En la actualidad, más del 80 por ciento de las comunicaciones en Internet se realiza en idioma inglés. De otro lado, el 95 por ciento del incremento en la población mundial al año 2020 –1,400 millones de personas– nacerá en países pobres.

La familia patriarcal –aquélla en la cual el varón adulto ejercía el mayor poder– constituyó una célula clave de la sociedad tradicional, hoy puesta en jaque por factores tan variados como la velocidad creciente y extensión misma de la vida, la incorporación al

trabajo y el reconocimiento pleno de los derechos de la mujer, la autonomía creciente de las personas, la conexión posible según los intereses más diversos, la mayor movilidad geográfica.

Similar debilitamiento han sufrido los estado–nación cuya eficacia y relevancia han disminuido significativamente en una economía donde más de US$ 40,000 millones cruzan fronteras cada minuto. Con los estados a los que pertenecían, los individuos desarrollaban un vínculo emocional, a veces impuesto arbitrariamente, que se ha diluido y repartido. En la España de Franco, los catalanes no podían sino hablar en castellano. Hoy, las lealtades emocionales de un joven barcelonés están repartidas entre la propia Ciudad Condal, Cataluña, España, Europa y el sentirse ciudadano del mundo. La soberanía estatal, antes un concepto absoluto y determinante, se ha vuelto un criterio flexible y relativo.

Las mafias del crimen global constituirán una amenaza creciente en el siglo XXI. Éstas se extenderán para cubrir todo el comercio ilícito demandado por consumidores, desde armas sofisticadas hasta cadenas globales de prostitución. La policía, creada como institución por los británicos en 1829, está siendo superada como garante del orden en todas partes. Se estima que, a escala global, por cada 10 policías había, en 1980, 7 agentes privados de seguridad; en 1995, hubo 30. Existe una posibilidad real de que algunas redes criminales puedan controlar una parte significativa de las actividades económicas y que penetren en algunas de las principales instituciones sociales, multiplicando su influencia. Muchos excluidos, por su parte, pueden encontrar en el terrorismo la afirmación de un rechazo a su marginalidad. Según The Economist, el tribalismo puede convertirse en el SIDA de la geopolítica internacional en el futuro próximo.

El siglo XXI, sin embargo, no será una nueva Edad Media. Aunque tampoco va a ser un período fluido consecuencia de una revolución tecnológica sin precedentes en la historia. La ingeniería genética, por ejemplo, va a tener un florecimiento pleno. Por primera vez, el hombre penetrará en los secretos de la vida y podrá efectuar –para bien o para mal– manipulaciones sustantivas de la materia viva. Se va a vivir una época de descubrimientos sorprendentes y desafíos extraordinarios que requerirá de sociedades educadas y instituciones responsables, de valores personales y madurez moral, para prevenir los efectos potencialmente peligrosos de la revolución biológica. La ética requerirá de nuevos

paradigmas basados en principios científicos y en la tradición religiosa para alcanzar la sabiduría en mundo tan complejo.

En paralelo con esta evolución, según señala Manuel Castells, hay expresiones emergentes de una cultura virtual construidas sobre la base de un universo audiovisual amplio y crecientemente interactivo que viene integrando la diversidad de culturas en un hipertexto electrónico.

En un contexto como éste, ¿resulta posible o incluso conveniente planear? ¿Cómo una persona, empresa o institución, puede prepararse para un futuro caracterizado por la certeza de la incertidumbre y la aceleración del cambio? Una primera respuesta es que se debe recelar de una razón construida sobre la base de cadenas causales: si esto funcionó así, allá; entonces lo otro funcionará aquí, de esta manera. La teoría del caos viene resultando especialmente valiosa en el desenvolvimiento de la verdad científica. La administración práctica requiere aún asimilar esta teoría, reconocer el valor de la intuición y de los errores en la innovación cotidiana, evitar demoras por el temor, concentrar la atención en los resultados esperados más que en los procesos operativos, desconfiar de clasificaciones y explicaciones simples, inventar nuevas reglas en el camino.

Los individuos tendrán que saber hacerle frente a la sorpresa de lo inesperado, a una creciente velocidad de la información, a avances tecnológicos que lo obligarán continuamente a desaprender para volver a aprender; requerirán, por ello, ampliar sus horizontes como un proceso permanente.

Las mejores empresas, por su parte, serán aquéllas capaces de volverse muy flexibles, las que mejor sepan invertir en capacitación y tecnología, las capaces de generar, entre quienes en ella trabajan, un vínculo emocional de propósito y significado.

Promesas y Realidades

Perú Económico, febrero 2001

En Argentina, después del primer populismo peronista, había pintas en las calles de Buenos Aires que proclamaban: “Queremos realidades, no promesas!”. Pocos años después, ante lo duro que resultaba el desengaño de la ilusión fantasiosa, y en vísperas de un segundo populismo reencauchado, igualmente funesto, algunas pintas fueron corregidas así: “Queremos promesas! no realidades”.

En América Latina la historia de las ilusiones es bastante más amplia que el inventario de los logros. Tal vez cuando Atahualpa enfrentaba a Huáscar por el control del Imperio Incaico, cada príncipe prometía a sus seguidores que, si él quedaba de Inca, el sol saldría más tiempo y la lluvia permitiría a la tierra fructificar mejor. Lo que generaría, como consecuencia, más comida y bienestar en los respectivos Suyos.

Con el avance de la ciencia se descubrió que las horas de sol y los milímetros de lluvia no dependían de quien gobierna. Que el azar del destino podía, incluso, premiar con buenos años a gobernantes ineptos y crueles, y castigar con sequías y desgracias a otros más capaces y buenos. El mal gobernante, sin duda, podía extorsionar más y proveer menos a su pueblo, pero el bienestar de la población finalmente requería más del esfuerzo propio y colectivo, voluntario o impuesto, hasta del azar, que de las promesas específicas del gobernante de turno.

Hoy, en el Perú del 2001, en plena Era Global, no sorprende leer en los periódicos ni escuchar en los programas de radio y TV que “el candidato presidencial ABC planteó la conveniencia de crear XYZ miles de empleos cada año durante su próximo gobierno”. Los más radicales entre ellos postulan un XYZ imposible, los más centrados cifras más sustentables en el papel. Pero, en realidad, igual daría que pronosticaran cuántos días habrá de sol y lluvia en el siguiente quinquenio. Así como el gobierno no puede obligar a que llueva ni a que el sol alumbre, ni prohibir por decreto los terremotos o el Fenómeno del Niño; menos aún puede, para el conjunto de la sociedad, crear más empleos ni mejorar las remuneraciones reales de su población. Eso sólo lo pueden hacer la imaginación y voluntad de personas, empresas y organizaciones.

Esta sorprendente campaña electoral viene oscilando entre el *shock* de los *vladivideos*, con lo que ello implica de necesaria catarsis de vergüenza colectiva, de asunción de una crisis nacional que es brutal e inédita; y las promesas utópicas a un pueblo por parte de una clase política que aún está, la mayor parte de ella, enclaustrada en el voluntarismo estatal iluso de hace 40 años y no muy consciente de los verdaderos desafíos que impone la transformación tecnológica y la globalización de los mercados para una economía pequeña y relativamente pobre como es la del Perú.

En el registro histórico de cuánto una sociedad progresa suele dársele demasiado valor al campo de las ideas y a las iniciativas de los líderes políticos. La liberación femenina, por ejemplo, se ha atribuido a muchas heroínas que por ella lucharon. Se debió también –y, tal vez, principalmente– a máquinas que atenuaron efectivamente algunas de las cadenas domésticas más pesadas de cualquier ama de casa. Hace un siglo, la gran mayoría de hogares en todo el mundo carecía de agua. Y para cumplir con sus tareas cotidianas, la familia promedio requería cargar físicamente, cada año, unas 7 toneladas de carbón y 9,000 galones de agua. Por entonces, las mujeres dedicaban casi 60 horas semanales a cumplir con tareas tan básicas como cocinar, lavar y planchar. Como consecuencia de ello, sólo el 5 por ciento de las mujeres trabajaba fuera del hogar.

Sin energía eléctrica, le demoraba a una ama de casa 4 horas lavar un atado de 15 kilos de ropa, y otro tanto plancharlo y en dicho proceso caminaba 2 kilómetros (los promedios corresponden a EEUU pero sirven igual de referencia general). La lavadora y la plancha eléctrica le han permitido a la ama de casa que las usa reducir el lavado a 40 minutos, el planchado a 1 ¾ horas y el tramo recorrido a 200 metros. La tecnología, al multiplicar la productividad de la mujer, resultó una aliada fundamental en la causa por la igualdad de sus derechos.

En el camino de las últimas cuatro décadas, países que fueron más pobres que el Perú se han vuelto más ricos, no porque sus gobiernos hayan sido especialmente capaces sino, apenas, más conscientes de su realidad, menos atados a paradigmas obsoletos del pasado. Ese no es un error poco común, incluso en los países más avanzados. Hay ejemplos históricos que resultan algo cómicos. En 1900, la revista *Scientific American* pronosticaba un progreso muy limitado para la isla de Manhattan por el escaso número de caballos que en ella se podía alimentar. En 1950, la revista Mecánica Popular anunciaba con entusiasmo:

“La *Eniac* (la primera computadora) cuenta con 18,000 tubos al vacío y pesa 30 toneladas. En el futuro, sin embargo, las computadoras podrán tener apenas 1,000 tubos al vacío y sólo pesar 1 ½ toneladas”. ¿Qué tonterías similares pueden estarse redactando en los planes de gobierno actualmente en debate?

El Perú cuenta con 0.4 por ciento de la población, 0.2 por ciento de la producción y 0.1 por ciento de las exportaciones mundiales. Podría un día desaparecer del mapa sin causar mayor efecto en el resto del planeta. Muchos de sus políticos, sin embargo, sugieren cursos de acción como si fuese el ombligo del mundo. En el reciente tema de la concesión de los puertos, por ejemplo, la solución planteada fue postergar todo hasta estudiar y dictar una nueva ley futura. En el debate se discutió sobre el número de trabajadores que tenía Enapu y sobre si ésta era rentable o no. A nadie se le ocurrió preguntar cuánto costaba y demoraba, regularmente, embarcar o desembarcar un contenedor desde Paita o Matarani. En el tema del aeropuerto Jorge Chávez, la participación de concesionarios internacionalmente calificados pudo frustrarse porque a un comisión investigadora del Congreso se le ocurría algunas nuevas ideas sobre cómo mejorar unilateralmente el contrato con la que el concurso fue convocado. Como si el mundo pudiera esperar hasta que ese templo de buena legislación que se supone sea el Congreso peruano dicte una ley sobre todo lo humano y divino, o como si el Jorge Chávez fuese el aeropuerto más importante del Pacífico Sur.

Para ser fructífera una ley, o una política, debe ser simple, clara, lógica, transparente y eficaz. En Canadá, por ejemplo, hay una reglamentación que obliga a que toda fábrica o mina que devuelve aguas a un río, lo debe hacer aguas arriba de donde las toma. Con ello se ahorran tomos enciclopédicos sobre lo que es y no es contaminación. En materia tributaria, no sería malo dictar una ley en el Perú que estableciera que los impuestos locales fuesen el promedio ponderado de las tasas vigentes en los países vecinos para cada concepto. Así, de un solo plumazo, los *lobbies* desaparecerían. Los ministros de Economía, o aspirantes al cargo, y sus eventuales asesores, ya no intentarían dejar su huella digital en la estructura tributaria, en esfuerzos muchas veces estériles de optimización, porque lo que se suele mejorar en cada oportunidad se pierde en exceso por el riesgo implícito que representa el que cada diciembre los agentes económicos empiecen desconcertados a especular respecto de cuál será el paquete tributario del ministro de turno.

¿Qué objetivos debería procurar alcanzar el Perú para el 2006? Con US$2,100 de producto por habitante, nos encontramos a media tabla en la mayoría de los registros que ordenan los países en función de su grado de desarrollo. En el pasado lejano, hace 30 o 40 años, tuvimos un puesto bastante mejor. Pero el problema actual va más allá de indicadores económicos tradicionales. Apenas el 10 por ciento de los peruanos cree que se puede confiar en la mayoría de las personas. No más de 30 por ciento considera que sus compatriotas son solidarios (casi la mitad del promedio latinoamericano equivalente). Y 65 por ciento emigraría, si pudiera. Este último dato fue incluso mayor en 1990, bajó a 45 por ciento en 1996 y ha vuelto a subir de manera alarmante. La crisis peor que sufrimos no es una económica sino de confianza, existencial incluso. Y ella no va sino a agudizarse con candidatos que ofrecen empleos que el Estado no puede crear, promesas que van más allá de las realidades.

El Mal Peruano

Perú Económico, noviembre 2001

En su publicación más reciente, Mariano Grondona recuerda el importante libro *El Mal Francés*, escrito hace un cuarto de siglo por Alain Peyrefitte, quien argumentaba que Francia resultaba por entonces asfixiada por un poder burocrático centralizado. Tal atrofia no parece haber sido superada desde entonces. En el ranking de competitividad más reciente, Francia –el país *más rico* de Europa, según la interpretación tradicional de riqueza– ocupa el duodécimo lugar en el mundo. Y en la evaluación de su competitividad potencial, queda relegada al puesto veinte. Pareciera que la economía francesa no será, en el futuro, todo lo que fue en el pasado. Finlandia, en cambio, ocupa hoy el primer lugar en ambas listas. Sus empresas son, actualmente, las que cuentan con el mejor contexto para enfrentar, con buen éxito, los complejos desafíos de un futuro incierto.

Citando un artículo reciente del ex–presidente de Uruguay Julio María Sanguinetti titulado: *La Argentina, ¿fue o es?*, Grondona hace referencia a esta dimensión temporal de lo que identifica como el *mal argentino*. Y para describirlo, recuerda el lema del candidato Bill Clinton durante su primera campaña electoral a la presidencia ("¡es la economía, estúpido!"), para afirmar que si alguien se preguntara por el problema central de la Argentina de hoy, habría que responderle: "¡es el Estado, estúpido!".

Jorge Basadre, como síntesis de su monumental historia republicana, se refiere a dos males peruanos: el abismo social y el estado empírico. Éste, como el argentino, sigue bastante desfasado con las realidades del mundo de hoy. De otro lado, aunque desde los 70's la movilidad social ha mejorado en el Perú, las diferencias económicas entre sus habitantes se han ampliado como consecuencia de los cambios tecnológicos.

Una paradoja es que las evidentes diferencias en bienestar generan presiones políticas y poca disposición a aceptar las acciones y medidas que efectivamente permitirían atenuarlas en el tiempo. De allí la recurrencia continua a decisiones populistas orientadas a mejorar los resultados de la encuesta del próximo mes en perjuicio de un racionalismo de más largo plazo. Napoleón, ante el comentario de un asesor respecto a una medida

considerada por su administración que resultaría impopular, contestó: “No nací para ser amado”. ¿Pueden darse ese lujo los políticos modernos?

En el inconsciente colectivo, una elección representa un contrato o compromiso. A Alberto Fujimori le sirvió bien enfatizar su primera gestión en los objetivos de estabilización–seguridad–reinserción. Mal que bien, los pudo cumplir. La manipulación corrupta de instituciones para los objetivos de la reelección disolvió la legitimidad de su segundo mandato. A Valentín Paniagua le fue suficiente la convocatoria y celebración de elecciones libres para cumplir con su mandato implícito.

¿Cuál es el contrato de Alejandro Toledo con la población? Uno más difícil de honrar y cuyas cuatro columnas maestras podrían ser: trabajo, lucha contra la corrupción, lucha contra la pobreza, y rescate institucional de la democracia. Debería, tal vez, replantearlo como la necesidad de lograr un cambio profundo *dentro* del sistema económico que no implique, sin embargo, una patada al tablero, un cambio *en* la naturaleza del mismo. Al gobierno le resulta esencial que su bancada en el Congreso comprenda y acepte los límites de esta diferencia crítica.

En Argentina, Eduardo Duhalde, quien perdiera la elección frente al presidente De la Rúa en 1999, resultó un triunfador de la elección parlamentaria más reciente. Durante la campaña llegó a afirmar: “los males argentinos se deben a que tenemos una dirigencia de *mierda*, en la cual me incluyo”. ¿Buena comprensión del estado de ánimo popular? ¿oportunismo político? se pregunta Gondrona. ¿Hablará así, algún día, la clase política peruana, donde es bastante mayor el número de quienes quieren vivir de la política en vez de vivir para ella?

La nueva definición de riqueza que ha irrumpido en el mundo sacude a países como Francia, Perú y Argentina, cuyas economías fueron una vez ricas por la calidad de sus tierras y minas. Hoy, la principal fuente de riqueza es intangible: la innovación tecnológica y empresarial, el marketing en busca de nuevos mercados, la competitividad. Países como Finlandia, Nueva Zelanda, Singapur comprenden mejor esa realidad que aquellos países que *fueron* ricos.

A diez años de haber adoptado el modelo económico de mercado, aún hay líderes de opinión en el Perú que dudan si es éste, en realidad, el sistema que quieren. No muchos proponen abiertamente regresar a la economía cerrada e intervensionista de ayer, es cierto,

pero son aún menos los que propugnan ampliar una competencia que muchos sufren y casi todos temen.

A diferencia de las utopías socialistas, no existe una utopía capitalista que ofrezca rápidamente frutos abundantes y seguros. Como la democracia en la célebre definición de Winston Churchill, la economía de mercado resulta ser el peor de los sistemas conocidos, con excepción de todos los demás. En los últimos años se habla de un capitalismo *con rostro humano*. Pero a dicho estado, como afirma Grondona, sólo ha podido llegar Europa después de varias décadas. Incluso EEUU no cuenta con la red social europea. A cambio de ello, sin embargo, su economía crece tres veces más rápido, generando millones de empleos para sus habitantes e inmigrantes. La mayor parte de Europa –Finlandia e Irlanda son las excepciones– prefiere mantener sus empleos actuales, sufrir más desempleo, crecer menos y evitar a los inmigrantes. Lujos que se pueden dar las sociedades ricas. En este balance, ¿a cuál tipo de economía deben aspirar los países de América Latina? Una más dura y exigente pero con mayor potencial de crecimiento y empleo? O una más suave y permisiva con un crecimiento mediocre?

Una economía de mercado implica competencia empresarial en el marco de reglas definidas por un Estado que debe ser honesto y estricto. Son enemigos del sistema quienes creen, erradamente, que el capitalismo es un sistema corrupto en sí mismo; pero también aquellos empresarios y funcionarios que han visto la transición en curso en América Latina como una oportunidad ideal para enriquecerse al margen de la ley.

Para Michael Porter, la economía de cualquier país debiera convertirse en un gimnasio exigente de empresas. Los estados deben ofrecer una estimulante infraestructura de educación, transportes, comunicaciones, finanzas, impuestos y reglas laborales. Deben, de otro lado, exigir a las empresas operativas que compitan entre sí y se preparen a competir en el exterior. ¿Es el Perú un gimnasio eficaz? ¿Es adecuada su infraestructura? ¿Predecibles sus reglas? La respuesta, ciertamente, es no. Y mientras ello no cambie, las perspectivas para lograr un crecimiento sostenido son limitadas.

El Perú cuenta con leyes buenas y malas. Pero una parte significativa de su población vive al margen de la ley. Allí donde la ley no es aún soberana, donde no existe un *enforcement* adecuado, ¿servirá de mucho optimizar las leyes? Más que cambios en las normas, a lo que debería aspirar la administración Toledo es que a éstas se cumplan, todas,

incluso las que no le gustan. Sócrates tomó la cicuta para no violar una ley, que todos sus seguidores y la historia después consideraron injusta.

Lo que debe procurar el gobierno del presidente Toledo es restablecer la ley, por dura que sea, por encima de la voluntad, incluso del voluntarismo popular. Caso contrario, apenas habremos, como dice la copla antigua, “cambiado mocos por babas”. Institucionalidad democrática no implica cambiar la voluntad militar o dictatorial por la voluntad de los electos o por lo que ellos interpretan que es el interés popular. Es establecer el imperio de la ley. El Estado debe ser chico pero fuerte. Se requiere poblarlo con funcionarios elegidos por concurso, capaces y honestos, bien remunerados y sujetos tanto al prestigio como a la cárcel.

El problema central de la Argentina hoy no es, concluye Grondona, la ausencia de grandes líderes honestos y capaces. Hay un problema mental previo: que entre los actores y la dramática realidad que se tiene al frente, sigue habiendo la “espesa niebla de una fantasía escapista, el vapor alucinante de una quimera”. Así sólo se corre el riesgo de pasar de país pobre que fue rico a pobre país.

Desafíos y Riesgos

Perú Económico, julio 2002

La primera globalización que se dio efectivamente en el mundo resultó en un lamentable fracaso. Fue entre 1880 y 1914, cuando también se vivió un proceso de cambio tecnológico muy intenso, lo que motivó un crecimiento económico significativo en muchas regiones. Todas las principales ciudades se expandieron, el comercio internacional se multiplicó y varios millones de europeos migraron a América. Pero la *belle epoque* terminó en guerra y recesión. En parte debido a que el dinamismo de la economía generó algunas tensiones sociales e internacionales que no pudieron ser manejadas adecuadamente.

Ahora se vive una época todavía más compleja. Con transformaciones múltiples de gran alcance. Con cambios tecnológicos que han generado un aumento significativo aunque desigual en la productividad. Con mercados de capital que han multiplicado su alcance y liquidez, pero que también han potenciado su capacidad especulativa. Con un comercio mundial más barato y creciente que ha vuelto evidente la existencia de sobre capacidad de producción a escala global. Con empresas que compiten muy agresivamente por ampliar su participación en mercados muy dinámicos que ya no registran inflación pero que no generan un empleo suficiente. Con una mejoría significativa en los indicadores tradicionales de bienestar y una mayor movilidad social, aunque también con diferencias muy pronunciadas en el ingreso y la riqueza, tanto entre países ricos y pobres como al interior de cada sociedad. Con una miseria que no mejora lo suficiente y que constituye un estimulador explosivo de violencia.

Es, por ello, a la vez, una época estimulante y muy preocupante. Ya no hay imperialismos ni ideologías en pugna que permitan considerar la posibilidad de una tercera guerra mundial. Sin embargo, el conflicto árabe israelí, las tensiones entre India y Pakistán, entre otros altercados fronterizos, implican que, una vez disuelta la Unión Soviética, la supuesta *Pax Americana* no resulta sino una quimera. Y, como quedó demostrado con el atentado de las torres de Nueva York, el sistema es precario y bastante peligroso. En el campo financiero, por ejemplo, por oscilar desordenadamente entre el entusiasmo iluso y

el pánico contagioso, los mercados pueden pasar de ser aliados estimuladores del crecimiento de un país a verdugos que lo castigan severamente. En Argentina, por ejemplo, el adelanto en la convocatoria de elecciones no es sino una expresión de la incapacidad de su gobierno para generar suficiente confianza en los mercados. Y la poca convergencia hacia valores globalmente establecidos y hacia la construcción de un marco institucional más adecuado que los soporte, vuelve al fundamentalismo religioso y a los nacionalismos recalcitrantes en amenazas efectivas. Una característica del actual proceso de globalización, por ejemplo, es la emancipación creciente de la mujer, avance que no es aceptado por los islámicos más fundamentalistas. Otra es el estancamiento poblacional y el gradual envejecimiento en los principales países de Europa lo que vuelve a sus sociedades bastante resistentes al cambio.

La evolución de los noventas resultó una totalmente impredecible. A la izquierda –que como sigue enmarcada por el determinismo histórico y la teoría de la conspiración no cree mucho en el azar ni, fuera de la literatura y el arte, en el caos creativo– no les es fácil aceptar esto. Margaret Thatcher y Ronald Reagan no eran representantes del *establishment* de sus países. Por el contrario, encabezaron un reclamo radical de una clase media afluente, poco ilustrada y ajena a las artes del buen gobierno, contra un estado excesivamente interventor y muy poco eficiente. Sus ideas básicas expresaban el conservadurismo de cualquier buen bodeguero o boticario prudente.

El liderazgo empresarial y académico, por entonces, estaba en otra. En 1985, por ejemplo, el libro más comentado en estos círculos fue “El Alza y Caída de las Grandes Potencias” de Paul Kennedy. Hay documentos académicos, incluso de la escuela de negocios de la universidad de Harvard, que a inicios de los años noventa planteaban la necesidad de que EEUU emulara el planeamiento dirigido de Japón y Alemania en industrias claves para evitar así que su economía fuese superada. Los resultados de los años noventa le dieron más razón a los bodegueros y boticarios.

“Era la mejor de las épocas, era la peor de las épocas...” escribió Charles Dickens de su tiempo. Lo mismo se puede decir de hoy. Cuando se refieren a la crisis asiática, los pesimistas hablan del crash de 1998; los optimistas, en cambio, de la recuperación que se viene dando desde 1999.

Los críticos más pesimistas ven por delante una desconfianza creciente que generará una contracción de la demanda y una muy severa crisis bursátil global que acentuará la recesión mundial y la reversión a políticas proteccionistas y de aislamiento. Consideran, además, que el surgimiento de la derecha nacionalista en Europa y Asia puede constituir un obstáculo casi insalvable para un proceso de globalización caótico e impredecible como el que se viene dando. Hay una paradoja curiosa de que mientras mayor resulta la interdependencia, crece en algunos países la sospecha y el resentimiento contra el "extranjero", concepto que, además, resulta cada vez más ambiguo.

Los defensores del proceso no lo ven necesariamente así. Consideran, por ejemplo, que el espíritu de la Declaración de los Derechos Humanos tiene más fuerza hoy que nunca. Asimismo, las empresas multinacionales vienen descubriendo y pagando los castigos por mala conducta ética o ambiental. Para la mayoría de los analistas mundiales, la globalización ya no sería un proceso reversible. Y como consecuencia de ella, el mundo será en veinte años más rico de lo que es hoy. Toca entonces, más bien, diseñar los instrumentos y el equipamiento cultural, político y social, para que no sea entonces un planeta más desigual e inseguro de lo que es ahora.

En la mayor parte del mundo, la mayor libertad personal y empresarial de los noventas potenció la creatividad y productividad pero no, en la misma medida, los lazos sociales e institucionales necesarios para lograr un bienestar más cualitativo. Falta, por ello, ampliar y acentuar la construcción de nuevas comunidades cosmopolitas. Caso contrario, el riesgo será una creciente inseguridad personal y planetaria.

Los aparatos estatales, en retaguardia por su baja eficiencia relativa, deben resultar efectivos y creativos en aquello que las empresas y personas no pueden hacer bien: en gobernar. Y es difícil que el mundo se autorregule. El liberalismo no puede volverse fatalista respecto al manejo de la economía global y sus evidentes riesgos: terrorismo, crimen organizado, epidemias, deterioro del medio ambiente, pobreza. Se requiere establecer instituciones globales que sean democráticas y responsables. Por ejemplo, las finanzas internacionales pueden requerir de una regulación que atenúe lo volátiles que son. Ello resulta necesario para no retroceder en los avances de un comercio más libre. El Banco Mundial y el FMI, por ejemplo, fueron creados para atender los problemas de hace medio

siglo. El modelo del FMI es uno que concentra su atención en los desequilibrios internos de una economía. Asume que los desequilibrios externos es una premisa de referencia.

La tarea que se tiene por delante es una que implica mejorar el modelo no sustituirlo. Las soberanías nacionales, por ejemplo, debieran dar espacio urgente a sistemas más regionales y globales de operación. Se tiene que aceptar que, ante muchos desafíos y riesgos, las respuestas nacionales terminan siendo insuficientes y retrógradas. El mundo requerirá pronto de una autoridad global para temas diversos como las finanzas, la libre competencia y el medio ambiente. No resulta muy conveniente, por ejemplo, que la prensa televisiva resulte coto privado de pocos conglomerados globales. ¿Habrá un día un Banco Central Mundial? Una moneda única?

Mientras esos son los temas que las dirigencias de cada país deberían tratar, en el Perú nos acercamos a un nuevo 28 de julio en las mismas de siempre: quién entra, quién sale; quién gana, quién pierde, en un tonto juego de sillas. Vamos, así, todos camino a perder mucho en la insignificancia.

Los Desafíos de la Globalización

Perú Económico, junio 2005

Para muchos liberales idealistas, la defensa del libre mercado y el establecimiento de límites a la acción del estado constituyen posiciones de principio. Para otros, en cambio, resultan más bien una cuestión de pragmatismo y resultados. Por ejemplo, cuando a Lee Kuan Yew –padre del Singapur moderno–, los autores del libro *The Commanding Heights*, Daniel Yergin y Joseph Stanislaw, le preguntaron sobre el proceso de afirmación de mercados en su país, respondió: "el comunismo colapsó y la economía mixta no funciona. ¿Qué nos queda?"

En los últimos años, sin embargo, la resistencia a la globalización se ha visto incrementada en muchos sectores y países. Conviene preguntarse entonces cuáles serían finalmente los parámetros y criterios que determinarán la consolidación del proceso o, como sucedió en 1914, su eventual reversión pendular. Los autores mencionados, por ejemplo, los resumen en cinco: aumento de riqueza, sentido de equidad, seguridad ambiental, adecuado manejo demográfico y preservación de las identidades culturales.

Aumento de riqueza. El comunismo y la economía mixta fracasaron en su intento de ofrecer más bienes y servicios, mejores empleos y mayores estándares de vida. La globalización en curso ha incorporado a cientos de millones –especialmente en China, India y la ex URSS– al mercado laboral internacional del trabajo. Por ello, en cualquier parte del mundo los trabajadores pueden sentir sus empleos amenazados no sólo por máquinas que puedan realizar sus funciones más rápido sino por asiáticos que lo pueden hacer más barato. Si bien la especialización resultante y los mercados así generados permiten aumentar el producto global, la institucionalidad vigente no garantiza que todos terminen necesariamente mejor. Stanley Fisher, quien fue el principal economista del FMI, reconoce: "El sistema de comercio mundial ha sido la mayor fuerza para reducir la desigualdad entre los países. Si regiones enteras de Asia han pasado de ser terriblemente pobres a alcanzar ingresos medianos, y países como China crecen a tasas extraordinarias, es debido al comercio mundial. Pero, en el corto plazo, al interior de los países, es indudable que algunas personas van a verse afectadas. Este es un problema real que debe ser tratado

debidamente". Es que de los 83 millones de personas en los que aumenta cada año la población mundial, la de los países pobres aumenta en 82 millones. Ello implica la necesidad de inversiones en educación, salud y redes sociales. Pero ellos deben invertirse en proyectos que sean eficaces, porque la inversión pública tradicional no cumple bien sus verdaderos objetivos y se pierde, muchas veces, en ineficiencia, corrupción y erradas políticas. Reformas como las planteadas por Hernando de Soto para revertir la exclusión crónica de los pobres del sistema legal y de una mayoría de la población de sus derechos de propiedad resultan fundamentales para promover la inversión en pequeños negocios generadores de nuevos empleos.

Sentido de equidad. La globalización será finalmente juzgada no sólo por el eventual aumento de riqueza sino por la legitimidad de las reglas y sus consecuencias finales en la distribución. Den Xiaoping afirmaba que China tenía dos opciones: distribuir riqueza o distribuir pobreza. Y que prefería lo primero, porque ello le generaba a la población mayor bienestar, a pesar de que también generaba una mayor desigualdad. La China de Mao, en cambio, resultó muy igualitaria –salvo para la burocracia dorada– pero casi todos terminaron desesperadamente pobres. En su libro *En Defensa de la Globalización*, Jagdish Bhagwati, quien visitará Lima el próximo mes, analiza las principales críticas que se le hacen al proceso en materias como pobreza, trabajo infantil, rol de la mujer, salarios, impacto político, ambiental y cultural, para concluir que siendo el impacto neto del proceso uno favorable, aún resulta insuficiente. En Inglaterra, Tony Blair ha vuelto a ser reelegido recientemente porque su gobierno supo fusionar los valores social democráticos con las reformas de mercado aplicadas por Margaret Thatcher pero no revertió una sola de éstas. En Chile sucedió algo parecido. Cabe señalar también que, en los países pobres, la mayor desigualdad puede resultar poco tolerable como consecuencia de un consumismo insensible y poco solidario de los ricos, más aún cuando la legitimidad de su mayor ingreso puede resultar cuestionada por considerarse, con razón o no, que ella pudo estar teñida de arbitrariedad y corrupción.

Seguridad ambiental. En el último cuarto de siglo, la preocupación por el cuidado del medio ambiente se ha convertido en una prioridad internacional. En la búsqueda por ampliar sus oportunidades, los pobres del mundo generan demandas que pueden contaminar el ambiente, una prioridad que puede no resultar tan relevante, en el corto plazo,

para los sistemas políticos urbanos o regionales de sus propias sociedades. Asimismo, hay temas globales, como el cambio climático por ejemplo, que resultan muy difíciles de manejar globalmente en lo que se refiere a la determinación de responsabilidades y distribución de costos. Los países industrializados, por ejemplo, se muestran preocupados por la creciente emisión total de carbono que genera el crecimiento industrial en China. Los dirigentes de este país responden que el consumo eléctrico promedio por persona de su país apenas alcanza al 5 por ciento del de un norteamericano. En el tema ambiental, las empresas privadas van a ver incrementada su responsabilidad en los próximos años, no sólo por crecientes regulaciones de carácter internacional, sino por la naturaleza misma de su compromiso y contribución a mejorar el ambiente.

Manejo demográfico. En el marco de la profunda transformación tecnológica en curso, que se expresa en una mayor automatización y una mejor esperanza de vida, la dinámica poblacional en curso puede causar una mezcla peligrosa de pobreza, desempleo, desilusión y amargura, que constituya una fuente de inestabilidad política y económica, una que trascienda incluso los límites territoriales de los países. Los países árabes probablemente sean la región mundial más inquietante en tal sentido. La próxima sucesión en Arabia Saudita constituye una prueba de fuego en tal sentido. A los países industrializados, por su parte, el desafío más importante será la creciente participación de aquellos con más de 65 años en el total de la población, lo que obligará a una reforma integral de los sistemas de salud y pensiones que, en términos fiscales, puede implicar un esfuerzo sólo comparable al que fue requerido en años de guerra. En China, por ejemplo, donde no existe sistema de pensiones, la actual población con más de 65 años suma 100 millones; para 2030, ésta se incrementará a 400 millones. ¿Quién pagará el costo de su cuidado? ¿Deberán los estados aumentar los impuestos a todos para atender las necesidades de los mayores? Por primera vez existe un riesgo de tensión intergeneracional en la asignación de recursos públicos.

Preservación de las identidades culturales. El desafío más complejo de atender es el que se refiere a los valores e identidades de las culturas nacionales y regionales, incluyendo las identidades étnicas y religiosas. El mundo tradicional era más predecible y consciente de sus riesgos y potenciales desgracias. Ahora todo es posible pero nada es seguro. Y ello genera una incertidumbre que es difícil de manejar socialmente. Los

mercados financieros, por ejemplo, han permitido diversificar y multiplicar la inversión, pero son también en extremo volátiles. Países que se beneficiaron de los flujos de capitales pueden estar poco preparados para manejar su fuga en épocas de crisis. La emergencia en 2001 del terrorismo internacional demostró que éste se puede beneficiar de las mismas redes que la globalización ha facilitado en finanzas, telecomunicaciones, prensa y turismo individual.

A comienzos de los noventa, existía en el mundo un optimismo un tanto iluso en el potencial de la globalización de los mercados, una visión que no tenía en cuenta debidamente su eventual vulnerabilidad ante nuevas formas de desigualdad, inseguridad y contagio. Es evidente hoy que todos los participantes en la nueva economía –consumidores, inversionistas, prestamistas– requieren mantener una atención debida a las amenazas que pueden eventualmente generarse como consecuencia de paradigmas históricos, culturales y políticos, tanto nacionales como regionales. Más allá del entusiasmo despreocupado, lo que necesita el proceso de globalización es una prudencia medida. Y, como concluye Bhagwati, una velocidad óptima y no necesariamente máxima.

Cambio de Era

El Comercio, 19 de marzo 2006

A pesar de los innumerables avances tecnológicos, la naturaleza primaria de los seres humanos ha cambiado poco en el curso de los últimos siglos. Las fuerzas del deseo, el odio y el miedo siguen siendo los motivadores básicos del comportamiento, y la cultura de tribu muchas veces se afirma en el temor al "otro", al desconocido, al distante. Para entender un mundo que es complejo y ambiguo, la gran mayoría de los humanos demanda explicaciones claras y simples. Así, se sigue prefiriendo el blanco–o–negro a las variaciones de grises porque ello nos permite asumir cosmovisiones más precisas y rumbos que, en teoría, son más confortables, aunque no siempre sean más certeros.

El mundo actual no vive una era de cambios sino un cambio de era. "Tiempos interesantes" decían los chinos, considerándolo una maldición. "Tiempos poderosos" los llama el último libro de Eamonn Kelly sobre el tema. Una expresión de este cambio es la carencia paradójica, en este mundo de globalización informativa, de una historia contemporánea común. Como nunca antes, las personas reciben un bombardeo de historias –sobre los avances de la ciencia y tecnología, el materialismo consumista, los desequilibrios crecientes, la expansión de China, las guerras fundamentalistas, la agonía de África, los desafíos del cambio climático, para no citar sino las más relevantes a escala mundial– que conforman un escenario contradictorio y confuso, un kaleidoscopio complejo de una dinámica ambigua y emergente en los mundos de la política, la tecnología, la economía y la cultura. La tan potente amplificación, sin embargo, no ayuda necesariamente a clarificar. Y los patrones integradores que pueden ensayarse son, con frecuencia, paradójicos; hasta incompatibles, si se juzgan con los paradigmas del pasado.

Una interpretación optimista de este proceso es que la necesaria interdependencia resultante de esta era global debería forzar una superación del rechazo al "otro". Con el tiempo debería surgir un "nosotros" en el cual integremos a "otros" a quienes, primero, debemos conocer más y comprender mejor. Y ese partido es uno que se juega cotidianamente. Cada día, en todo el mundo, las personas, empresas, organizaciones y

gobiernos toman decisiones que contribuirán a definir el curso de los eventos en la próxima generación.

Para ello se requiere de una nueva actitud más orientada hacia el aprendizaje continuo, hacia la experimentación y la celebración del descubrimiento. Ello implica formar y educar a las personas con una mayor tolerancia social y cultural hacia la incertidumbre y la ambigüedad. La multiplicidad y la diversidad deben ser vistas como cualidades virtuosas. Resulta necesario crear puentes y conexiones, incluso en el marco de ideologías polarizadas y diferencias que inicialmente pueden llegar a asustar. Se debe pensar más en largo plazo, dedicar más tiempo a imaginar en conjunto un futuro deseado.

¿Cómo realizar este esfuerzo cuando todo resulta tan confuso y volátil? Ese es el gran desafío del liderazgo. Uno que requiere tres condiciones básicas: una conciencia lúcida de la naturaleza del cambio que se vive, una convicción profunda de que efectivamente se puede contribuir a hacer una diferencia, y una confianza suficiente para embarcarse en un viaje difícil, sin destino claro ni final predecible.

Los Desafíos de la Globalización

Perú Económico, noviembre 2006

Aunque no se discute la trascendencia de la globalización en curso, existe poca coincidencia respecto de lo que ésta finalmente puede implicar. En un mundo de comunicación instantánea, inmediata capacidad de gratificación y modas efímeras, algunos entre los más privilegiados pueden suponer que las nuevas ideas y el mercado pueden arrasar con toda la resistencia al frente. Sin embargo, los cambios sociales y económicos tienen su propio ritmo. Lo político y lo cultural no necesariamente se someten a las tendencias económicas y empresariales. Hay eventos estelares de las últimas décadas en el mundo, como la transición política en Sudáfrica, que se lograron más como consecuencia del apoyo de algunas ONG que por decisión de los grupos económicos o empresariales dominantes. Por otro lado, es evidente que en Rusia los mercados libres, por la ausencia de una institucionalidad mínima, facilitaron la formación de grupos capitalistas mafiosos.

Los estados, en el mundo de hoy, no es que tengan necesariamente que ser menores en tamaño, sino más eficientes y con una renovación en la prioridad de sus funciones. La mayor interacción con la economía global vuelve a los estados menos soberanos pero –también– les otorga instrumentos de control de los que antes carecían. Por otro lado, la posibilidad de constituir ejércitos privados eficaces ha permitido a mafias, así como a grupos subversivos y terroristas, jaquear a los estados por el control territorial de zonas de su interés.

La globalización no implica necesariamente una acción de occidentalizar ni, menos aún, norteamericanizar el mundo. Durante los últimos años, los países asiáticos han sido los que más han crecido. Y –como afirman Kenneth Pomeranz y Steven Topik en *The World that Trade Created*– el dinamismo de sus economías se ha debido al propio comercio interregional tanto o más que a su comercio con Occidente.

Los últimos 500 años también incluyeron etapas de internacionalización. Y ella estuvo cargada de algunos problemas similares a los que ahora se enfrentan en distinta escala: tráfico de drogas, piratería, etcétera. Para aprender de la historia, se requiere

identificar las diferencias más importantes entre el proceso actual de globalización y los anteriores.

El crecimiento poblacional es, obviamente, el cambio más relevante. La población mundial alcanzó 1,000 millones recién en 1800. A 2,000 millones sólo se llegó 120 años después. Y en los 75 años transcurridos desde entonces, la población mundial ha crecido en 4,000 millones. La esperanza de vida al nacer, por su parte, se ha duplicado en el mismo lapso. El comercio mundial contribuyó a generar esta evolución: por ejemplo, en el siglo XIX, con el acceso a la papa y al guano provenientes del Perú, Europa y África pudieron atenuar el hambre de sus poblaciones y aumentar su productividad agrícola. En el siglo XX, la revolución verde y las vacunas permitieron aumentar el bienestar en todo el mundo.

No sólo la población ha explosionado, sino también el consumo por habitante. Por ello, el impacto ambiental de cada persona se ha extendido. El dominio de las plantas y animales por el hombre es hoy uno que le resultaría inimaginable a un científico del siglo XIX. La energía consumida por los humanos, desde 1900 a la fecha, ha sido mayor a la que se dio desde el inicio del mundo hasta 1900. Y, en paralelo con este proceso, la frontera entre el mercado y la propiedad, por un lado, y la naturaleza, por el otro, se viene diluyendo. La ciencia ya no sólo pretende, como en el pasado, ampliar la producción y disfrutar los frutos de la naturaleza, sino también sustituirla.

Dicho dinamismo transformador provoca, por un lado, entusiasmo en algunos respecto al potencial de una economía global innovadora, liberada de algunas anclas que anteriormente la naturaleza, los estados y diversas culturas le imponían. Pero, a la vez, el cambio es motivo de preocupación para otros debido al riesgo de un choque brutal futuro con uno o más de dichos límites tradicionales. Las preocupaciones principales se centran en tres temas básicos: la creciente desigualdad, que puede originar crisis social y oposición política; el riesgo de imposición de una homogeneidad cultural, basada en el consumismo, que algunos grupos radicales resistirían con acciones terroristas; y la posibilidad de un agotamiento de recursos finitos no renovables con los trastornos ambientales consecuentes.

En 1800, los países más desarrollados eran sólo 3 veces más ricos que los pobres; en 1900, ese ratio aumentó como a 15 a 1; actualmente se estima en 60 a 1. Las diferencias al interior de las sociedades también se han acentuado significativamente. Ello puede atentar contra la movilidad social y la igualdad de oportunidades.

Por otro lado, la sociedad tradicional tenía en las familias y en las naciones instituciones extraeconómicas que generaban lazos y lealtades, los que facilitaban el funcionamiento social. Por ello, muchos defensores de la globalización también lo son del patriotismo, el activismo social y la moral religiosa como valores sustanciales de una sociedad colectiva. El mercado requiere tanto de colaboración como de competencia.

La sociedad industrial, en gran medida, se basó en la transformación del carbón y petróleo en productos como fertilizantes y plásticos. Bajo los parámetros de la misma, el mundo puede estar al borde de un límite peligroso. Pero ello no permite predecir el futuro con certeza por la dinámica y el potencial del cambio tecnológico. Pero también resulta cierto que, de no encontrarse soluciones efectivas pronto, el cambio puede acelerarse para mal de manera irreversible.

Del Estado–Nación a la Sociedad en Red

Debate, diciembre 1997 – enero 1998

En el mundo de las ideas, la Era Moderna emerge en la historia cuando el hombre se siente en la capacidad y proyección de controlar el espacio, el tiempo, la naturaleza y la sociedad.

En ese contexto, el estado fue el instrumento fundamental de la Era Moderna. Más relevante aún fue la integración de los conceptos estado y nación, síntesis que no existió en la antigüedad, ni en la Era Medieval. Ello sirvió para vincular emocionalmente al estado con el pueblo gobernado y procuró legitimidad para lo que fueron, muchas veces, jurisdicciones y límites arbitrarios.

El estado–nación moderno se planteó como objetivo el monopolio de la violencia. Esta, sin embargo, resultó así legitimada como nunca antes en la historia.

Parte del desarrollo del siglo XIX y XX se logró como consecuencia de una compleja paradoja: una potenciación de la emocionalidad de las personas en procura de su entrega y servicio al estado al que pertenecían, el cual supuestamente representaba a su nación; a la vez que la afirmación de una creciente racionalidad requerida para atender con eficiencia las tareas técnicas del mismo estado, así como el quehacer cotidiano de la vida moderna.

Esta disposición simultánea para entregar la vida en el servicio al estado, con los esfuerzos crecientes por una racionalidad integral, resultó en un arreglo faustiano con el enorme potencial para general una energía colectiva, así como actos heroicos individuales, todo al riesgo y muchas veces al costo del sacrificio de vidas a escala masiva. Como afirma Paul Johnson en *Tiempos Modernos,* las guerras entre estados nacionales, desde 1914 a la fecha, han causado más de 100 millones de muertos, mucho más que desde el inicio de la historia hasta 1914.

Hoy, el sistema de estado–nación ha perdido fuerza conceptual. Basta preguntar en Québec, Cataluña, Gales o Flandes. Algunos pueblos deciden hoy mediante plebiscitos pacíficos, y no a través de guerras, si prefieren ser gobernados de una u otra manera por un aparato estatal u otro. En las últimas décadas, Hong Kong y Singapur han sorprendido al

mundo con su desarrollo. Su concepción y proyección se asemejan más a los de las ciudades del medioevo que a las de los estados–nación de la Era Moderna.

De otro lado, el estado–benefactor ha quebrado financieramente en muchos países. Demostró ser, durante el presente siglo, un gastador insaciable y poco eficaz.

Por ello, en el plano de las ideas, muchos han planteado la recuperación de la sociedad civil como el concepto prioritario. El estado ya no debería ser visto como el medio fundamental y único de integración social para convertirse en un mecanismo por el cual se redistribuyen bienes y beneficios colectivos entre grupos de interés que muchas veces están en pugna.

Cinco han sido las fuerzas que, durante las décadas recientes, han erosionado los fundamentos del sistema basado en el estado–nación: los avances y cambios en la actividad productiva, los mercados internacionales, la ciencia, la cultura, y diversas fuerzas de naturaleza social.

Requerimos, por ello, a las puertas del Siglo XXI, de un replanteamiento integral de la teoría vigente sobre el estado. El estado–nación de la Era Moderna no es, como algunos creen, la culminación triunfal del sistema de organización política en la historia humana. El marco conceptual que aún tenemos en la cabeza –nuestras ideas sobre pueblo, nación, estado, gobierno, territorio, fronteras– corresponden a un período de la historia que ya culminó. Incluso en los estados fundamentalistas, se plantea la idea de la sumisión del estado a un ideal superior que los trasciende. Para el islamismo, por ejemplo, el marco de referencia es la *umma*, la comunidad de los fieles más allá de las fronteras.

Nadie postula, por cierto, que el estado–nación –basado en la soberanía de instituciones políticas sobre un territorio y en la ciudadanía definida por esas instituciones– vaya a desaparecer sino que deberá aprender a coexistir con un conjunto más amplio; con una red de instituciones, culturas y fuerzas sociales. Las consecuencias de dicho proceso son significativas, puesto que todas nuestras formas políticas de gestión y representación están basadas en ese marco conceptual que empieza ya a desvanecerse detrás de su aún solemne fachada.

Las recientes crisis en el sudeste asiático revelen que los estados–nación resultan cada vez menos capaces de controlar las economías de un mundo globalizado. Lo mismo se podría decir de los flujos de información, de los medios de comunicación y hasta de las

redes criminales. La globalización del crimen, la integración de esfuerzos entre distintas mafias que explotan la superioridad de redes transnacionales flexibles frente a la rigidez de burocracias estatales reacias muchas veces a colaborar entre si, pone en cuestión creciente la capacidad de los estados para hacer respetar el orden legal y la convivencia pacífica.

De otro lado, buena parte de los problemas que afectan a la vida cotidiana –como la educación, la sanidad, la cultura, el deporte, los equipamientos sociales, el transporte urbano, la ecología local, la seguridad ciudadana y el placer de vivir en un barrio y en una ciudad– son crecientemente competencia y práctica de entidades locales autónomas. La identidad de la gente puede expresarse, cada vez más, en un ámbito territorial distinto al tradicional del estado–nación.

Estamos pasando por ello a vivir en una nueva forma de organización política: la sociedad en red. Es un mundo hecho de estados–nación, de organizaciones multilaterales, de instituciones de todo orden, de gobiernos autónomos, de municipios, cada vez más articulados entre sí y que se ampliará cada vez más. Los estados–nación requieren avanzar hacia una forma superior y más flexible que englobe a las anteriores, agilice a sus componentes y los haga más eficaces ante las nuevas realidades. Para ello será necesario que renuncien al paradigma anterior del orden rígido y del mando soberano. Aquellos gobiernos, o líderes políticos, que no entiendan esta situación y que se aferren a reflejos tradicionales trasnochados serán simplemente superados por la fuerza emergente de estos nuevos flujos sociales, tecnológicos y económicos. Manuel Castells, en un reciente artículo en *El País*, precisa que no estamos frente al fin de un estado que resulta, de alguna manera, superado por la economía globalizada, sino en el principio de un estado que debe anclarse en la sociedad civil. Y como la sociedad es variopinta, el nuevo estado–red deberá ser multiforme, abierto, flexible, interactivo. Por ello, en lugar de mandar, en el sentido tradicional, el buen líder del futuro tendrá que saber navegar.

El Nuevo Rol de la Izquierda

Perú Económico, Noviembre 1994

En el mundo globalizado de hoy coexisten tres saludables tendencias: una desconfianza creciente en el aparato estatal, la recuperación significativa del rol del mercado como asignador principal de recursos y una búsqueda por fortalecer la sociedad civil en el marco del sistema democrático.

La revolución tecnológica reciente ha vuelto excesivo el poder que ejerce cualquier estado moderno. Los líderes políticos de hoy, incluso los más democráticos, cuentan con una capacidad de opresión que envidiaría cualquier déspota tiránico del pasado –basta imaginar qué hubiera podido hacer Calígula con un eficaz servicio de inteligencia, o Iván el Terrible con una eficiente oficina recaudadora de impuestos–.

Es evidente que otorgarle al Estado más poder del que ya ejerce constituye un proceso contradictorio con el de una creciente afirmación democrática. Si bien la caída del Muro de Berlín demostró que no resulta fácil, incluso para dictaduras draconianas, eliminar la discrepancia política; se requiere de héroes civiles cuando –como en Cuba o China de hoy– el costo de discrepar es elevado. Por el contrario, cuando cualquier persona puede expresar su desacuerdo sin miedo, la democracia florece.

Cuando los que ejercen autoridad política también controlan los medios de producción, el costo de discrepar se eleva. Esta es una de las razones por la que resulta conveniente y democrático el proceso de privatización.

Con el Muro de Berlín no sólo cayó el comunismo y el marxismo sino también el determinismo histórico –la creencia de que la historia resulta, en esencia, del progreso social–. En la actualidad, afortunadamente, ha recuperado nueva vida la antigua idea de que la historia es, finalmente, la historia de la libertad.

¿Cómo definir la libertad? Spencer recomendaba medirla no por la naturaleza de la maquinaria gubernativa de una sociedad, sino por las restricciones efectivas que ella le imponía al individuo, a cualquier individuo. Las diferencias entre liberales y socialistas se originan en la manera de definir la libertad. Para Hayek, por ejemplo, la libertad económica

resultaba previa a la política. Los socialistas, en cambio, no aceptaban esta premisa limitante de su preocupación por la "cuestión social".

Si hoy uno se pregunta: ¿Es posible la libertad política sin libertad económica?, la respuesta, ciertamente, es: No. ¿Es posible la democracia política sin el mercado? La respuesta, de nuevo, es: No.

Lamentablemente, la relación entre el capitalismo –mercado y propiedad privada– y la democracia es asimétrica. El capitalismo es una condición necesaria pero no suficiente para la democracia. La democracia no constituye una precondición para el capitalismo. Sería ideal, por cierto, que la relación fuese más simétrica, que estas dos formas de organización institucional resultaran las dos caras de una misma moneda libertaria.

El capitalismo constituye un requisito para la democracia porque proporciona un espacio social que permite el desarrollo de individuos y grupos autónomos del control del Estado. El capitalismo crea el espacio y la oportunidad para la sociedad civil, al margen incluso de cuáles sean los objetivos primigenios de la clase dominante que lo desarrolla. El espacio para la democracia resulta siendo una consecuencia del capitalismo, incluso cuando su diseño original tuviese un corte autoritario. Los casos de España y Chile han sido representativos de ello.

En este contexto, ¿existe un espacio, en la nueva arena política, para la izquierda y el socialismo? En 1987, en su libro *Which Socialism?* Norberto Bobbio afirmaba que ningún país democrático había llegado al socialismo y que ningún país socialista se había vuelto democrático.

Uno sólo puede ser demócrata si reconoce y acepta que su punto de vista es parcial, que no tiene porqué ser el de todos ni el de la sociedad en su conjunto. Si el socialismo recupera un sentido en el futuro será porque habrá aprendido a asumir su plataforma como una *posibilidad,* no como una *necesidad histórica.*

Conviene que su visión objetivo de sociedad a la que aspira –una que valore los conceptos de igualdad y justicia social– exista como una propuesta libre, no como una proyección ineludible. Una visión que sólo se podrá lograr en parte, o que incluso resultará frustrada por grandes obstáculos o eventos impredecibles. Más aún, esa visión debe ser recreada continuamente, de acuerdo a las circunstancias cambiantes del presente. Por

idealistas que sean las intenciones de un caminante, lo que importa al final es el camino que recorre.

El socialista moderno tiene un compromiso ineludible con la libertad, no tiene porqué identificarse con el “alma” del capitalismo. Si con la democracia debe contraer un matrimonio por amor, con el mercado puede asumir a una relación por conveniencia. La mayor contribución que puede hacer la izquierda a la sociedad moderna está en el desarrollo complementario de la sociedad civil, en la identificación de formas de autogobierno que concilien la libertad con un sentido de buen trato e identidad social. El objetivo final es lograr mercados eficientes, un Estado eficaz y una sociedad moderna más libre –tarea de liberales– y justa –si la izquierda y el socialismo se encuentran a la altura del desafío–.

El Estado Dinosaurio

Perú Económico, Diciembre 1995

En los años sesentas, para la economía de los EEUU, las ideas y acciones de John F. Kennedy eran sin duda más relevantes que las del presidente de General Motors o General Electric. Hoy, en cambio, el bienestar de los norteamericanos depende más de lo que Bill Gates piense o haga que de lo que Bill Clinton argumente o decida.

Esta afirmación podría parecer absurda a quienes ven aún el mundo con paradigmas obsoletos. El estado–nación viene crecientemente perdiendo relevancia como unidad y base económica. A comienzos del siglo XX –cuando las aduanas podían controlar el flujo internacional de personas, capitales e información– pintar en los mapamundis las áreas respectivas de cada nación de colores distintos tenía sentido. Al interior de cada espacio, el Estado y su gobierno se convertía en el actor principal de economías que eran bastante autónomas y diferenciadas. En función de las ideologías dominantes, los estados ejercitaban soberanía sobre bienes que consideraban estratégicos, cobraban tributos de diverso tipo a sus ciudadanos y empresas, y otorgaban protección y subsidios a intereses especiales o a grupos considerados disminuidos.

Cuando, como hoy, es posible transferir información y capitales de un punto a otro del planeta con apenas tocar la tecla de una computadora personal, gran parte del poder económico de los estados se ha esfumado. La burocracia estatal ha perdido, por ejemplo, la capacidad para manejar la tasa de cambio de su moneda, el ejercicio de un dominio sobre muchas acciones económicas de sus ciudadanos, la posibilidad de establecer subsidios arbitrarios, hasta la potestad para ser ineficiente.

El servicio postal, por ejemplo, constituye uno de los servicios públicos más antiguos y representativos. Y el japonés es uno de los estados más eficientes del mundo. Sin embargo, el año pasado, el gobierno nipón elevó la tarifa postal doméstica de ¥62 a ¥80, aproximadamente US$0.80 por carta, un servicio que en EEUU –con un territorio 25 veces mayor– cuesta apenas US$0.32. Para mayor referencia, enviar una carta de Hong Kong a Tokio cuesta US$0.50 y la tarifa normal de EEUU a Japón es de US$0.95.

Algunas empresas japonesas, que continuamente utilizan el *marketing* directo, solicitaron al correo de California tarifas por volúmenes importantes de documentación y obtuvieron cotizaciones más baratas para enviar sus panfletos publicitarios a sus clientes desde Los Ángeles que desde otro distrito de Tokio!

Al poco tiempo, los diseñadores de folletería y las imprentas de Los Ángeles empezaron a recibir encargos de publicaciones en japonés. Políticos y burócratas japoneses, amenazados en su potestad para fijar tarifas y asignar subsidios, dictaron un decreto que volvía ilegal el envío al Japón de material de *marketing* directo proveniente del extranjero si era remitido por empresas japonesas. Con la opción del *Internet,* dicha norma resulta totalmente ineficaz.

Los ciudadanos consumidores y las empresas productivas han recuperado parcialmente un poder que antes ejercían, no muy eficientemente, los estados nacionales. Kenishi Ohmae describe en su último libro –*The End of the Nation State* (El Fin del Estado Nación)– cómo en el Japón los bancos están sometidos a diversas regulaciones burocráticas que los limita y homogeniza en el servicio que pueden ofrecer a sus clientes. La consecuencia es que, vía computadora, muchos japoneses están recurriendo a bancos extranjeros que atienden las 24 horas del día. Asimismo, hay regulaciones del Ministerio de Transporte japonés que fijan tarifas mínimas a los pasajes aéreos que se compran en Tokio. En la actualidad, la mitad de los pasajes internacionales que los japoneses utilizan son comprados en el exterior, a través de la computadora, y pagados en dólares. Comprar un pasaje de Seúl a Los Ángeles con escala en Tokio resulta más barato que el pasaje Tokio–Los Ángeles. La burocracia prohibió recientemente esta opción. El estado japonés –para muchos analistas, el más eficaz, moderno y admirado del mundo– se ha vuelto un dinosaurio que no se da cuenta aún que sus burócratas y políticos han perdido poder para decidir qué pueden y no hacer sus ciudadanos y empresas.

La moderna tecnología informática está generando efectos irreversibles en la estructura de los procesos productivos, así como en los valores, juicios y preferencias de los ciudadanos y consumidores en todo el mundo. Una vez que el *geniecillo* de la información global se escapa de su lámpara, ya no es posible volverlo a meter. No hay estrategia o política tradicional, ni forma de organización política o empresarial, que pueda mantenerse inmutable.

Mal que bien, los ejecutivos y gerentes han tenido que asimilar de alguna manera esta transformación en sus empresas. Algunos políticos y burócratas, en cambio, asumen que la estructura y poder del estado–nación se mantendrá inalterable. Sin embargo, el mundo sin fronteras, que resulta de esta globalización de la información y los capitales, cuestiona la supervivencia misma de los estados como unidades con algún significado para funcionar como actores o base de la actividad económica.

Los modelos del siglo XIX, de países que podían cerrarse al mundo no tienen hoy validez. Las viejas ideas, sin embargo, demoran en morir. Por ejemplo, es común entre ciudades o regiones limítrofes, pertenecientes a países distintos, solicitar a sus respectivos gobiernos tratamientos preferenciales que le den ventaja sobre la otra, cuando los estados se encuentran hoy en la incapacidad de generar beneficios reales estables. De los casos que Ohmae ofrece en su último libro, uno podría concluir que, por ejemplo, a los tacneños y ariqueños les iría mucho mejor buscando una colaboración directa que solicitando a Lima y Santiago tratamientos preferenciales para competir entre sí. El desarrollo regional reciente en el Asia es un buen ejemplo de que los distintos colores en los mapas constituyen una ilusión cartográfica más que una representación adecuada de esta nueva realidad.

La Política en el Siglo XXI

Perú Económico, noviembre 1999

Cuando finalmente se escriba la historia comparada del siglo XX, un capítulo central lo constituirá el recuento y análisis de la expansión, apogeo y virtual decadencia de los estados–nación como instituciones políticas. Otrora soberanos, hoy no sólo han perdido autoridad, porque algunas de sus prerrogativas tradicionales carecen ya de sentido, sino también legitimidad, porque la globalización de los mercados y las economías disuelve algunos los diversos ingenuos espejismos que resultó fácil construir en el pasado como promesas de imaginativas –a veces, sangrientas– propuestas políticas, supuestamente orientadas a garantizar el iluso objetivo de alcanzar el bienestar general en sociedades cerradas.

El siglo XXI será una época de dramáticos cambios y sorpresas, algunos no necesariamente muy amables. Cada vez más, como pronosticó Peter Drucker hace dos décadas, habrá dos tipos de trabajadores: aquéllos capaces de procesar conocimiento –que, en muchos casos y por un buen tiempo, trabajarán 12 horas diarias, 300 días del año, ganando relativamente bien pero sin mucho tiempo libre– y los demás, que realizarán tareas más rutinarias, eventualmente reemplazables, y a quienes les sobrará un tiempo que posiblemente dedicarán a un ocio de bajo costo. Es probable que esta división vaya a implicar una sutil pero efectiva exclusión social de aquellos ciudadanos que no alcancen a ser, también, productores o consumidores relevantes.

Frente a transformaciones como éstas, la democracia representativa –el "menos malo" de los sistemas políticos del siglo XX– enfrenta muy importantes desafíos. Cabe recordar que sus instituciones fueron diseñadas cuando, en efecto, el estado podía fungir de soberano, con la capacidad de dictar órdenes, incluso arbitrarias, de alcance preciso. La disolución de fronteras en todos los ámbitos –económicos, políticos, sociales, empresariales– está generando una creciente incertidumbre que no es fácil de manejar, menos aún en el proceso de delegación de la voluntad popular.

Hoy, por ejemplo, un pueblo de Cataluña podría movilizarse, en coincidencia con intereses establecidos en otras comunas de Europa, para hacer frente a una decisión del

gobierno español en un tema que podría incluso ser de interés global, digamos la contaminación, y llevar el debate a la prensa internacional con la participación activa de ONG especializadas. Cuarenta años atrás, tal "conspiración" no hubiera sido posible.

En su importante obra The Information Age: Economy, Society and Culture, Manuel Castells plantea la necesidad de transformar los estados en organizaciones red, capaces de actuar con eficacia en esta nueva geometría del poder. En el siglo XXI, los ciudadanos van a pretender maximizar la representación de sus valores e intereses haciendo uso de muy variadas estrategias en redes plurales de competencias y alcances diversos. Como ya no constituyen grupos nacionalmente protegidos, las nuevas clases medias se han vuelto extremadamente celosas del poco tiempo que tienen libre, más allá del que requieren para avanzar en sus respectivas carreras y para atender sus intereses específicos.

En la sociedad industrial, la jornada laboral era de 9 a 5. Había tiempo, después, para un mundo político de debate ideológico, esfuerzos organizados por representar clases y grupos, estructuras y burocracias partidarias. En la sociedad digital, en cambio, la política se está convirtiendo en un teatro de representaciones para estrategias de jugadores oportunistas y donde las instituciones políticas se vuelven simples agencias de arbitraje. Con la pérdida de un contenido más espiritual y afirmativo, la política ha disminuido en categoría y prestigio. La actitud del hombre común se ha vuelto una de recelo defensivo ante el estado que es visto como un ente que ocasiona más daño que beneficios.

Haya de la Torre, en un célebre discurso, afirmó que la misión de su partido –la de cualquier partido de su tiempo– no era llegar a Palacio ("porque –decía– su camino se compra con oro o se conquista con fusiles") sino a la conciencia popular y que a ella sólo se llegaba "con la luz de una doctrina, con el amor a una causa de justicia, con el ejemplo glorioso del sacrificio".

Las doctrinas, o ya no existen o sus diferencias hoy resultan casi imperceptibles en términos prácticos. Por ejemplo, los planes de gobierno de los candidatos Lagos y Lavin en Chile son muy similares. Y para la defensa y proyección de causas nobles, las ONG cuentan ya con más recursos, flexibilidad, motivación, transparencia y energía que las organizaciones políticas tradicionales. En el Reino Unido, Greenpeace cuenta con más miembros que el partido laborista en el gobierno. En lo último en lo que piensa hoy un joven inquieto y angustiado por los problemas de su tiempo y mundo es en inscribirse en

un partido político. Siente que perdería absurdamente el tiempo. Prefiere dejar el oficio de la política tradicional para los arribistas mediocres.

En un contexto así, el poder se ha vuelto menos tangible y más voluble. La "creación heroica" a la que hizo referencia Mariátegui ha dado paso a una adaptación imaginativa. Como Andy Warhol comentaba burlón del arte post–moderno, todos tendrán derecho a una fama efímera. En su revista *George*, John Kennedy mezclaba política con espectáculos, ideas con farándula. Su madre se opuso siempre a que fuera actor y lo indujo a seguir una carrera de leyes para el desarrollo de su frustrada carrera pública. Sin embargo, como lo demostró Ronald Reagan, un actor de segunda tiene hoy tanta o más opción de ser un político de éxito que un abogado de primera. En este nuevo mundo, las tradicionales elites políticas han perdido relevancia y estabilidad. Por momentos relativamente breves y de manera sucesiva, surgen individuos que ocupan posiciones de poder diversas. Concluida su gestión, algunos regresan al total anonimato. En la actualidad, los diversos organizadores de las listas parlamentarias a inscribirse el próximo febrero ante el JNE vienen escogiendo a sus candidatos, los que van a ser más de mil. Los criterios para tal selección no son muy distintos de los que usaría un canal de TV para el *casting* de una telenovela. Aquéllos con buen "posicionamiento" pueden exigir sitios y vender sus pases como si se tratasen de jugadores de fútbol. ¿Qué ideas tienen esas personas de su mundo y su circunstancia? A pocos le importa. El guión se está escribiendo en otro lugar.

Cambios como los que se vienen registrando en los sistemas de producción, poder y experiencias, van a implicar una transformación sustancial de las bases materiales de la vida social. Las culturas, a través de la historia, se constituyeron por personas y grupos que compartían un espacio y un tiempo y que competían entre sí para imponer sus respectivas opiniones respecto de lo que deberían ser los objetivos e intereses sociales. Hoy, la cultura virtual que viene emergiendo, ya no está sujeta a los límites del espacio–tiempo. En ella, los valores y objetivos se establecen sin referencia a lugar, pasado o futuro. Uno podría incluir hoy, todas las expresiones culturales, de cualquier tiempo y espacio, en un solo texto integrador, sujeto a continuas y arbitrarias modificaciones, listo a ser trasmitido, en cualquier momento, según los intereses de quien lo envíe y del estado de ánimo de quienes lo reciben. Bill Gates aspira a tener algún día un archivo con todas las imágenes que existen del mundo. Es una cultura virtual de estas características la que ha empezado ya a definir

categorías, perfilar comportamientos, inducir políticas, cultivar sueños y generar no pocas pesadillas.

La tensión mayor en siglo XXI se va a dar entre la identidad propia de cada cual y la multitud creciente de redes plurales. La política será ciertamente distinta a la de los siglos XIX y XX. Los estados perderán la poca soberanía que les queda. Los políticos deberán recuperar el prestigio que les falta.

Democracia: Algo Más Que Elecciones

Perú Económico, febrero 2000

La Edad Media fue una era de valores absolutos y teocracias intolerantes. Fue durante los siglos XVII y XVIII que algunos cambios políticos promovieron un resurgimiento de la democracia como el sistema de gobierno preferido en Occidente. Para que estas transformaciones se dieran, las personas y sociedades tuvieron antes que aceptar dos principios básicos. Uno, que incluso el rey más sabio, iluminado supuestamente por el mejor dios, a veces yerra. Dos, que con suficiente información y conciencia de lo que realmente les sucede y concierne, la mayoría de las personas puede actuar racional y responsablemente, con decencia y generosidad, en el esfuerzo por descubrir el mejor camino para todos. El primer principio justifica la necesidad de una democracia, (sino bastaría con hacer dictador al sabio que nunca se equivoca); el segundo vuelve la democracia posible, aunque ésta no constituye un sistema inmune a riesgos (el "menos malo", según dijo Churchill).

Supuestamente, la Independencia y la instauración del sistema republicano marcaron el fin del absolutismo medieval en América Latina. La realidad fue que si bien éste desapareció en las formas y en las leyes, no lo hizo en las ideas ni en los hechos. La carencia de un mínimo de cultura democrática hizo que el absolutismo se mantuviese en muchos países de la región. Las obligaciones para con los demás permanecieron, para muchos, restringidas a aquéllas con la familia y los amigos. El trabajo sólo recientemente ha sido reconocido socialmente como una expresión de realización individual. La verdad era usualmente vista como un dogma a revelarse –desde púlpitos, cátedras o escritos– en vez de un ideal por descubrir. Del monarca por derecho divino se pasó así, muchas veces, al dictador militar, al gamonal omnipotente, al revolucionario utópico, al caudillo mesiánico, sin una transformación suficiente de los valores culturales ni de las instituciones civiles y políticas que permitieran un florecimiento del sistema democrático.

Las desigualdades generadas por un sistema colonial también debilitaron las perspectivas de la democracia. Ésta se afirma mejor cuando los derechos arraigan en los individuos y sus asociaciones, no en los estados. Las asociaciones de cualquier tipo –

sociales, culturales, religiosas, deportivas, gremiales, políticas, laborales– conformadas por individuos libres cuentan con derechos que son inalienables. Robert Putnam, en su libro sobre el Capital Social, señala que la diferencia entre la Italia moderna y democrática del Norte y la tradicional y autocrática del Sur proviene de que, ante diversas crisis políticas en su convulsionada historia, las ciudades del Norte reaccionaban buscando soluciones pragmáticas mediante la interacción de asociaciones ciudadanas; mientras que las del Sur daban prioridad al reestablecimiento previo de un orden vertical, a veces provisto incluso por una potencia exterior. Como consecuencia de esta diferente visión, Milán tiene hoy notables orquestas, museos y equipos de fútbol, mientras que es difícil distinguir a la sociedad napolitana contemporánea, refinada como es, de la descrita en *El Gatopardo*.

La afirmación y difusión de la propiedad privada constituye un segundo requisito esencial de la democracia. La libertad de la persona necesita de instrumentos materiales para su realización. El respeto a la propiedad privada no puede entenderse como una afirmación materialista sino como un derecho natural. Su razón fundamental no es otorgar poder a las personas y grupos sino limitar el poder de los estados, los cuales no deben, en principio, atentar contra las libertades básicas de los individuos.

Las personas y asociaciones –partidos políticos entre ellas– deben poder manifestarse libremente para participar en el debate de ideas y en la fiscalización de los actos públicos de una sociedad. La libertad de prensa es, por ello, un tercer requisito fundamental en una democracia.

Además de asociaciones libres, propiedad privada y libertad de prensa, un cuarto requisito de la democracia –tal vez el más formalista– es la elección limpia de autoridades. Las elecciones cumplen una función triple: primero, permiten remover de cargos públicos a aquéllos que no cuentan con la aprobación de los ciudadanos; segundo, convalidan y legitiman las propuestas de los candidatos elegidos; y, por último, garantizan una sucesión ordenada y periódica del poder.

Pero las elecciones, aún las irreprochables, no bastan para garantizar la democracia. Si la verdad no es consecuencia de una revelación superior sino de un descubrimiento cotidiano, la sociedad democrática requiere del respeto entre gobierno y oposición leal. Es común en los EEUU, por ejemplo, que los ciudadanos crucen sus votos para elegir presidente de un partido y Congreso del otro. El equilibrio resultante, en vez de

preocuparlos, los tranquiliza. Incluso países latinos como Francia han ensayado una cohabitación sin generar demasiada turbulencia. Para que una democracia funcione bien se requiere de partidos políticos que sepan respetarse entre sí.

Para afirmar tal respeto se requiere que las decisiones gubernativas se adopten en el marco de la ley y no sólo en función de la opinión legítima de quien circunstancialmente manda. Los criterios de decisión pública en una democracia deben conllevar implícitos una voluntad de consenso social. La democracia es un conjunto de valores tanto o más que un sistema político.

Y como la sociedad de humanos no constituye una colmena ni un rebaño, se requiere de reglas claras y estables para resolver cualquier discrepancia, así como tribunales independientes porque es siempre posible que los funcionarios se equivoquen y tales errores requieren reparación.

Asociaciones vitales y no frágiles de ciudadanos libres y no temerosos; propiedad privada defendida y no amenazada; prensa libre, no vulnerable; elecciones aceptadas por todos, no susceptibles de ser impugnadas; el reconocimiento de que quien no piensa como uno también pueden ser moral, que en su error puede haber algo de verdad; una ley debidamente cumplida por funcionarios y celosamente defendida por jueces autónomos. Eso es, en realidad, democracia. Al Perú le falta mucho todavía para lograrla plenamente. Y a veces, lamentablemente, parecemos retroceder en su búsqueda.

Corrupción y Democracia

Perú Económico, marzo 2001

Corromper significa "sobornar" pero también, y antes que eso, "echar a perder, depravar, dañar" y, en primer significado, "alterar y trastocar la forma de alguna cosa". El debate político actual está centrado en lo que ha representado para la sociedad peruana la corrupción manifiesta y concentrada del gobierno anterior. Una primera reacción peligrosa ha sido la caída en la autoestima general. En una encuesta de opinión pública reciente, la pregunta ¿Cree Ud. que los peruanos son honrados? fue contestada así: 3 por ciento, *Mucho*; 4 por ciento, *Bastante*; 61 por ciento, *Poco*; 29 por ciento, *Nada*. De todos los indicadores sociales y económicos del Perú que hay que revertir, algunos muy endebles, éste resulta uno de los más preocupantes.

Moisés Lemlij escribe que en la historia de las sociedades, de todas ellas, hay etapas en las que predomina una sensación de caos y catástrofe, desamparo y perplejidad. Es el momento de los piratas, agrega. Saúl Peña, por su parte, señala la relación de la corrupción con la patología del lazo social. Cuando a la población se le pregunta si siente que en el Perú hay igualdad ante la ley, sólo 5 por ciento contesta que sí. Y sólo 1 por ciento de los peruanos, según la misma muestra encuestada, cumple la ley *Mucho*. Otro 4 por ciento la cumple *Bastante*. El resto la cumple *Poco* o *Nada*, o (no sabe, no opina) no le importa.

El primer requisito de una democracia no es el sistema electoral. Los dictadores también resultan, muchas veces, elegidos. El primer requisito es la predominancia de la ley por encima del deseo arbitrario de quien manda. De esa ley que, según la encuesta, sólo el 5 por ciento de los peruanos cumpliría *Bastante* o *Mucho*. La Inglaterra monárquica puede ser, sorprendentemente, más democrática que la Francia republicana. Su Reina, por ejemplo, tiene que tocar la puerta y pedir permiso para entrar a la Cámara de Comunes. Los presidentes franceses, en cambio, tienen mando discrecional, que suelen ejercer a plenitud napoleónica. Asimismo, en los tribunales ingleses, se aplica una justicia común, en la que predomina la lógica y una evaluación de las circunstancias en cada caso. La justicia latina, en cambio, es una en la cual el brillo y la erudición pueden, en algunas oportunidades, traerse abajo al sentido común más elemental.

En los campos de la administración y la economía, la corrupción guarda una relación muy directa con dos conceptos –el monopolio y la discrecionalidad– y una inversa con la transparencia. Habrá, en sentido económico, más *corrupción*, o más oportunidad para ella, en un pueblo que, por ejemplo, tenga sólo una farmacia, donde su administrador puede decidir arbitrariamente a quién le vende y a qué horas funcionar, y donde no exista una lista de precios en una tablilla pública. Una mayor competencia y transparencia, un mercado más eficiente, una regulación más eficaz, debieran reducir la corrupción y su oportunidad.

El tráfico de armas y/o narcóticos tiene todos los elementos para ser consustancialmente corrupto. Su manejo, para bien o para mal, es necesariamente un monopolio estatal. Deciden, sobre él, muy pocos en el gobierno y en el mayor secreto. En manos de alguien siniestramente inteligente y precavido como Vladimiro Montesinos, con vocación de investigador policial y sucesivas carreras profesionales de militar y abogado, con ocultos contactos externos y pleno respaldo presidencial, alcanzó un cenit imprevisto y sin precedentes.

Se habla actualmente, en el debate político electoral, de refundar la República. Las instituciones, como señala Douglass North, no son sólo sus normas constituyentes y estatutarias, sino el sistema de estímulos y castigos para promover un comportamiento adecuado e impedir uno inconveniente, así como el marco de valores culturales que rigen la sociedad. Éste aún es mayoritariamente pre–moderno en el Perú. Ante la pregunta ¿Cómo quiere Ud. que sean sus hijos? los peruanos suelen contestar: “obedientes y de buenos modales”. En pueblos con culturas más desarrolladas, la respuesta más común y conveniente es: “responsables y autosuficientes”.

La participación cívica, salvo en aquellos temas que se refieran a la supervivencia misma, es muy escasa en el Perú. Por ejemplo, acaba de concluir un proceso electoral en Universitario de Deportes donde votó un número de asociados que resultaría más representativo de un club social exclusivo que de uno de los más populares equipos de fútbol. La actual campaña presidencial de Alan García, por su parte, es vertical y personalista como lo fue la de 1985. Ni la U ni el APRA son instituciones muy democráticas. Buscan más hinchas obedientes que asociados responsables. Y los demás partidos políticos y clubes deportivos no son mejores.

Además de respeto a la ley, elecciones transparentes, prensa libre y tribunales independientes, la democracia requiere de derechos de propiedad claramente definidos, de una sociedad civil con múltiples organizaciones robustas y eficientes, y de harta tolerancia, es decir, de respeto hacia y desde quienes no piensan igual.

La democracia se basa en dos premisas: una, la falibilidad de, incluso, los mejores. La segunda es la convicción de que, debidamente informados y suficientemente vacunados contra pasiones subalternas, el sentido común de las personas corrientes puede resultar bastante centrado y sabio.

Pero para que una sociedad avance hacia la democracia debe superar dos rezagos de una visión tradicional y patrimonialista de las cosas: la concentración de las relaciones sociales en los lazos familiares y de amistad, y la aceptación obediente de *una verdad*, proveniente de una autoridad vertical.

Si el mundo se divide fundamentalmente entre quienes son y no familia y amigos, los códigos privados de conducta adquieren prioridad sobre los públicos y la ley y el estado se convierten en entelequias ajenas. Cuando se asume que la verdad es un concepto absoluto a ser revelado por un ser superior, y no una realidad concreta y diversa que requiere del aporte de muchos para descubrirla cotidianamente, la dicotomía fieles–herejes, los nuestros–el enemigo, adquieren prioridad sobre los más obvios y eficaces para evaluar a las personas como son el conocimiento, la voluntad, la inteligencia y la entrega.

El Perú atraviesa hoy por una necesaria transición que puede terminar con una sociedad más democrática y en la que exista menos corrupción. Para lograr ello, sin embargo, se requiere de varios requisitos. Primero, en el campo económico, afirmar la competencia y la transparencia, así como límites estrictos a la discrecionalidad emprendedora del Estado. Segundo, en el mundo de la política, reforzar el cumplimiento de la ley y la tolerancia al otro como valores esenciales. Por último, que la vorágine videos–investigación–sanción encuentre un cauce que provoque reflexión y no hartazgo, justicia y no caos.

Acaban de publicarse los principales documentos relacionados con la tragedia de Tian An Men. Ellos revelan cómo la dirigencia política china más joven y capacitada tuvo, al inicio de la crisis provocada por las demandas estudiantiles de 1989, una voluntad de democratización, modernidad y reforma. Lo prolongado del debate sobre cómo manejar

este proceso complejo y el creciente reclamo popular globalmente trasmitido hizo que los dirigentes maoístas viejos, mudos al inicio, zanjaran la cuestión a lo bestia con los criterios tradicionales de quien–no–está–conmigo–está–contra–mí.

Napoleón como emperador no fue más democrático ni menos corrupto que Luis XIV, quien, en su omnipotencia real, al menos se quitaba el sombrero cuando se cruzaba con una dama. En medio de ellos, hubo una revolución supuestamente basada en principios de libertad, igualdad y fraternidad, pero que perdió totalmente su cauce en un terror ideológico y en una guillotina sangrienta. Los franceses, entonces, volvieron a preferir la injusticia al caos. Eso no debe pasar en el Perú durante la próxima década.

La conformación de un nuevo Congreso, más representativo y menos estereotipado, resulta crítico para recuperar una confianza mínima en la proyección futura del país. Como lo sería, por ejemplo, que el ministro de Defensa el 28 de julio sea un civil capaz de reformular efectivamente las relaciones cívico–militares en el próximo lustro.

Política y Eficiencia

Perú Económico, junio 2001

Uno de los primeros en criticar a las democracias por su relativa ineptitud para resolver algunos problemas económicos graves fue Platón. En el Libro Octavo de *La República*, el filósofo ateniense, al referirse a las democracias de su tiempo, las consideraba consecuencia de los desastres financieros provocados por oligarquías autoritarias que perdían la visión sobre qué hacer con sus excedentes y terminaban prestándoselos, sin mayor discriminación, a los más pobres. Cuando éstos descubrían que no podían pagar, se levantaban contra el poder oligárquico y establecían una democracia. Aunque Platón reconocía que las democracias resultaban idóneas para repartir libertades, consideraba que eran terribles para el autogobierno porque se veían severamente limitadas para someterse a sí mismas a sacrificios imprescindibles para el buen gobierno; por el contrario, las criticaba por promover "deseos superfluos".

En los 60's y 70's –afirma Javier Corrales, investigador del Wilson Center, en el último número de *Foreign Affairs* en Español– abundaron en América Latina los platónicos de izquierda y derecha, Castro y Pinochet en cada extremo. La democracia liberal era despreciada, desde la izquierda, porque la suponían prisionera del "deseo superfluo" del sector privado. Desde la derecha, en cambio, se argumentaba que la democracia resultaba prisionera de demasiados grupos de interés que se peleaban arranchándose una torta económica que, como consecuencia de ello, dejaba de crecer. Por ello abundaron las dictaduras de ambos signos.

Muchos analistas de los procesos de inversión y desarrollo han supuesto que, al menos en las economías emergentes, algunos autoritarismos ilustrados habrían permitido, por breve tiempo, una etapa de mayor crecimiento económico porque, al ignorar con menor remordimiento los "deseos superfluos" de las mayorías, podían ofrecer incentivos mejores. Ya Max Weber había planteado que "el orden público es fundamental para el florecimiento del comercio". Singapur sería, tal vez, la mejor comprobación de esta hipótesis.

Al margen de muchos otros valores implícitos entre las opciones políticas alternativas, no es cierto que los capitalistas requieran sólo de un orden estático perfecto,

lo único que pueden, supuestamente, garantizar los autoritarismos de cualquier índole. También requieren de estabilidad. Y, en un mundo globalizado, afectado por importantes descubrimientos tecnológicos, ella debe entenderse como una mezcla rara y virtuosa de continuidad con flexibilidad. Una democracia puede generar, sin duda, más incertidumbre cotidiana, pero ésta puede quedar limitada y garantizada por un sistema institucional arraigado y firme, de equilibrio real de poderes, y reglas claras y consistentes para la resolución de controversias. En los autoritarismos, en cambio, la posibilidad de cambios resulta impredecible, difícil de imaginar. ¿Puede alguien suponer lo que pasará en Cuba después de Castro? Nadie tenía una garantía de que las transiciones española y chilena terminarían siendo exitosas. ¿Quién gobierna hoy en Rusia? ¿la KGB?

La búsqueda del voto popular genera presiones como las que se han visto durante las últimas elecciones: de un lado, una competencia por atraer al votante medio indeciso; de otro, un esfuerzo por diferenciar cada propuesta de las demás. En aquellas democracias que funcionan bien, ello facilita la aplicación de reformas pragmáticas por sobre las revoluciones utópicas. Hay cambios, sin duda, incluso negativos, pero éstos suelen darse atemperados. Los autoritarismos ilustrados, por el contrario, al cabo de una etapa en que se genera la ilusión de una eventual eficacia, terminan en laberintos sin salida que finalmente provocan: o una gran inmovilidad o, como consecuencia de la rotura del dique, un exceso de cambio.

Pero la democracia sí resulta tremendamente vulnerable a los “deseos superfluos” de los más variados grupos de la sociedad. En opinión de Corrales, ello acarrea dos costos importantes: primero, la preferencia implícita por repartirse una torta que aún no se ha terminado de cocinar; segundo, el consecuente de la negociación, a veces tan frustrante, entre los muy diferentes grupos que se disputan y arranchan los pedazos de la torta sin el menor respeto por las formas. Por ello, cuando las democracias carecen de suficiente institucionalidad, estos costos pueden impedir tasas razonables de crecimiento que sólo pueden provenir del círculo virtuoso: productividad–eficiencia–ahorro–inversión rentable. Afortunadamente, conforme la sociedad civil se institucionaliza más, la democracia sí puede ofrecer, incluso al inversionista más exigente, límites razonables a la incertidumbre, políticos más reformistas que revolucionarios, que pueden alternarse en el gobierno sin mayores traumas y, principalmente, castigos a las gestiones ineficaces y a la corrupción.

En el Perú, sin embargo, aún no hemos avanzado lo suficiente en la afirmación de estos límites a la incertidumbre. Para empezar, hay quienes en el ámbito político, no sólo en el conceptual, proponen libremente rescribir de nuevo la Constitución. Afortunadamente, el debate de los temas programáticos fue relativamente mesurado durante la reciente campaña electoral, más marcada por los ataques personales. Esta falta de buenas maneras, sin embargo, va a hacer difícil el proceso de negociación entre los grupos políticos y los intereses creados. Hoy, los ministerios y puestos claves pueden estar discutiéndose más con una aproximación de deudas políticas y cuotas de poder que de ideas y programas eficaces.

Pieza clave en la institucionalidad civil la constituye la solidez y estabilidad de los partidos políticos. Hay menos incertidumbre en un país que tiene dos o tres partidos, que en uno que tenga siete o veinte, que también los hay. Un país diverso como el Perú debe evitar, gracias a esquemas abiertos y flexibles de organización, una excesiva fragmentación de los grupos políticos. Ello ocasiona –en Ecuador, por ejemplo– un muy elevado costo de negociación política, lo que atenta contra el crecimiento económico. En adición al presidente electo Alejandro Toledo, comparten Alan García, Lourdes Flores y Alberto Andrade, dos responsabilidades principales: una, que el debate programático siga siendo uno mesurado; dos, que la célula de votación sea una cada vez más corta. Si la elección de 2006 terminan siendo entre cuatro candidatos y no entre ocho presidenciales y doce listas al Congreso, como ha sido la de 2001, las posiciones serán menos extremas, la incertidumbre más limitada y el costo de negociación política en el Perú uno menor. Por esas solas razones, podría haber una economía más dinámica.

América Latina es, lamentablemente, una región con muy pocos partidos políticos modernos: dispuestos a reconocer y corregir sus errores pasados, abiertos al debate económico contemporáneo, transparentes en sus intereses reales, con poder de convocatoria efectiva a la juventud mejor intencionada. La capacidad de adaptación de los partidos políticos regionales no suele ser muy significativa. En Venezuela, por ejemplo, el presidente Carlos Andrés Pérez tuvo un primer gobierno de un populismo demagógico. Cuando en su segunda administración quiso rectificar a un manejo eficaz de la economía, su partido se le rebeló. En Argentina, Carlos Saúl Menem tuvo que recurrir a todo su talento político y a mucha corrupción para modernizar las ideas básicas de un Partido Justicialista

con muchos líderes tradicionales. La eficacia de las reformas económicas de su ministro Domingo Cavallo se fueron por la borda cuando el presidente Menem, como Alberto Fujimori en el Perú, convirtió la reelección en su objetivo prioritario. Su sucesor, el presidente De la Rúa, tan pronto tuvo su primera crisis de confianza, ha tenido que volver a recurrir a Cavallo para lograr el respaldo de los mercados internacionales. En Colombia, durante la administración del presidente Ernesto Samper, el Partido Liberal tuvo también una crisis compleja, entre tradicionales y modernos.

Después de la caída del Muro de Berlín, los contenidos ideológicos han perdido relevancia en la validez y relevancia de los partidos políticos. Los conservadores electoralmente exitosos, como el presidente George W. Bush de EEUU, se califican a sí mismos como "compasivos". Los socialistas modernos, como el recientemente reelegido primer ministro Tony Blair en el Reino Unido, se autodenominan "racionales". Lo importante hoy en las agrupaciones partidarias son su capacidad de adaptación y el desarrollo institucional que logren. García, Flores y Andrade tienen la palabra.

Reforma Constitucional

Perú Económico, febrero 2002

¿Qué es, en esencia, una constitución? ¿una declaración romántica de ideales? ¿un listado programático de buenas intenciones? ¿un manual de educación cívica?

Ninguna de estas respuestas es, por cierto, la correcta. Una constitución es, o debiera ser, un conjunto de reglas que reflejen un consenso básico sobre cómo una sociedad aspira a ser gobernada: quién debe ejercer cuánto poder, cuáles son las instituciones fundamentales, cómo se constituyen éstas, cómo operan, qué pueden y no hacer sus autoridades, cómo se crean las leyes, quién las hace cumplir, cómo se resuelven los conflictos entre los ciudadanos y el Estado.

Una constitución no debe plantear lo *máximo* a lo que aspira la sociedad, sino lo *mínimo* en lo que sus ciudadanos se pueden poner de acuerdo para gobernarse. Serán los planes de gobierno de los partidos políticos y de los candidatos los que podrán ser de colores variados y plantear visiones distintas del país deseado. Pero la constitución debe estar centrada en el presente, no en lo que *debiera ser*, sino en lo que es, en la definición de reglas que precisen bien la distribución del poder. Qué hacer con éste ya corresponde a las buenas o malas autoridades de turno.

Para que la ciudadanía la asimile bien y sea, por ello, más confiable y estable, la constitución debe ser, para empezar, corta y simple. Más de 150 artículos pueden resultar demasiado. La de 1979 tenía 307 artículos y 18 disposiciones transitorias; la vigente de 1993, 206 artículos y 16 disposiciones transitorias. La del Japón, en cambio, sólo tiene 103 artículos. Resulta, por ello, dos veces más fácil de aprehender, y por tanto de cumplir, que la peruana.

Cualquier estudiante de secundaria debería entender, sin ayuda de terceros, la constitución de su país. Para ello, se requiere, no sólo una redacción simple, sino evitar, también, conceptos imprecisos –como *interés social*, *bien común*, etc.– que inducen a una interpretación que necesariamente resulta arbitraria y burocrática. En cualquier sociedad, la corrupción disminuye con la transparencia y aumenta con el monopolio y la arbitrariedad. Los conceptos ambiguos, por tanto, inducen a la corrupción.

¿Necesita una constitución ser integral? ¿dar respuesta a cada pregunta posible? ¿dar un marco de referencia para toda situación imaginable que una sociedad pueda enfrentar? Obviamente que no. En el Reino Unido, por ejemplo, no existe regla escrita que establezca que su Primer Ministro deba provenir de la Cámara de los Comunes. Durante el siglo XIX, varios lores presidieron el gobierno inglés. No ya durante el siglo XX. Guiarse por usos y costumbres coherentes, no sólo por leyes, escritas sino también por consensos tácitos, otorga una flexibilidad conveniente a cualquier sistema político u organización estatal.

De otro lado, el mundo se encuentra en una transición tecnológica sin precedentes que puede trastocar la realidad cotidiana de maneras aún imprevisibles durante las próximas décadas. En tal sentido, una constitución debe estar abierta al futuro y no afirmar nostálgicamente modelos de organización ya superados. El estado burocrático fue, tal vez, el mayor invento del siglo XX, pero también uno de sus grandes fracasos. Hace un siglo, el axioma "*más estado equivale a más progreso*" era respaldado por una gran mayoría. La izquierda postulaba totalitarismos violentos que fracasaron estruendosamente; la derecha, corporativismos que resultaron asesinos y hoy resultan obsoletos. El estado eficaz del futuro será una organización *red*, dispuesta a canjear soberanía por influencia. Tal vez sean algunos países como Finlandia o Irlanda, poco estudiados, los que se encuentran a la vanguardia de este nuevo modelo estatal.

La constitución también requiere ser moderna y, por tanto, promover la competencia más que temerle. La Constitución de 1979, por ejemplo, señalaba que el Estado debía proteger, promover, facilitar, estimular, apoyar, fomentar o impulsar diversas actividades: agricultura, minería, artesanía, construcción de viviendas; formas asociativas: pequeñas empresas, cooperativas, empresas autogestionarias, comunidades campesinas; prestaciones sin fines de lucro: salud, educación y deporte; y otros conceptos, como el acceso a la propiedad, el ahorro privado, el aprovechamiento racional de recursos naturales, la rehabilitación de los minusválidos, el folclor y arte popular, etc. Cuando en un universo se promueve a todos, no se promueve en realidad a nadie y tales enunciados, al resultar simplemente declarativos, debilitan lo esencial de un texto constitucional. Promover una parte del todo, de otro lado, implica, casi siempre, que se *perjudica* al resto. El Estado no crea riqueza sino la distribuye, función que lamentablemente realiza con poca eficiencia.

Por ello, hay teóricos que sostienen que un texto constitucional, más que definir lo que el estado puede hacer (que corresponde más a programas de gobierno), debe precisar claramente lo que NO puede hacer. Un texto en negativo (no expropiar ni limitar la propiedad o el comercio, no discriminar ni censurar ni generar inflación, etc.) resulta un texto menos elegante, tal vez, pero más claro y que generaría más confianza entre los ciudadanos. El Tratado de Maastricht, por ejemplo, es un modelo de este tipo de texto: determina lo que los estados europeos no pueden hacer.

Octavio Paz afirmó que la concepción paternalista del estado "ha sido y es la plaga de los gobiernos latinoamericanos del siglo XX". Debemos avanzar hacia un estado que se caracterice por la autosuficiencia, la creciente participación ciudadana, la transparencia y la exigencia de responsabilidades. Ello implica precisar límites inequívocos a la injerencia del estado. Mientras no se dañe a terceros, los individuos deberían tener una amplia libertad para emprender y contratar. Para ayudar a los más débiles entre sus ciudadanos, el estado debe centrar su acción en promover una creciente igualdad en el acceso a las oportunidades. Más que el grado de intervensionismo estatal, lo que importa para el progreso es la naturaleza correcta de dicha intervención.

En temas económicos, la constitución debe establecer algunos criterios fundamentales referidos a las finanzas públicas. En lo posible, los impuestos deben ser equitativos, no interferir perversamente en las decisiones de los individuos o empresas, ser fáciles de administrar y mantenerse estables para atenuar la incertidumbre en el tiempo. La constitución debe determinar los tipos de tributos que corresponden a cada nivel de gobierno. Debe, asimismo, determinar la existencia y características de leyes especiales (aquellas que requieran de mayoría calificada), una de las cuales debe ser la tributaria, donde se debería establecer rangos entre los cuales el Ejecutivo y los gobiernos locales podrían modificar las tasas específicas sin recurrir a la aprobación explícita del Congreso.

La constitución también debe definir una formulación eficiente del gasto público, estableciendo un cronograma ordenado de las etapas que faciliten un debate efectivo sobre los criterios, asignaciones, proyectos de inversión, etc. Esta debería ser la tarea que concentre la mayor parte del trabajo cotidiano del Parlamento.

Ya es reconocido por todos que la emisión de moneda no debe depender del gobierno, sino de un banco central autónomo. Mayor autonomía lograría éste, y mayor

confianza habrá por tanto en la moneda, si la renovación de sus directores fuese gradual y no necesariamente coincidente con el cambio de gobierno. En Chile, por ejemplo, en vez de siete, los directores son cinco, a tiempo completo y dedicación exclusiva, y su gestión dura más que la del Ejecutivo, lo que ofrece mayor estabilidad de las políticas cambiaria y monetaria.

En lo que se refiere al régimen económico, la Constitución vigente es ampliamente superior a la de 1979. No en vano cayó el Muro de Berlín en el intermedio. Incluso la versión alternativa que fue presentada por la oposición en el Congreso Constituyente de 1993 era una bastante adecuada, sólo marginalmente distinta a la vigente. Es importante que el Gobierno garantice que los cambios a plantearse no afectarán la confianza que se requiere de ahorristas e inversionistas para que el crecimiento se pueda afirmar en el Perú durante el próximo lustro.

Los Estados de los Que Aún Carecemos

Perú Económico, marzo 2004

Las universidades norteamericanas están actualmente en una intensa renovación de líderes, cursos y programas. Princeton, por ejemplo, ha nombrado recientemente a Miguel Ángel Centeno, un cubano–norteamericano, como nuevo director de su programa internacional. Por ello, Centeno va seguramente a convertirse en uno de los latinoamericanistas con mayor influencia académica durante los próximos años. Su libro más reciente –*Blood and Debt; War and the Nation–State in Latin America*– hace un análisis comparativo interesante sobre el papel que jugó la guerra en la afirmación de los estados–nación en Europa, países que en su mayoría –a diferencia de los correspondientes a América Latina (donde muchas veces los aparatos estatales existieron antes que las naciones)– gozan hoy tanto de integración ciudadana como de una adecuada eficacia institucional.

A cualquier lector peruano le sorprendería una primera conclusión de Centeno: el siglo XIX –que los libros de historia en los países latinoamericanos suelen registrar como uno cargado de batallas– fue uno relativamente pacífico para la región en su conjunto, especialmente si se le compara con lo que representó la época para Europa en muertos y heridos. En la Batalla de Ayacucho, por ejemplo, combatieron apenas, en total, 17,000 personas. Doce años antes, Napoleón había atravesado Europa, pretendiendo invadir Rusia, con un ejército de más de medio millón de soldados. Sólo en la batalla de Borodino, en el frente de Moscú, murieron más de 100,000 personas. A diferencia del europeo, el mapa latinoamericano de 1850 no tiene países que luego dejaron de existir. Los límites han cambiado sí, pero los mismos estados aún están. En Europa, y en Norteamérica también, durante los últimos dos siglos, el número de soldados per cápita fue cuatro veces mayor que en América Latina y los muertos decenas de millones más. Todo el conflicto bélico en América Latina –incluyendo, por cierto, la Guerra del Pacífico, tan traumática para el Perú– no equivale al registrado en África, a pesar de que América Latina le lleva 150 años de historia republicana.

Esta diferencia no se ha debido a una actitud más pacífica y menos violenta de los latinoamericanos respecto de la de los europeos. Lo que sucedió es que la mayor parte de los conflictos en la región fueron internos (Centeno lista 65 de éstos, 5 en el Perú). Con la posible excepción de Chile y Paraguay, la mayor parte de los otros estados latinoamericanos carecieron, durante el siglo XIX, de dos requisitos básicos para cualquier guerra mayor: una cultura política y militar orientada hacia afuera y una adecuada capacidad institucional para levantar los recursos requeridos para pelearla.

Según Centeno, durante la colonia, coexistieron en América Latina cuatro naciones básicas: la española, la criolla, la india y la africana. Por lo general, las dos primeras se unían contra las dos últimas. La Independencia resultó un proceso de confrontación entre las dos primeras naciones, pero fue más resultado de la decadencia española con Fernando VII que de la emergencia efectiva de nuevas naciones integradas. Las nuevas repúblicas resultaron así más fragmentos remanentes de un imperio naufragado o pequeñas ciudades–estado con capacidad limitada de influencia espacial. Las elites latinoamericanas, divididas por castas, ideologías e intereses, les tuvieron siempre, a diferencia de las europeas y norteamericanas, miedo a los de abajo. Las guerras del siglo XIX en Europa, terribles como fueron por la pérdida en vidas humanas, tuvieron algunas consecuencias estimulantes: contribuyeron, por ejemplo, de manera significativa al desarrollo fiscal de sus estados, a la creación de identidades nacionales y a la afirmación de una ciudadanía más homogénea; en América Latina, en cambio, tales efectos no se dieron. Según Centeno, las guerras en la región tuvieron sólo efectos negativos: la destrucción de instituciones y la muerte de muchos sin mayor gloria ni propósito. Concluye que las guerras latinoamericanas no cumplieron el rol que sí se registró en Europa porque no existió, antes de las mismas, un mínimo de capacidad institucional, porque la elite dominante no percibía el crecimiento de la autoridad estatal como un proceso favorable a sus intereses, y porque ésta careció de una visión consensual de lo que quería como estado y nación.

Para Max Weber, la función fundamental de cualquier estado es crear las condiciones bajo las cuales puedan desarrollarse, con fluidez y eficacia, las múltiples relaciones entre los miembros de una sociedad. Este es el esquema que suele usarse para la definición de funciones y propuestas de reforma del estado. Hay una definición más primaria y belicista. Por ejemplo, Geoffrey Best –en una introducción a *War and Society*

in Europe– precisa: “un estado es la sociedad humana políticamente organizada que se distingue de cualquier otra en función de su capacidad autónoma para guerrear y protegerse”. Y Charles Tilly concuerda: “Los estados hacen guerras; y las guerras hacen estados”. Porque, por ejemplo, la consolidación territorial resulta más imperativa y factible para un estado frente a la amenaza de cualquier guerra. Dicen que Bolívar estuvo, al comienzo de la Independencia, tentado de no avanzar al Perú, porque consideraba que a la Gran Colombia le iba a convenir más tener al frente siempre a una potencia colonial.

Tal vez una buena medida de cuán efectiva es la autoridad política y cuán firme el desarrollo institucional sea la estructura tributaria. Lo que cualquier estado hace, más allá de la parafernalia de los himnos y las banderas, es ofrecerle seguridad externa e interna a una población a la que le exige a cambio que cumpla ciertas reglas y pague ciertos impuestos. Durante el siglo XIX, las guerras no contribuyeron mayormente a formar estados en América Latina. Había aparatos estatales huecos, sin una burocracia estable, con una clase dominante que se peleaba entre sí. Por ello, los recursos fiscales mínimos se tendían a financiar con ingresos de aduanas, deuda externa o emisión de circulante. En el Perú, durante la euforia del guano, se eliminaron incluso impuestos para que el estado dependiera, casi exclusivamente, de los ingresos que provenían de un bien agotable. Y, en plena guerra con Chile, al ministro Químper le rechazaron un impuesto al capital cuando las tropas invasoras ya marchaban sobre Lima. Por todo ello, las guerras en la región sólo constituyeron un sálvese quien pueda y no, como en Europa, traumas que también generaban renovación y crecimiento. Además, algunos poderes externos a la región –Inglaterra, primero, y luego Estados Unidos– tuvieron una gravitación relevante en los conflictos y su destino final.

Al no fortalecer los estados, como sí sucedió en Europa, las guerras en América Latina tampoco contribuyeron a consolidar sus naciones. Todo nacionalismo requiere de otro, inequívocamente identificable, fuera de las fronteras. Los otros aquí, en cambio, racial y culturalmente, estaban dentro. Con la guerra de la Independencia los países latinoamericanos se hermanaron. Ella no permitió cristalizar símbolos únicos poderosos en cada nación.

Y las Fuerzas Armadas latinoamericanas no cumplieron durante el siglo XIX la función, que sí fue general en Europa, de escuelas de la nación. La fracción de la población

regional militarizada fue comparativamente baja; por ejemplo, en la guerra con Chile apenas alcanzó a 1.5 por ciento de la población peruana. La separación entre oficiales y reclutas era una muy marcada, constituía un reflejo de la sociedad.

Por todo ello, estado, nación y ciudadano constituyen hoy conceptos distintos en América Latina de lo que significan en Europa o Estados Unidos. Se requiere de nuevas ideas, menos violentas que las del pasado y más imaginativas, para hacer frente, en el siglo XXI, a una consolidación que otras sociedades más desarrolladas alcanzaron ya en el siglo XIX.

Nación y Estado

Semana Económica, 7 de agosto 2005

El estado fue una de las creaciones más importantes de la Edad Moderna. Su poder creció gradualmente hasta saturarse y convertirse en un monstruo burocrático. En las últimas décadas, sin embargo, su prestigio ha declinado. No sucede lo mismo con la atracción que genera aún, en muchas partes, el nacionalismo: la Nación antes que el estado; el nacionalismo por encima del patriotismo; el populismo barato antes que la democracia liberal. Si el patriotismo es finalmente una emoción defensiva, el nacionalismo puede con facilidad volverse muy agresivo; si patriotismo es el amor a una tierra y sus tradiciones, el nacionalismo se vincula a un mito intangible de lo que se supone constituye lo popular, lo que puede dar pie a algunas barbaridades, convertirse incluso en un sustituto a la religión. Hace 150 años, eran pocos los que podían hacer una distinción adecuada entre patriotismo y nacionalismo. Incluso hoy, en las mentes y corazones de muchas personas, hay zonas de intersección válida entre dichos conceptos. Razón adicional para precisar con claridad sus diferencias: el populismo es folclórico, el patriotismo no. Uno puede ser patriota y cosmopolita, el populista es necesariamente un nacionalista estrecho. El patriotismo es menos racista que el populismo. Un patriota no excluiría de una comunidad a una persona conocida, que ha vivido por años allí, por pertenecer a otra nacionalidad. Un populista, en cambio, siempre sospechará de cualquier persona que no pertenezca a su tribu.

El Desafío de Crear Comunidades Urbanas

Perú Económico, setiembre 2002

Hace un siglo, apenas una de cada 25 habitantes del planeta vivía y trabajaba en ciudades. El 96 por ciento restante de la población era rural. La explosión urbana ha sido, esencialmente, un fenómeno del siglo XX. Para 1950, la población rural de EEUU ya había caído a 25 por ciento del total, pero países como Japón aún contaban con una participación que excedía el 60 por ciento. Actualmente, la población rural en todos los países desarrollados apenas alcanza al 5 por ciento del total y sigue disminuyendo de año en año. Incluso países tradicionalmente rurales, como China e India, sufren explosiones urbanas mientras que sus poblaciones rurales disminuyen. En todos los países en desarrollo, quienes viven aún de la tierra se desesperan, como sus antecesores, por migrar a la ciudad, aunque carezcan en ella de empleo y vivienda.

Un estudio reciente de APOYO Opinión y Mercado revela que la población de Lima ya superó los 8 millones. En los años 20's, cuando la ciudad terminaba donde empieza hoy el Paseo de la República y el Lawn Tennis de la Exposición era un club de extramuros, Lima era ocho veces más chica que Berlín. Hoy, en cambio, es tres veces más grande. Berlín, golpeada por la Segunda Guerra, tiene hoy el mismo tamaño que durante los 20's; Lima, en cambio, es 24 veces mayor.

En su último libro *Managing in the Next Society*, Peter Drucker afirma que una transformación demográfica como la dada en ciudades como Lima sólo se compara en la historia con la que se dio hace cerca de 10,000 años, cuando las tribus cazadoras empezaron a dejar de ser nómadas y se instalaron en la tierra para ser pastores y agricultores. Pero esta transformación tomó miles de años en materializarse mientras que la masiva migración del campo a la ciudad apenas ha tomado un siglo.

Ha sido, no cabe duda, un proceso abrupto, desordenado y nada exitoso. La precariedad en la que vive la mitad de la población en Lima bastaría para demostrarlo. Pero no es sólo un problema de pobreza sino también de organicidad. Muchas ciudades de países ricos enfrentan problemas urbanos abrumadores. Ello se ha debido, en parte, a la carencia

de suficientes instituciones que hubieran permitido la generación de comunidades urbanas adecuadas, mejor integradas y más armónicas.

En el campo, incluso contra su voluntad, los individuos pertenecen a comunidades. Y éstas –basadas muchas veces en familia, religión, clase social– constituyen hechos predeterminados. La sociedad rural tiene poca movilidad social. Más aún, la poca que hay suele ser hacia abajo. Aunque a veces evocada con nostalgia romántica, la sociedad rural resulta finalmente coercitiva y compulsiva. Por ello, por miles de años, el sueño del poblador del campo ha sido escaparse a la ciudad. En la Europa medieval, el siervo buscaba huir de la tierra para ser admitido en una ciudad como hombre libre, como un ciudadano. Y así como ha existido una ilusión del mundo rural, también se fue construyendo una visión idealizada de la ciudad. Porque los atributos que más atraen de la urbe –la diversidad, el relativo anonimato, la ausencia de coerción social– también la convierten en bastante anárquica. A lo largo de la historia, las ciudades florecieron como centros de cultura, donde los letrados y artistas podían trabajar y progresar. Pero esta ansiada movilidad hacia arriba era posible precisamente como consecuencia de la ausencia de comunidades tradicionales. Por lo que, detrás de la pequeña elite de profesionales, letrados, artistas, comerciantes y artesanos calificados, que le daba lustre a la urbe, había también mucha anomia social y moral: incumplimiento de reglas, pandillaje, prostitución. Tal como en la Lima de hoy. Y la vida urbana, durante muchos siglos, multiplicó también las enfermedades y epidemias. Hasta 1850, por ejemplo, ninguna ciudad del mundo lograba mantener su población en el tiempo; requería, para ello, de la continua migración de un campo más saludable para seguir creciendo. Ello fue cierto incluso de la Roma de los césares, la Constantinopla imperial, la Florencia de los Médicis, el París de Luis XIV, hasta del Londres de Charles Dickens. Recién a partir del acceso amplio a agua potable, saneamiento, vacunas y cuarentenas, es que la esperanza de vida en las agitadas ciudades empezó a nivelarse y a superar a la correspondiente de la más tranquila vida rural. Las luces urbanas siempre han sido muy atrayentes, sin duda. Pero detrás y debajo de ese brillo había también bastante fango. Como institución, por ejemplo, la policía urbana recién se generaliza a mediados del siglo XIX. Hasta entonces, incluso en los barrios más elegantes de las ciudades más florecientes y ricas de Europa, muy pocas mujeres transitaban de día a solas y era poco seguro para los hombres regresar a pie del trabajo en la noche.

La ciudad ha sido siempre un imán muy poderoso para el hombre rural por la liberación que le ofrece de la comunidad a la que se ve forzado a pertenecer en el campo. Durante los ochentas en el Perú, incluso, a ese natural atractivo, se agregó la expulsión ocasionada por la subversión terrorista y la guerra contra ella.

La migración trastoca el tejido social y no ofrece a cambio un contexto alternativo muy definido. Y los seres humanos requieren, para un desarrollo adecuado, de un sentido de comunidad que ya no se basa solamente en familia o religión. Los miles de peruanos que habitan en Patterson, New Jersey, no constituyen sino una muestra.

Y cuando no se logran reformular efectivamente los lazos sociales para objetivos constructivos, muchas veces terminan configurándose para fines violentos o delictivos. El fenómeno de las barras bravas no es sino un ejemplo de ello.

Una tarea pendiente en las urbes de hoy es constituir verdaderas comunidades ciudadanas que sean efectivamente libres y voluntarias. Hay pocos buenos ejemplos de ello, más allá de las que se organizan para ayuda social o supervivencia. Se requiere comunidades que no castren al individuo sino que le ofrezcan, más allá de su trabajo, oportunidades para lograrse como ser humano, para contribuir a los demás, para tener relevancia.

Durante la mayor parte del siglo XX, era común suponer, cualquiera fuere el sistema político, que el estado podía y debía atender las demandas comunales de la sociedad urbana a través de “programas sociales”. Ahora se puede concluir que ello fue, en gran medida, una ilusión. Hay muy pocos casos exitosos en el mundo de programas sociales que provengan de la burocracia estatal. Incluso cuando los recursos financieros han estado disponibles, los resultados han sido bastante magros.

Una comunidad ciudadana, para ser efectiva, debe enraizarse en la sociedad. Y ellas tienen que ser lo suficientemente diversas como para otorgar espacio para el aporte voluntario de los individuos, quienes crecientemente van a requerir, de un lado, sentir control de lo que hacen; pero, de otro, un reconocimiento de los demás por su aporte.

El esfuerzo de regionalización y descentralización que va a emprender el Perú con las próximas elecciones es uno que debiera servir para mejorar el muy frágil tejido social existente. Pero también podría salir mal, una vez más. Para empezar, hay el triple de las unidades de gobierno requeridas. Por tamaño y escala, el Perú no debería tener más de 8

regiones ni Lima más de 15 distritos. El riesgo de esta multiplicación es que se gasten recursos fiscales escasos en rimbombantes palacios municipales y exceso de burocracia. De otro lado, seguimos con una expectativa excesiva en lo que el Estado puede hacer bien, así como con un paradigma vertical y piramidal de lo que debe ser el aparato estatal. El buen estado del futuro es uno que deberá aprender a funcionar en red. No sólo en función de los diversos estamentos: gobierno central, regional, provincial y distrital; sino de la vinculación de cada una de estas instancias con otras asociaciones y comunidades, existentes o por crearse, para lograr un mayor bienestar de la población. Los mejores portales electrónicos de los gobiernos locales no serán sólo aquellos que atiendan bien las necesidades y servicios públicos de sus pobladores sino los que ofrezcan, también, los mejores enlaces con aquellas comunidades urbanas relevantes que complementen lo que las empresas y el estado no pueden proveer bien.

El Despegue de Empresarismo

Perú Económico, diciembre 1993

De los años sesenta para acá, la visión sobre desarrollo en el mundo ha cambiado mucho. En un famoso libro, publicado en 1959, el profesor Walter W. Rostow postuló cinco etapas para el proceso de desarrollo de un país: la cosmovisión tradicional, la transformación requerida para el despegue, el despegue; el avance hacia la madurez; y por último, la era del consumo masivo.

Esta analogía del desarrollo con el despegue volvió el libro un *best–seller*. A pesar de lo frecuente que pueda ser para uno viajar en avión, el despegar en una nave que levanta vuelo constituye una de las vivencias más gráficas de la sensación de progreso.

Pero la descripción del despegue que hizo Rostow fue característica del optimismo simplista de los años sesenta. En vez de visualizar el levantar vuelo como el momento más difícil del proceso, como el instante en que todos los esfuerzos debían confluir sincronizadamente para superar la enorme resistencia de la gravedad, Rostow afirmó que el despegue ocurría cuando "se superaban finalmente las resistencias tradicionales al crecimiento sostenido, que se volvía entonces la condición normal de la sociedad".

Fue utópico visualizar la sociedad en trance al desarrollo no como lo que era –un conjunto fragmentado de partes y piezas con las que se intentaba armar una nave frágil– sino como una poderosa ave encadenada. Se supuso que bastaba romper las cadenas opresoras del pasado para que ésta levantara vuelo por sí sola.

El determinismo histórico –tan influyente entonces– visualizó la historia como un gran río que crecía en caudal y fuerza a medida que avanzaba. Para Marx, el pasado tenía un sentido porque había traído a la sociedad a un presente del cual avanzaría luego a un futuro finalmente superior. Ello no es necesariamente verdad. La tecnología no vuelve al hombre más inteligente ni moralmente mejor dotado. El balance entre el bien y el mal en el Perú de hoy no es muy distinto del que existía hace 300 años. Más que a un gran río, la historia se asemeja a una multitud de meandros que se mueven a diferentes velocidades y, a veces, incluso, en direcciones contrarias. Mientras algunas cosas mejoran, otras empeoran. El hombre siempre resulta un ser libre, contradictorio, caótico, prodigioso. No

deja nunca de ser la mezcla del bestia y ángel de la que habló Pascal. Por ello, sólo progresa de verdad cuando reconoce su naturaleza, la miseria que lleva entretejida entre el manto de su inmenso potencial.

Si uno midiera el desarrollo por los avances de la ciencia y la tecnología, se vive hoy un momento estelar de la historia. Tan solo los avances de los últimos dos años en la genética, por ejemplo, pueden transformar integralmente la terapia médica contra muchas enfermedades. Y las computadoras, apenas cada cinco años, se vuelven cuatro veces más poderosas a un costo crecientemente declinante.

¿Por qué entonces hay lentitud en el crecimiento económico mundial y una crisis de liderazgo político, incluso en los países más desarrollados? Es porque la sociedad atraviesa, simultáneamente, la agonía de una era y los dolores de parto de otra.

Peter Drucker es, tal vez, quien desde 1980 ha explicado mejor los elementos básicos de esta transición. Para él, el mundo vive hoy el fin de la utopía que J.J. Rousseau postuló hace 250 años: la creencia en la salvación por la sociedad. La utopía marxista –según Drucker– no fue sino la destilación y apoteosis de esta teoría. Pero las fuerzas insurgentes que destruyeron el marxismo como ideología y el comunismo como sistema social van también a volver rápidamente obsoleto al capitalismo.

Por cierto que la sociedad post–capitalista, o el *empresarismo* como correspondería llamarla, va a hacer un uso pleno del mercado. No podría haber empresarismo sin mercado ni antimercado. Pero los centros de gravedad, la dinámica social, la estructura institucional, los sistemas de valores de los próximos años van a ser radicalmente distintos a los vigentes hasta hace poco.

A comienzos del siglo XX, por ejemplo, el recurso productivo más importante era el capital. Hoy lo es la capacidad de lograr, a través de la innovación y la productividad, frutos del talento humano, un mayor valor económico agregado.

A comienzos del Siglo XX, por ejemplo, el sector empresarial más envidiado era el financiero. En la actualidad, los bancos tradicionales han perdido rentabilidad y presencia en una economía globalizada. En el siglo XXI, el banquero típico, si no se moderniza, va a tener tanto poder como un hacendado tradicional tiene hoy: muy poco. Vivirá de recuerdos nostálgicos antes que de proyecciones ambiciosas.

Si el poder se ha transferido del capital al conocimiento, ¿cuáles serán las instituciones poderosas del Siglo XXI? ¿Las universidades? No parece probable. Por dos razones principalmente: Primero, porque el conocimiento no genera riqueza *per se.* Sólo el conocimiento aplicado es capaz de agregar valor económico. Y, segundo, porque las universidades fueron tan bien diseñadas en su estructura básica durante los siglos XIII y XIV que han cambiado muy poco desde entonces. Son, curiosamente, bastiones de la tradición y la inmovilidad.

No se percibe claramente si va a surgir un liderazgo sectorial en el futuro. Lo más probable es que éste se dé de manera selectiva. Lo van asumir aquellas organizaciones –empresas y otras instituciones– con la suficiente flexibilidad y rapidez como para poder asimilar el enorme potencial que generan los continuos avances en la ciencia y tecnología. No es por cierto un desafío simple. Frente a él, todos van a sentir, de una u otra manera, la angustia de los cavernícolas fabricantes de velas al momento de la introducción de las ventanas.

Dos valores fundamentales en el siglo XXI serán la rapidez y la flexibilidad. El estado es rígido y lento. Sus desventajas competitivas serán crecientes en muchas de sus funciones tradicionales. Su rol se volverá cada vez más subsidiario. El análisis realista de sus límites debe reemplazar al activismo voluntarista que era tan común hace treinta años.

En tal sentido, por ejemplo, ¿qué criterios deberían plantearse para una asignación más eficiente de los recursos públicos? En el Perú de hoy, por ejemplo, destaca la falta de criterios para establecer prioridades adecuadas en la determinación del gasto. Si bien las más altas autoridades del gobierno postulan que la primera responsabilidad estatal es cumplir una función directriz y dirimente en aras de un funcionamiento ordenado de la sociedad civil, los gastos del Presupuesto Público no corresponden con este criterio. La necesidad de que el Poder Judicial recupere eficiencia y probidad es reconocida por todos. El gobierno ha ampliado su presupuesto (para 1994) pero en un monto insuficiente para lograr un salto cualitativo de su calidad. ¿Por qué? La falta de recursos sería la respuesta lógica. Pero cuando se evalúan los demás rubros del gasto se encuentra uno con sorpresas. Casi el 70% del presupuesto de inversión pública del próximo año se destina a proyectos vinculados con la agricultura. ¿A gastarse en qué? ¿En sistemas de información para los agricultores? No, ¿en el mejoramiento de la infraestructura agrícola existente? Tampoco.

¿En proyectos de reforestación y difusión de nuevas tecnologías? Menos. El próximo año, más de S/.800 millones se van a empozar incrementalmente en proyectos de irrigación de larga maduración y rentabilidad no comprobada: Chavimochic, Olmos–Tinajones, Pasto Grande, Majes. ¿Por qué no reprivatizan estos proyectos? ¿Por qué en vez de ser consumidores de recursos fiscales no se vuelven generadores de fondos para atender otros gastos más prioritarios?

Cuando hace un mes el presidente del Banco Mundial estuvo de visita en el Perú, me preguntó como veía el desarrollo futuro del país. Le contesté que le pronosticaba un 70% de probabilidades a que las reformas económicas emprendidas por el gobierno finalmente rendirían fruto. Pero que también estimaba que existía un 30% de probabilidades de que nuevamente cayéramos en la confusión o la ignorancia sobre como enfrentar los desafíos del futuro.

Me preguntó entonces cuál consideraba el elemento crítico que podría determinar el despegue del Perú en esta década: ¿la agricultura? ¿La educación? ¿El gasto social? ¿La administración tributaría? ¿Cuál? Me quede mudo, No tenía una respuesta precisa a esta pregunta. Pero ahora, cuanto más lo pienso, más seguro estoy que la clave no es económica ni menos financiera.

El despegue será cultural y espiritual o no habrá despegue. Tendremos que descubrir los peruanos los valores de la creación, una concepción realista de la naturaleza humana, una buena filosofía del derecho de propiedad, una trascendencia de la empresa como célula social, una ética exigente para una vida económica eficaz, el significado integral de la participación democrática.

Tendremos que superar los peruanos los rezagos del paternalismo tradicional, tantas teorías erradas sobre el desarrollo, una concepción equivocada de la justicia, una visión idealizada del estado. En el logro de esta nueva visión, la Iglesia Católica tiene, por su autoridad moral, una responsabilidad incluso mayor a la del gobierno. No debe permitir que, por ignorancia o error, su Opción por los Pobres resulte enrumbando al Perú en una opción por la pobreza. El individualismo y el empresarismo que tanto recelo le generan son fuerzas evolutivas que combaten el estancamiento. Así como hay diferencias marcadas entre religión y santurrería, entre patriotismo y nacionalismo, entre autoridad y

arbitrariedad; hay profundas distinciones a hacer entre individualismo y egocentrismo, entre empresarismo y explotación.

En el mundo sacudido de hoy, la Iglesia puede ocuparse esencialmente de la naturaleza espiritual del hombre o participar activamente en el desarrollo institucional y económico de la sociedad. Para que dicha participación sea eficaz, la Iglesia debe emplear su autoridad para combatir el error, el abuso y la corrupción; no para oponerse a la productividad, a los beneficios, ni a la competencia abierta en mercados libres.

Nuestra responsabilidad principal como ejecutivos en esta década tan colmada de cambios acelerados es difundir en el Perú una filosofía de la creación, impregnar nuestra sociedad de un espíritu abierto y solidario, transformar muestra cultura en una que efectivamente promueva el progreso, hacer de nuestras empresas instituciones rentables, innovadoras, responsables y democráticas.

La Generación X

Perú Económico, agosto 1994

Con este título se publicó en EEUU una novela, no especialmente buena, que ha tenido como principal virtud la llamada de atención, tanto a la opinión publica como a la los especialistas, respecto de algunas características singulares de su juventud actual, los que tienen hoy veintitantos años de edad.

¿De qué manera difieren los actuales jóvenes norteamericanos de los de ayer? Algunos analistas sociales han afirmado que la brecha que separa a los que hoy tienen menos de treinta años de sus mayores es la más significativa que ha existido nunca entre dos generaciones norteamericanas sucesivas.

Un treintañero de hoy se crió en un mundo que aun giraba fundamentalmente alrededor de la familia tradicional, donde las madres, transmitían valores y prejuicios, y los padres dictaban órdenes y respondían preguntas. La adolescencia, en tales circunstancias, constituía un periodo de afirmación o rebelión con *una* verdad, *una* religión, *una* ética, *una* convención sobre lo que era correcto e incorrecto hacer, sentir, pensar.

Los veinteañeros de hoy y sus menores pertenecen a otro mundo, a la *Generación X.* Su versión de familia típica es la que ofrece la serie *Matrimonio con hijos* en la TV. El joven de hoy ha dedicado más tiempo y aprendido más cosas de la televisión que de sus padres o maestros. Ve en la pantalla, antes de cumplir diez años, más muertos que los que sus mayores han visto en toda su vida. Cualquier niño de hoy puede hacer una multitud de preguntas –sobre Bosnia, dinosaurios, Júpiter, Haití, Ruanda– que sus padres no encuentran el tiempo ni tienen la capacidad de contestar bien. Los jóvenes de hoy están, desde chicos, acostumbrados a un amplio menú de opciones para todo: veinte canales de TV, cuarenta sabores de helados para escoger. No les resulta creíble ni cómoda la idea de un solo conjunto de creencias. Tampoco sienten la necesidad de rebelarse contra un orden constituido que perciben difuso. Codifican y archivan toda la información que reciben, después la procesa con pragmatismo, a su mejor entender, como un mecanismo de supervivencia.

Aunque este cambio generacional tan drástico sólo se encuentra generalizado en EEUU, el papel preponderante que tiene la cultura norteamericana en un mundo de crecientes comunicaciones ha extendido su difusión a otras regiones. En Asia, por ejemplo, existe un debate sobre la posible influencia perniciosa de esta evolución. En América Latina, aunque con características propias, es perceptible ya esta nueva cosmovisión en la juventud de las clases mas pudientes.

Confluye con este proceso una significativa desregulación social, la otra cara de la medalla de una creciente desregulación económica. Las convenciones tradicionales –respecto de la familia, religión, el sexo, el comportamiento social correcto– se han debilitado. Avanzamos hacia un mundo múltiple, plural, desprejuiciado. Si a un joven se le plantea una disyuntiva difícil, una pregunta apremiante respecto de sus creencias, o sobre lo que piensa hacer con su vida, tiene, ante la presión indeseada, la posibilidad de imaginarse una gran tecla *Escape* con la que podría, en una fuga imaginaria, regresar a un menú mas vasto de opciones entre las cuales escoger o combinar lo que entiende por filosofía, su conjunto individual de creencias, su manera peculiar y distinta de interpretar la vida.

Todo ello se retroalimenta con la creciente posibilidad tecnológica de individualizar el ocio. Hasta hace cien años, el ocio –las veladas familiares, los juegos, la música– eran una actividad predominantemente social. Hasta era común las lecturas en grupo. Hoy, el *walkman*, el *video*, la *PC* permiten al individuo aislarse, disfrutar a su gusto y ritmo, ajeno a las inquietudes o demandas en la familia, el barrio, o el centro de trabajo.

El tener desde niños más información de la que pueden procesar adecuadamente vuelve a los jóvenes mas pasivos, menos idealistas y románticos, mas pragmáticos y acomodaticios. La globalización de las comunicaciones los vuelve pronto conscientes de problemas planetarios: la contaminación ambiental, las plagas como el SIDA. El fracaso de las ideologías los vuelve pesimistas sobre la acción estatal y la eficacia eventual de los gobiernos. La revolución tecnológica los vuelve inseguros sobre qué curso seguir, qué carrera estudiar. Los jóvenes del 60 asumían con optimismo que de todas maneras conseguirían empleo. Los jóvenes del 90 no se sienten confiados de ello, son por naturaleza escépticos.

Todo ello configura una mezcla rara de hedonismo sensual y pragmatismo cínico, con una dificultad crónica para asumir compromisos a largo plazo de cualquier tipo. Los hinchas jóvenes de un equipo de fútbol lo son, a lo más, por una temporada. El capitán de *Alianza* puede el siguiente año fichar por la *U*, algo considerado absolutamente imposible hasta hace un par de décadas. Los partidos políticos no convencen a ningún joven. Los candidatos tienen apenas pita para una elección. Las lealtades son frágiles y se diluyen con facilidad. Se cambia de productos, marcas, empresas, ideas, parejas, costumbres. La vida se convierte en un *swapping* continuo y simultáneo.

En una reunión reciente en la Universidad de Harvard, este tema fue materia de intenso debate. La mayoría veía con preocupación los efectos de este cambio en la sociedad del futuro, en la escala de valores y patrones de conducta. Yo no compartí ese pesimismo, los jóvenes de hoy son más realistas y racionales. Y si bien los prototipos de la *Generación X* no constituyen paradigmas aristotélicos de virtud, en algo sí superan ampliamente a los de sus mayores. Son mucho mas tolerantes frente a la diversidad. Si no aman más, también es cierto que odian menos. Y América Latina requiere, en esta década, de menos pasiones desordenadas y de más pragmatismo racional.

La Desregulación Sexual

Debate, setiembre–octubre 1994

En paralelo a avances como el explosivo desarrollo tecnológico, la globalización creciente de los mercados y la reducción del rol estatal en las economías, en las últimas décadas se ha desencadenado un proceso intenso de desregulación social. Las convenciones tradicionales –respecto de la familia, la religión, el sexo, las buenas costumbres– se están debilitando o transformando. El mundo avanza hacia el reconocimiento de una sociedad más plural y múltiple. Los veinteañeros de hoy han aprendido más cosas de la televisión que de sus padres y maestros. Han procesado bastante más información que sus mayores, aunque de manera más desordenada. Resultan, por ello, seres más confundidos pero también con menos prejuicios que los miembros de generaciones anteriores.

Tres temas resultan particularmente conflictivos en este proceso de desregulación social: las drogas, el aborto y la homosexualidad. Aunque todos son temas complejos, el debate sobre los dos primeros suele plantearse a partir de criterios más racionales. Los beneficios y riesgos de liberalizar las drogas o de despenalizar el aborto son fácilmente identificables y cada quien, según su perspectiva y valores, puede evaluar y opinar sobre su eventual conveniencia.

La homosexualidad, en cambio, como lo revela el impacto causado por la reciente novela de Jaime Bayly, genera reacciones más apasionadas y primarias. Para algunos, discriminar a una persona debido a su orientación sexual constituye el equivalente moral de la discriminación racial y religiosa.

Otros, en cambio, afirman, con no menor convicción, que la homosexualidad, más que una condición innata, constituye una desviación emocional o psicológica que debe ser enfrentada, que la sociedad tiene la obligación de defender su ideal de pareja heterosexual.

Hasta la aparición de la Biblia, este tema era apenas materia de debate. En la antigüedad, los dioses de Babilonia, Caná, Egipto, Grecia y Roma eran sexualmente promiscuos, sin distinción de género, entre sí y con algunos selectos mortales.

Los griegos veneraron el ideal de belleza –la masculina tanto como la femenina– y asumieron que las opciones sexuales no eran mutuamente excluyentes. El ciudadano típico de Atenas presidía sobre una familia, con un gran número de hijos, y eventualmente tenía un amante hombre. Aquiles, según la leyenda, amó a Patroclo más que a todas sus mujeres. Sócrates, antes de beber la cicuta, se despidió con más cariño de Alcibíades que de su mujer. Y la acusación de corromper a la juventud que enrostraron sus enemigos no incluía para nada su comportamiento sexual, que era el normal para la época.

Sin el culto a Eros de los griegos, los romanos también consideraron la homosexualidad como un hecho natural. Edward Gibbon, el respetado historiador ingles, afirmó que "de los primeros, quince emperadores romanos, Claudio fue el único cuyas preferencias sexuales eran enteramente correctas". Resulta obvio que los patrones de corrección a los que se refería eran los de la Inglaterra de su tiempo y no los que regían cuando gobernaba Julio César quien, a decir de sus críticos contemporáneos, fue en Roma "la mujer de todo hombre y el hombre de toda mujer".

La revolución de ideas que trajo consigo la Biblia puso en jaque este estado de costumbres, en el cual el apareamiento con una pareja del mismo género no constituía un elemento censurable, como sí lo podía ser en cambio, el que ella fuese de una distinta clase social. Ningún libro ha influido más que la Biblia en la configuración de los valores que definen la civilización occidental: la creencia en un solo Dios, universal y moral; las obligaciones éticas de los hombres ante ese Dios; la interpretación de la historia como un proceso en el sentido hacia la redención moral y espiritual del hombre; los valores de libertad y justicia como deseos de Dios para su pueblo escogido; todos estos nuevos principios cambiaron la manera de ver el mundo.

La Biblia fue también un manual de rituales para una vida social más armoniosa y hasta de buenos consejos para la salud. Las recomendaciones para no mezclar la carne con la leche en los alimentos, el rechazo a los animales sucios como el cerdo, por ejemplo, todo ello estaba orientado a preservar la salud física de sus lectores. Otras recomendaciones procuraban alcanzar una vida social menos violenta y dotada de mayor recogimiento espiritual.

En el plano sexual, la Biblia exigió que toda actividad fuese canalizada hacia el matrimonio con el objetivo de procrear. El semen humano pasó a ser visto como una

semilla escasa y sagrada. Rechazó, por ello, no sólo la masturbación sino incluso la soltería. En el judaísmo, sólo los hombres casados podías ser altos sacerdotes. Y sólo los hombres con hijos podían sentarse como jueces en el Sanedrín. Al santificar la unión heterosexual monógama, la Biblia contribuyó, en no escasa medida, a elevar la condición social de la mujer. Con este propósito, por primera vez en la historia, condenó la relación sexual entre hombres calificándola de "abominación".

Para los judíos y cristianos que creen en la Biblia a rajatabla, ésta resulta una condena suficiente. Pero los homosexuales consideran que éste es un rechazo relativo, La Biblia, por ejemplo también aceptó la esclavitud y recomendó la pena capital para quienes recogieran madera los sábados, ideas inaceptables en una sociedad moderna. Los judíos constituían, entonces, una minoría frágil y amenazada, que requería concentrar toda su energía vital en dar testimonio de su rol como pueblo elegido por Dios.

En virtud de esta condena bíblica, el Cristianismo usó todo su poder posterior para reprimir la homosexualidad con severidad. En miles de casos el castigo fue la hoguera. La homosexualidad –concepto que recién se acuña en la segunda mitad del siglo XIX, cuando se le empezaba a discutir como un problema médico más que moral– fue estereotipada como un vicio de aristócratas decadentes y bohemios licenciosos. Era un delito y un pecado.

Recién fue Freud, al inicio de este siglo, quien cambió la visión sobre la homosexualidad, Según él, en frase poco amable ero didáctica, los niños son todos perversos polimorfos. Pueden amar cosas, animales, sonidos, alimentos, experiencias y, por cierto, seres humanos del mismo sexo.

Después, como adolescentes, habiendo pasado por años de fantasía reprimida, luchan una vez más con deseos homoeróticos, que compiten y complican su floreciente madurez heterosexual; así, las personas amasan y reviven una gama diversificada de deseos y aversiones, de los que obtendrán sus placeres sexuales favoritos.

Para Freud, la relación heterosexual genital resulta siendo la culminación final de una larga evolución, nunca carente de trauma y a veces imposible de lograr a plenitud. El homosexual resulta alguien que, lamentablemente y no por su culpa, se queda en el camino.

En una famosa carta, escrita al final de su vida, Freíd le respondió así a una madre angustiada: "De su carta infiero que su hijo es homosexual. ¿Puedo preguntar por qué lo

evita? Sin duda la homosexualidad no es una ventaja, pero no es nada de qué avergonzarse. No es un vicio, ni una degradación, ni puede clasificarse como una enfermedad. Considero que es una variación de la función sexual, producida por cierta suspensión en su desarrollo. Varios de los más grandes hombres de la historia –Platón, Leonardo, Miguel Angel entre ellos– fueron homosexuales. Procesar la homosexualidad como un delito es una injusticia y una crueldad".

El mundo Occidental fue injusto y cruel con los homosexuales por bastante tiempo. Recién la revolución francesa, mediante la Asamblea Constituyente de 1791, al independizar al estado de la tutela de la religión, liberó la relación homosexual entre adultos del estigma del delito. Napoleón mantuvo este decreto. Pero la homosexualidad siguió siendo delito en todo el resto de Europa por más de un siglo. Los Países Bajos en 1886, e Italia en 1889 fueron los siguientes estados que avanzaron en esta desregulación.

Aún hoy, en veintitrés de los cincuenta Estados Unidos de Norteamérica, la homosexualidad sigue siendo un delito. Lo es también en países como Chile, donde tampoco es permitido el divorcio. Ello constituye un error. El estado no debería interferir en las relaciones privadas y consentidas entre adultos.

Tampoco resulta válida, éticamente, la discriminación contra el homosexual. Pero es un tema que despierta agudas polémicas, aquí y en el resto del mundo. El presidente Bill Clinton, por ejemplo prometió en su campaña electoral que en su gobierno la fuerza armada de EEUU no discriminaría contra los homosexuales. No pudo cumplir su promesa. El compromiso final que logró –el ejercito no pregunta, el homosexual no está obligado a declarar su opción sexual– no satisfizo a nadie. En la época de Alejandro Magno, curiosamente, algunos de los batallones más heroicos fueron de homosexuales, quienes aceptaban con mejor disposición el sacrificio de morir por el compañero.

Donde si cruza un límite la demanda del movimiento *gay* por los derechos homosexuales, como la de las feministas por el aborto, es en la exigencia del reconocimiento social absoluto para estas prácticas. Legalizar los matrimonios entre homosexuales, por ejemplo, como sucede hoy en algunos países, implica la aceptación de que esta opción de pareja resulta, para la sociedad, tan válida e ideal como la pareja de un hombre y una mujer, opinión ciertamente discutible. Los homosexuales deben tener los mismos derechos que los heterosexuales, pero la celebración del matrimonio, por ejemplo,

no constituye necesariamente un derecho universal. Constituye potestad de cada sociedad civil de regularlo.

El avance de las sociedades se ha dado en el tiempo a través de un proceso complejo y lleno de tropiezos. Tal avance requiere de un sistema de gratificación por los esfuerzos individuales que resultan convenientes para la sociedad y de represión y postergación de deseos e instintos considerados inconvenientes, Estos patrones de conducta resultan cambiantes en el tiempo. En cada momento histórico, la regulación social ha establecido normas para disciplinar el comportamiento, las cuales se basan en el razonamiento, los prejuicios y valores que cada sociedad postula en un momento determinado de la historia.

Gran parte de la desregulación social en curso resulta inevitable. En muchas áreas es también conveniente porque algunas de las premisas en las que algunas normas se basaron han perdido su valor o nunca lo tuvieron. En dicho proceso, la familia se ha visto afectada, como célula social, por diversas expresiones de la vida moderna. Se equivocan los que postulan que el riesgo implícito en tal proceso debe evitarse regresando a los patrones de conducta arcaicos de la burguesía victoriana. Lo que se requiere hacer es recrear los valores verdaderos de la vida familiar no como un manual estático de conductas rígidas sino como un proceso dinámicas de relaciones fructíferas cuya vigencia debe ser cultivada y protegida por la sociedad.

La Sociedad en Trance

Perú Económico, diciembre 1994

Está próximo a concluir un siglo en el cual se han registrado profundas transformaciones. A su inicio, la mayoría de la población mundial era rural y trabajaba en la agricultura. El segundo grupo más numeroso de la población laboral lo constituían los servidores domésticos.

Pero si bien había más campesinos y los servidores domésticos podían resultar más explotados, la clase insurgente en 1900 estaba conformada por los obreros fabriles, los proletarios de los que habló Marx. Huelgas y tensión laboral hubo desde la instalación de las primeras fábricas.

Durante los primeros tres cuartos del siglo XX, los obreros industriales en el mundo aumentaron en número, importancia y poder. Este proceso se registró en paralelo con la creciente asunción por los estados de una mayor injerencia en la economía y la sociedad de sus respectivas naciones.

Pero alrededor de 1975, tanto el estatismo como el sindicalismo se vieron súbitamente afectados en el mundo por la revolución tecnológica que ha dado lugar a la Sociedad del Conocimiento.

El ordenamiento y procesamiento de la información, así como el extraordinario avance en el mundo de las comunicaciones, le han quitado protagonismo al obrero industrial, que ha dejado de ser el trabajador clave de la sociedad. Asimismo, la ineficiencia relativa de los estados ha caído a niveles que generan desconcierto y rechazo en muchos países del mundo.

El trabajador clave del siglo XXI será el técnico de servicios: el analista de un laboratorio, el operador de una computadora, el contador de una empresa, el camarógrafo de un programa de TV, el diseñador gráfico, etc. Para el año 2000, el número de técnicos de servicios en los EEUU duplicará al de obreros industriales.

A diferencia de la mayoría de los obreros fabriles, el trabajo del técnico de servicios requiere, además de sus manos, de la aplicación de un conocimiento teórico. En una sociedad donde el factor clave se vuelve crecientemente el conocimiento, las empresas

necesitan a sus técnicos tanto o más que éstos a ellas. En una relación laboral que se ha vuelto heterogénea y basada en personas más que en cargos, el sindicato ha perdido relevancia. Las empresas ya no pueden imponer su voluntad a rajatabla. Han perdido poder de negociación. Tienen que persuadir y motivar a sus trabajadores.

Esta transformación ofrece muchas posibilidades pero también genera enormes desafíos. El culto por la excelencia ya se ha generalizado en una economía global. La competencia se ha vuelto masiva y creciente. La vida útil de los productos y servicios –y de las empresas que los producen– va a ser cada vez más corta.

Si bien más podrán prosperar en este entorno, muchos otros no tendrán éxito. La desigualdad será más pronunciada, aunque no se deberá tanto a privilegios como al esfuerzo de cada uno. La especialización será creciente. Las personas serán más autónomas y eficientes pero también pueden resultar más egoístas.

En 1900, además del trabajo que realizaban, las personas pertenecían a una comunidad, a un barrio, a un pueblo. Hoy, las personas han ganado productividad pero han perdido raíces. Las ataduras de la sociedad tradicional limitaban lo que una persona –incluso la más capaz– podía hacer, dónde podía vivir, con quién se podía juntar; de otro lado, las raíces ofrecían un sentido de pertenencia que se fue perdiendo en el proceso de industrialización urbana registrado en este siglo.

La visión del Estado Benefactor surgió como una respuesta a esta carencia. Las relaciones tradicionales –de familia, barrio, pueblo– quedarían supuestamente reforzadas bajo la tutela de un estado burocrático que asumiría una creciente responsabilidad social.

Este modelo se desmoronó ante la ineficiencia operativa de los estados. La función objetivo de los estados es dictar normas, fijar políticas y velar por su cumplimiento. La de las empresas es producir bienes y servicios de manera competitiva. Se requiere entonces de instituciones –no estatales ni empresariales sino sociales– para avanzar en el esfuerzo de mejorar a las personas y su entorno, para crear bienestar, darle a sus miembros y a la sociedad un sentido de contribución cívica, de participación ciudadana.

En 1990, las preocupaciones de los peruanos se centraban en la hiperinflación y el terrorismo. Superados estos dos males, la prioridad la tienen ahora la pobreza, la falta de puestos de trabajo.

El Estado, sin embargo, aún tiene que reducirse para mejorar su efectividad. Las empresas ya establecidas van a generar poco empleo porque antes deben ponerse al día en productividad. Los 2 millones de puestos de trabajo que se van a generar de ahora al año 2000 los van a crear personas que se conviertan en empresarios de la nada, trabajando desde abajo.

Lo que el Estado debe hacer es generar el entorno para que la competitividad del trabajador peruano aumente cualitativamente: reduciendo costos, completando reformas, brindando seguridad y justicia, mejorando infraestructura, facilitando la capacitación de la población. En el siglo XXI, más que países pobres, habrá países ignorantes.

Lo que el Estado también debe hacer es promover el fortalecimiento de la sociedad civil a través de la promoción de instituciones que logren que esta difícil transición hacia una mayor competitividad resulte también en una mayor solidaridad.

Una Filosofía para la Incertidumbre

Perú Económico, marzo 1995

Durante los años sesenta, la cosmovisión predominante en el mundo incluía el paradigma de un futuro cuya certidumbre era creciente. Eventos como la llegada del hombre a la luna o el primer transplante de corazón eran vistos por entonces como etapas de un avance científico y tecnológico que resultaba planificado, predecible e irreversible.

Cualquier escuela o universidad transmitía a sus alumnos el mismo implícito mensaje: buena parte de los problemas de la vida ya han sido resueltos, o están en proceso de resolverse. Quienes aún no conocen las respuestas es porque todavía no han leído los libros en que éstas se describen. Se asumía que el objetivo principal de las escuelas y universidades era transferir respuestas de profesores a alumnos.

En menos de dos décadas, las transformaciones tecnológicas y políticas trajeron abajo esta ilusión de certeza creciente. El cambio se volvió discontinuo y exponencial, a veces incluso regresivo. Fueron las disciplinas científicas, curiosamente, las primeras en abandonar la búsqueda de la certidumbre y la predicción crecientes para embarcarse en el estudio del caos, la complejidad y la creatividad.

Hoy, los datos históricos de un mercado sirven de poco para predecir su futuro; los éxitos empresariales de ayer tienen una relevancia relativa para enfrentar los desafíos de mañana. El proceso de transición vigente induce a que todo –productos, empresas, mercados, sistemas de gobierno– pueda y deba ser, de alguna manera, reinventado.

El mundo ya no se ve, como se interpretaba hace tres décadas, como un rompecabezas en proceso a la espera de las sugerencias que pudieran contribuir a su solución, respuestas que constituían un avance hacia una proyección cerrada y previsible. El mundo pasó a verse como un espacio libre, abierto, vacío, por llenar.

Esta nueva realidad genera no pocos riesgos. El de cometer equivocaciones, para empezar; algunas irreversibles, como por ejemplo la que ha generado la reciente quiebra de *Barings,* al descuidar esta empresa los mecanismos de control que debió establecer para confrontar la creciente libertad que daba a sus operadores.

El mundo actual resulta más incierto mientras más informado e interconectado se encuentra. Esta es una de las paradojas a las que se ha referido Charles Handy. Esta realidad resulta atemorizante para quienes no están mentalmente preparados para soportarla. Entre el vacío y las cadenas, hay quienes no saben bien qué escoger. La confusión que genera el no saber a dónde uno va, ni cuál es el mejor camino para llegar allí, genera no poco recelo y angustia.

De otro lado, si bien nada en el mundo de hoy es seguro, todo es posible. Cualquiera que se lo propone puede triunfar. Pero ello no vuelve a la sociedad necesariamente más estable. Los logros de algunos no generan consecuentemente el bienestar de todos. Y aunque el mercado es el mecanismo óptimo para el comercio, no lo es necesariamente para la integración de las personas. En el pasado, algunas normas tradicionales pueden haber resultado una camisa de fuerza para la libertad de muchos, pero ofrecían a cambio una capa protectora común. Los empleos burocráticos pueden ser aburridos y frustrantes pero, al menos, llenan el día y pagan el almuerzo. La falta de certeza puede generar a veces más miedo que esperanza, más confusión que estímulo. John Major, el primer ministro inglés, utilizó el año pasado un atractivo lema: "de regreso a lo básico". El problema es que hoy, en el Reino Unido como en el Perú, nadie sabe bien qué es lo básico.

Un mundo de espacios vacíos constituye una invitación abierta a ampliar el potencial de cada quien al máximo. Al final, sin embargo, se requiere de otros para encontrar significado a lo que uno hace. Convertir estas ideas en una nueva filosofía de vida no resulta fácil. Las empresas, por ejemplo, deben otorgar más libertad a sus trabajadores para que ellos se sientan lo suficientemente cómodos como para retener su sentido de compromiso y ampliar su creatividad en el trabajo. Se requiere alcanzar un balance entre la necesidad por controlar que tiene toda organización y la demanda por una autonomía creciente que sienten los individuos que la conforman.

El libro del cual Adam Smith se sentía más orgulloso no era *La riqueza de las naciones* sino *Una teoría de los sentimientos morales,* donde argumentaba que la simpatía –la apertura hacia el interés de los demás– constituía la base de una sociedad civilizada. Los mercados abiertos, instrumentos esenciales para la eficiencia y la creación de riqueza, deben ser complementados y balanceados por un espíritu más amplio de simpatía hacia la

vida en sociedad. Pero no es fácil sentir simpatía por quienes uno no conoce bien. En tal sentido, *los ghettos* del mundo de hoy empobrecen, especialmente a los ricos.

De la ilusión por una certeza creciente vigente en los años sesenta, se ha pasado en los años noventa a la excitación que genera el potencial individual en un mundo que es más libre y abierto pero también más incierto e inseguro. En los próximos años, el mundo debería aspirar a lograr un balance entre el Yo y el Ellos para crear un Nosotros, al menos en algunas esferas de la vida. Demostrar que la eficiencia no es contradictoria con la civilidad y que existe espacio para el alma en nuestras empresas y organizaciones constituye un enorme desafío.

En el mundo del siglo XXI habrá de todo: vehículos unipersonales en los que algunos audaces se enfrentarán al vacío abierto; torres cibernéticas en los que grupos privilegiados se atrincherarán en busca de una seguridad ilusa e infértil. Lo que falta aún es una nueva visión de caminos abiertos, recuperar para la sociedad un sentido esencial del significado de la vida.

La Sociedad Post–Moderna

Perú Económico, noviembre 1995

La banca, como el turismo, las telecomunicaciones y los demás servicios, son todas actividades que contribuyen a aumentar el bienestar y la riqueza en base a la transferencia de un beneficio que es muchas veces intangible. Los servicios van a constituirse en el siglo XXI, a nivel mundial, en la fuente principal de valor agregado en una economía crecientemente globalizada. Así, el principal producto del presente año es un programa de *software* – *Windows* 95– y no un bien tangible, como lo fue, por ejemplo, el *Concorde* hace veinte años.

El mundo pre–moderno, tradicional, agrario, era uno en el cual la vida transcurría en pueblos y pequeñas ciudades, poco conectados entre sí. Las personas vivían en el contexto de un marco cultural que –si bien estaba cargado de prejuicios y privilegios– era singular y coherente.

La edad moderna surge como consecuencia de la confrontación entre verdades distintas que se cruzan. Su historia, por ello, está cargada de batallas: entre religiones, entre religión y ciencia, entre ideologías políticas, entre teorías de desarrollo. A pesar de que las actitudes de enfrentamiento y represión están aún presentes en los hechos cotidianos, resulta cada vez más iluso pretender la interpretación del mundo bajo una visión única.

Según Václav Havel, vivimos hoy uno de esos períodos históricos –como el inicio de la Edad Media o el Renacimiento– en el cual se experimenta una mezcla y combinación de culturas y una pluralidad o paralelismo de mundos espirituales o intelectuales.

Hay dos características de esta cultura post–moderna emergente que son de especial relevancia en prestación de servicios: la multiplicidad de opciones y la velocidad. Ello es, en gran medida, consecuencia de la explosión informativa, el conocimiento organizado, la comunicación global, la cibernética.

En los tiempos modernos, hasta hace pocos lustros, el dogmatismo y la monotonía eran los costos sociales principales, ironizados con tanto humor en la célebre película de Charles Chaplin. La sociedad post–moderna que emerge, en cambio, se ve afectada por la

confusión, la ansiedad ante la incertidumbre, la presión del tiempo y el riesgo de una creciente soledad.

El desafío vital de un Hamlet contemporáneo termina siendo el saber escoger y combinar corriendo contra el tiempo, el poder ser ecléctico y veloz a la vez. El post–modernismo se desliza actualmente entre la combinación inventiva y la parodia confusa. En el arte post–moderno, por ejemplo, las mejores obras son aquéllas que se basan en dobles lecturas y en la ironía que resulta del conflicto y discontinuidad de muchas tradiciones, porque es esta heterogeneidad la que mejor describe al pluralismo.

El mundo emerge así de la seguridad aparente que ofrecían sus tribus, tradiciones, religiones y dogmas para constituir una sociedad global que es esencialmente pluralista. Ello ha contribuido a generar una sensación de vacío moral. Por ello –dice Havel– esta nueva cultura requiere aún reafirmar como válidas unas pocas verdades globales y unos cuantos valores comunes.

La característica de la era industrial moderna era producir bienes tangibles con usos identificables. En cambio, las empresas líderes del post–modernismo se dedican a construir imágenes que aspiran a responder a los deseos y querencias inmateriales de sus consumidores.

Antes, por ejemplo, se producía pasta de tomate y se vendía en función de sus características fisicoquímicas. Hoy, en cambio, se vende pasta de tomate *tropical, ecológica, dietética,* etc. Y las características reales del producto en sí no resultan tan importantes como las imágenes de *trópico, ecología, salud.* En muchos casos, el significado intangible adquiere más valor que la naturaleza tangible. La empresa Volvo, por ejemplo, más que fabricar carros y camiones, ofrece hoy a sus clientes un sentimiento de *seguridad* en el transporte. Hasta hace veinte años, el turismo era, esencialmente, ocio y recreación. Hoy es: aventura, historia, ecología, educación, música, arte, deporte, etc.

Las empresas que producen estas imágenes –estudios de cinema y videos, diseñadores de juegos, programas de TV y cable, parques de diversión, promotores de deporte y la música, servicios de noticias, museos de arte y teatros– se han convertido en una fuerza muy dinámica e innovadora en la economía mundial. Hace veinte años, el presidente de Walt Disney era importante en Hollywood pero no en Wall Street. Hoy, cualquiera de sus comentarios resulta noticia de primera plana en los periódicos

financieros. Es que ha pasado a integrar parte del grupo exclusivo de empresas que construyen historias e imágenes que convocan finalmente la imaginación de los consumidores.

Cuando se habla de economía post–industrial, de la revolución de los servicios de información y el conocimiento, se suele entender la insurgencia de una nueva élite científica y tecnocrática, con descubrimientos en las áreas del cálculo racional, la computación y la comunicación. Pero el post–modernismo de Disney tiene poco que ver con este modelo, incluso parecería contrario a él. Es que si bien la tecnología avanzada ha generado una verdadera explosión cibernética, tal vez el cambio más profundo se está dando en que estas tecnologías también han creado la capacidad mecánica y electrónica de reproducir imágenes, de crear el mundo de la realidad virtual.

Las empresas peruanas deben llegar al siglo XXI concientes de los desafíos y posibilidades que genera esta nueva sociedad del conocimiento.

La Confianza en el Perú

Perú Económico, marzo 1996

Medir el riesgo del Perú como país en el cual invertir o al cual financiar implica no sólo evaluar el desarrollo de su economía, el potencial de sus actividades, el entorno legal favorable a la actividad empresarial, el grado de intervensionismo burocrático estatal; sino también –como postula Douglass North– la evolución de sus instituciones fundamentales y –como afirma Francis Fukuyama en reciente libro– el nivel de confianza como virtud social esencial para la prosperidad.

La actividad económica es una forma de sociabilidad humana. Las economías de subsistencia o comunales pueden responder a tradiciones y patrones culturales propios, pero la economía de mercado moderna requiere de asociaciones de producción e intercambio que se extiendan más allá de los círculos familiares o sociales. La confianza resulta esencial para ello. Las sociedades donde existe una confianza ampliamente distribuida disfrutan de una especie de "capital social" que en el mundo moderno contribuye al éxito tanto o más como otros factores de producción, mejor estudiados en la teoría del desarrollo económico. La cultura y por cierto la religión influyen así en el bienestar de los pueblos.

Ya hace un tiempo, Kenneth Arrow había sostenido que "virtualmente toda transacción comercial llevaba consigo un elemento de confianza" y que "mucho del atraso económico en el mundo puede explicarse por la falta de confianza mutua". Más recientemente, Robert Putnam ha descrito cómo en Italia diferencias regionales muy marcadas corresponden al grado de mayor o menor confianza social que los pueblos generaron entre sí.

La confianza descansa en un conjunto de conductas éticas y obligaciones morales recíprocas, internalizado por los miembros de una comunidad. Es la expectativa que se genera del comportamiento regular honesto, en base a normas que se reconocen como comunes: no engañar, una buena intención básica, la reciprocidad, el respeto a las capacidades. Estas virtudes no provienen, en su origen, de instituciones políticas –por ejemplo, elecciones libres– ni económicas –por ejemplo, un banco central autónomo– sino

de asociaciones voluntarias de la sociedad civil: las familias para empezar, pero extendiéndose también más allá de ellas.

En muy pocas sociedades existe una carencia total de confianza. El factor crítico para Fukuyama no es tanto el *quantum* que de ella exista como su radio de extensión. Las sociedades que restringen la confianza a la familia y su círculo de amistades sociales son incapaces de desarrollar, dentro de sí, empresas modernas grandes, así como redes superpuestas de pequeños negocios, requisitos ambos para una economía moderna exitosa.

El antídoto para lo que Fukuyama denomina "familismo" –la dificultad para extender el radio de confianza más allá de los círculos familiares y de clase– no es una mayor confianza en el gobierno. La historia está llena de ejemplos sobre esto. El factor crítico para la economía de una nación no proviene de la capacidad de coerción de su Estado sino de la disposición de los individuos para asociarse voluntariamente con extraños en busca de objetivos comunes. Desde esta perspectiva, tanto las instituciones democráticas saludables como el desarrollo económico acelerado tendrían una base común: una sociedad civil vigorosa.

La confianza contribuye no sólo a la formación de asociaciones libres, sino también a la eficiencia económica. Mientras mayor sea la confianza en una sociedad, ella requiere menos regulaciones y mecanismos compulsivos para su cumplimiento. Mientras más confianza existe en una sociedad, menores son los costos de transacción en su economía. La confianza también está relacionada con la flexibilidad, otro ingrediente clave para el éxito empresarial en el mundo actual, donde la competencia global obliga a cambios imprevistos en estructuras y objetivos. En sociedades con poca confianza, sus empresas suelen estar sobrerreguladas y tener patrones muy rígidos de operación. Ello resulta especialmente limitante en un contexto como el actual en que los cambios en los modos de producción provocados por la transformación informática han cancelado muchos de los beneficios de las economías de escala. El tamaño ideal para muchas unidades empresariales es hoy más pequeño. Pero, para aprovechar esta oportunidad, se requiere de aún más confianza social que antes.

Al analizar el Asia, Fukuyama considera a China y Corea del Sur como sociedades más "familistas" que el Japón. A ello se debería que en Japón hayan surgido grandes corporaciones, así como eficientes redes de pequeñas empresas, sin la intervención de un

estado central poderoso. En Corea, en cambio, fue un gobierno autoritario el que rompió los límites del “familismo”.

La tesis de Fukuyama sugiere cautela para la agenda futura tanto de liberales libremercadistas como de socialdemócratas más intervencionistas. Ni el retiro del estado de donde no le corresponde actuar, ni la expansión de derechos sociales servirán de algo si vienen acompañados de una declinación en la confianza. Pero el objetivo fundamental no debe ser recuperar confianza en el gobierno, sino reforzar los lazos de unión entre los ciudadanos. Ello requiere una atención renovada a lo que es esencial en este desarrollo: las asociaciones, empezando por las familias, donde se construyen los hábitos comunes de conducta social. ¿Sería demasiado pedir que en el debate entre defensores del mercado y los propulsores de un intervencionismo estatal eficaz, la identificación de esfuerzos para reforzar la sociedad civil tuviera un espacio mínimo?

Desarrollo y Valores Culturales

Perú Económico, octubre 1996

Treinta años atrás, el debate sobre el desarrollo estaba principalmente centrado en las políticas que los expertos recomendaban para el mismo: poblacional, espacial, tributaria, arancelaria, cambiaria, industrial, etc. Hoy, la globalización ha generado una creciente convergencia en las propuestas de política y una mayor preocupación por temas como el marco institucional, la estabilidad y los valores culturales que una sociedad posee y que son estimulantes o retardatarios del progreso.

El desarrollo, para empezar, es un concepto relativamente moderno. Hasta antes del siglo XVIII, no existía como concepto. Las poblaciones atravesaban épocas de vacas flacas y vacas gordas, años de buen o mal clima; si la producción aumentaba o caía era atribuido a un rey sabio o disipado, a un dios que premiaba o castigaba a sus fieles. Fue Adam Smith en 1776 el primero en preguntarse científicamente el por qué algunas sociedades se desarrollaban mientras otras no.

Desde entonces a la fecha, se ha escrito bibliotecas sobre el tema. Douglass North recibió el Nóbel de Economía por resaltar el impacto del marco institucional en el desarrollo y un tema que merece especial atención en la investigación en curso es la relación entre el desarrollo y algunos valores culturales.

No es fácil medir cuan conveniente o adverso es el marco institucional en una sociedad. En América Latina, en general, su desarrollo ha sido insuficiente. En comparaciones regionales, el Perú no queda sorprendentemente tan mal parado, salvo por la poca eficacia del Poder Judicial, la escasa representatividad de los partidos políticos y la limitada vigencia de los sindicatos. La policía tiene mala imagen como en toda la región, salvo Chile, país que supera ampliamente al resto en indicadores referidos al marco institucional.

La necesidad de este marco confiable fue planteada por el propio Smith desde el siglo XVIII. En su opinión, para que un estado logre un desarrollo sostenido debe tener una ordenada administración de justicia, asegurar el respeto de los derechos de propiedad y velar por el cumplimiento de los contratos. Esto fue escrito hace 200 años. Posteriormente,

otros planteamientos fueron considerados más prioritarios. Hoy, todos reconocen que el poder judicial debe funcionar bien para que la sociedad aspire a un buen desarrollo.

Si evaluar el marco institucional es difícil, el análisis de los valores culturales y su impacto en el desarrollo resulta especialmente complejo. Por valores culturales entendemos el sistema de creencias básicas que ayudan a explicar el comportamiento individual y social. De acuerdo a Max Weber, la ética protestante fue un factor estimulante en el proceso de desarrollo económico de muchos países europeos. Comparando los resultados de encuestas realizadas en países tradicionalmente protestantes, católicos y mixtos, se llega a conclusiones interesantes. Por ejemplo, se ha verificado que en países tradicionalmente protestantes –como Suecia y Noruega– predominan valores como la autonomía y la confianza en la comunidad. En países tradicionalmente católicos, predomina la obediencia como valor deseado –por ejemplo, en la educación de los hijos– y la desconfianza como característica social.

Cuando se pregunta por las cualidades que deberían tener sus hijos, una encuesta del Instituto Bartolomé de las Casas arroja como resultado que los peruanos consideran los buenos modales como la cualidad más votada. La obediencia, de otro lado, es considerada más importante que la autonomía y a la frugalidad –vocación por el ahorro y espíritu de inversión– los peruanos no le dan suficiente importancia.

Ronald Inglehart, profesor de la Universidad de Michigan, ha propuesto un Indice de Motivación al Éxito, obtenido restando a los resultados de autonomía y frugalidad los de obediencia y fe religiosa en encuestas nacionalmente representativas. Así como éste se puede construir indicadores que pretendan medir cuan propensos son los valores de una sociedad al desarrollo. Los países del Asia, distintos en sistemas políticos y económicos, obtienen resultados muy similares en este índice.

Miguel Basañez, un colega mexicano de Inglehart, ha identificado las diferencias entre sociedades *tradicionales* y *progresistas* en función a las respuestas que en ellas se da a tres preguntas fundamentales:

La primera es ¿Quién es mi prójimo? Según Basañez, las sociedades tradicionales limitan su prójimo a la familia y los amigos; las sociedades progresistas extienden su prójimo para incluir a toda la raza o comunidad.

La segunda es ¿Qué es el trabajo? La visión tradicional considera a éste como un castigo divino, que debiera evitarse si fuera posible. La visión progresista, en cambio, lo considera como una contribución al proceso inconcluso de la Creación.

La tercera es ¿Cómo se llega a la verdad? La visión tradicional es que ésta nos es revelada por una autoridad superior. La progresista asume que ésta se descubre. La crítica, en la visión tradicional, resulta así una herejía destructiva; mientras que en la visión progresista constituye una herramienta constructiva.

En sociedades con valores culturales resistentes al progreso, lo más valioso resulta la amistad y la familia; existe una vocación por la fiesta y el arte. Sociedades con valores culturales facilitadores del progreso, en cambio, tienen una ética más basada en la preocupación por el trabajo y la verdad.

El Honor en el Mundo Actual

Perú Económico, octubre 2002

¿Qué debemos entender por *honor*? Un reciente artículo de James Bowman en *The Public Interest* lo define como "la buena opinión de aquellos que importan". A los hombres, en las sociedades primitivas, les correspondía proveer el sustento. Por ello, debían ser valientes para convertirse en buenos cazadores y, eventualmente, soldados aguerridos. Cada cultura antigua tuvo su código de honor para la guerra. Horacio, el poeta griego, escribió: "dulce et decorum est / Pro patria mori". Este sentido del honor fue gradualmente evolucionando en el tiempo hasta alcanzar su cenit en la Europa de la *belle epoque.*

Actualmente, por el contrario, en la mayor parte del mundo, el honor resulta un concepto bastante obsoleto. Los retos a duelo, por ejemplo, como el reciente de un congresista a otro, suenan ridículos. Y cuando se quiere elogiar a una persona se utilizan adjetivos como inteligente, responsable, honesto, capaz, trabajador, confiable, entusiasta, etc. El término honorable, uno de los más valiosos hasta inicios del siglo XX, dice poco a muchos hoy. En parte ello se debe a una crisis de valores, pero también a que los códigos del honor y la vergüenza se quedaron congelados en el tiempo y son, en más de una manera, incompatibles con el espíritu del siglo XXI.

Esta actualización no se ha dado de manera pareja en algunas sociedades. A muchos sorprendió que los terroristas del 11 de setiembre no fueran fanáticos típicos (entre sus seguidores son vistos más como héroes que como mártires) sino jóvenes de clase media, razonablemente bien educados. Se criaron, sí, en una cultura bastante primaria, donde el honor y la dignidad son todavía considerados como valores primordiales y donde el diálogo y el razonamiento son vistos como señales de debilidad y expresión de deshonor.

En el Occidente cristiano, por ejemplo, la violencia no sólo genera el natural reclamo de venganza y justicia por el daño infringido, sino que es vista también como síntoma de una emoción dañina que puede ser tratada, calmada y eventualmente sublimada. Para sociedades de cultura más primaria, en cambio, la violencia no es mala per se. Si la aplican contra uno, es ciertamente nociva; pero si es uno quien la administra y controla,

entonces no. Y así se pensaba en todo el mundo hace siglos. Para la mayoría de los analistas occidentales, el conflicto entre palestinos e israelíes es visto como uno que contiene una ira virulenta que podría eventualmente ser aplacada. ¿Cambiaría la interpretación del mismo si la confrontación fuese vista no como una alimentada por emociones intensas sino por fríos códigos de honor que ya no se practican en la mayoría de Occidente?

El presidente George W. Bush, por ejemplo, evalúa la tragedia del 11 de setiembre en términos del bien y el mal, no de honor nacional herido. Es lo correcto. Mucho mal hubo en el violento asesinato de víctimas inocentes en el atentado contra las torres de Nueva York. Pero mal en el mundo sobra y por causas muy diversas. Ello no resulta razón suficiente para, por ejemplo, derrocar a Saddam Hussein en Irak. Los países de tradición islámica probablemente entenderían mejor la reacción norteamericana en función de una retaliación bíblica, de ojo por ojo y diente por diente, que como la quiere promover el presidente Bush y sus aliados: casi como una "cruzada" occidental del bien contra el mal.

Para un caballero inglés de la era victoriana, el sentido de honor constituía una rara mezcla de tradición con modernidad. Aspiraba cualquier *lord* a mantener las virtudes antiguas de coraje, bonhomía y piedad tosca de un Cid Campeador de la Edad Media, aunque retocadas con otras cualidades más intelectuales. La tradición del gentilhombre del Renacimiento requería que fuese un lingüista culto; el del siglo XVIII, un patriota y filósofo; el del XIX, además de todo ello, debía ser un deportista competitivo, con un sentido honorable del *fairplay*.

¿Cuándo se perdió, en la historia occidental, este sentido del honor? La Primera Guerra Mundial marcó un hito muy relevante. La carnicería de sus trincheras, donde batallones de jóvenes fueron masacrados como si se trataran de ganado, demostró que los actos individuales de valor y heroísmo podían resultar totalmente irrelevantes.

En las décadas siguientes, el mundo fue crecientemente individualista. Y el honor es un concepto fundamentalmente social. El psicoanálisis, por ejemplo, reclamó autonomía moral para el individuo y una mayor prioridad a la conciencia y la voluntad propias por encima de los estándares de la honorabilidad.

Las demandas democráticas también chocaron con los códigos tradicionales consustancialmente elitistas del honor. Al conferir y al recibir éste, los hombres no son

todos iguales. ¿Quienes son *aquellos que importan?* En todo caso, son aquellos con los que uno puede involucrarse en una relación de confianza.

Para los antropólogos, el "grupo de honor" está conformado por los iguales a uno, sin excluir necesariamente las diferencias de rango al interior del mismo, especialmente cuando se da más valor a la opinión que pueden tener ellos que a la externa. Esto es claro, por ejemplo, en el honor militar que presenta, a veces, vericuetos difíciles de entender por quienes no lo son. De allí, por ejemplo, los reclamos por fueros especiales en la aplicación de la justicia.

El honor también conlleva un juicio frío y rotundo en base a códigos bastante rígidos. Cuando se discute entre bien y mal, uno puede siempre optar por reservar el juicio. O, como enseñó Cristo, por condenar al pecado pero amar al pecador. O, incluso, como sucede muchas veces en el mundo hedonista de hoy, por abrazar tanto al pecador como al pecado. O reservarse de calificar a éste como tal, incluso cuando la acción resulta claramente inapropiada o equivocada. Pero el honor, en cambio, implica, en su misma esencia, juicio y condena inevitable a las faltas contra él. Sus códigos no tienen excepciones y carecen de compasión. Así como no puede haber confianza sin dejar abierta la posibilidad de la traición, tampoco puede haber honor sin la posibilidad de la vergüenza y la desgracia.

El sentido primario del honor es previo y contradictorio con no pocas enseñanzas cristianas. Por ejemplo, con los valores del Sermón de la Montaña, especialmente el que se refiere a "ofrecer la otra mejilla". Durante los siglos en los cuales el duelo fue un mecanismo frecuente para la resolución de ofensas y altercados, la Iglesia Católica fue la crítica más insistente de tal práctica.

Tampoco encaja el honor necesariamente con las nociones de bueno o malo; inocente o culpable; correcto o falso. Aunque ya Aristóteles calificaba al honor como el premio a la virtud, en el mundo contemporáneo el honor resulta muchas veces el premio a las buenas relaciones públicas. El sistema tradicional del honor se basaba en que los actos privados no podían resultar vergonzosos ("la ley se acata pero no se cumple"). En el mundo de las telecomunicaciones de hoy, casi no queda espacio para la vida privada. El honor victoriano podía hacer uso de la hipocresía, o incluso de la mentira, como lo ironiza las obras de Oscar Wilde y lo demuestra la tragedia de su vida. El mundo actual, en cambio,

reclama autenticidad personal. Ya no se acepta la antigua cita: “la hipocresía es el homenaje que el vicio le paga a la virtud”.

Pero lo que realmente se trajo abajo el sentido tradicional del honor fue que éste se constituyó distinguiendo entre hombres y mujeres. El honor, para los hombres, implicaba una reputación de corajudos; las mujeres, por su parte, requerían ser castas. No había ofensa en calificar a las mujeres de miedosas o a los hombres de promiscuos. Y el honor de la mujer resultaba casi una propiedad que debía defender su padre, hermano o esposo. La mujer logra su derecho al voto después de la Primera Guerra Mundial. El feminismo de la época se alió a un pacifismo resurgente contrario a los valores tradicionales del honor masculino. Y el psicoanálisis, al interpretar los efectos de la guerra en la psique impugnó la validez que los grupos –sean éstos el estado, la nación, los ejércitos, la comunidad, las profesiones u oficios, las familias– podían imponer en sus miembros individuales.

En parte por ello, se carece aún de una escala renovada de valores para el mundo global del siglo XXI. El honor deberá ser reformulado conceptualmente para ser parte integral de estos ideales.

Paradigmas Limitantes

Perú Económico, agosto 2003

Los paradigmas que aún mantiene la mayoría de los peruanos respecto de los requerimientos básicos para el adecuado funcionamiento de una economía moderna, así como su percepción distorsionada respecto de la importancia relativa de nuestro país, configuran un contexto que resulta limitante para el logro de un mayor desarrollo y una mejor inversión productiva.

Los resultados de una encuesta, realizada especialmente para este número de Perú Económico por APOYO Opinión y Mercado, a una muestra de 50 estudiantes de facultades técnicas –como ingeniería, matemáticas y ciencias administrativas– de la Universidad Nacional del Callao, constituye una ratificación de esta realidad preocupante.

Este centro académico, que fue escogido al azar entre las universidades nacionales, resulta un receptáculo representativo del sentir y pensar de futuros profesionales peruanos. Tal vez no necesariamente de los más calificados académicamente, pero sí de la mayoría relativa proveniente de sectores populares. Las facultades fueron seleccionadas adrede entre aquellas que, por su manejo más frecuente de números, debieran centrarse más en lo práctico y lo concreto.

A cifras de 2001, el Perú cuenta con el 5 por ciento de la población de América Latina; su economía produce el 3 por ciento de lo que la región genera en conjunto, y sus exportaciones alcanzan apenas al 2 por ciento del total regional. Esta relación declinante (5–3–2) ya registra un atraso bastante significativo. Sin embargo, cuando se preguntó a la muestra de estudiantes, si "el Perú es (un país) muy importante en América Latina", el 58 por ciento se mostró de acuerdo con dicha afirmación, y sólo el 24 por ciento discrepó de ella.

Mayor resulta la proporción de quienes concuerdan aún con la frase atribuida a Antonio Raimondi –"el Perú es un mendigo sentado en un banco de oro"–; 86 por ciento la considera válida y sólo 10 por ciento se mostró en desacuerdo.

La percepción del Perú por sus ciudadanos como un país "muy importante" en la región y "rico" constituye una primera limitación mental al desarrollo. Cuando una

sociedad se ve a sí misma así, termina auto–centrada y con vocación umbilical. Pone más énfasis en su pasado que en el futuro y se percibe la riqueza como un concepto tangible, accidental y finito. Si el Perú fue alguna vez importante regionalmente, dejó de serlo en el siglo XIX (durante el cual acumuló próceres y perdió desarrollo relativo), cuando muchas culturas latinas –Francia e Italia, por ejemplo– perdieron terreno ante culturas anglosajonas con valores más modernos.

Esta impresión ilusa, bastante generalizada, de que el Perú tiene –por su historia y cultura pasadas– una mayor relevancia que la real constituye un primer factor limitante para el desarrollo de nuestro país. Asimismo, los temores al comercio y los mercados, propios de una sociedad estática y tradicional, resultan igualmente dañinos en el contexto de la economía global del siglo XXI.

Afortunadamente, ya el 90 por ciento de los alumnos encuestados reconoce que "la competencia es fundamental para el desarrollo", con sólo 2 por ciento en desacuerdo. Pero el 76 por ciento considera que "el Perú debe importar menos" (contra 22 que no se auto–impone restricción tan absurda); 48 por ciento cree que "la economía del Perú debe ser más cerrada" (contra 28 por ciento que discrepa); y el 86 por ciento cree que "el Perú debe autoabastecerse de alimentos" (contra sólo 6 por ciento que visualiza como más conveniente el uso pleno de las ventajas comparativas del comercio internacional). Todas estas premisas mentales constituyen restricciones severas al desarrollo en una sociedad cuya economía sólo genera el 0.2 por ciento de la producción global y el 0.1 por ciento de las exportaciones totales.

Si uno fuera a China, India o Nueva Zelanda, a preguntar si "el libre mercado tiene más costos que beneficios" recibiría una negativa mayoritaria como respuesta. En cambio, el 68 por ciento de los futuros profesionales peruanos encuestados opina así. Sólo el 18 por ciento no está de acuerdo con esta afirmación. Por tanto, la juventud universitaria le otorga mentalmente a un Estado –que históricamente se ha mostrado impotente y empírico, poco eficaz y demasiado burocrático– una responsabilidad que no puede cumplir ni remotamente. El 72 por ciento considera que "el Estado debe controlar los sectores productivos estratégicos del país"; sólo 12 por ciento discrepa de esta afirmación que serviría de sustento a un estatismo retrógrado. El 80 por ciento considera que "Petroperú debe seguir siendo una empresa estatal". Por cierto que el 96 por ciento considera que "el

Estado debe controlar los precios que cobran las empresas privadas para que no abusen de los consumidores".

La desconfianza que existe hacia el sector privado es, como resulta de estos resultados, muy grande. Convendría profundizar mejor sus causas antiguas y más recientes. Cuando se pregunta si creen que "la mayoría de las empresas explota a sus trabajadores", una inmensa mayoría –86 por ciento– se muestra de acuerdo; sólo 8 por ciento se manifiesta en contra. Por lo tanto, el 98 por ciento considera que "el Estado debe en lo posible defender la estabilidad laboral".

Sorprende la defensa por jóvenes universitarios de un concepto obsoleto como éste. Si uno va a Yahoo y busca la referencia lee en varias páginas: "el empleo fijo constituye, cada vez más, un bien raro". En la empresa moderna actual, el componente sustancial de una buena relación laboral se ha vuelto la empleabilidad sostenida. Alan García, por ejemplo, en su último libro, se refiere a ella. "La estabilidad absoluta –escribe– tiene su símil y marco social en el teléfono domiciliario fijo, en tanto que la empleabilidad tiene como contrapartida al teléfono celular no domiciliado". Para, en otro párrafo, agregar: "Más que la apropiación o asignación de bienes materiales, la riqueza esencial de este tiempo es la búsqueda y aprovechamiento de la información tecnológica, cultural y la de los mercados. Si antes se entendía la justicia social como la distribución equitativa de las cosas, ahora tiende a comprenderse como la distribución equitativa de las ideas y como la oportunidad de acceder a ellas". Conceptos evidentes como éstos, sin embargo, aún no han sido asimilados adecuadamente por buena parte de las juventudes universitarias.

Hace más de una década, antes de ser elegido Primer Ministro de Inglaterra, Tony Blair, como líder del Partido Laborista, afirmó: "Resulta fundamental para cualquier sociedad contar con una economía de mercado firme. Los mecanismos de intervención y control estatal siguen siendo válidos, pero sólo si se usan en forma complementaria con la economía de mercado para enriquecerla. Y el reclamo de tal intervención no resulta creíble cuando proviene de quienes no son reconocidos como defensores conceptuales de la conveniencia de dichos mercados".

Y agregó: "la justicia social debería ser el socio de la eficiencia económica, no su enemigo. No tenemos que escoger entre una sociedad menos dividida y una economía más

productiva. Deberíamos aspirar a ambas. Vivimos un mundo de cambios dramáticos y las viejas ideologías dominantes del último siglo no van a suministrar las respuestas".

La juventud universitaria peruana, sin embargo, sigue confundida y restringida por los paradigmas de estas viejas ideologías –cuyos sistemas de valores son bastante resistentes al desarrollo económico– y por las severas limitaciones de una educación inadecuada –que no la prepara para los desafíos apremiantes de la vida real en el siglo XXI–.

El tránsito de valores resistentes a valores promotores del desarrollo –lo que sólo puede lograrse mediante una reeducación continua– resulta vital porque el cortoplacismo no puede ser combatido solamente con reclamos para mirar un largo plazo, que es remoto e incierto. Según Mariano Grondona, lo único que puede derrotar a los intereses de corto plazo es un valor, entendiendo como tal a un imperativo moral gracias al cual los miembros de una sociedad restringen su consumo, trabajan duro, se abren a la arriesgada exploración de lo nuevo, no le huyen a la incómoda competencia y siguen reinvirtiendo, no porque ello les convenga necesariamente, sino porque así se lo demanda un valor al que han adherido en el interior de sus conciencias.

Los Riesgos de la Perfección

Perú Económico, abril 2004

A Robert Graham, un filántropo excéntrico, se le ocurrió en 1980 financiar uno de los primeros bancos de esperma como una institución sin fines de lucro. Su misión explícita era recoger el proveniente de científicos ganadores del premio Nóbel para ponerlo a disposición de mujeres y parejas que quisieran mejorar así la inteligencia de su descendencia. El proyecto fue finalmente abandonado hace pocos años, no sólo por la falta de suficientes donantes interesados sino por la competencia creciente de empresas lucrativas con una idea mejor estructurada mercantilmente. Cryobank, por ejemplo, funciona en Cambridge, cerca de las universidades de Harvard y MIT, y en Palo Alto, cerca de Stanford. A los estudiantes que contrata les paga US$ 900 mensuales. La oferta de eventuales donantes es tal que sólo el 5 por ciento de los que aplican terminan contratados. El catálogo de Cryobank incluye las características físicas detalladas de cada donante anónimo, así como su origen étnico y vocación académica. La mayoría entre ellos cuenta con 1.85 metros de estatura, ojos pardos, pelo rubio y un IQ elevado; no porque Cryobank lo haya predeterminado así, sino en función de la demanda del mercado. Las mujeres y parejas interesadas en cualquier donante específico pueden recibir, contra un pago adicional, un perfil psicológico que describe al detalle la personalidad y el temperamento del generador de genes.

La evolución de la ciencia ha pasado por etapas en las cuales, alternativamente, el hombre se ha visto a sí mismo como el centro del universo o –por ejemplo, con Copérnico y Darwin– como un pequeño eslabón en la cadena de la evolución. Actualmente, los avances en la genética ofrecen enormes promesas pero que pueden convertirse también en serias amenazas. En poco tiempo, por ejemplo, se podrá prevenir y tratar mejor una gran diversidad de enfermedades, algunas muy complejas. Ello generará también aspiraciones para manipular la naturaleza humana: fortalecer músculos, ampliar memorias, mejorar estados de ánimo, escoger el sexo, estatura y otras características de la descendencia. Avances como éstos pueden generar bastante confusión; toda revolución científica ocasiona también vértigo moral. Así como los avances en cirugía estética, por ejemplo, se

han extendido del tratamiento a los quemados y la corrección de deformidades a planchar arrugas y corregir glúteos para aparentar menos edad y resultar físicamente más atractivos, ¿qué tendría de malo realmente, el que algún día se pudiera lograr, sin riesgo alguno, engendrar un gemelo genético de un padre exitoso, de un hermano mayor muerto trágicamente, de un científico admirado, de un deportista campeón?

Algunos conservadores se oponen a estos avances porque consideran que dicha intervención afecta el derecho a la autonomía del bebe por nacer. Pero este argumento resulta poco sólido. Los hijos, finalmente, siempre están atados a los genes de sus padres, no los escogen libremente. Y serían muy pocos los que se opondrían a tal intervención si fuera para corregir una tara o prevenir una enfermedad. La inquietud se genera por la pretensión del avance sólo para optimizar cualidades –un cuerpo fuerte y bello, una inteligencia aguda, una memoria amplia, un estado de ánimo optimista– y salirse de la norma. ¿Resultaría legítimo, si fuese posible, encargarse un bebe estrella?

Los abogados y políticos no podrán responder a esta pregunta sin revisar sus conceptos de filosofía o teología, ¿hasta dónde puede el hombre rehacer la naturaleza humana para satisfacer sus propósitos y deseos? La premisa tradicional de considerar "*la vida como un don*" implica el reconocimiento de que los talentos y poderes de cada cual no son del todo suyos, a pesar del esfuerzo que haya puesto en su desarrollo y ejercicio. En tal sentido, apreciar a los hijos como dones implica aceptarlos como vienen, estar abiertos a lo desconocido, más que asumir que éstos puedan ser sofisticadas piezas de relojería diseñadas a voluntad según la ambición.

¿Tiene algo de malo un mercado de esperma? Algunos libertarios insistirían en que, mientras éste no resulte regulado por un estado que pretenda imponer condicionamientos, las parejas deberían tener el derecho de engendrar a sus hijos como deseen, inclusive haciendo uso del "supermercado genético" al que se refirió nadie menos que Robert Nozick. Algunos científicos afirman que mientras no se excluya a los pobres y marginados de la distribución de estos beneficios, no debería haber objeción moral a tales avances.

La mayoría de los líderes religiosos, por cierto, no concuerdan con tal posición. Consideran que cuando el ego de los seres humanos asume que sus talentos y poderes son consecuencia de sus propias acciones, confunden su lugar en la Creación. Pero hay también razones seculares para identificar algunos riesgos morales y sociales de la bioingeniería.

En un reciente artículo en la revista *The Atlantic Monthly*, Michael J. Sandel, profesor de filosofía política de la Universidad de Harvard, señala que una presunción, por parte de los seres humanos, de que resultan *hechos–a–pedido,* implicaría que las personas dejarían de considerar sus talentos como dones que deberían agradecer, para imaginarlos como logros de los cuales pueden sentirse enteramente responsables y satisfechos. Ello podría trastocar radicalmente tres valores del contexto moral que resultan esenciales para la convivencia social: la humildad, la responsabilidad y la solidaridad.

"En un mundo como el actual, que premia crecientemente la eficacia y el control –afirma Sandel–, la paternidad constituye una escuela permanente de humildad, de apertura a lo desconocido. Dicha tendencia es una que vale la pena afirmar, tanto en las familias como en las sociedades, porque contribuye a manejar lo inesperado, a convivir con la disonancia, a atenuar el impulso obsesivo por el control".

Menos humildad generaría, por contrapeso, una explosión de responsabilidad. Cuando se presuma que el azar influye cada vez menos, será porque la elección acertada influye supuestamente más. Los padres del futuro se verían así totalmente responsables de sus hijos. Una potestad plena para escoger los genes generaría una sobrecarga de responsabilidad que podría afectar las bases de la vida familiar y social.

Por último, la conciencia de lo desconocido contribuye a un sentimiento natural de solidaridad entre los seres humanos, hasta en actividades mercantiles como, por ejemplo, los seguros. Porque no se sabe cuánto tiempo va a estar uno enfermo ni cuándo va a morir, los seguros de salud y vida permiten compartir los riesgos. Al final, las personas más sanas terminan subsidiando a las enfermas, y los más longevos a las familias cuyos sostenedores mueren antes. Ello cambiaría si uno pudiera predecir mejor su futuro médico y estimar con mayor precisión su esperanza de vida. Aquellos con genes más saludables se excluirían de compartir riesgos con los más proclives a enfermedades. Por ello, por ejemplo, el Senado de EEUU acaba de prohibir a las empresas de seguros el uso de información genética para discriminar a personas o para fijar tarifas de seguros. ¿Servirá una ley para detener una tendencia natural?

La potenciación de la biogenética en el futuro va a hacer más difícil la afirmación de los sentimientos morales que, según Adam Smith, resultan indispensables para que una sociedad pueda efectivamente progresar. ¿Por qué, finalmente, los triunfadores de

cualquier sociedad le deberían algo a sus miembros menos favorecidos? La mejor respuesta secular a esta pregunta tiene mucho que ver con la noción de los dones. Los que ganan más –cantando arias o jugando fútbol– lo hacen gracias a su contribución y esfuerzo, sin duda; pero también debido al azar y los dones recibidos. Si los genes dejaran de ser un regalo del destino para convertirse en un logro de diseño, ¿por qué habría que mostrar mayor solidaridad con quienes logran menos como consecuencia de su propia responsabilidad?

En una sociedad verdaderamente meritocrática, la ilusión de un control genético potenciado requerirá renovar sus principios morales para evitar suponer que los ricos merecen plenamente sus riquezas mientras que los pobres resultan responsables de sus limitaciones y carencias.

Familia, Grupo y Sociedad

Perú Económico, enero 2006

Entre los críticos de la globalización en curso, Emmanuel Todd –autor de *L'illusion économique*– es uno de los más perspicaces en identificar diferencias culturales entre las distintas sociedades desarrolladas. En dicho libro, hace un interesante análisis de la estructura familiar y su impacto en la vida económica y social.

Todd identifica tres criterios para su análisis: la relación entre padres e hijos, la que existe entre hermanos, y el tipo característico de matrimonio.

En el contexto rural tradicional, un mismo techo puede cobijar a varias generaciones: padres, hijos y nietos. Ello implica una relación de tipo esencialmente autoritario por la existencia de hijos adultos casados que ya han procreado, pero que siguen estando sometidos a la autoridad paterna. En Inglaterra, sin embargo, con una cultura más liberal, ya en el siglo XVII los campesinos acomodados enviaban a sus hijos a entrenarse como sirvientes en las casas de otros granjeros prósperos. Desde entonces, surge la tradición anglosajona que impulsa una salida precoz de los hijos de la familia, a menudo con anterioridad al matrimonio.

La relación de hermanos queda determinada principalmente por las costumbres. Por ejemplo, un reparto de herencia simétrico implica una relación esencialmente igualitaria. En cambio, cuando existe un heredero único, la relación resulta desigualitaria. También es posible que los padres puedan disponer libremente de sus bienes por testamento, sin cuotas prefijadas, en cuyo caso se trata de un sistema no igualitario.

La familia nuclear norteamericana –también la australiana y las de otras ex colonias inglesas, así como la danesa y la holandesa– tiende a ser liberal y no igualitaria. Resulta siendo la más individualista de todos los tipos familiares.

A diferencia del anglosajón, el mundo latino ha establecido reglas muy estrictas de herencia. Así, en la Francia que se origina en el París de la Edad Media, si bien los hijos suelen emanciparse pronto, subsiste entre los hermanos, además del afecto fraternal, el nexo de su herencia simétrica. La familia suele ser nuclear pero igualitaria. Todd identifica el sur y norte de Italia (con la excepción de Venecia), el centro de Portugal, la España

central y meridional, y Polonia, como otros pueblos donde este tipo familiar es el característico.

En cambio, Alemania, Japón, Corea y Suecia provienen de una tradición familiar troncal, autoritaria y desigualitaria. En el medio rural, el sucesor solía ser uno, casi siempre el mayor de los hombres. Los demás debían buscar el matrimonio con una heredera que tuviera dote, o hacerse soldado o sacerdote, o migrar. Este sistema presupone una concepción no individualista de la vida familiar y social. Específicamente en Japón, se aceptaba, incluso se favorecía la endogamia, el matrimonio entre parientes, que no era tan bien vista en Europa, salvo en la cultura judía tradicional.

La familia troncal es común en Asia pero también está presente, curiosamente, en algunas regiones pequeñas de Europa: Gales, Irlanda, Escocia, el país Vasco, Cataluña, el norte de Portugal, Venecia, Bohemia, Eslovenia, Austria y la Suiza alemana; así como en Québec.

La familia comunitaria, autoritaria e igualitaria, es típica de Rusia, China y los países árabes. En Europa sólo se da en el centro de Italia, Finlandia y parte de Europa Oriental. En ella, todos los hijos permanecen bajo la autoridad del padre después del matrimonio. En los países árabes, pero sólo en ellos, la endogamia sigue siendo el sistema favorecido.

El grado de autoridad en la relación padre–hijo genera un individuo fuerte y autónomo o necesariamente dependiente del grupo familiar. En la herencia, una regla estricta, igualitaria o desigualitaria importa menos, establece una relación entre los hermanos que dura al menos hasta la muerte de los padres. Dicha estrictez resulta, por tanto, integradora. En cambio, la plena libertad para testar genera un nivel menor de cohesión grupal. Finalmente, es claro que la endogamia resulta también un factor integrador. Así, en un extremo, EEUU tendría una familia nuclear liberal y los países árabes una familia comunitaria y endógama. La brecha cultural entre ambas sociedades es muy grande.

El estado, según Todd, constituyó una creencia colectiva que emergió de la necesidad de pertenecer a un grupo, lo que constituiría una dimensión necesaria de la condición humana. Para el autor, el debilitamiento de la creencia religiosa y de la comunidad de cristianos ocasionó, en Europa, la emergencia de la creencia nacional y de

la comunidad. Y, similarmente, la globalización actual viene generando un recrudecimiento, incluso inconsciente, de las identidades raciales.

Egoísmo y altruismo coexistirían en el hombre de una manera influenciada por una capa de actitudes intermedias que ligan al individuo con las personas próximas a él, con su familia, lugar y objeto de su esparcimiento. El individualismo absoluto es tan contrario a la naturaleza humana como el totalitarismo. El individuo existe, con su personalidad y sus deseos propios, sus cualidades y defectos; su capacidad de cálculo económico racional. Y los grupos también existen. Le otorgan a los individuos su lengua, sus costumbres, y la idea a priori, no verificada pero sí fundamental para la vida, de que las cosas tienen un sentido.

Cuánto Sabemos

Semana Económica, 12 de noviembre 2006

En un antiguo artículo sobre las nuevas inteligencias, William Buckley especulaba con que probablemente fuera Erasmo, con su poderosa mente y copiosa memoria, la última persona de la que podría haberse dicho, con certeza, que sabía todo lo que era relevante conocer sobre el mundo, aunque por cierto que dicha totalidad del conocimiento se limitaba al acumulado por la cultura occidental hasta comienzos del siglo XVI.

Erasmo pudo leer todos los libros literarios y científicos escritos hasta su época. Por entonces, toda la biblioteca de la Universidad de Salamanca entraba en un pequeño cuarto en cuyas paredes colgaba una bula papal de excomunión –que aún se puede leer– para quien osara retirar de dicho recinto alguno de sus escasos y valiosos textos.

Hoy, en cambio, la explosión del conocimiento constituye una curva exponencial. Se afirma que, durante la última década, se duplicó el "conocimiento existente" que había a su inicio. Y dicho progreso implica una cantidad de nuevo conocimiento que ya no queremos ni podemos entender.

Así que, en todo sentido, aunque la humanidad sepa más y más, cada día; sus individuos entienden, cada vez, menos y menos.

¿Cuál sería, en esta nueva realidad, el conocimiento que resulta necesario para la adecuada vida material y espiritual del ser humano? ¿Cómo puede procurarse que éste sea transmitido a las nuevas generaciones? Responder a esas preguntas constituye un desafío importante de la sociedad global.

La Crisis Actual del Capitalismo

Perú Económico, enero 2003

La evolución de la economía no obedece necesariamente a un rumbo claro y unidimensional, ni se puede proyectar su crecimiento con certeza sobre la base de interacciones históricas, porque su desempeño termina siendo consecuencia de una compleja multitud de procesos, en los cuales la "destrucción creativa" –como denominó al progreso Joseph Schumpeter– tiene lugar en mercados crecientemente interactivos que han crecido aceleradamente durante las últimas décadas. Para que los mercados logren funcionar eficazmente, sin embargo, se necesita de leyes y conductas que, a su vez, sean expresión de transparencia y confianza. Cuando éstas se diluyen, la gran virtud del sistema capitalista –el que los ahorros de la sociedad se puedan canalizar, sostenida y rápidamente, hacia los proyectos que optimicen la creación de una riqueza real– queda lamentablemente afectada y la tentación del intervencionismo resurge.

Durante la década de los noventa, especialmente en EEUU, se experimentaron dos procesos paralelos y relacionados: uno, de innovación tecnológica muy creativa; el otro, de imprudente especulación bursátil. El aporte de muchos innovadores y empresarios contribuyó sin duda a dinamizar la economía y estimuló un crecimiento global. Pero la facilidad ilusoria con la que los operadores más agresivos de su mercado de capitales hicieron y manipularon fortunas virtuales hizo que la codicia relajara y debilitara la ética y los valores empresariales. Actualmente se vive una crisis de confianza resultante de la toma de conciencia de que, durante los años recientes, la especulación no constituyó solamente un medio fomentador para un arbitraje eficiente de precios, sino que se convirtió en un fin en sí mismo; que las buenas prácticas tradicionales de los mercados y el manejo empresarial fueron no pocas veces abandonadas en la búsqueda rápida del dinero fácil.

Durante 2001 –afirma Charles Handy en un reciente artículo del *Harvard Business Review: What's a Business For?*– las utilidades preanunciadas de las principales cien empresas del NASDAQ (el mercado bursátil de empresas tecnológicas), que eran aceptadas como razonables por los analistas más destacados del medio, sobreestimaron el total

efectivamente logrado en casi US$ 100,000 millones, en un mercado bursátil que a veces valuaba la acción a 60 veces las utilidades. Tal grosero error de cálculo sólo puede haberse debido a una obnubilación colectiva y, en no pocos casos, al engaño deliberado.

John M. Keynes ironizó un día la imagen de la "mano invisible" de Adam Smith afirmando que "el capitalismo resultaba de una sorprendente creencia en que las personas más codiciosas de una sociedad podían realizar las cosas más inescrupulosas y contribuir con ello al bienestar general de todos". Una encuesta reciente de Gallup –citada en el artículo mencionado– revela que la opinión pública norteamericana ha perdido mucha confianza en el sistema. Por ejemplo, ya no considera que los principales directivos manejan sus empresas para el beneficio de sus clientes y consumidores (sólo el 10 por ciento cree eso), o preocupados al menos por sus accionistas y trabajadores (el 18 por ciento acepta eso), sino mayoritariamente en función de sus ambiciones más personales y con un afán de lucro desmedido y no muy escrupuloso.

Ante escándalos como los de Enron, el *New York Times* preparó el año pasado un informe especial titulado: ¿Podrían los capitalistas traerse abajo al capitalismo? La conclusión mayoritaria de los entrevistados fue que no, que por ahora sólo se trata de algunas manzanas podridas que no deberían contaminar al resto. En su artículo, sin embargo, Handy señala algunas distorsiones conceptuales que deberían superarse para que la crisis de confianza sea efectivamente vencida.

Una es la premisa discutible de que el valor y éxito de una empresa se miden casi exclusivamente por el precio de su acción en bolsa. Un atractivo para el sinnúmero de fusiones y adquisiciones recientes fue que éstas permiten registrar utilidades contables que disparan especulativamente la cotización bursátil. En la mayor parte de los casos, sin embargo, tales operaciones resultaron en grandes fracasos. Las opciones accionarias –en 1980, el 2 por ciento de la plana ejecutiva norteamericana las recibía como parte de su remuneración; actualmente, es más del 60 por ciento– han contribuido también a este manejo cortoplacista. Dicho mecanismo, además, estimuló una brecha creciente entre las remuneraciones máxima y mínima que se pagan en cualquier empresa. Si para la República ideal de Platón, dicho múltiplo sólo debía ser cuatro; nadie menos que J. P. Morgan

recomendó, a inicios dcl siglo XX, un tope de veinte. Al inicio del siglo XXI, este múltiplo supera 400 en las empresas norteamericanas que cotizan en bolsa.

Handy recomienda regresar a la pregunta básica: ¿Qué es realmente una empresa? La respuesta, antes más clara, ya no lo es tanto. La propiedad está cada vez más en manos de inversionistas institucionales y el activo principal resulta el recurso humano más que los equipos y edificios. El objetivo final de una empresa no es simplemente hacer utilidades, sino obtenerlas para que la empresa pueda seguir haciendo más y mejores cosas, algo que la mayoría de los analistas y especuladores financieros suelen descartar en sus análisis.

Algunos pueden afirmar que éste es sólo un juego de palabras, pero están errados. El tema, antes que nada, es moral. Los medios no deben confundirse nunca con los fines. Ante cualquier organización, una pregunta crítica es: ¿Si no existiera, sería bueno inventarla? Y la respuesta obvia es: Sólo si sirviera para efectuar, tan bien como cualquiera, algo útil. Las utilidades no resultan sino el medio para este fin.

Los principios básicos de la legislación empresarial fueron establecidos hace siglos, cuando las empresas eran manejadas directamente por sus dueños y los activos fundamentales estaban constituidos por bienes físicos. Ahora que el mayor valor reside, en muchos casos, en la propiedad intelectual; y la propiedad se ha difundido entre inversionistas institucionales y algunos especulativos ¿resulta justo aplicar los mismos criterios rectores? Una empresa moderna es, en esencia, una comunidad libre de individuos con un propósito. La legislación debería auspiciar su florecimiento eficaz. ¿Lo hace en realidad?

Pero confiar exclusivamente en cambios normativos puede terminar siendo frustrante. Handy sugiere una responsabilidad adicional para las escuelas de negocios cuyo número y cuya influencia se han multiplicado en los últimos años. Sugiere que, a similitud del juramento hipocrático que obliga moralmente a los médicos, los graduados de estas escuelas deben jurar no hacer daño, un compromiso que trasciende el mero cumplimiento de la ley, para el cual siempre hay una excusa. El mundo empresarial debe recuperar liderazgo en temas como el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad laboral y social, más que actuar a la defensiva en espacios de la sociedad civil que ahora presumen ocupados por *rojos* que se han vuelto *verdes*.

Ello requiere de líderes que aspiren no sólo a que sus empresas sobrevivan o incluso prosperen, sino a que dejen huella por su contribución a la sociedad que sirven. Líderes con causa, que no pareciera haber muchos. Al crear nuevos productos, difundir últimas tecnologías, aumentar la productividad, ampliar la calidad de las cosas y mejorar los servicios las empresas siempre han sido agentes activos del progreso. Permiten que más personas accedan a más y mejores bienes. Este proceso se basa en la competencia y se sostiene en la necesidad de proveer de retornos adecuados para quienes arriesgan su capital y carreras en el esfuerzo, pero es, en su esencia, una causa noble, como el de las obras de caridad o algunas ONG. Es necesario hacerlo más evidente.

Hasta que tal comportamiento sea más norma que excepción, la opinión pública considerará al capitalismo como el juego complejo de ricos y poderosos, más que como un sistema económico que promueve el progreso y el bienestar. Peor aún, seguirá presionando por normas estatales orientadas a enmendar sus vicios en vez de promover sus virtudes. Se promoverá así, erradamente, el control más que la confianza, el legalismo más que la verdad.

Trabas y Estímulos al Progreso

Perú Económico, mayo 1993

América Latina contaba en 1950 con 4 por ciento de la población del planeta y exportaba el 12.5 por ciento del total mundial. El futuro de la región era visto entonces con bastante optimismo, En las décadas transcurridas, sus países se convirtieron en terreno abierto para las propuestas más diversas de ingeniería económica, política y social, que dieron lugar a reformas audaces que intentaron transformar las sociedades para convertirlas en más dinámicas y estables.

El resultado de estas cuatro décadas de experimentos ambiciosos ha sido frustrante. En 1990, la región, había duplicado su participación en la población mundial; sus exportaciones, en cambio, fueron 3.5 veces menos de lo que, en términos relativos, eran al término de la Segunda Guerra Mundial.

Hace algunos años, Lawrence E. Harrison escribió un libro que tituló sugerentemente *El Subdesarrollo es una actitud mental*. Su contenido fue calificado como simplista por muchos intelectuales latinoamericanos más propenso a explicaciones estructurales. Profundizando sobre el mismo tema, Harrison acaba de publicar otro libro titulado *Who Prospers* en el cual reafirma su hipótesis de que los valores culturales tienen una influencia fundamental para el éxito económico y político de una sociedad. Harrison considera que hay cuatro indicadores básicos en la cultura de un país que afectan marcadamente su nivel de progreso: el radio de confianza o sentido de comunidad social, el rigor de los sistemas éticos; la concepción que se tiene del principio de autoridad; y la actitud general que existe respecto del trabajo, la innovación , el ahorro y el éxito.

La cosmovisión de una sociedad tradicional se caracteriza, entre otros elementos, por considerar que muchas de las cosas deseables en la vida –tierra y riqueza, amistad y amor, coraje y honor, respeto y status, poder e influencia, seguridad y confianza– existen en cantidad finita y su oferta es escasa. Con una visión del mundo así, el progreso sólo puede lograrse a costa de terceros ("expropiando la plusvalía" según Marx). Resulta entonces natural, en la sociedad tradicional, que el éxito y la innovación generen sospechas

y, por tanto, que éstos sólo se muestren con disimulo. Los individuos con iniciativa y dinamismo resultan vistos como amenazas para la estabilidad social.

Fue Mariano Grondona en América Latina uno de los primeros en señalar estas diferencias entre los marcos culturales estimulantes del progreso y aquéllos que los traban.

La cultura progresista –que permite la evolución de la sociedad hacia la modernidad– es una que confía y respeta al individuo común, que se sobrepone a la actitud de continuo recelo y sospecha que es tan propia de la sociedad tradicional.

En la sociedad moderna, el egoísmo se legitima porque viene acompañado del respeto por los demás, expresado en una ley que se cumple. En la sociedad tradicional, en cambio, se suele confundir la autoridad con una licencia para hacer lo que venga en gana. La frase: "el que puede, puede" es expresiva de esa actitud.

En el plano de ideas y el espíritu, la sociedad tradicional –siguiendo a San Agustín– es utópica y ortodoxa, aspira a una perfección predeterminada que va más allá de la condición humana y de las tareas concretas de futuro inmediato. La ética progresista, en cambio, es pragmática e innovadora, no permite que el complejo de culpa impida que se aprenda del error, ni que castre las posibilidades de ensayar, continuamente, nuevas posibilidades.

En la sociedad moderna, el trabajo es entendido como un deber social y moral, como una manera de lograr satisfacción, de realizarse personal y empresarialmente. En la visión tradicional, en cambio, el trabajo es una carga, un mal necesario, una maldición de Dios. La religión, en vez de estimular el trabajo y justificar el éxito, suele invocar a la oración y explicar y aliviar el sufrimiento.

Las cuatro últimas décadas han confirmado la importancia para los países de contar con políticas económicas sanas, con sistemas políticos relativamente estables, con intervenciones del estado que no sean arbitrarias. Pero ello no es suficiente para garantizar el desarrollo.

Se requiere, además, de una actitud positiva y futurista de la sociedad, del convencimiento de que la racionalidad constituye una herramienta que permite crear riqueza y mejorar el bienestar, de que las generaciones tienen que esforzarse, ahorrar e invertir para darle una vida mejor a sus hijos: de que la educación y la innovación son valores fundamentales para el progreso.

Mientras América Latina y el Perú no aprendan esta lección, su desarrollo seguirá trabado por los rezagos de una cultura tradicional.

Una Buena Marca y su Valor

Perú Económico, mayo 1998

En la economía globalizada del mundo de hoy –caracterizada por una competencia intensa y márgenes decrecientes, así como por el riesgo omnipresente de la obsolescencia o la imitación innovadora– se podría suponer que una buena marca sólo ofrece una ventaja frágil y que sólo aquellos productos sofisticados que lideran ampliamente en sectores tecnológicos de punta tienen garantizada su vigencia en el tiempo. En el otro extremo del abanico de productos y servicios se encontrarían los llamados *commodities;* aquellos productos que, al no poder distinguirse de los producidos por otros proveedores, tampoco podrían diferenciar sus precios.

El azúcar, por ejemplo, es usualmente considerado como un *commodity* típico. Resulta razonable suponer que los consumidores se resistirían a pagar más por un azúcar de marca. Así lo plantea, al menos, la teoría micro económica. El mundo real, sin embargo, no se comporta necesariamente según lo planteado en los libros. La sal, por ejemplo, es un producto más homogéneo y fácil de producir que el azúcar. A pesar de ello, en EEUU, la empresa *Morton* la envasa en simpáticos envases que llevan, en la portada, la imagen de una niña con un paraguas y la promesa que la lluvia no dañará el producto. A pesar que la sal *Morton* es esencialmente indistinguible de la que se vende al granel o de aquéllas de marcas competitivas, casi la mitad de los consumidores norteamericanos prefiere pagar más por la sal que compran, con tal que ésta sea *Morton.*

Las navajas de afeitar tampoco parecen un producto muy difícil de replicar. La teoría indicaría que, en este caso, lo natural sería encontrar una competencia intensa entre diversos productores. La realidad, en cambio, es que *Gillette*, a pesar de sus mayores precios, cuenta con más de la mitad del mercado mundial. Otro caso sorprendente es el de las sopas. No debiera ser difícil para nadie preparar una buena sopa. Teniendo en cuenta este hecho, y los mayores precios que cobra *Campbell* por sus productos, la participación en el mercado mundial que esta empresa tiene constituye, también, una aparente contradicción a la teoría micro económica.

El mensaje publicitario: *Coma fútbol, sueñe fútbol, tome Coca–Cola*; constituye una clara manifestación de que lo que la exitosa multinacional vende no es solamente una botella de agua dulce carbonatada de fórmula imitable, sino una ilusión, un sueño. *Kodak*, a su vez, no vende rollos de películas ni máquinas de fotos sino la "mejor manera de registrar los recuerdos".

En la era post–moderna vigente, un consumidor cualquiera recibe el bombardeo de unos 1,500 avisos de marca diarios. De los vistos ayer, ¿cuántos recuerda? ¿Uno? ¿Dos? ¿Tres? ¿Diez? ¿Qué tendría que tener el mensaje de una marca para fijar efectivamente la atención del consumidor?

Un caso clásico de impacto en el mensaje se dio en los años sesenta en el mercado de taladros. Había entonces más de veinte marcas que se peleaban la atención de los potenciales consumidores anunciando, cada una, sus diferentes cualidades: tamaño, precio, flexibilidad, potencia, etc. Una de estas empresas, *Stanley Tools*, transformó la concepción de la publicidad de herramientas con una sola frase: "*Stanley* no vende taladros; vende huecos". Fue la primera vez que un productor dejó de decirle a su cliente: Mi producto es muy bueno, ojalá lo uses; para plantearle directamente: Tú tienes un problema, yo tengo una solución para el mismo.

Un caso reciente verdaderamente sorprendente ha sido el de *Intel*. Los chips *Pentium* que fabrica no son más poderosos que los de la competencia (*Advanced Micro Devices* y *Cyrix*). En sus inicios, la campaña de publicidad de *Intel* generó bastantes burlas de quienes consideraban que el chip era básicamente un *commodity*, que era un insumo del producto final; más aún, la gran mayoría de los compradores de computadoras ni siquiera sabía por entonces que ésta tenía un chip adentro. *Intel* ha logrado un éxito sorprendente: lograr que las computadoras ya no se distingan en el mercado por su propia marca, sino en función de que si tienen o no un chip *Pentium*.

Una marca, en esencia, lo que implica es confianza (de que la máquina va a afeitar bien, de que la sopa va a estar sabrosa, de que la computadora va a funcionar sin problemas). Más que la naturaleza específica de un producto o servicio, lo que una marca implica es el sentimiento que éste genera. En tal sentido, por ejemplo, IBM es una marca mucho más poderosa que *Microsoft*. *Apple*, a pesar de contar con productos de gran calidad, nunca llegó a afirmar su marca bien.

Lograr distinguirse y generar esta confianza en un nombre requiere tanto de ciencia como de arte. Hay que analizar el mercado de cada producto desde muchos ángulos, identificar criterios válidos de diferenciación e identificar los clientes sensibles a los mismos. En un *commodity* tan primario como el trigo, la asociación de productores de Australia ha logrado establecer un precio superior en US$2 por tonelada. Que ello pueda hacerse en un producto internacionalmente transable y de bajo margen es una comprobación que existen oportunidades insospechadas para diferenciar los productos o servicios que cualquier empresa fabrica o presta. Lo difícil es condensar estos valores diferenciales en una marca que los simbolice. Quienes lo logren tendrán una ventaja envidiable.

Entre Seattle y Praga

Perú Económico, setiembre 2000

La reunión anual del Banco Mundial y el FMI que se inicia esta semana en Praga probablemente resulte más tranquila de lo que fue la última reunión de la Organización Mundial de Comercio en Seattle. Pero el debate sobre los beneficios y desafíos que plantea la globalización en curso seguirá en la agenda de las reuniones mundiales por un buen tiempo más.

Los organismos financieros multilaterales se constituyeron en el contexto internacional de la post–guerra: uno de nacionalismos moderados, algunos extremos, donde las burocracias mantenían un amplio prestigio y las estrategias proteccionistas de desarrollo eran defendidas en reuniones académicas e institucionales. Por entonces, la premisa para cualquier decisión económica era que los mercados solían equivocarse más que los gobiernos, lo contrario al paradigma actual.

Los avances tecnológicos en el transporte, las telecomunicaciones y el procesamiento automático de datos han generado, en la expresión del reciente libro de Edward Luttwak, un *turbocapitalismo* que viene provocando un proceso de "destrucción creativa" en la economía global. El desarrollo notable en el comercio y las finanzas internacionales provocan ganadores y perdedores, beneficios y costos, algunos evidentes y otros ocultos. General Electric, la empresa de la era industrial que mejor ha hecho frente a las nuevas realidades, se encuentra sacudida por un memo que su presidente Jack Welch firmó el año pasado que se titula "destroyyourbusiness.com".

Cuando se trata de cambios de época como el que se vive, se suele exagerar el impacto de corto plazo de estas transformaciones; por el contrario, es común subestimar el impacto que en el largo plazo pueden tener. Pasó con la electricidad, recientemente con los celulares y pasará con la Internet. El invento de Edison demoró bastante en generalizarse: descubierto en 1882, sólo lo usaban en 1900 el 3 por ciento de las fábricas y un tercio de las mismas en 1920. Recién en 1930 su uso se había generalizado. Los celulares fueron visualizados inicialmente como un nuevo juguete para *yuppies*; hoy, las mujeres pobres de Bangladesh se endeudan para comprarlos e ir caminando por los pueblos más apartados

prestando el servicio de comunicación con extramuros. En 1990, había 10 millones; en no más de 7 años, puede haber casi 1,000 millones.

McKinsey ha estimado que, en la actualidad, un quinto de lo que se produce y consume en el mundo enfrenta los efectos competitivos directos de la globalización. Pero pronostica también que, en las próximas tres décadas, dicho 20 por ciento se va a elevar a 80 por ciento. Incluso en servicios típicamente locales y tradicionalmente familiares como, por ejmeplo, los funerarios, que varían mucho por las diversas religiones y costumbres, cada vez tienen más presencia global. La empresa SCI posee 3,500 velatorios, 450 cementerios y 200 crematorios en 20 países ubicados en 5 continentes. Actualmente provee el 11 por ciento de los servicios funerarios en EEUU, el 14 por ciento de los de Gran Bretaña, el 25 por ciento de los de Australia y el 28 por ciento de los de Francia.

¿Implica ello el triunfo inevitable de los grandes y poderosos? ¿Se van a comer los grandes tiburones transnacionales a los peces chicos? La historia demuestra que no. El título de "banco más grande del mundo" cambió seis veces de manos durante el siglo XX y es previsible que será aún más volátil en el siglo XXI. De las empresas cotizadas en 1950 en la bolsa de Nueva York, sólo el 10 por ciento sigue actualmente operativa. Un tercio de las 500 empresas más grandes de EEUU en 1970 habían desaparecido en 1985. Las actuales 500 venden el equivalente a 25 por ciento del PBI mundial. Esta participación probablemente se va a reducir a 15 por ciento en una década. Hay empresas chicas y medianas que, de ser poco conocidas, van a pasar a vender miles de millones anuales en pocos años. Nokia, la empresa que vende uno de cada cuatro celulares en el mundo, es finlandesa. Muy pocos habían oído hablar de ella hace diez años.

Los estados–nación, el principal invento institucional de la era industrial, aún carece de una estructura complementaria adecuada para manejar eficazmente el proceso de globalización. En 1946, había 74 estados; en la actualidad son 192. Y hay casos raros: naciones sin estado (Palestina), estados sin nación (el Vaticano), estado con más de una nación (Austria y Hungría, Yugoslavia, para sólo mencionar casos históricos), naciones repartidas en varios estados (Irlanda). Ello demuestra que los límites han sido la mayoría de las veces abstracciones arbitrarias, obstáculos económicos, muchas veces muy difíciles de erradicar. No ha sido fácil revertir parte del gasto público al sector privado. Con las justas se ha podido mejorar en algo la calidad del mismo. En 1979, antes de la revolución

de Margaret Thatcher en Gran Bretaña, el gasto público inglés alcanzaba al 43 por ciento del PBI. Después de dos décadas de reformas, aunque más eficaz en su aplicación, éste sólo se ha reducido al 42 por ciento. Lo que sí ha generado la globalización es un encarecimiento significativo, en términos de competitividad internacional, del costo de un mal gobierno.

¿Hay una nueva elite globalizadora? ¿Se decide en Davos, Seattle o Praga, el futuro de los pueblos? Dos periodistas de *The Economist* en un libro reciente –*A Future Perfect*– califican de "cosmócratas" a una nueva clase de dirigentes globales. Su marca sería que provienen o enseñan en las principales escuelas de negocios del mundo, o son consultores internacionales en empresas líderes. Serían ellos los que estarían generalizando, apoyados por la Internet, nuevos criterios universales de gestión y decisión. Hasta hace medio siglo, en cambio, la escuela de negocios de Harvard quedaba "al otro lado del río" y era considerada una facultad menor por las otras disciplinas más tradicionales. Hoy, en cambio, puede ser la unidad más influyente de la universidad, incluso en el debate de nuevas ideas.

¿Qué distinguiría a estos "cosmócratas" de elites previas? La meritocracia entre ellos es bastante plena, más que en la política, las profesiones liberales, o los negocios tradicionales. McKinsey y Bain, por ejemplo, dos de las principales consultoras del mundo, son dirigidas actualmente por un hindú y un israelí, respectivamente. Sus cuadros de profesionales constituyen una verdadera masonería civil, entregados con disciplinada dedicación a su trabajo, entusiastas del cambio, obsesionados por la excelencia, con una actitud audaz hacia el riesgo y suficiente tolerancia al error en este proceso de innovación continua. Sus lealtades son más globales que nacionales, les preocupa más que el sistema internacional funcione bien a que una parte lo haga óptimamente.

Sus críticos califican a esta élite emergente de arrogante y soberbia. Y, en efecto, suelen serlo como tantos otros grupos dirigentes lo fueron anteriormente en la historia. Pero la limitación más peligrosa de este nuevo liderazgo cosmopolita, que conversa por celulares e Internet en salas de espera de aeropuertos, puede ser su superficialidad. No les es fácil comprender que, junto a los millones que cotidianamente se comunican por computadora, más del 40 por ciento de la población mundial todavía no ha hecho una llamada telefónica y se sigue movilizando por carreta.

Con la globalización ganan los productores competitivos y agresivos, las “estrellas” de cualquier actividad, deporte o arte, los consumidores de casi cualquier producto, algunos de ellos accesibles hoy a precios nunca vistos. Pierden, relativamente, los pobres, los poco educados, las burocracias convencionales, algunos sectores medios.

Comparado con la esclavitud del comunismo, la postración del socialismo burocrático o la grosera ineficiencia de algunos esquemas proteccionistas, el *turbocapitalismo* es materialmente superior y moralmente no inferior, según Luttwak. Sin embargo, ello no implica aceptar su imperio como el futuro ideal de una sociedad aún en trance.

La Globalización y sus Opositores

Perú Económico, abril 2002

A mediados de la década pasada, el capitalismo liberal parecía haber triunfado finalmente sobre tantos rivales históricos: el socialismo, el comunismo y el fascismo. Los socialistas más modernos –desde Tony Blair en el Reino Unido hasta Ricardo Lagos en Chile– aceptaron la validez de la economía de mercado y los límites correspondientes a la injerencia estatal. Pero los representantes más tradicionales de la izquierda revolucionaria, los teóricos socialdemócratas y socialcristianos, así como el caudillismo populista mantuvieron nostalgia por sus modelos superados, cargados de utopía en dosis variables.

Las crisis sucesivas de los últimos años han generado una oscilación del péndulo en el mundo de las ideas. Y una nueva oposición –mezcla de diversos frentes– se levanta contra tres procesos considerados inconvenientes y vinculados entre sí: el capitalismo de mercado, la globalización, y el actuar de las empresas privadas. Esta evolución y cómo hacerle frente es comentada con claridad por el economista hindú Jagdish Bhagwati en un artículo reciente de *Foreign Affairs*.

Para muchos jóvenes, con dificultades para conseguir empleo, el capitalismo resulta un sistema poco adecuado para enfrentar con eficacia los desafíos de la justicia social. No parecieran conscientes, sin embargo, de que cuando el planeamiento socialista y la injerencia estatal –en países tan diversos como Cuba, Corea del Norte, China, India y hasta Chile y el Perú– reemplazaron las señales del mercado por cuotas y controles burocráticos, los resultados fueron desastrosos. El burocratismo genera colas que aquellos con influencia y dinero terminan evadiendo; el mercado, en cambio, permite a un mayor número de personas anónimas avanzar en el logro de sus objetivos. El capitalismo es un sistema que contribuye, es cierto que a través de una dura competencia, a erosionar los privilegios indebidos y a abrir oportunidades económicas a muchos. Dicha virtud, por ser gradual y heterogénea, no es muy apreciada o percibida por sus críticos. (La democracia, por ejemplo, nadie lo duda, tiene mucho mejor fama que el capitalismo; ...pero entre un buen gerente y un buen político, ¿a quién le confiarían antes las mujeres de pueblo a sus hijos?)

Los que defienden al capitalismo de mercado como el “menos malo” de los sistemas de asignación de recursos suelen ser criticados por concentrarse en el análisis del precio de las cosas antes que en una reflexión sobre valores más trascendentes. La respuesta obvia de cualquier economista liberal es que si bien como ciudadano uno puede escoger los fines supremos a los que personalmente aspira, como profesional está en la obligación de recomendar el marco institucional y los mecanismos más adecuados para encausar los instintos más fundamentales de las personas de una manera que contribuyan mejor al bien de la sociedad. Ello implica, por ejemplo, oponerse a proyectos populares pero bastante ineficientes como son, para poner ejemplos recientes, el proyecto Chira–Piura, la zona franca de Tacna y la reducción discrecional de aranceles.

Hay quienes presumen, sin justificación válida, que otras disciplinas sociales resultan una mejor guía para la ética que la economía. Los antropólogos, por ejemplo, se vanaglorian de que contribuyen a la preservación de las culturas, lo que es un fin ciertamente loable; pero la economía constituye la herramienta principal para lograr cambios beneficiosos. Pocas cosas pueden resultar más dignas que la aplicación del análisis racional para acelerar el crecimiento y ofrecer mejores oportunidades de empleo y supervivencia a una mayoría creciente. En la actualidad, por ejemplo, apenas le toma dos a tres años a la economía mundial producir los bienes y servicios comparables que se produjeron en todo el siglo XIX.

Las nuevas tecnologías de la TV por cable e Internet han estrechado al mundo y complicado su interpretación y entendimiento. Por ejemplo, la percepción de diferencias tan marcadas en los niveles de vida, así como la natural empatía por una miseria que, aunque siempre presente, resulta ahora más evidente, genera, como consecuencia natural, angustia, frustración y envidia. La ausencia de suficientes recetas para aliviar rápida y efectivamente las fallas evidentes del mercado provoca nostalgia por algunos planteamientos platónicos y totalizadores que fracasaron en el pasado en vez de avanzar, pragmáticamente, por el camino adecuado, por duro y difícil que sea.

Entre algunos pensadores de una nueva izquierda, el anticapitalismo se ha vuelto antiglobalización por razones que aunque resulten entendibles no son aceptables. Para ellos, capitalismo liberal y globalización constituyen manifestaciones de un mismo fenómeno y hay quienes llegan al extremo de sugerir que el capitalismo usa a la

globalización para así explotar a los países menos favorecidos. Bajo esta perspectiva determinista, las empresas globales son vistas como monopolios que se aprovechan de un Tercer Mundo indefenso. Así entendida, bajo una concepción marxista, la globalización sería un proceso diseñado para demorar la supuesta caída final del capitalismo en los países desarrollados, en base a la explotación de los que viven en los países más pobres.

La integración económica global tiene, sin duda, efectos complejos en el ingreso, la cultura, la sociedad y el ambiente. Si la globalización beneficiara sólo a los ricos, tendría algún sentido oponerse al libre comercio en defensa del empleo y la cultura local. Un estudio del Banco Mundial revela que, principalmente debido al acelerado crecimiento de China e India durante las últimas dos décadas, la desigualdad relativa, que como es natural suponer creció a lo largo de los últimos dos siglos, se ha estabilizado a partir de 1975. De 1980 a la fecha, el número de pobres extremos ha disminuido en 200 millones. Por cierto, el avance no ha sido homogéneo. Hay un conjunto de países pobres globalizados con una población de casi 3 mil millones de personas (donde el crecimiento per cápita anual era 1 por ciento en los 60's y fue 5 por ciento en los 90's), que crecen a tasas bastante mayores a la correspondiente de los países ricos (2 por ciento en los 90's); pero otros, poco globalizados –la mayoría de América Latina, por ejemplo– que, por razones diversas, sólo crecieron 1 por ciento durante los 90's. Y la desigualdad interna no depende tanto del comercio y la inversión internacional, como sí de la educación, los impuestos y las políticas sociales.

Finalmente hay una creciente sospecha de que las empresas privadas, ante la ausencia de regulaciones globales, van a invertir a los países pobres para aprovecharse de ellos. Lo que no se percibe es que las herramientas tecnológicas que hacen posible la globalización permiten también el fortalecimiento e integración de la sociedad civil. El control de las empresas productivas ya no lo hace sólo el Estado, sino también la prensa internacional, la CNN, las ONG. Una empresa global no puede hoy contaminar impunemente el ambiente por el impacto de este acto en su reputación global, más que por las multas o sanciones de las que podría ser objeto.

La globalización seguirá con sus detractores mientras las premisas de éstos no sean refutadas ante la opinión pública con suficiente información y razones. No tiene mucha lógica suponer, por ejemplo, que si algunos males sociales se han intensificado en paralelo

con la globalización, se deban necesariamente a ella. La globalización no tiene por qué ser un enemigo del progreso social; por el contrario, debería ser un catalizador del mismo. Ello, por cierto, no es automático; requiere de imaginación, así como de instituciones y políticas apropiadas.

Finalmente, como opina Bhagwati, la empresa privada debe ser defendida como institución ante los ataques contra ella que resulten de la ignorancia o de la ideología. A pesar de todas las manzanas podridas que hay, Enron no es sino la última, la empresa privada genera bastante más beneficios que daño. La pregunta debe ser: ¿Cómo hacemos para ampliar los beneficios y reducir el daño? Y ningún gobierno o ONG tiene, en tal sentido, la sabiduría ni el derecho para especificar lo que la empresa deba o no hacer para darle un rostro más humano y plural a la globalización en curso.

De Dónde Comer

Perú Económico, febrero 2003

Los franceses e italianos disfrutan más la comida que los alemanes e ingleses porque, entre otras razones, el clima les ha permitido, en su historia, una mayor variedad de productos frescos durante la mayor parte del año. Mientras que, hasta hace pocas décadas, en Hamburgo o Londres la fruta era rápidamente transformada en compotas y mermeladas para que convenientemente durara durante el largo invierno, las culturas de países con climas más templados se podían permitir lujos culinarios a veces impensables en ciudades nórdicas. La buena cocina limeña puede obedecer también a esta razón. La categoría "*de estación"* para calificar verduras y frutas resultaba algo anacrónica en una ciudad que, con algo de esfuerzo, podía fungir de jardín versátil durante todo el año.

Mucho ha cambiado en los últimos 40 años. En ese lapso, en el que la población mundial ha duplicado su número, el comercio internacional de alimentos se ha triplicado en valor y cuadruplicado en tonelaje. Ya no es tan fácil distinguir la estación climática, ni identificar la ciudad en que uno está, sobre la base de las comidas que se sirven en un buffet. Delicadezas como el salmón, por ejemplo, que hace décadas sólo estaban disponibles por unos meses en algunos pocos lugares exclusivos, se pueden comprar hoy en cualquier supermercado, de cualquier parte del mundo, a cualquier hora. La distancia promedio que se transportan los alimentos entre chacra y plato sigue creciendo significativamente. En EEUU, por ejemplo, ya alcanza aproximadamente 3,500 Km, cifra 25 por ciento superior a la correspondiente a 1980.

Ello se debe, en parte, a razones demográficas. El crecimiento vertiginoso de Lima, como el de las demás ciudades, se ha dado sacrificando tierras agrícolas. Cada vez existen menos cultivos cercanos a las ciudades que crecen en población. En promedio, las personas viven hoy muy lejos del campo. Pero este proceso también se ha debido a avances tecnológicos dramáticos en los sistemas de transporte, almacenamiento, refrigeración y producción; así como a costos energéticos muy bajos y un sistema de subsidios estatales en los países desarrollados que puede generar más de una distorsión grave en el futuro. Actualmente, por ejemplo, el transporte marítimo cuesta 70 por ciento menos que hace 20

años; y el aéreo, la mitad. Los llamados *bienes perecibles* constituyen ya un 5 por ciento del comercio de alimentos y es el rubro más dinámico. Los aviones con cabinas refrigeradas, antes considerados una rareza, hoy proliferan en cualquier aeropuerto *hub* del mundo. Este desarrollo puede llevar implícitos algunos costos ocultos. Por ejemplo, el consumo de petróleo ha aumentado significativamente, contaminando el ambiente, para transportar un producto cuyo mayor peso resulta siendo el agua refrigerada. En el extremo de este análisis, una lechuga californiana requiere una energía casi cuarenta veces superior para ser transportada a los mercados de la costa este de EEUU, que la que ofrece como contenido calorífico a quienes la consumen. Para cuando llega a los mercados europeos, tal indicador se ha elevado a casi ciento cincuenta.

Al revisar las cifras recientes de comercio exterior uno encuentra algunas sorpresas. Hasta hace algunas décadas, era usual que las economías fuesen o exportadoras o importadoras de alimentos básicos, no ambas cosas a la vez. Actualmente, sin embargo, estos casos son frecuentes. Inglaterra, por ejemplo, importa leche y carne, productos que también exporta. Este sorprendente *swap* de alimentos surge como consecuencia de la creciente centralización en el sistema de compras de los principales supermercados, así como de algunos subsidios al transporte y acuerdos comerciales que fijan cuotas de importación, incluso para algunos países autosuficientes. Por ejemplo, las empresas mayoristas y minoristas inglesas preferían comprar en grandes cantidades y de pocos proveedores una leche más estandarizada y predecible, obligando así a sus granjeros a vender su leche a los mercados internacionales. Ello para no hablar, por cierto, de productos más elaborados y sensibles a la moda y la publicidad. Por ejemplo, las galletas dulces danesas tienen un gran mercado en EEUU; curiosamente, las norteamericanas también se venden bastante bien en Dinamarca. ¡Tal vez un intercambio de recetas transatlántica podría reducir los costos de este intercambio!

Hay productos que se sofistican y otros que, en cambio, se homogenizan. Por ejemplo, los supermercados ofrecen agua mineral de orígenes muy diversos. En cambio, en la botella de jugo de manzana marca Tropicana se indica: “contiene concentrados de Alemania, Argentina, Austria, Brasil, Chile, China, Estados Unidos, Hungría, Italia y Turquía”. En pocas décadas, donde había más de veinte variedades distintas de manzana de las cuales se podía extraer jugo, actualmente se cuenta con un solo sabor y un producto

homogéneo, capaz de incluir nuevos preservantes y aditivos que permiten asegurarle una mayor vida útil, condición conveniente también para que éste pueda ser transportado a distancias mayores; lo que también puede requerir de un empaquetamiento más resistente y sofisticado. En la actualidad, un tercio de la basura que pasa a ser reciclada proviene del empaquetamiento de alimentos.

Esta tendencia hacia unos pocos grandes jugadores que toman decisiones que afectan los mercados globales de alimentos está empezando a cambiar por diversas razones. En EEUU, por ejemplo, se han puesto de moda los mercados de productos locales. De 300 que existían en 1980 han aumentado a 3,000 en la actualidad; ellos atienden a más de 300 millones de consumidores.

Esto ha requerido, por cierto, de un cambio de actitud en los agricultores tradicionales, quienes ya no se consideran proveedores masivos de *commodities* genéricos sino empresarios preparados y dispuestos a atender las demandas de sus consumidores locales, incluso las emocionales, así como a construir redes con otros productores y consumidores que compartan una nueva filosofía respecto a qué comprar y dónde en materia de alimentos.

En algunos casos se han incorporado nuevos e interesantes mecanismos de mercadeo orientados a vender cupones equivalentes a una fracción de las frutas y vegetales a ser cosechados durante la temporada en una granja cercana cualquiera, dándole así valor a productos más frescos, cosechados en su punto, no fumigados, refrigerados ni empacados. Hay algunos casos exitosos, aún pequeños, de esta nueva tendencia. En Kenya, por ejemplo, una asociación reciente coordina a casi veinte cooperativas de productores que venden bajo la misma marca –Mi Granjero– no sólo verduras y vegetales, sino también hierbas aromáticas y medicinales. Acaba de lanzar, por ejemplo, en el mercado nacional de ese país, un producto –NaturRub– que ha logrado competir con éxito con el Vick VapoRub.

Hay algunos gobiernos que han dictado políticas agrícolas más convenientes para este tipo de desarrollo, como la eliminación de mecanismos que atentan contra la emergencia de un espíritu empresarial agrario, como lo son los precios de refugio para los productos tradicionales. Asimismo, han decretado mayores impuestos –antes que

subsidios– a los combustibles, y reestructurado la investigación y educación en el sector para que no sólo estén orientadas a la producción.

Hay, por cierto, muchas razones económicas que justifican la expansión y diversificación del comercio internacional de alimentos, lo que debería permitir, en teoría, un beneficio mayor para consumidores, agricultores y diversas empresas industriales involucradas. Pero tanto a escala nacional como internacional, algunas políticas públicas han tendido a beneficiar más a aquellas unidades grandes y especializadas, poco orientadas a sus mercados locales, que a las pequeñas y más diversificadas. De alguna manera, las carreteras y demás infraestructura de transporte y almacenamiento pueden haber abaratado artificialmente un transporte global y extendido de alimentos en contenedores refrigerados, envueltos en abundante cartón y plástico. En los próximos años, la tendencia puede cambiar.

Agenda Global Pendiente

Perú Económico, junio 2003

Según J. F. Rischard, vicepresidente para Europa del Banco Mundial, autor de *High Noon*, la globalización en curso requiere de nuevas reglas globales para temas tan variados como: los derechos de propiedad; el comercio, la inversión y la competencia; el sistema financiero; la tributación; la biotecnología; las drogas ilegales; el comercio por Internet y la legislación migratoria.

Durante el siglo XX, los países que mejor se desarrollaron fueron aquéllos con un sistema preciso de derechos de propiedad sobre bienes en su mayoría tangibles. La nueva economía, asentada sobre intangibles que expresan conocimiento e innovación, requiere de reglas aceptadas por todos. En el software, por ejemplo, EEUU y Japón lideran la posición de que los programas deben ser patentables porque consideran que el pirateo de la propiedad intelectual constituye un obstáculo serio para la promoción de la innovación. Hay quienes, por el contrario, argumentan, en defensa de la competencia, que el software no debería recibir más protección que el que reciben las fórmulas matemáticas.

En biotecnología, ya se han otorgado patentes para organismos vivos: casi mil a variedades de arroz, maíz, soya, trigo y sorgo; el 70 por ciento de las mismas a seis empresas multinacionales. Ello ha despertado la inquietud de que éstas puedan terminar dominando la oferta de semillas para nuevas variedades de plantas. En este contexto, ¿qué nuevas reglas resultarían, a la vez, equitativas y progresistas?

Durante la segunda mitad del siglo XX, la producción mundial de bienes se multiplicó por cinco; el comercio internacional por casi veinte. Sólo durante la última década, la apertura de fronteras ha inducido el crecimiento económico de algunos países pobres. ¿Por qué, entonces, las agudas resistencias a continuar con este proceso? ¿Las sucesivas protestas en cada reunión de la OMC? Primero, por los elevados subsidios que los países ricos siguen dando a su agricultura: un total cercano a US$ 1,000 millones diarios. También por una inquietud, de parte de los países industrializados, por la competencia de manufacturas provenientes de países en desarrollo. Finalmente, por un

temor, en los países más pobres, a una distribución relativa asimétrica de las ganancias futuras, especialmente en los sectores productivos más modernos.

La tasa de crecimiento de la inversión extranjera, por su parte, ha sido el triple de la del comercio internacional. Actualmente existen 63,000 empresas multinacionales con 800,000 filiales que, en conjunto, venden US$11 billones (millones de millones), 50 por ciento más que las exportaciones mundiales. Y, aunque abundan los tratados bilaterales, se carece aún de reglas comunes para la inversión, como si las hay, por ejemplo, para el comercio.

La promoción de la competencia, por ejemplo, requiere de un marco común. Durante 1999, las fusiones entre empresas alcanzaron casi US$3 billones (millones de millones). Cuando dos empresas multinacionales pretenden fusionarse, sólo los abogados ganan. La evaluación comparativa de legislación, en no menos de 50 países, puede resultar kafkaiana. Tendría más sentido contar con una misma regla común.

En el campo financiero, hay por lo menos cuatro áreas que requieren de reglas comunes: el manejo de las crisis, el fortalecimiento de los sistemas bancarios, el tratamiento del lavado de dinero y la pronta aparición del dinero virtual.

El rol del FMI ha sido ampliamente debatido, a punto que actualmente hay una gran confusión respecto de cuáles son sus funciones reales. Las crisis recientes de países se han manejado caso por caso. El gobierno de George W. Bush se inició con una retórica contraria al rescate de estados en dificultades y ha venido virando a una aceptación a regañadientes del status–quo. Pero no existe todavía un equivalente internacional de INDECOPI que proteja a los países con riesgo de suspensión de pagos.

En las últimas cuatro décadas, se registraron en el mundo como cien crisis financieras, algunas graves y bastante contagiosas. Por ello, el fortalecimiento de los sistemas bancarios constituye también un tema de la agenda global. Se requiere, por ejemplo, reglas que garanticen un capital mínimo razonable para todos los bancos, así como estándares comunes para los sistemas contables y de auditoria. Actualmente, por ejemplo, existen 6,000 a 7,000 *hedge funds*, nuevas criaturas que pueden palanquear hasta 200 veces su capital y que controlan activos por más de US$500,000 millones.

De otro lado, el dinero negro que se limpia –drogas, terrorismo, gobernantes cleptómanos– es cercano a US$1 billón (millón de millones) al año, algo más que 3 por

ciento del producto global. El FATF (Financial Action Task Force) considera que aún existen 19 países que facilitan el lavado de dinero. La amenaza del terrorismo global obliga a establecer que no se puedan abrir cuentas bancarias cifradas sin precisar la identidad de sus propietarios.

Mirando al futuro, además, el dinero virtual –tarjetas inteligentes prepagadas, en las que el dinero se registra en un chip, con sistemas de pagos manejados por operadores cibernéticos– puede incluso minimizar la relevancia de los bancos centrales. Singapur, por ejemplo, la "isla inteligente", aspira a tener un sistema así para 2008, eliminando con ello el papel dinero y la moneda.

Los estados, por su parte, requieren renovar y homogenizar sus políticas tributarias. La mayor movilidad de empresas y personas permite transferir utilidades a paraísos fiscales. Asimismo, las transacciones en línea resultan difíciles de supervisar. De otro lado, será necesario, cada vez más, aplicar impuestos ecológicos que, para ser efectivos, requieren ser universales. Idealmente, la estructura tributaria en el 2025 va a ser una muy distinta a la vigente en 1975.

En un campo tan revolucionario como el de la biotecnología, también se requiere nuevas reglas comunes, incluso si son temporales. Hay efectos trascendentes, no sólo de naturaleza tecnológica, sino también social. Por ejemplo, se podría usar la Internet para divulgar bases de datos con información genética confidencial de las personas, lo que podría generar muchos abusos.

Actualmente, en el mundo, hay más de 200 millones de drogadictos que compran drogas ilegales por un total estimado en US$ 250,000 millones al año. Este mercado –40 por ciento en EEUU y Europa; 20 por ciento en el resto de los países– se acerca en tamaño al de la industria farmacéutica en su conjunto y es igual o superior a las industrias de tabaco y bebidas alcohólicas por separado. Por el lado de la oferta, existe una fuerte concentración: dos terceras partes del opio para la heroína provienen de Afganistán y una proporción similar de la cocaína de Colombia. 10 kilos de opio generan US$ 900 para el agricultor que los cosecha. Se transforman en un kilo de heroína que se vende a US$ 3,000 antes de cruzar aduanas, a US$ 80,000 a los mayoristas mafiosos en EEUU y Europa y a US$ 290,000 cuando se ofrece al menudeo. EEUU malgasta US$ 40,000 millones al año (el 40 por ciento del valor en la calle de la droga) en combatir su importación y distribución. Tiene poco

éxito en ello, lo que beneficia a la criminalidad, la corrupción, etc., que sólo podrán combatirse eficazmente a escala global.

Las ventas anuales por Internet alcanzan ya US$250,000 millones, cifra que puede multiplicarse exponencialmente en pocos años. Para el año 2010, se estima que uno de cada cinco bienes será comprado por Internet. Ello genera diversos problemas de tributación, normas discrepantes entre sí, disputas de jurisdicción, etc. Se requiere un esfuerzo conjunto para reforzar la confianza en este novedoso sistema, así como para combatir a los delincuentes virtuales.

Samuel Huntington, autor de *El Choque entre Civilizaciones*, considera que el tema central de nuestra época lo constituye la migración. El 95 por ciento del aumento en la población se origina actualmente en los países en desarrollo mientras que en muchos países europeos la población declina. En 2020, por ejemplo, Alemania requeriría de un millón de inmigrantes al año para que su población no disminuya. Actualmente, el contrabando ilícito de seres humanos supera los 5 millones de personas al año.

El mundo global se ha vuelto uno más pequeño, interrelacionado y complejo. Ordenarlo requiere urgentemente de nuevos criterios y reglas.

La Competitividad

Perú Económico, setiembre 2003

Hace dos décadas, las empresas norteamericanas se mostraban crecientemente preocupadas por la competencia que sus productos industriales enfrentaban, que provenía principalmente de Europa y Japón. Se encargó por entonces a Michael Porter un estudio para que analizara los principales casos exitosos en diez países competidores. Su investigación dio lugar al libro que lo hizo famoso: La Ventaja Competitiva de las Naciones.

Su conclusión principal fue que la competitividad, en el largo plazo, es consecuencia de un proceso de creación continuo más que el resultado de factores de la producción –recursos naturales, mano de obra, tasas de interés o valor internacional de la moneda local– que pudieran ofrecer ventajas comparativas temporales. El meollo del éxito –según Porter– está en la capacidad que adquieren empresarios y empresas (regiones y países) para afirmar un proceso continuo de innovación y mejoría. Como suele ser doloroso, el cambio es muchas veces el resultado forzado de la presión y el desafío impuestos por circunstancias adversas y la competencia. Por ejemplo, si el terrorismo no hubiese atacado Ayacucho, la familia Añaños podría seguir siendo una de pequeños agricultores y no una de industriales multinacionales.

A Porter le sorprendió mucho los nichos competitivos que descubrió: Dinamarca era el país líder en la fabricación de insulina, así como en equipos de control de contaminación ambiental; Alemania, en óptica y cuchillería; Italia, en zapatos y diseño; Japón, en equipos de faxes e instrumentos musicales; Corea, en acero, pianos y astilleros; Suecia, en equipo minero e imprentas de periódico; Suiza, en chocolates y audífonos; Reino Unido, en seguros, galletas dulces y casas de remate; EEUU, en aviones, aire condicionado y películas. ¿A qué se debían tales especializaciones, algunas bastante curiosas, se preguntó?

Por entonces, muchos ejecutivos de empresas reclamaban apoyo estatal para aquellas industrias locales consideradas en crisis. Y los diversos gobiernos insinuaban políticas comerciales y cambiarias intervencionistas. La conclusión de Porter fue que la

mayor parte de dichas propuestas corto–placistas no tomaban en cuenta a la innovación como la única causa sostenible de la competitividad.

Muchos se equivocan al asumir este concepto como si se tratara de una renovación tecnológica integral, a la cual difícilmente se tendría acceso desde un país en desarrollo. Pero por innovación debería entenderse también la búsqueda cotidiana por hacer mejor las cosas, cualquier cosa. Peter Drucker usa frecuentemente el ejemplo de la señora centroamericana analfabeta que hacía limpieza en un hospital de California y que fue quien sugirió el cortar las sábanas a lo largo en mitades para facilitar el cambio de las mismas en el caso de enfermos graves o inmovilizados. Hasta entonces, la idea no se le había ocurrido a ningún investigador profesional de la salud. La cultura institucional del hospital californiano sí contribuyó a que esta valiosa innovación se recogiera de buen grado; probablemente en su país natal, la innovadora hubiera tenido un gran temor de hacer cualquier sugerencia.

Hay elementos en la cultura y valores de los países que les otorgan una ventaja natural en algunos productos y servicios. Por ejemplo, los suecos tienen una especial preocupación por la seguridad, que resultó en una ventaja natural para los automóviles Volvo, así como para el equipo minero y de imprenta, sectores donde la seguridad constituye un elemento crítico de preferencia. En Italia, de otro lado, sus mujeres suelen probarse diez pares de zapatos antes de escoger uno nuevo. Esa característica de una demanda local más exigente le da a la industria italiana una ventaja comparativa natural en diseño y calzado.

Según Porter, la mayoría de las veces, la innovación suele ser consecuencia de un esfuerzo inusual, difícil de planificar. Se requiere, la mayoría de las veces, de gran convencimiento y persistencia para hacer frente a las críticas y obstáculos inevitables. El temor de perder suele resultar, en este sentido, más poderoso que la esperanza de ganar.

Tan pronto una empresa o país adquiere una ventaja comparativa, sólo la puede mantener mediante un proceso continuo de mejoría. Un reciente artículo del New York Times comenta que la mejor cocina europea ya no se practica en Francia sino en Cataluña, lo que ha generado una tormenta y un comentado suicidio entre los chef franceses acostumbrados por más de un siglo a tener la primacía. Pero todo es susceptible de imitación y mejoría. En Australia, la industria vinícola aspira a ser la mejor del mundo en

2010. Tendrá, afirman, las tierras mejor seleccionadas, la tecnología más moderna, los mercados con mayor potencial de expansión.

Para Porter, además de los tradicionales factores de producción, hay otros tres determinantes principales e interrelacionados que explican cualquier ventaja competitiva nacional: las condiciones de la demanda interna, la calidad de las industrias relacionadas y de apoyo; y las estrategias, estructuras y rivalidades en los mercados locales.

Holanda es el principal país exportador de flores en el mundo. No es, paradójicamente, un país de clima amable. Si la ventaja dependiera principalmente del sol o de la calidad de la tierra, España o Italia debería tener dicho privilegio. Precisamente fue su clima inferior, lo que volvió a los holandeses especialmente cuidadosos e innovadores en el cultivo, empaque y transporte de diversas flores; ventaja que han sabido mantenido hasta la fecha. Dinamarca, por su parte, tiene dos hospitales muy especializados que compiten en el estudio y el tratamiento de la diabetes. Resulta natural por ello que sea el principal exportador de insulina.

Hay desventajas que pueden resultar ventajas. Durante los noventas, la burbuja especulativa que registró Japón en bienes raíces hizo que sus industrias tuvieran una desventaja comparativa en el elevado costo que representaban sus almacenes para inventarios. Como consecuencia, desarrollaron la innovadora idea del *justo–a–tiempo*, sistema de producción que elimina totalmente el gasto de almacenar.

Las características específicas del mercado interno pueden también ser origen de estas ventajas. Los reducidos espacios de vivienda en Japón, por ejemplo, ha propiciado el diseño de equipos de aire condicionado muy pequeños y ligeros, bastante ahorradores de energía, que resultaron especialmente atractivos en el mercado global. Suecia fue el país más avanzado socialmente en el tratamiento de los discapacitados. No es extraño que hoy tenga los mejores equipos de ayuda para este propósito. La preocupación en Dinamarca por el medio ambiente convirtió a ese país en el líder en molinos de viento.

Las actividades productivas relacionadas también pueden generar sinergias importantes. Si los mejores equipos para joyería de oro y plata son italianos, es razonable asumir que la exportación de joyas provenientes del mismo país sea significativa. La estructura corporativa también tiene un efecto en la competitividad. Alemania tiene una organización empresarial más jerárquica y técnica que la más informal y flexible que

caracteriza a Italia. Es natural, por ello, que uno prefiera corbatas italianas y lentes de contacto alemanes que al revés. EEUU tiene ventaja en software y biotecnología, que son actividades de muy alto riesgo. Ello se debe a que sus mercados de capitales son muy dinámicos y sus sistemas de organización más abiertos y estimulantes de la investigación y desarrollo. A veces es difícil distinguir causa de efecto.

El número de competidores locales constituye finalmente un factor adicional en la competitividad. Es que la mejoría dinámica resulta mucho más importante que la eficiencia estática. La interacción entre La Roche, Ciba–Geigy y Sandoz, le da a la industria farmacéutica suiza su calidad excepcional. Porter descubrió una relación muy directa entre la competitividad de la industria en cualquier país y el número de competidores en su mercado interno. El conjunto de Gamarra tiene algo de ello.

En este contexto, ¿cuál es la función de cualquier gobierno para mejorar la competitividad de un sector productivo, de una región, de un país?

¿Las malas importaciones?

Semana Económica, 23 de mayo 2004

Un mito común es presumir que las exportaciones a otros países son siempre buenas mientras que las importaciones resultan, de alguna manera, malas. Ya en 1821, James Stuart Mill explicaba que "el beneficio del comercio exterior proviene del bien que se adquiere, no del que se da". La razón fundamental para exportar un bien es que permite importar otro.

Lo absurdo de oponerse a las importaciones se vuelve evidente cuando, en vez de países, se piensa en regiones del mismo país. Si las importaciones fueran de alguna manera malas, Lambayeque se debería oponer a las provenientes de Cajamarca y Arequipa a las que vienen de Puno. Sin embargo, a ningún presidente de región se le ha ocurrido proponer restricciones al comercio entre departamentos. ¿Por qué será? Y por qué, entonces, si a Tacna le hace bien comerciar con Moquegua, le va hacer mal hacerlo con Arica?

El libre comercio genera un uso más eficiente de recursos y una creciente productividad por la competencia que se genera y las nuevas ideas y tecnologías que fluyen.

Actualmente, el mundo produce 6 veces más que hace 50 años y el comercio mundial ha crecido en 16 veces. Es válido afirmar que fue el comercio uno de los factores que potenció el crecimiento de la producción.

Otro mito vinculado es el que asume como fijo el número de empleos en el mundo. Así, se infiere que cuando alguien toma un trabajo es porque otro lo está perdiendo en algún lugar.

El Poder de los Consumidores

Semana Económica, 6 de febrero 2005

La información creciente y fácilmente accesible sobre las características más detalladas de los diversos productos y servicios en el mercado global ha generado un cambio significativo en sus correspondientes mercados.

Así, a un ritmo nunca previsto, la sorprendente innovación de hoy termina convirtiéndose en la expectativa mínima de mañana. Hasta hace unas pocas décadas, en buena parte de los mercados, la mayoría de los clientes aceptaban lo que se les ofrecía sin mucho reclamo. Si no quedaban muy satisfechos, era raro que manifestaran su malestar. Hoy, en cambio, eso ha cambiado.

Y la calidad ha dejado de ser una ventaja competitiva para convertirse en un requisito de ingreso y supervivencia en cualquier mercado. Ésta representa sólo un componente del valor, ya que los consumidores no sólo compran productos, sino demandan una experiencia integral de interacción y servicios.

El poder de los mercados se ha trasladado de la oferta a la demanda. Los consumidores han pasado a ser quienes fijan las reglas. Los proveedores que no las aceptan pueden terminar desplazados de su mercado.

Aunque muchas empresas afirman que aspiran a superar las expectativas de sus clientes, para que éstos se mantengan como consumidores fieles de por vida de sus productos y servicios, la realidad es que los consumidores están hoy en condiciones de comparar permanentemente la provisión de un bien con la de casi cualquier otro. Y por cierto que lo hacen.

Integración Económica y Competitividad

Perú Económico, diciembre 2005

La globalización productiva en curso ha convertido a la integración económica y a la competitividad en requisitos fundamentales para el desarrollo.

En diversas actividades productivas, la globalización causa una o varias de las siguientes consecuencias: un consumo que puede, a la vez, ser masivo e individualizado; la superación de algunos agentes intermedios; la desagregación de las cadenas de producción; y la descentralización y desnacionalización de las empresas productoras.

En ese contexto, los estados, incluso los más poderosos, prefieren canjear soberanía por influencia. La creación del euro y el ingreso de China a la Organización Mundial del Comercio son expresiones de que las reglas de juego ya no pueden ser solamente nacionales. Por lo mismo, el proteccionismo ha dejado de ser considerado como válido para el desarrollo. A escala mundial, por ejemplo, el arancel promedio de los productos manufacturados es de 2 por ciento, cuando en 1950, éste alcanzaba 50 por ciento. En el último cuarto de siglo, el comercio se ha multiplicado por cinco, y los flujos de inversión extranjera por 14.

Los estados deben contar con una estructura recaudadora competitiva internacionalmente, así como con entes reguladores independientes que generen confianza en el sector privado, para generar así los capitales complementarios requeridos para la inversión social que se requiere para ampliar el bienestar.

El conocimiento se ha convertido actualmente en el principal factor de producción y de generación de valor. Esta renovación de paradigmas ha inducido a la propuesta de nuevos indicadores para medir el desarrollo actual y potencial de cualquier sociedad.

El futuro de cualquier país depende de su capacidad para adaptarse en forma adecuada al cambio. En el caso del Perú, ello requiere de una transformación de sus instituciones, así como una vinculación más eficaz entre ellas, a fin de ampliar los espacios de colaboración, competencia y la sensación de libertad económica.

Con otras sociedades milenarias como Egipto y Grecia, el Perú comparte un complejo de país–ombligo. Dicho lastre y criterios culturales heredados de la época

colonial impiden la asunción plena de una actitud de apertura al mundo que resulta esencial para alcanzar una mejor integración y competitividad y un mayor desarrollo.

Con el 0.43 por ciento de la población del planeta, el Perú genera el 0.2 por ciento de la producción mundial y el 0.11 por ciento de las exportaciones totales. En América Latina, nuestro país cuenta con el 5.1 por ciento de la población regional y genera el 3.5 por ciento de su producción y el 2.3 por ciento de sus exportaciones.

La competitividad de un país, en busca de mejores ingresos y mayor bienestar, actualmente depende del crecimiento continuo de la productividad de sus factores de producción y del cumplimiento de estándares internacionales.

Según el Índice de Crecimiento y Competitividad del World Economic Forum (2005), que compara a 117 economías en el mundo, el Perú se ubica en la posición 68 –con un puntaje de 3.66 sobre 7– y por debajo del promedio de América Latina, y desciende un lugar respecto al informe del año anterior. En 2003, la posición fue 57 de 104 economías.

Los países andinos tienen el desafío de su integración física debido a una complejidad geográfica y a la precariedad de su infraestructura que constituye un obstáculo para el adecuado acceso y aprovisionamiento de bienes y servicios. Por ejemplo, la velocidad promedio de camiones entre Lima y Arequipa es 21 km/h, en comparación con los 56 km/h en el doble de distancia del camino ente Santiago y Arica.

Para potenciar los efectos favorables de la integración económica, el Perú necesita reconstituir sus redes de interconexión –aéreas, portuarias y terrestres– a fin de que éstas se conviertan en modernas, eficientes e inteligentes.

En una aldea global donde la economía de los servicios resulta cada vez más importante y donde la distancia relevante a veces puede ser más virtual que física, el Perú debe también ofrecer servicios eficientes y competitivos de interconexión logística e informática.

La alta tasa de informalidad en el Perú –aproximadamente el 50 por ciento del PBI es producido por empresas que no están legalmente registradas– genera una menor recaudación de impuestos, una mayor competencia desleal y restricciones al acceso de crédito y a la innovación. Ello puede resultar más perjudicial debido a la percepción empresarial de que el costo de la formalidad resulta mayor a su beneficio.

La sobrerregulación en el mercado laboral peruano busca brindar mejores condiciones laborales a los trabajadores; sin embargo, al ser rígida, genera sobre–costos laborales que inducen a la contratación de mano de obra laboral temporal y a una menor competitividad.

Actualmente varios de los países con altas tasas de inversión y empleo deben su crecimiento a los bajos costos de transacción y de trámites requeridos para comenzar un negocio. En Sudaméricana, mientras que el costo para comenzar un negocio en un país como Brasil es el 10 por ciento de su ingreso *per capita*, para el Perú es del 38 por ciento; asimismo, mientras que la duración promedio del trámite en Brasil es de 83 días, en nuestro país es de 102 días.

De otro lado las instituciones encargadas de la generación de conocimiento y tecnología en el Perú no tienen suficiente impacto en las empresas locales. Menos del 2 por ciento de las empresas peruanas ven a las universidades o instituciones públicas como fuentes de conocimiento y tecnología.

La visión del futuro del Perú es una débil. Para contrarrestar tal situación, se deben generar espacios de comunicación fluida y de toma eficiente de decisiones entre el sector público, privado y la sociedad civil para lograr un país más integrado y competitivo en el contexto global.

El Combate a la Pobreza

Perú Económico, julio 2006

Los pobres estarán siempre allí, dice la Biblia. Durante buena parte de la historia humana, las diversas tribus y comunidades sufrieron mucho para asegurarse lo mínimo imprescindible para sobrevivir. La pobreza constituía así una condición inevitable en la sociedad. Y, por ello, también era considerado natural que las instituciones religiosas, las autoridades políticas y la caridad privada atendieran, en lo que buenamente pudieran, a los pobres; su "derecho a vivir" al que se refería Karl Polanyi. El mundo precapitalista –dice Sheri Berman, en una reseña reciente de libros en el *World Policy Journal* que sirve de base para este artículo– tenía la voluntad de ayudar a los pobres, aunque no siempre los medios para hacerlo.

Ello cambia durante los siglos XVIII y XIX con el progreso material generado por el capitalismo. Desde el punto de vista de los pobres, la nueva sociedad se transformó de manera paradójica: de un lado, la creciente producción permitía alimentar la ilusión de poder derrotar algún día la pobreza; del otro, algunas tradiciones religiosas y sociales que fomentaban la atención a los pobres se debilitaron. En el mundo capitalista aumentaron los medios para ayudar a los pobres, pero en algo se diluyó la voluntad.

Adam Smith y Robert Malthus fueron dos de los pensadores que más influyeron en el pensamiento de la época respecto a la pobreza en el mundo capitalista.

Smith fue un gran optimista. Creía que la creciente productividad y la mayor eficiencia de los mercados iban a permitir superar la pobreza. En particular, estaba muy impresionado por la libertad y la movilidad social que el capitalismo ofrecía. Cuando se refiere a la "riqueza de las naciones", Smith –decía Gertrude Himmelfarb, autora del clásico *La idea de la pobreza*– no estaba pensando en la nación–estado sino en la nación–pueblo. Incluso, era esta capacidad de mejorar a los más pobres lo que –para Smith– le otorgaba al nuevo orden su legitimidad moral. Los mercados no eran fines en sí mismos, sino medios para lograr la riqueza y el bienestar del pueblo, conformado en su gran mayoría por trabajadores pobres.

Malthus representó la visión alternativa extrema. Su ensayo sobre la población constituyó una proyección pesimista basada en la convicción de que poco podía hacer el hombre para cambiar el orden natural de las cosas. Los pobres, según Malthus, estaban condenados a su suerte. Él reconocía que el nuevo orden económico podía aumentar la riqueza, pero no creía que iba a mejorar mucho la vida de los pobres. Se oponía, incluso, a cualquier esfuerzo externo conducente a aliviar la miseria, por considerarlo contrario al orden natural. Para Malthus, los pobres sólo podían mejorar a través del control moral: teniendo pocos hijos. Esta cosmovisión fue muy influyente para postular después que los mercados obedecían leyes científicas simples e inviolables, como los de la física o química. Fue a partir de Malthus que la economía dejó de verse como un capítulo de la filosofía moral para convertirse plenamente en una ciencia.

Hubo otros autores –que recoge Gareth Stedman Jones en su libro *An End to Poverty? A Historical Debate*– que, a finales del siglo XVIII, conjugaron el optimismo de Smith sobre el potencial de los mercados con una fe ferviente en la democracia. El autor hace un énfasis particular en Thomas Paine y Antoine–Nicolas Condorcet, quienes centraron su trabajo en identificar las condiciones que permitieran que "la democracia funcionara". Paine y Condorcet consideraban que reducir el rango de las diferencias socioeconómicas resultaba crítico porque la desigualdad extrema erosionaba la creencia en un destino común, lo que constituía un requisito para la ciudadanía democrática. Por ello, para evitar que los pobres cayeran en manos de los demagogos, requerían de una atención suficiente para su moderación y educación.

Estos pensadores *socialdemócratas* no fueron anticapitalistas. Ellos creían que la expansión de la riqueza generada por los mercados constituía una precondición para aliviar la pobreza. Discrepaban con Smith de su optimismo en que los mercados, por sí solos, constituían la mejor receta contra la pobreza. Plantearon que los individuos podían quedar atrapados en ella y que las actitudes y prácticas culturales tradicionales antidemocráticas no desaparecerían por encanto. Debido a ello, planteaban un mayor intervencionismo que Smith, para un esfuerzo "medido, moderado y gradual" de redistribución sobre la base de una apreciación "realista" de las posibilidades de la era contemporánea. Paine y Condorcet también compartían un optimismo sobre "el rol del conocimiento, la razón y la libertad en la superación de la pobreza".

A finales del siglo XIX, estos teóricos socialdemócratas quedaron sin mayor piso por el debate que se dio entre los extremos de la izquierda (el marxismo y el comunismo) y la derecha (el maltusianismo y el *laissez–faire* radical). Los pobres, o se organizaban para tomar el poder, o se lamentaban de su suerte. El mundo resultó sacudido por la confusión y el miedo. Los excesos de la revolución francesa generaron –afirma Stedman Jones– una enorme desconfianza en la movilización de las masas. Recién después de la segunda guerra, se afirman los estados del bienestar, hoy afectados, ante la globalización, por la insensibilidad y poca eficiencia de algunas de sus burocracias. Para combatir la pobreza, efectivamente, decían Paine y Condorcet, se requiere de un contexto pacífico y optimista, carente de miedo ante un cambio desestabilizador. ¿Logrará este ambiente el presidente Alan García?

Carta al Presidente del Perú

Perú Económico, junio 1997

* La ley de interpretación auténtica, sobre la base de la cual sus seguidores más obsecuentes han querido convalidar la posibilidad de que Ud. se presente nuevamente como candidato a la Presidencia en las elecciones del año 2000, debilita la institucionalidad aún frágil de la sociedad peruana. La daña porque es una norma muy discutible. Y las reglas del juego -como el tamaño de la cancha o la duración de los tiempos en el fútbol, por ejemplo- debieran ser de aceptación general y no impuestas con artificios legalistas.

* Dos de cada tres encuestados en Lima consideran necesario un referéndum para decidir sobre la posibilidad de que pueda volver Ud. a presentarse como candidato en el año 2000. Y, de realizarse éste en el tenso clima político de hoy, sólo un tercio votaría por permitirle dicha opción. Los resultados de provincias pueden resultar incluso más adversos. Porque a pesar de los importantes logros de su gobierno, y de su permanente preocupación por los más pobres entre los peruanos, la autonomía regional y la descentralización de decisiones son aún tareas nacionales pendientes. Sorprendería el que un analista político desinteresado le otorgara a Ud. una opción razonable para una nueva reelección en comicios que resulten inobjetables y en las cuales no se haga un uso indebido del poder presidencial.

* La desactivación del Tribunal Constitucional, con la injusta defenestración de sus mejores vocales, ha constituido no sólo una acción arbitraria sino un error político. Más del 70 por ciento de la población se opone a este lamentable retroceso y más de la mitad preferiría que el Congreso restituyese a los magistrados vejados, como si todo no se tratara sino de una absurda pesadilla que no quiere ver repetida.

* Las Fuerzas Armadas, a través de su Comando Conjunto, han planteado veladas amenazas a la irrestricta libertad de expresión que existe. Si bien la compleja y dinámica relación entre militares y civiles en buena parte de América Latina carece aún de una adecuada precisión, lo que si debiera ser meridianamente claro es que los militares no deben opinar sobre límites a la prensa ni imponer a los civiles sus respetables aunque sesgadas percepciones sobre patriotismo y nacionalidad.

* Un buen militar suele tener una versión espartana de la vida. En Esparta, todos los niños eran entrenados desde su nacimiento para ser soldados, para ser corajudos y obedientes, para soportar las penurias más intensas. Las niñas debían ejercitarse con la única perspectiva de engendrar niños sanos. Los recién nacidos defectuosos eran abandonados a morir. En un esfuerzo para eliminar la arrogancia, la envidia, el lujo y la avaricia; Licurgo -el gobernante más famoso de Esparta- decretó un día la confiscación de todas las monedas de oro y plata y su reemplazo por monedas de hierro de gran peso y poco valor, para evitar así la acumulación de riqueza, el comercio exterior y la importación de productos extranjeros. "Esparta -según Platón- no permitía a sus jóvenes preguntarse cuáles leyes eran sabias y cuáles no, sino que obligaba a todos a repetir, al unísono, que todas ellas provenían de los dioses." Mientras que en Atenas coexistían filósofos, historiadores, artistas y ciudadanos; en Esparta, por más de cinco siglos, sólo hubo soldados, héroes como Leonidas y los trescientos que con él murieron en Termópilas, peleando a la sombra.

* Sócrates, el primer filósofo político, propuso para Atenas un programa de educación cívica y no militar que incluía gimnasia para el cuerpo y música para el alma, y que persuadía -no obligaba- a los jóvenes a amar y cuidar su ciudad. El progreso de la civilización en los últimos veinte siglos se ha debido más a valores atenienses que a virtudes espartanas. Alexander Hamilton, el notable pensador norteamericano, escribió: "Los hábitos industriosos de nuestro pueblo, absorbido actualmente en la búsqueda de ganancias y orientado al mejoramiento de la agricultura y el comercio, son incompatibles con la condición de una nación de soldados."

* Una democracia requiere de siete elementos esenciales: gobierno por la ley y no por el deseo arbitrario de quien manda, la amplia vigencia de asociaciones libres, libertad de prensa, elección de autoridades, tribunales independientes, propiedad privada y, no menos importante, el respeto desde y hacia una oposición leal. Esta última condición no se cumple actualmente en el Perú, en parte por la intransigencia de sus opositores, pero también por la intolerancia y arbitrariedad que se ha mostrado, a veces, desde el gobierno. Que en la actualidad más del 20 por ciento de los encuestados desee verlo destituido del cargo para el que fuera legítimamente elegido constituye una peligrosa expresión de polarización e inestabilidad. Es necesario que Ud. ponga pronto una cuña entre esta minoría

recalcitrante y la gran mayoría que desea que Ud. culmine con éxito su segunda gestión -entre la cual, a su vez, existe una mayoría relativa que no lo desea nuevamente reelegido-.

* A pesar del golpe del 5 de abril de 1992 –dejémosle a los historiadores debatir si era necesario para derrotar a la subversión-, su primer gobierno tuvo notables logros en materia de estabilización de precios, pacificación nacional, ordenamiento fiscal, asignación de recursos, privatización, clima de confianza para la inversión. Decisiones acertadas y corajudas le devolvieron al país una sensación de futuro y un lugar en el mapa de una economía global en acelerada transformación. Si en producción per cápita el Perú se encuentra en la mitad de los ciento ochenta países del mundo, en competitividad -concepto complejo que pretende medir el potencial futuro- su puesto es cercano al cuarenta, rango que comparte con países como Italia y Argentina, donde el bienestar ha sido siempre mayor.

* Responsabilidad suya, más que de nadie en el Perú, es que en los próximos cinco años -en los tres que le quedan a ésta, su segunda administración, que ha resultado como era natural suponer menos efectiva que la primera, y en los dos primeros del próximo gobierno- esta competitividad mejore aún más. La competitividad internacional se mide actualmente en función de ocho conceptos básicos: la apertura de la economía, la eficacia del gobierno, la solidez de las finanzas públicas, la calidad de la infraestructura, el nivel tecnológico, la eficiencia gerencial, las capacidades de la mano de obra y el desarrollo de las instituciones civiles. Mantener o mejorar esa competitividad es lo que va permitir, gradual pero seguramente, aumentar el bienestar de la población peruana y mejorar su índice de desarrollo humano.

* Insistir en su proyecto reeleccionista podría resultar muy dañino para el Perú. Aumentaría la absurda polarización existente, su soledad en el cargo, el creciente desencuentro del gobierno con la opinión pública. Perdería Ud. algo vital en cualquier régimen democrático: el apoyo y respeto de su oposición más leal. Gobernaría como candidato en vez de como estadista. Y todo ello para, probablemente, perder una elección que estará cargada de denuncias. Quien así lo suceda tendría, por ello, una presión política para deshacer lo hecho por su gobierno, incluso lo que ha hecho bien. Anunciar que no aspira a un tercer gobierno sucesivo le permitiría tranquilizar a las grandes mayorías silenciosas, elevarse por encima del debate político menudo, ampliar su convocatoria,

mejorar la institucionalidad de la sociedad civil y abandonar Palacio de Gobierno el 28 de julio del año 2000 gozando de la gratitud y aprecio de millones de peruanos por haberles devuelto un país que puede mirar sus problemas con lucidez en la esperanza de que puede lograr un futuro mejor. Que sepa Ud. escoger.

El Perú del Próximo Lustro

Perú Económico, diciembre 2000

En paralelo con la reciente asunción del mando por Vicente Fox, tuvo lugar una reunión editorial de *Foreign Affairs*, revista que ha empezado a circular en español un primer número cuyo principal artículo lo escribe el nuevo presidente y se titula: "La Diplomacia Económica de México". En dicha ocasión, se me solicitó que, para la próxima edición, preparara un artículo en el cual describa: "¿Qué pasa realmente en el Perú?"

No es fácil responder a esta pregunta. Un gobierno autócrata que resultó mafioso colapsó, sorprendentemente, a partir de un vídeo que reflejó un soborno banal y una prepotencia obscena. Un ex presidente se fuga para renunciar a su cargo desde la seguridad de su segunda patria y sin dar mayores explicaciones. Un ex asesor corrupto, ayer omnipotente, hoy también fugado con paradero desconocido, mantiene todavía influencias poderosas por sus conexiones previas con la CIA y los estamentos militares, así como por los tentáculos del poder subalterno que administró, los cientos de vídeos que grabó y la fortuna que acumuló.

La Presidencia ha pasado a manos de un honorable profesor de derecho constitucional, elegido con escasa votación al Congreso, pero que encarna valores republicanos tradicionales. Se mantienen los plazos de transición establecidos por el gobierno anterior, que pueden resultar algo extendidos para una administración ejecutiva que sólo cuenta con el soporte de su propio prestigio. El presidente Valentín Paniagua convoca y reúne a un gabinete calificado y bastante representativo que plantea una agenda congruente con sus plazos y naturaleza, y logra un voto de confianza casi unánime en un Congreso que es campo de alianzas extrañas, renuncias sorprendentes, propuestas controversiales y una ingenua comisión investigadora. Los mandos militares son relevados pero no salen todos los que debieran y algunos otros, que podrían ser inocentes, pagan por culpas ajenas. Se reestablece el Tribunal Constitucional y nuevas autoridades electorales ofrecen garantías de transparencia para los próximos comicios.

En un país que carece actualmente de partidos que merezcan dicho nombre, donde Alberto Fujimori salió elegido en base a una campaña artesanal y Paniagua es presidente

casi sin quererlo, la mayoría ve actualmente la política más como una rama del entretenimiento que como una proyección de servicio público; las próximas elecciones se han convertido en una lotería de apetecibles cargos en una economía recesada donde el empleo no sobra. Avisos en los diarios de *quiereudsercongresista?.com* se asumen como oportunidades laborales que no hay que desaprovechar. La política se ha vuelto un *quiereudjugarcarnavales?.com* en la que muchos quieren boleto.

A los eventuales lectores extranjeros de un artículo descriptivo del Perú actual les sorprendería sobremanera que, a pocas semanas del cierre de inscripciones, más de 250 grupos haya comprado planillones de firmas y no menos de 20 personas se sientan –más que con ganas, porque sueños cualquiera puede tener– con expectativas efectivas de erigirse como próximo presidente. Para facilitar la redacción del artículo solicitado, le propuse al editor de la revista centrarlo en un listado comentado de los candidatos presidenciales que finalmente cumplan con inscribirse. Me sugirió agregarle una apreciación de su opción relativa y de las ideas fuerza que tiene cada uno para un eventual gobierno.

Para lo primero, de algo servirá el resultado de la última encuesta nacional de preferencia de voto, siempre que se advierta que, por esta época del año pasado, Alejandro Toledo no contaba sino con el 7 por ciento de las preferencias, a punto que ofrecía ceder su lugar a cualquiera de los otros dos candidatos opositores con mayor opción presunta. Pocos meses después, el 7 por ciento de Toledo superaba el 40 por ciento y a los candidatos alternativos les era difícil creer la efectiva evaporación de sus posibilidades.

Pero más difícil será precisar, en pocas líneas, las síntesis y diferencias entre los distintos planes de gobierno, si éstos efectivamente se presentan. Las carencias de los mismos no quitan el sueño, por ahora, a la mayoría de los precandidatos. Los grupos que se presentaron a las elecciones del año pasado desempolvorarían sus documentos anteriores como si se trataran de disfraces viejos de un baúl. Pero, incluso revisando éstos con cuidado, definir las ideas fuerza centrales de Perú Posible, y sus diferencias respecto de las del FIM, o de las de cualquier otro grupo, dependen más de la perspectiva del que ve y oye a sus respectivos caudillos, ya que escrito hay poco y, equipos reconocidos de trabajo menos.

Esta falta concreta de planes y equipos inquieta más en el exterior que localmente, debido tal vez a la capacidad y disposición de los peruanos para la improvisación. Por ejemplo, a un votante alemán no se le ocurriría votar por un candidato sin plan; en el Perú, en cambio, al candidato con el mejor plan lo podrían castigar en las ánforas por chancón y presumido.

Por ello, durante los próximos meses, organismos multilaterales y agencias bilaterales de desarrollo van a intentar contribuir a suplir esta carencia financiando esfuerzos programáticos de lo que debería postular el gobierno peruano entre 2001 y 2006: cómo lograr no sólo una macroeconomía más estable, sino también un mayor crecimiento productivo y un desarrollo más integral.

Durante el próximo lustro, sin embargo, la deficiencia principal no va a estar tanto en la definición del *Qué hacer,* que no poco esfuerzo se requiere para precisarlo, sino en el *Cómo hacer* y, especialmente, en *Con quiénes hacer*.

Dos cosas que sí se podría asegurar, desde hoy mismo, para el incierto 2001 que se inicia, es que las elecciones van a efectuarse indefectiblemente en abril próximo y que no habrá mayoría parlamentaria en el próximo Congreso. El presidente que asuma el próximo 28 de julio tendrá, por ello, un Ejecutivo débil y limitado. Para avanzar eficazmente deberá tener una agenda clara y un equipo integrado.

Aclarar la agenda será complicado pero no imposible. El balance político en las sociedades que progresan es el que se da entre socialdemócratas racionales y liberales sensibles, o conservadores compasivos como se auto proclama el recientemente elegido George W. Bush. En el Perú escasean ambos. La mayor parte de los socialistas aún responden a impulsos retrógrados: estado intervencionista y gastador, sectores "estratégicos", redistribución de pobreza, nacionalismos trasnochados. Por su parte, algunos liberales (conservadores en el contexto sajón) pecan del mismo dogmatismo que critican a la vieja izquierda, cuando no proyectan un exclusivismo de clase en un país afectado por el abismo social.

Jorge Basadre consideraba éste como una de las dos lacras fundamentales del Perú republicano. La otra ha sido el estado empírico. Lo que todos los grupos políticos necesitan y ninguno tiene es un quiereudserservidorpublico.com. El gobierno del próximo lustro será bueno o malo no en función de quien sea el presidente, o quienes los ministros o

congresistas, sino de la calidad profesional y capacidad de entrega de una centena de treintañeros, debidamente integrados entre sí, que puedan ser convocados para el servicio público en sus funciones operativas principales. Fortalecido así el estado, la sociedad y la economía pueden sobrevivir a un mal presidente. El mejor candidato, el mejor ministro de Economía, nada va a poder hacer, salvo apagar incendios, sin un equipo secundario y juvenil que le permita al Perú entrar con posibilidades al siglo XXI.

Discurso de Graduación

Perú Económico, agosto 2006

"Ya con dos años en el cargo de rector de la Universidad del Pacífico –durante los cuales he tenido la oportunidad frecuente de interactuar con muchos de ustedes, de conocer sobre sus dudas, sueños, inquietudes y esperanzas; incluso de enseñarles a algunos en clase– voy a atreverme, en esta ocasión, a hacer un discurso menos institucional y ceremonioso, más íntimo y personal, menos de rector y más de maestro y amigo mayor.

¿Qué consejos podría yo darles antes de que, al bajar esta escalera, se conviertan ustedes, ya sin mayor escudo protector, en adultos plenos? ¿Qué recomendaciones puede ofrecer finalmente un tío de otra generación, que más que los duplica en edad, a ustedes jóvenes que inician su vida profesional en el complejo Perú del año 2006, país nuestro que, a quince años de su bicentenario como república, sigue afectado severamente por los males que Basadre diagnosticó hace más de medio siglo: el abismo social y un estado empírico?

He querido resumir mis reflexiones dispersas en siete consejos centrales. Quiero reiterar que estas recomendaciones son mías, de FOZ, no necesariamente del rector de la Universidad del Pacífico. No pretendo cargarle a nuestra institución la responsabilidad de que a alguno de los presentes le pueda parecer un disparate lo que voy a decir a continuación.

Aunque no hay un orden de prelación en los consejos que les voy a dar, quiero empezar con uno que puede sorprenderles un poco: **Deténganse, de vez en cuando, a oler las flores.** Por más de un lustro, ustedes se han sacrificado estudiando con mucho esfuerzo para egresar de carreras que buscan lograr una asignación más racional y eficaz y una gestión más eficiente de recursos escasos, con el fin de satisfacer necesidades y generar rentabilidad empresarial y bienestar social. Ello se logra a través de números y cuadros, de mejores productos y servicios, que sean más baratos, más rápidos y más seguros. Las herramientas profesionales que les hemos enseñado pueden servir bien para eso. Pero hay otras cualidades más difíciles de medir: la belleza, la alegría, el significado y la motivación

vital. Para mantenerse sensibles a ellas hay que, de vez en cuando, detenerse para oler las flores, o para ver, en silencio, una puesta de sol.

El segundo consejo me salió fácil: **Vean menos televisión y lean más libros**. El profesional promedio entre ustedes va a ver, en lo que le queda de vida, cerca de 40,000 horas de televisión. Si le pidiéramos al profesor Carlos Gatti –aquí presente– una lista de los 40 mejores libros de la literatura universal, excluyendo incluso aquellos de cultura erudita, para concentrarla en aquellos que nos puedan servir utilitariamente para entender mejor la complejidad de la naturaleza humana –a esas mujeres y hombres con los que ustedes van a interactuar en la vida, en la economía y en los negocios– (y de yapa le pidiéramos cuáles considera que son las 20 mejores obras de la música clásica), apostaría a que los más ilustrados entre ustedes pueden haber leído u oído apenas una cuarta parte. Pues bien, con dedicarle a esas lecturas y audiciones, un 5 por ciento del tiempo que probablemente dedicarán a ver televisión, se convertirán, no me cabe duda de ello, en profesionales más eficaces, así como en mejores personas.

Ustedes pertenecen a una generación de aparatos y conexiones: celulares, computadoras, *laptops*, iPods, Internet, Google, *blogs*. Con todas estas herramientas, ustedes pueden acceder y bajar de la red abundante información y conocimientos sobre muchas disciplinas. Pero las cualidades que van a requerir, por ejemplo, para ayudar efectivamente a un amigo en un momento difícil, o para escribir una canción o un poema, o para imaginar un descubrimiento o innovación en los proyectos en los que se vayan a comprometer, todavía hay que ganarlas a pulso. De la Internet, no se puede "bajar" ni "descargar" inteligencia, ni pasión, ni creatividad, ni sabiduría. Tampoco puede uno inyectárselas como si fueran una droga milagrosa. Esas cualidades hay que cultivarlas a la antigua: leyendo, conversando en un parque, estudiando, viajando, visitando museos, reflexionando.

Mi tercer consejo es: **No acepten aquellos signos de estatus cuyo valor no reconozcan.** Lo he fraseado así, influenciado por un libro reciente de Alain de Botton titulado: *Ansiedad por el estatus*, que describe bien cuán cambiantes han sido, en el tiempo, los modelos paradigmáticos del prestigio en las sociedades: En la Esparta del siglo IV a.C. había que ser un hombre, agresivo y luchador, con un voraz apetito sexual –bisexual en

realidad– poco interés en la vida familiar y aversión a los negocios y al lujo. El guerrero espartano no sabía ni contar, vivía en una barraca, nunca usaba dinero, ni expresaba cariño a mujeres ni hijos. Posteriormente, en la Europa posterior a la caída del Imperio Romano, fueron los santos cristianos –castos y pacíficos– los modelos principales a emular. Luego, en la primera mitad del segundo milenio, a partir de las cruzadas, los caballeros con armadura, enamorados fieles de lejanas doncellas vírgenes, se convirtieron en los seres más admirados. Con la acumulación de riqueza –en la Inglaterra de 1750, por ejemplo– saber bailar y el donaire con el cual se saludaba con el sombrero se volvieron más importantes que pelear batallas para ser respetado. El caballero de armadura se transformó en gentilhombre, en terrateniente aristócrata, en *gentleman*, quien debía sí distinguirse de la casta inferior de empresarios y mercaderes. En nuestra América, en la tribu de los cubeos en la Amazonía, hasta hace poco, las mujeres cultivaban yuca y los hombres se dividían entre pescadores y cazadores. El estatus máximo lo alcanzaban aquellos hombres que hablaban poco, que no bailaban ni participaban en la crianza de los hijos, pero que eran especialmente diestros en la caza del jaguar. Al cuello llevaban, en múltiples collares, los dientes de todos los jaguares cazados por ellos durante sus vidas. En Hawai, en aquellas tribus que no aprendieron a conservar, la gordura era una expresión de estatus porque las familias terminaban comiéndose todo lo que cosechaban. Y si trajéramos en el túnel del tiempo al mejor de los guerreros espartanos, a un santo medieval, a un caballero de lanza, a un *lord* inglés, a un jefe hawaiano de 180 kilos, y a otro amazónico cargado de collares de dientes de jaguar, difícilmente apreciaría cada cual las virtudes y los valores de los demás.

En el mundo globalizado de hoy –afirma de Botton– el mayor estatus lo logran tanto hombres como mujeres, de cualquier raza, que hayan logrado reunir dinero, poder y renombre a través de su propia actividad (no tanto mediante herencia) en una de las múltiples manifestaciones del mundo comercial (incluyendo también el deporte, el arte y la investigación científica). Se valora mucho la creatividad, la energía, el sentido de oportunidad. Pero hay otros valores tan o más importantes –como la bondad, la integridad y la lealtad, por ejemplo– que han perdido alguna relevancia para el prestigio social.

Por ello, deben ser conscientes de que cualquier paradigma, cualquier moda, no sólo resulta simplista sino que también puede resultar injusta, y que muta en el tiempo. Por

ello, no deben aceptar criterios ajenos de valoración que ustedes mismos no reconozcan como válidos.

Alejandro el Magno, el hombre con más poder de su época, quiso conocer a Diógenes, el filósofo, cuando estuvo de paso por Corinto; no sé cuantos de ustedes conozcan la anécdota. Según Platón, Diógenes era "un Sócrates que se había vuelto medio loco". Lo encontró debajo de un árbol, en harapos, sin una moneda. Le preguntó que podía hacer para ayudarlo. Y, al hombre más poderoso de la Tierra, Diógenes le respondió: "Arrímese, que me tapa al sol". Los oficiales se horrorizaron de la eventual insolencia, pero Alejandro sonrió y comentó que de no ser él quien era, le habría gustado ser Diógenes. Éste, en otra ocasión, salió por Atenas con una lámpara buscando un hombre. Pero si la ciudad está llena de ellos, le dijeron. No –les respondió– yo busco uno que viva por sí mismo. Vivir por uno mismo resulta una mejor manera de afirmar que no hay que darle relevancia a las modas del prestigio. En sus Meditaciones, el emperador Marco Aurelio afirmaba: "Tu decoro no depende del testimonio ajeno. ¿Acaso mejora lo que es alabado? ¿Acaso empeora una esmeralda si no es elogiada? ¿Y qué decir del oro, del marfil, de una flor o de una pequeña planta?"

Mi cuarto consejo es: **Recuerden que siempre habrá una verdad mejor a la que tengan.** Los sabelotodos que van por el mundo presumiendo de todas las respuestas que supuestamente conocen, muchas veces ni siquiera se han dado el trabajo de cerciorarse si se han hecho las suficientes preguntas. Una reflexión muy inteligente define la libertad como no estar nunca muy seguro de estar en lo cierto. La verdad nos hará libres, eso no lo discuto. Pero a ella sólo se llega con humildad y buena onda, no a través de la acumulación de doctrinas o estadísticas copiosas, sino con el coraje para confiar en nuestra propia capacidad de observación, de comprensión y de raciocinio.

Un quinto consejo es: **Aprendan de sus fracasos.** La mejor pregunta que puede hacer un empleador en una entrevista a quien está buscando trabajo es: "¿Cuáles han sido los principales fracasos de su vida y que aprendió de ellos?", porque muy rara vez la carencia de fracasos es una señal de excelencia. Suele ser, más bien, una expresión de excesivo temor, de poca ambición, de intolerancia al riesgo. El carácter que ustedes finalmente logren moldear en sus vidas no va a manifestarse tanto en función de cómo

reaccionen ante sus éxitos, de los cuales van a tener varios, sino de cómo actúen ante sus fracasos, que tampoco van a faltar, y cuánto sepan realmente aprender de ellos. “Fracasos I” no es, lamentablemente, un curso que dictemos en la Pacífico. Pero es fundamental aprenderlo en la universidad de la vida, porque en tales momentos hay que saber mantener la confianza en uno mismo, así como el compromiso con la verdad, con el aprendizaje continuo, con la excelencia. Y excelencia, por cierto, no significa lo mismo que éxito.

Cuando recuerdo mi promoción universitaria, y me pregunto: ¿quiénes destacaron más en la vida?, constato que no ha sido tanto la inteligencia lo que ha importado más –siendo la inteligencia una cualidad que la universidad resalta–, sino la voluntad, la serenidad, la persistencia, el esfuerzo sostenido, el no bajar la guardia, el no rendirse nunca.

El penúltimo consejo que quería ofrecerles es: **Mantengan un saludable escepticismo, pero rechacen el cinismo.** El escepticismo implica preguntar, cuestionar, dudar, no ser un ingenuo, pero estar siempre abierto a los demás, a las nuevas ideas, a las evidencias más recientes, a los últimos puntos de vista planteados. El cinismo, en cambio, implica creer que uno ya tiene todas las respuestas, cuando muchas de ellas, en realidad, probablemente estén preñadas de prejuicios. El escéptico dice: “No creo que eso sea cierto; déjame chequearlo”. El cínico, en cambio, afirma: “Eso no puede ser cierto. Yo lo sé”.

Y mi último consejo es: **Descubran maneras de recargar el entusiasmo por lo que hacen.** La palabra entusiasmo tiene origen griego. Probablemente a un monoteísta –judío, cristiano o mahometano– le hubiera parecido blasfemo inventar una palabra así. Para los griegos que eran politeístas fue más fácil, porque la palabra significa “tener un dios dentro de sí”. La mayoría de los niños lo tienen, y con la edad uno muchas veces lo pierde. Busquen maneras de alimentarlo y recargarlo continuamente.

Mark Twain decía que uno debería trabajar como si no necesitara el dinero. Ello se logra enamorándose del trabajo que uno realiza o, mejor aún, buscando un trabajo del cual se pueda uno realmente enamorar, uno en el cual sientan que no sólo logran sus objetivos personales, sino que contribuyen, también, con esta sociedad en la cual ustedes son, no lo olviden nunca, unos privilegiados. Pocas cosas hay mejores que ir con ganas a trabajar los lunes en la mañana porque hace algún sentido lo que uno hace.

Formar buenos profesionales en administración, contabilidad y economía no constituye la aspiración central de la Universidad del Pacífico; también aspiramos a que nuestros egresados asuman un liderazgo y se conviertan en agentes de un cambio que potencie el progreso de nuestro país.

Winston Churchill tenía una definición del liderazgo muy consecuente con todo lo que les he venido diciendo esta noche: liderazgo –decía– constituye el arte de avanzar, de fracaso en fracaso, sin perder el entusiasmo.

Así que esas son mis recetas centrales para la vida que hoy empiezan; tal vez algún día podré escribir un libro explicándolas mejor: deténganse, de vez en cuando, a oler las flores; vean menos televisión y lean más libros; no acepten aquellos signos de estatus cuyo valor no reconozcan; recuerden que siempre habrá una verdad mejor a la que tengan; aprendan de sus fracasos; mantengan un saludable escepticismo, pero rechacen el cinismo; y descubran maneras de recargar el entusiasmo por lo que hacen.

Aquí concluyo. Felicitaciones a todos y buena suerte. Ahora, con entusiasmo, pueden partir.

La Universidad del Futuro

Perú Económico, mayo 2002

Si, superando las restricciones del tiempo, trajéramos a un cirujano y a un docente universitario del siglo XIX para que ejercieran, por un día, su profesión en el mundo de hoy; tal vez el primero sufriría un *shock* al ingresar al quirófano de cualquier hospital moderno, podría imaginar que se encuentra en otro planeta, se sentiría incapaz de funcionar, con dificultades hasta para identificar al paciente. El profesor, en cambio, se sentiría bastante cómodo en cualquier aula tradicional. Apenas, quien sabe, se sorprendería de la vestimenta y espontaneidad de sus alumnos. Y si su materia fuese historia antigua o literatura clásica, algunos de sus dictados podrían ser incluso idénticos a los que ofrecía en sus clases hace 150 años.

Las universidades son, se supone, el centro de la generación y trasmisión del conocimiento, que es el principal factor generador de riqueza en la Era Global. ¿Por qué su principal actividad –la enseñanza– se sigue manejando de un modo correspondiente con los paradigmas de hace varios siglos? Los nuevos inventos tecnológicos –televisión, computadoras, comunicación inalámbrica– han potenciado enormemente la investigación, mejorado el procesamiento y síntesis del conocimiento, extendido la eficiencia relativa de la administración universitaria, pero no han afectado mucho a los salones de clase, algunas de las cuales permanecen como detenidos en el tiempo, como para que el espíritu de cualquier buen rector del pasado se pueda pasear tranquilo por ellas meditando.

Todos presuponen, sin embargo, que la tecnología digital puede transformar la universidad, algún día, hasta volverla irreconocible con la actual. Ello porque permite nuevas formas de interacción personal, de mediación en la comunicación, de estímulo a la formación de nuevos tipos de comunidades humanas. Probablemente, la tarea fundamental sea cambiar el foco de la educación superior de la enseñanza al aprendizaje y, por tanto, reconstituir el claustro universitario para que esté menos centrado en la interacción de sus profesores y más preocupado por la gestión misma del aprendizaje y su conexión con el mundo exterior.

La concepción más simple de la universidad virtual es la que utiliza tecnología multimedia, vía el Internet, para facilitar la educación a distancia. Hay formas que permiten la interacción, sincrónica o asincrónica, de cualquier instructor con sus alumnos. Esta última resulta ser una versión mejorada de los tradicionales cursos por correspondencia, con las redes y computadoras multimedia reemplazando a los materiales escritos. Ya existe suficiente experiencia –lo afirma James Duderstadt, expresidente de la Universidad de Michigan en su reciente libro *A University for the 21st. Century*– para concluir que, al menos en algunas materias, el proceso de aprendizaje multimedia puede resultar tan efectivo como el aula. Cursos como Cálculo I o Contabilidad I debieran poderse aprender, de manera homogénea, en todo el mundo. Ello podría implicar, con menos infraestructura de ladrillos y cemento, un ahorro importante de costos, lo que ha generado el interés de muchas empresas privadas por implantar estas estructuras de "universidad virtual". La Universidad de Phoenix, por ejemplo, en apenas 24 años, cuenta en la actualidad con casi 80 centros repartidos en EEUU, más de 60,000 estudiantes y 450,000 graduados. A diferencia de otras universidades más prestigiadas, ha buscado ser muy amigable con grupos que pueden sentir una distancia social con el medio académico. En California hay una universidad virtual que ofrece 1,600 cursos en línea. No le resulta fácil a cualquier potencial alumno, sin embargo, escoger cuáles tomar. Si uno puede evaluarlos bien a solas, probablemente no los necesite; y si realmente los necesita, no es fácil identificar si un curso es lo suficientemente bueno como para invertir tiempo en él.

Las universidades virtuales no resultan lo suficientemente buenas porque el aprendizaje no consiste sólo en la transferencia de información y conocimientos a alumnos que pasivamente la reciben, sino que requiere de comunidades que ofrezcan interacción social y experiencia. Karl Jaspers se refería a la "tensión creativa" como un componente fundamental de la educación. Y uno no sólo debe estar en contacto con quienes saben más que uno, sino también con quienes aprenden con uno. Un profesor de Ciencias de la Computación en Cornell, Dan Huttenlocher, sostiene que la tecnología digital es ideal para mantener los lazos en comunidades ya formadas, no es tan eficaz para constituir nuevas.

Haciendo un análisis de sus actividades esenciales, la universidad típica presta cuatro servicios claramente distinguibles: certificar capacidades con diplomas, servir de guía y crear comunidades en carreras profesionales y disciplinas intelectuales, efectuar

investigación y desarrollo de nuevo conocimiento, y, el más visible, la enseñanza–aprendizaje. Según lo que algunos creen, estos cuatro servicios tienen que ir necesariamente amarrados, de alguna manera.

El universitario típico ha dejado de ser ya el muchacho(a) de 18 a 22 años que estudia seguido 4 a 5 años de carrera financiados por sus padres. Hoy, se demoran más en la carrera, entran y salen de ella, la dejan y cambian, a veces trabajan y piden préstamos entre semestres, todo con un nuevo sentido del tiempo, de sus objetivos cambiantes, de las oportunidades y el dinero que tienen.

¿De qué manera podrían distinguirse las universidades en el futuro? ¿Por las diversas facultades que tengan, o el número de carreras que ofrecen, como en la actualidad? Que tal sonaría una clasificación distinta: la universidad especial para creativos, o una permanente, u otra global. Una universidad para creativos, por ejemplo, no se concentraría tanto, como hasta ahora, en la preservación y trasmisión del conocimiento, sino en el proceso creativo en sí mismo, que resulta vital en áreas como la biogenética, la inteligencia artificial, la realidad virtual. Una universidad así tendría que funcionar de una manera distinta a la actual, que probablemente expulsa a los más creativos entre sus alumnos. No se debe olvidar que Bill Gates es un *drop–out* de Harvard.

Una universidad permanente, en cambio, pretendería atender la demanda continua de aprendizaje de sus alumnos, acompañándolos a lo largo de toda su vida adulta. Actualmente es posible que la mayoría de los programas profesionales resulten obsoletos en menos de un lustro. Una universidad que pretenda atender imaginativamente todas las demandas de aprendizaje que tengan sus alumnos–clientes a lo largo de su vida, probablemente se organizaría de una manera muy distinta a otra cuyo foco central sea que sus graduados destaquen por su creatividad.

Otras tantas universidades, las mejores entre las líderes de hoy, podrían gradualmente aspirar a convertirse en instituciones globales que incluyan, también, el estudio de temas políticos, culturales, económicos y tecnológicos de naturaleza global y que no encuentran hoy suficiente espacio en el contexto académico tradicional.

Si las universidades tienen que cambiar su foco de la enseñanza al aprendizaje, sus alumnos pasivos deben transformarse en aprendices activos y sus profesores ser evaluados no tanto en función de cuan bien cada cual enseña, sino de cuan bien sus alumnos aprenden.

El aprendizaje debería también dejar de ser una tarea relativamente solitaria para convertirse en un proceso interactivo y de colaboración conjunta en comunidades que trasciendan a los grupos que se pueden formar en un aula típica. El currículo linear y secuencial debería poder dar paso a uno combinado múltiple, y el sistema de horas o créditos a uno que resulte un mejor evaluador del aprendizaje. En la actualidad, hay temas que se enseñan por–si–acaso el alumno tenga que hacerles frente algún día en su vida profesional. Usando técnicas que ya se usan, por ejemplo en la industria manufacturera, habría que aspirar a que el por–si–acaso sea reemplazado por un justo–a–tiempo, o incluso un especial–para–mí. En tal caso, la relación con la universidad podría extenderse más allá de los años juveniles, para convertirse en una para toda la vida.

Rector de la UP

Semana Económica, 16 de mayo 2004

Asumir, en un mes, el cargo de Rector de la Universidad del Pacífico constituye una gran responsabilidad. Mis tareas principales serán definir y articular la misión de la misma, precisar una lista corta de objetivos precisos y consistentes, así como formar el equipo básico, facilitar el clima institucional, construir los consensos y habilitar los recursos que permitan alcanzar el logro de tales objetivos.

Lo más importante y difícil de esta tarea es la definición de la misión y objetivos de la institución. Éstos deben ser ambiciosos, distintivos y relevantes a las inquietudes y necesidades de las diversas comunidades universitarias.

Un Rector –dice Frank Rhodes, ex rector de la Universidad de Cornell– debe dedicar sus mejores esfuerzos a soñar una institución renovada, a desafiarla en sus capacidades, a levantar sus ilusiones y extender su alcance, a energizarla para niveles superiores de éxito en cada área de su vida institucional.

Crear una visión así no es, por cierto, tarea de un día o una semana, menos aún de una persona. Para ella se requiere de un esfuerzo conjunto de imaginación, sensibilidad, persistencia, creatividad y audacia. También de ayuda, crítica y tiempo.

Pero finalmente, más allá de los necesarios debates y consultas, de los ajustes y eventuales acomodos, un Rector debe liderar, ejercitar su autoridad. Su cargo no es tanto un honor, inmerecido en mi caso, como una gran responsabilidad.

La Rueda del Aprendizaje

Semana Económica, 20 de junio 2004

Cuando uno es joven, suele confundir el aprendizaje con el conocimiento de las respuestas, si abreviadas mejor, para un examen. O con el estudio de las respuestas a las preguntas de otros. En verdad, es bastante más complejo que eso.

Aunque la vida siempre enseña, uno no aprende automáticamente con ella. Aprender es un esfuerzo que requiere de confianza, energía, lucidez, coraje y apoyo. La mayoría de las personas e instituciones prefieren acomodarse en un momento y dejar de crecer.

Ningún examen puede certificar que uno sea un buen aprendiz porque en ellos se mide el conocimiento sobre teorías, no sobre una experiencia de vida comprobada y comprendida.

Más que descubrir lo que otros saben sobre temas relacionados, el verdadero aprendizaje consiste en saber resolver los propios problemas. Ello sólo puede lograrse a través de un proceso sucesivo de preguntas inteligentes, teorías interpretativas, comprobaciones concretas y reflexiones con sentido. Así, uno crece y aprovecha su potencial.

Las instituciones que promueven el aprendizaje –que estimulan la curiosidad, las preguntas e ideas, que dan espacio para experimentos y reflexiones, que perdonan errores y promueven la confianza– adquieren, según Charles Handy, una ventaja competitiva muy difícil de arrebatar.

Y las personas, para crecer efectivamente, requieren confianza y voluntad para darle vuelta a esta rueda del aprendizaje, incluso al costo temporal de la incomodidad o de la incomprensión.

Yerro, luego aprendo

Semana Económica, 7 de noviembre 2004

Un libro de Henry Petroski –titulado To Engineer is Human: The Role of Failure in Successful Design, convertido luego en una serie de TV de la BBC– resultaría una herramienta muy útil en cualquier formación profesional. En él se afirma que, para comprender bien la ingeniería, uno debe "entender cómo pueden originarse las fallas y cómo éstas pueden, tanto o más que los logros, contribuir a los avances de la tecnología en el futuro".

En toda carrera profesional existe un importante componente de juicio que implica actitudes, carácter y experiencias de la vida que van más allá de un solo cuerpo de conocimiento teórico o de un conjunto de técnicas. Más que otras habilidades, el buen juicio y la capacidad para solucionar problemas creativamente se desarrollan fundamentalmente sobre la base de la prueba y el error. Una educación universitaria no compensa las fallas de carácter ni permite sustituir la experiencia, pero sí ayuda a desarrollar los hábitos del pensamiento y el análisis orientados a la solución de problemas, así como el buen juicio.

Tal vez la habilidad más importante que uno puede ayudarle a un alumno a adquirir es a aprender de la experiencia, la capacidad de que cada una de sus transacciones constituya una oportunidad para evaluar su propio proceso de juicio, el análisis de lo que resultó bien y mal, y el cómo se pudo haber ampliado lo primero y evitado lo último.

Cómo Potenciar una Universidad

Perú Económico, diciembre 2004

A diferencia de cualquier empresa, la mayoría de las universidades –los hospitales pueden resultar un ejemplo similar– cuenta con un sistema dual de estructura organizacional: una jerarquía administrativa típica y otra paralela, por la cual sus profesores –médicos en el caso de hospitales– toman decisiones sobre aquello que más les compete.

El manejo de esta dualidad es complejo por varias razones: primero, porque ninguno de los sistemas tiene patrones claros y universales de organización y delegación. En tal sentido, cada universidad –u hospital– resulta especial y única(o) en sus usos y costumbres, prácticas y procedimientos. Una segunda causa para la complejidad proviene de que, tradicionalmente, el manejo administrativo ha sido de menor rango que el profesional porque su operación era comparativamente más simple.

Eso ha cambiado. La revolución tecnológica de las telecomunicaciones ha generado dos procesos: primero, el conocimiento, que antes en las universidades se concentraba en los profesores y las bibliotecas, puede ser transferido hoy de muy diversas maneras. Segundo, el procesamiento moderno de la información bien administrada permite una calidad notable de servicios que complementa, incluso sustituye, al educativo –o de atención médica– lo que genera que el mercado ya no tolere fácilmente a médicos y profesores, las colas y otras demoras y deficiencias de carácter operativo. Y poner a doctores y académicos –quienes tradicionalmente han estado acostumbrados a decidir en esos temas– a organizar los menús de hospitales o los horarios de clases de una universidad resulta ineficaz porque lo encuentras aburrido.

Una autoridad administrativa gerencial típica se afirma en el control y la coordinación de las actividades de sus subordinados; finalmente, ella puede despedir a quienes no cumplan sus órdenes. La autoridad profesional o docente, en cambio, reposa más en el prestigio o conocimiento de quien la ejerce y suele exigir autonomía e independencia. Un administrador de hospital tiene pocos recursos para exigir a su cirujano estrella el cumplimiento de una norma.

En la mayoría de las empresas tradicionales, la autoridad profesional –un buen geólogo, un vendedor campeón– suele reconocer y someterse a la autoridad administrativa gerencial. Los grupos de profesionales, en cambio, suelen actuar más como una manada de gatos, muy celosos, cada cual, de su territorio particular. En una universidad tradicional, por ejemplo, la administración central no ejerce control sobre el currículo, la contratación y promoción de profesores, ni sobre los métodos de enseñanza; todo lo cual sí constituye una prerrogativa gerencial en la empresa equivalente, de las cuales hay cada vez más. Incluso la apuesta de los conglomerados universitarios con fines de lucro es que, en el futuro, para proveer de una buena educación, la autoridad administrativa resultará más importante que la autoridad profesional autónoma. Que el hospital del futuro resultará el mejor organizado y no necesariamente el manejado por los mejores médicos.

De otro lado, en la mayoría de las empresas lucrativas, es relativamente fácil fijar objetivos claros. Se aspira a ganar tanto, vendiendo tales productos y servicios, a tales clientes. Ello permite, una vez enunciadas las metas con precisión, un seguimiento específico de responsabilidades, costos y márgenes. No es fácil, en cambio, fijar objetivos precisos para una universidad, porque éstos son, por esencia, más ambiguos y diversos: ¿Se debe medir el desempeño de la institución por sus resultados financieros? Ciertamente, no. ¿Por el prestigio de sus docentes y alumnos? ¿Cómo se mide éste? ¿Por la demanda de alumnos por ingresar? ¿Por el número o prestigio de los graduados? ¿Por el porcentaje de los egresados que obtienen un empleo? ¿Por las remuneraciones que reciben? En función de ¿cuán satisfechos quedan de su formación? Y, ello ¿quién lo mide? ¿Los propios alumnos? ¿Sus familias? ¿Qué relevancia tiene la conciencia ciudadana y responsabilidad social de sus egresados?

En su libro *How Colleges Work*, Robert Birnbaum identifica cuatro modelos básicos de organización y gobierno que se pueden identificar en centros universitarios, reconociendo que cada universidad constituye una mezcla combinada de los cuatro: la burocracia (en el buen sentido de la palabra, aunque a veces deviene en la mala), el colegiado, el sistema político y la anarquía más o menos organizada. Como las universidades son inventos que surgen de la interacción de normas sociales, estructuras jerárquicas, preferencias enfrentadas y límites y prejuicios cognitivos, difieren entre sí por

la importancia relativa que tienen estos procesos y por patrones característicos que resultan de una cultura institucional que muchas veces impone límites a lo probable.

La administración universitaria tiene bastante de frustrante: los círculos rara vez se terminan de cerrar, muchos sistemas quedan sueltos, algunas eventuales soluciones generan incluso más problemas, es muy raro que sea posible satisfacer a unos sin que otros no revelen su insatisfacción con críticas abiertas, que suelen referirse más a temas circunstanciales que a aquellos sustantivos. Las comunidades universitarias son grupos especialmente sensibles y, en algunos casos, muy protegidos. Sin duda es posible mejorar la eficiencia identificando maneras más racionales de tomar decisiones, o métodos más estructurados para resolver problemas, o reclamando un mayor poder centralizado para superar la indecisión o las inevitables resistencias al cambio.

Birnbaum intenta integrar los cuatro modelos mencionados para sugerir una administración más acorde con un sistema cibernético. Propone una receta conservadora de medicina antigua: "Cuando algo funciona, hay que avanzar; cuando algo no funciona, hay que detenerse; cuando no se sabe bien qué hacer, mejor es no hacer nada". Ello porque considera que, a diferencia de una empresa tradicional, no se pueden emitir demasiadas órdenes y las que se emitan deben tener una alta probabilidad de que sean cumplidas. No hay, tampoco, recetas claras ni soluciones simples. Cita un interesante estudio de A. Neumann (1988) en el cual se entrevistó a un centenar de rectores de universidades norteamericanas sobre cuál había sido el "principal error" cometido en el cargo. Un buen número consideró que su principal falla había sido demorarse mucho en hacer frente a un problema que consideraban central de la universidad, o haber actuado con demasiada cautela ante el mismo. Pero, curiosamente, una cantidad muy parecida de encuestados, ligeramente menor, creía que habían errado en su gestión por atacar un problema complejo muy temprano o a un ritmo de cambio muy rápido.

Cuando se trata de cambiar paradigmas, resulta casi imposible imponer la nueva verdad, ya que la vieja está impregnada en el disco duro de las personas. A los médicos cirujanos del siglo XIX, por ejemplo, les demoró toda una década convencerse de que lavarse las manos previamente a una operación constituía una práctica indispensable. Y probablemente quienes más demoraron en convencerse fueron algunos que, con las manos sucias, operaban muy bien. La nueva verdad requiere ser desenrollada colectivamente. Al

profesor que fue bueno y que dicta su curso tal y cual lo hacía hace 20 años, no es fácil hacerlo cambiar. De otro lado, resulta muy difícil lograr el cambio sin un sentido de la urgencia y necesidad del mismo, porque todo cambio genera turbulencia, angustia, incertidumbre y confusión.

Y en una organización confundida, es fundamental contar desde el inicio con una dirección clara de hacia dónde se va. Porque en el camino van a presentarse un sinnúmero de problemas –algunos predecibles, otros no– y la pérdida del norte para cualquier navegante es una limitación grande en el medio de la tormenta. Lo crucial, sin embargo, es contar con un equipo, o varios, de personas comprometidas con la necesidad y dirección de este cambio. Tales equipos deben surgir desde dentro de la organización y no ser impuestos desde fuera, lo cual es difícil en comunidades intelectuales que suelen estar divididas por razones muy diversas. Según Birnbaum, un rector universitario debe afirmar su liderazgo en la capacidad para articular las esperanzas y preocupaciones implícitas de las comunidades que sirve. Y para saber lo que otros quieren, es importante la comunicación y el escuchar. Actuar resultaría más fácil que escuchar, especialmente para personas que creen tener las soluciones a todos los problemas. Pero escuchar e influenciar resultan recíprocos: mientras más escucha uno, más lo terminan escuchando a uno.

Educar

Semana Económica, 14 de agosto 2005

¿Qué jala al aula a un maestro que tiene abiertas también otras puertas profesionales incluso más lucrativas? Las ganas de comunicar constituyen una primera razón; el placer intelectual de introducir a otros en las implicancias sutiles y los enredados vericuetos de lo que le atrae enseñar. También suele resultar implícita una vocación por influir, un quedar finalmente definido por la impresión duradera que logra en otros, su contribución a las maneras superiores y múltiples en que ellos puedan terminar pensando, sintiendo y actuando.

La docencia constituye un vehículo frágil de poder sutil. Pero la doctrina tiene poco espacio en la buena enseñanza. Educar implica estimular el pensamiento crítico de alumnas y alumnos, propiciar el que cuestionen las convenciones, lograr que "aprendan a pensar" por su cuenta. Por más ganas que pueda tener un maestro de que sus estudiantes vean y midan las cosas desde su propia perspectiva y patrones, debe reconocer siempre que ellos son personas distintas, capaces de desarrollar visiones alternativas igualmente gratificantes. Por ello, debe incluso fortalecer a sus estudiantes para que aprendan a resistirlo, con el fin de inmunizarlos de cualquier otro que pretenda deslumbrarlos, después, con el brillo de una elocuencia fatua.

Finalmente, cualquier buen maestro, más allá de transferir conocimientos y habilidades, aspira a proyectarse en el esfuerzo por hacer de sus alumnas y alumnos mejores personas.

Cómo Enseñar Bien

El Comercio, 5 de febrero 2006

Un educador norteamericano, Donald Finkel, escribió hace algunos años un libro cuyo sugerente título –*Cómo enseñar con la boca cerrada*– implica un cambio de perspectiva respecto de los sistemas tradicionales de enseñanza. Con el nuevo paradigma, enseñar no implica sólo dictar clases en el formato de conferencias sino realizar un conjunto de acciones que ayuden y estimulen a los alumnos a aprender, sin causarles, a la vez, mayor perjuicio. La mayoría de los profesores universitarios tradicionales, en cambio, definiría la enseñanza como el proceso de trasmitir conocimientos. Uno enseña hablando, dirían muchos. Resulta una definición que a quienes enseñamos nos puede resultar bastante cómoda porque nos permite mantener el control sobre el proceso: yo hablo, yo enseño; ya hablé, ya enseñé.

Las nuevas corrientes pedagógicas plantean que la enseñanza sólo se materializa cuando hay aprendizaje. De poco serviría la mejor orquesta si toca en un desierto vacío. Vista así, la enseñanza requiere la creación de aquellas condiciones que le permita a la mayoría de los alumnos, sino a todos, descubrir su potencial en el proceso de aprendizaje. Es una visión más compleja y preocupante porque resulta una más inasible, uno pierde el control del proceso.

Para muchos, la habilidad para enseñar es vista como un don innato –la imagen de Raúl Porras dictando clase en San Marcos– cuando es, en realidad, una cualidad adquirible. Pero, primero, se requiere entender bien a los alumnos –sus aspiraciones, confusiones, prejuicios y vacíos– así como la naturaleza tan variada de sus procesos de comprensión y aprendizaje. Ello se complica con la marcada brecha intergeneracional que existe entre universitarios y sus profesores.

Algunos profesores repiten sus clases como si se trataran de capítulos sucesivos de una misma telenovela. Ello da poco espacio para crear e innovar en el esfuerzo por acercarse más a las personas que uno tiene delante, que son distintas a las que tuvo ayer, o el semestre pasado. La mejor clase –afirma Ken Bain, educador de la Universidad de Nueva York– es, a la vez, una creación intelectual y una experiencia histriónica. Requiere de

comprensión, perspectiva, intuición, originalidad y empatía. Recuerdo a un profesor en la Universidad de Kellogg que me decía que perdía un kilo de peso en cada clase. Uno requiere de tensión para aprender.

Hay expertos muy calificados que resultan absurdamente rutinarios y predecibles en la clase. Un buen maestro requiere de una capacidad de adaptación suficiente para adecuarse a cada grupo, incluso a cada alumno. Un buen maestro, en última instancia, es aquél que contribuye con el aprendizaje de sus alumnos en una medida tal que logra una influencia positiva, marcada y sostenida, en la manera en que ellos piensan, actúan y sienten.

Bain le ha dedicado años de su carrera profesional a identificar buenos profesores universitarios con el fin de descubrir qué es lo que los demás pueden aprender de ellos. En su libro: *Qué hacen los mejores profesores universitarios* describe algunas características comunes de aquellos que enseñan mejor. Conocer bien la materia que dictan constituye un requisito bastante evidente. Menos obvia como condición es la preocupación sincera respecto de cuáles son los objetivos concretos de aprendizaje de sus alumnos. Para ser buen profesor hay que asumir como premisa que sus alumnos quieren y pueden aprender. Las relaciones que con ellos tiene suelen estar marcadas por la exigencia pero también por la confianza. En clase, o fuera de ella, suelen abrirse en diálogo al relato de sus propios logros y frustraciones, provocando en alumnos preguntas y reflexiones. Bain cuenta que cuando fue a entrevistar para su libro a un muy destacado profesor de filosofía, éste lo invitó a la conferencia que dictaba esa misma noche en la facultad. Se titulaba: *Cuando enseño mal*.

Las Megaversidades

Perú Económico, marzo 2007

En un mundo interconectado, donde la información y el conocimiento apenas demoran segundos en diseminarse, y donde el transporte internacional se ha abaratado relativamente a otros servicios; ya no existe la relación tradicional que había anteriormente entre la ubicación física y el saber. La biblioteca, por ejemplo, constituía un elemento central de la universidad tradicional. Ahora, en cambio, resulta factible acceder por Internet a los artículos y discursos técnicos tan pronto como éstos son presentados o dichos en conferencias. Asimismo, las teorías innovadoras sobre cualquier materia pueden rápidamente ser revisadas o ratificadas a través de una red internacional de expertos que interactúa continuamente.

Juan Diego Flórez en la ópera, o Michael Jordan en el baloncesto, son ejemplos de que la globalización paga especialmente bien a quienes son capaces de representar un valor concreto ante una audiencia global. Muchas empresas líderes en el mundo tienen también ese reconocimiento que les otorga una ventaja natural sobre sus competidores. La mayor fluidez del talento debería beneficiar, también, a aquellas universidades con más recursos. Recientemente, sobre la base de la calidad de sus profesores y de los avances de su investigación empírica, la universidad china Shangai Jiao Tong realizó un ranking de las universidades en todo el mundo. Estados Unidos tiene, en este aspecto, una ventaja significativa. La mitad de las mejores 100 universidades y 17 entre las mejores 20 son estadounidenses.

También son, como es lógico suponer, y por amplio margen, las más ricas. Un artículo de William Brody, rector de la Universidad John Hopkins, publicado en el último *Foreign Affairs* y fuente de este artículo, revela que, en cifras de 2005, Harvard contaba con un patrimonio en activos generadores de renta superior a US$25,000 millones y Yale, Stanford, Princeton y la Universidad de Texas contaban, cada una, con un patrimonio equivalente superior a US$10,000 millones. Seguían otras 24 universidades que contaban individualmente con más de US$2,000 millones en activos rentables y cerca de 60 más que

eran dueñas de patrimonios financieros por más de US$1,000 millones. Para comparar estas cifras –con las del Reino Unido, por ejemplo– sólo cinco universidades inglesas (contra más de 200 en Estados Unidos) cuentan con patrimonios superiores a US$200 millones y apenas dos: Oxford y Cambridge, con más de US$4,000 millones de patrimonio cada una, empatan en el puesto 15 del *ranking* mundial de las 150 universidades con mayor patrimonio. Entre los países de desarrollo reciente, sólo China y Singapur, y uno que otro país árabe, vienen invirtiendo en sus universidades los recursos suficientes como para abrir para ellas un espacio futuro entre las mejores del mundo. En Singapur, constituye un objetivo nacional de mediano plazo el lograr que su mejor universidad alcance el puesto 10 en este ranking.

La mayor movilidad generada por la globalización ha ocasionado un cambio en la composición del alumnado. Actualmente, en Estados Unidos, un tercio de los estudiantes de programas de posgrado en ciencias e ingeniería y más de la mitad de los estudiantes de doctorado son extranjeros. Esta permeabilidad, entre locales y foráneos, requiere darse también entre disciplinas académicas. Por décadas, las ciencias físicas funcionaban con laboratorios autónomos. Los avances recientes en la ciencia médica, por ejemplo, requieren de robótica, ciencia de la información, ingeniería y ciencias físicas. El rector Brody afirma que, hasta 1985, la mayoría de los *grants* que Hopkins recibía eran para un solo departamento académico, incluso para el investigador tal o cual. Actualmente eso ya no ocurre. Y el 20 por ciento de sus *grants* requieren reorientarse a investigadores que no trabajan en la universidad. Una investigación reciente sobre cirugía robótica, por ejemplo, no sólo requirió de personal propio de Hopkins, sino también de Carnegie Mellon, MIT y Harvard.

Las universidades con mayores recursos se han vuelto verdaderas megaversidades. John Hopkins ya no es un campus antiguo en el centro de Baltimore. Ahora, cuenta con más de 12 locales en Estados Unidos y sus docentes realizan investigación en más de 80 países. La Escuela de Negocios de la Universidad de Maryland tiene nueve sitios en cuatro continentes, incluyendo campus amplios en Beijing y Shangai. Yale celebró su tricentenario con la publicación de un plan agresivo para convertirse en una “universidad global”. Carnegie Mellon ha abierto un campus en Katar. MIT es una de las varias universidades que tienen instalaciones en Singapur.

Estos desarrollos van a generar, como lo predijera hace un cuarto de siglo Peter Drucker, un cambio esencial en el modelo tradicional de la universidad como institución. La generación y difusión de conocimiento constituyen una de las funciones centrales de cualquier universidad, la que resulta potenciada con la interconexión virtual. Sin embargo, la otra función de la institución universitaria es acompañar a los jóvenes en su transición a convertirse en adultos. Ello implica una época de descubrimiento, de nuevas opciones, de amistades que trascienden a las familiares y sociales. En esta función, las tradiciones de las culturas nacionales son muy relevantes. Como las iglesias, las universidades se mantuvieron por siglos físicamente intocadas, para reforzar este sentido de tradición. Ahora tienen que cambiar, aunque no sabemos bien cómo.

El Liderazgo

Perú Económico, abril 2007

Un grupo de empresarios iberoamericanos ha iniciado con la Universidad de Georgetown un programa anual de cuatro meses sobre liderazgo, al cual concurren destacados jóvenes de la región. Me solicitan una conferencia en este marco y, entre tantos temas posibles, prefiero escoger el del programa mismo: liderazgo. ¿Qué es, efectivamente, el liderazgo?

La Real Academia de la Lengua no sirve de mucho. Define líder (del inglés, *leader*) como el director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad; o el que va a la cabeza de una competencia deportiva. Cuando les pregunto a los participantes del programa en qué personas piensan cuando se refieren al concepto líder, les es difícil ponerse de acuerdo, pero en todo caso no están necesariamente pensando en el jinete que encabeza una carrera en el hipódromo o en la mayor parte de los líderes políticos tradicionales.

En Internet, Wikipedia ofrece una definición de liderazgo más reciente (2004) del académico Robert House, profesor de Comportamiento Organizacional: "la habilidad de un individuo para influir, motivar y facilitar a otros en la contribución hacia una mayor efectividad y éxito de aquellas organizaciones en las que es miembro". Esta definición, sin embargo, tiene un claro sesgo de escuela de negocios. Y en realidad, hasta antes de la sociedad del conocimiento, que según Peter Drucker emergió por 1975, las empresas no buscaban tanto potenciales líderes, sino buenos seguidores de sus políticas y costumbres. Antes de que las finanzas se volvieran una ciencia sofisticada, por ejemplo, los banqueros de la *city* londinense hasta podían ser tontos, siempre y cuando fueran cumplidores estrictos de los hábitos, tradiciones y buenas maneras de su antiguo oficio.

Recuerdo que, desde los años ochenta, Ronald Heifetz planteaba en la Universidad de Harvard una definición menos descriptiva y más idealizada de liderazgo. Para él, líder es una palabra –como madre, amigo o maestro– que si se le define en términos chatos, no recoge su componente espiritual. Heifetz, médico de profesión, afirmaba que en su carrera

encontraba tres tipos de problemas. Los de Tipo I, aquellos fáciles de definir y cuya superación requería de instrumentos técnicos; por ejemplo, una muela picada o un apéndice inflamado. Si el dentista o el cirujano apropiados proceden a operar, suelen resolver el problema. El paciente resulta un actor pasivo. El problema se vuelve Tipo II cuando, aunque pueda seguirse definiendo con claridad, su eventual superación requiere de un aprendizaje conjunto entre médico y paciente. Por ejemplo, una condición cardiaca no operable. El médico la puede diagnosticar sin mayor ayuda, pero para que el paciente efectivamente mejore su posterior bienestar, el médico debe interactuar con él, liderarlo –dice Heifetz– para lograr cambios de hábitos, actitudes, preferencias, etcétera. Si el paciente no logra finalmente adaptarse a su nueva realidad, el médico serviría de poco. Y los casos más complejos son los de Tipo III, donde ni siquiera el problema puede precisarse bien. Por ejemplo, para un paciente con un cáncer ya desahuciado, su enfermedad no constituye tanto un problema como una condición. Posiblemente el paciente tenga otros problemas –afectivos, de relaciones, económicos, de organización, de legado, de sufrimiento– que sí podría eventualmente superar en el tiempo que le queda de vida. Y el médico le puede ser útil, de alguna manera, en ellos.

Para Heifetz, el liderazgo en la vida recién se prueba en los problemas de Tipo III, cuando se requiere de una adaptación del contexto en el que se desenvuelve una persona, una institución, una empresa o una sociedad. Afirma que, para no reconocer nuevas realidades, muchas veces incómodas y difíciles de aceptar, las personas utilizan diversos mecanismos: desde negar que exista un problema, hasta aferrarse a otro tema que pueda servir de distracción, o apresurar conclusiones sin mayor análisis, o culpar a otros, identificando chivos expiatorios. Líder, para Heifetz, es quien le hace frente a un Tipo III sin recurrir a estos facilismos; la persona capaz de lograr que el conjunto que lidera tome conciencia de la nueva realidad y busque cómo superarla, encontrando soluciones efectivas de algún tipo.

Heifetz afirma que si sólo se usara una definición como la propuesta por House, Adolfo Hitler podría ser considerado, hasta 1938, como un gran líder. Con la definición que él plantea, ciertamente que no. Si bien Hitler logró una movilización dramática de su país, tanto social como económicamente, este proceso lo manejó obviando la realidad. Al ofrecer

ilusiones artificiales de grandeza, identificar chivos expiatorios internos, y convocar a enemigos externos, Hitler diagnosticó mal la realidad alemana y llevó a su país al desastre.

Por otro lado, la multiplicación de la literatura especializada sobre la diferencia entre gerentes y "líderes" en el mundo empresarial puede añadir algo de confusión. Warren Benis, por ejemplo, tiene un famoso texto que empieza con: "Los gerentes administran, los líderes innovan;… los gerentes preguntan cómo y cuándo, los líderes preguntan qué y por qué;…" y así sucesivamente. Pero el éxito profesional y material no convierte necesariamente a una persona en líder. El liderazgo implica despertar emociones positivas alrededor y basar la influencia de uno más en la confianza que en el temor. En uno de sus libros más recientes, Heifetz identificaba tres cualidades esenciales de un buen líder: la inocencia (en el buen sentido), no el cinismo disfrazado de realismo; la curiosidad, no la arrogancia disfrazada de conocimiento erudito; y la compasión, no la insensibilidad disfrazada de experiencia.

Maneras Obsoletas de Gerenciar

Perú Económico, junio 1993

¿En qué ha cambiado, durante la última década, el trabajo esencial de un gerente? En una entrevista reciente[*], Peter F. Drucker responde: "En que debe aprender a manejar situaciones en las que ya no controla directamente sus recursos ni al personal". La importancia de un ejecutivo ya no se mide por cuántos subordinados tiene sino por la complejidad de las tareas que cumple, la información que usa y genera, y los tipos de relaciones que requiere establecer para cumplir con sus objetivos.

La corporación multinacional –ese monstruo temido por muchos tercermundistas hasta hace poco– puede convertirse pronto en una especie de extinción. Más que a través de adquisiciones, las empresas del futuro crecerán a través de alianzas estratégicas en redes horizontales. Los gerentes deberán, por tanto, vigilar el trabajo de personas que no son sus empleados. Las empresas más dinámicas ya contratan fuera de ella toda tarea que no implique una capacitación y formación de su futura gerencia. En un hospital, por ejemplo la necesidad de la limpieza es reconocida por todos. Pero los médicos y las enfermeras no tienen cabeza para preocuparse de la misma. Por ello, los hospitales subcontratan empresas de mantenimiento. Drucker comenta el caso de una empresa californiana cuya operadora estrella resultó una latinoamericana humilde que llego a EEUU como una inmigrante analfabeta. A los pocos meses de trabajar, había identificado una manera más rápida y mejor de hacer camas, que facilitaba el cambio de sabanas en los casos de enfermos graves y corpulentos.

La tesorería de una empresa moderna puede contar con no más de dos asistentes y una recepcionista. Y, a pesar de ello, sus decisiones sobre moneda extranjera pueden hacer perder –o ganar– en un día lo que el resto de la compañía genera en un año. El coronel de un ejército moderno, que antes comandaba un batallón de personas, puede hoy supervisar, con apenas un auxiliar, todas las operaciones relacionadas con un país vecino.

[*] Harvard Business Review, mayo–junio 1993

Un redimensionamiento de este tipo requiere, para ser óptimo, que los individuos asuman más responsabilidad por su trabajo. Más que a pirámides estables, las empresas de hoy se parecen a carpas temporales. El escalafón jerárquico es cosa del pasado. La jungla de la transformación tecnológica convierte a las empresas en equipos de safaris donde cada individuo debe asumir responsabilidad por el camino que abre con su propio machete.

Muchos gerentes actúan todavía basados en paradigmas del pasado. Cuando dejan su trabajo –en un banco, por ejemplo– buscan otro empleo seguro, con currículos donde listan cargos en vez de competencias. Decir que uno ha sido subgerente de créditos de tal o cual organización ya no significa mucho. Los currículos debieran concentrarse más en las competencias –puedo trabajar bajo presión, asimilo bien la información, tengo empatía con el personal– que en las funciones desempeñadas. Y las empresas consideradas "seguras" en el pasado –IBM, Kodak, etc.– ya no lo son necesariamente más.

Drucker comenta que cuando dicta seminarios le pide a los gerentes asistentes que describan en qué son buenos y en qué no. Muy pocos le saben responder. El sistema educativo vigente –el universitario, sobre todo– no prepara para el proceso de toma de decisiones. Un *PhD* puede pasarse años estudiando sin más decisiones relevantes que tomar que el optar entre matricularse en un curso en las mañanas o por las tardes.

Los individuos deben, gradualmente, asumir la responsabilidad de precisar cuál va a ser su contribución al grupo empresarial al que pertenecen. Las empresas que seleccionen a su personal por sus credenciales en vez de por su potencial corren el riesgo de establecer una meritocracia obsoleta. Las organizaciones deben demandar –y demandar es una expresión exigente– cuál va a ser la contribución específica de cada uno de sus miembros al éxito de la empresa. Tal precisión y la definición de prioridades consecuente deben ser aceptadas y entendidas por todos. Un gerente ya no supervisa más a una fuerza laboral sino a individuos específicos, que muchas veces valen más por sus diferencias que por lo que tienen en común.

La reingeniería de una empresa implica, básicamente, transformar su organización para que el flujo de información tenga tanto o más importancia que el proceso de los productos. Y ello no consiste solamente en llenarse de computadoras sofisticadas y bancos de datos, ya que saber cómo funciona una máquina de escribir no lo vuelve a uno un mejor escritor.

El conocimiento es poder. Por ello es que, en el pasado, las personas y las empresas trataban de mantenerlo reservado. En la sociedad moderna, el poder no se logra escondiendo la información sino transmitiéndola con rapidez a donde resulte más productiva. Drucker recomienda a la empresa moderna ser intolerante –absolutamente intolerante– con la arrogancia intelectual. Una persona que no se preocupe por hacerse entender, por más capacitada que sea, no tiene espacio en la empresa del futuro.

Como implica subordinados, a Drucker ya no le gusta mucho la expresión gerente. Prefiere ejecutivo, porque si bien expresa responsabilidad no implica necesariamente dominio. Hasta prefiere la palabra jefe –que surgió en la Segunda Guerra Mundial– siempre y cuando se le entienda en el rol de mentor, de eventual apoyo. La organización del siglo pasado –afirma Drucker, lúcido como siempre a sus 83 años– fue una combinación de rango y poder. La organización del futuro requiere reemplazarlos por comprensión mutua y responsabilidad.

Una Nueva Visión Empresarial

Perú Económico, agosto 1993

El ajuste que durante la última década se ha venido dando en el manejo de las instituciones es comparable, en trascendencia, al que se dio en la física cuando Einstein relativizó los teoremas de Newton que habían servido para la revolución industrial.

Hasta hace pocos años, las empresas productivas se creaban y desarrollaban en función de criterios que eran considerados tan estables como eran, hasta hace un siglo, los principios de la mecánica newtoniana. Una empresa grande era percibida como una institución segura, próspera, permanente. Esta cosmovisión contribuyó a una cultura gerencial piramidal, basada en el conocimiento de hechos y el control de personas y circunstancias. La defensa natural del ego, mezclada con el éxito comercial cuando éste se daba, generaba con facilidad un sentimiento de superioridad en los gerentes de estas empresas dominantes que se expresaba en un sutil juego de roles y en la jerarquización del poder y sus símbolos.

Esta cultura ha entrado en crisis. Hoy, casi no hay empresa que pueda merecer el calificativo de segura y muchas de aquéllas que cuentan con un potencial atractivo incorporan unos grados de flexibilidad y comunicación, de espontaneidad y riesgo, que no eran considerados razonables hasta hace poco. Hoy, una expresión de modernidad en cualquier empresa implica el reconocimiento abierto de su propia vulnerabilidad, la preocupación permanente por desaprender lo obsoleto, la asunción de la innovación y la calidad total como tareas permanentes.

Transformación tan dramática ha generado una reconceptualización acelerada de la función gerencial. El éxito empresarial ya no depende tanto de la capacidad que tengan sus ejecutivos para aplicar tecnicismos específicos. Depende, más bien, de que éstos sean capaces de forjar una filosofía coherente y de proyectar una visión estimulante para la empresa que dirigen.

El ejecutivo tradicional consideraba la gerencia como una disciplina consistente en utilizar recursos administrativos y técnicos para lograr que una fuerza laboral actúe

eficientemente en función de lo que consideraba constituía el mejor interés de la empresa. El nuevo ejecutivo, en cambio, debe asumir la gerencia como una vocación, como una experiencia vital que, más allá de las calificaciones técnicas y administrativas, demanda visión, honestidad y confianza para crear un ambiente y unas relaciones a través de las cuales las personas que lidera sientan que pueden desarrollarse personalmente, alcanzar logros, contribuir a un propósito común y compartir las satisfacciones sicológicas y financieras de un trabajo bien hecho.

Una característica del paradigma de la gerencia tradicional ha sido la exclusión del componente espiritual en la jornada laboral. Lee Iaccoca se refería a "MBA's que suponen saberlo todo cuando en realidad no entienden nada". Las emociones, según esta manera de gerenciar, corresponderían al campo de las relaciones familiares, amistosas o religiosas. El trabajo es considerado como un ámbito que está por encima de los afectos o, tal vez, es considerado indigno de ellos. Ambos extremos resultan errados. Si hay algo que distingue a un verdadero líder de un gerente tradicional es el grado de afecto que el primero llega adquirir hacia aquéllos a quienes dirige. Un líder no debe ejercer autoridad en base al miedo, lo que si ha constituido una herramienta común en la gerencia tradicional.

Liderar con más afecto y menos manipulación, con una visión motivadora que provoque entusiasmo y compromiso, no es, como algunos pudieran pensar, un estilo más fácil de gerenciar. Por el contrario, es bastante más riesgoso y exigente. Requiere, además, modificar actitudes, y una disposición de entrega personal.

¿Qué se requiere para desarrollar y poder transmitir una visión? En primer lugar, intuición; es decir la conciencia de que uno es dueño de un conocimiento preciso que no proviene de un razonamiento consciente. Einstein se preguntaba por qué siempre las mejoras ideas se le ocurrían en el cuarto de baño y no en el despacho de trabajo.

Las otras dos cualidades claves son las voluntad –es decir, la disposición para asumir responsabilidades– y la fortaleza –la capacidad para oponerse sin angustias al lugar común, para remar contra corriente, para aceptar los riesgos de lo nuevo–.

Pero a estas cualidades –intuición, voluntad y fortaleza– habría que agregar tres características de los mejores líderes poco mencionadas: la alegría, la compasión y la autenticidad. El matiz creativo de su trabajo induce a que el líder sea una persona que se

ríe con facilidad. Aunque su quehacer esté usualmente cargado de conflictos y sea generador de tensión, también brinda un especial sentido de realización y alegría.

Y por compasión no se debe entender que los ejecutivos se conviertan en misioneros que repartan limosna por las esquinas. Tal vez del primero de quien tendría que sentir compasión un gerente moderno es de sí mismo para, recién aceptándose y queriéndose como es, poder transmitir después un afecto amable hacia terceros, tanto en la empresa que lidera como en la sociedad en la que sirve.

Con respecto a la autenticidad, bastaría repetir la cita de T.S. Eliot, quien con esa lucidez tan propia de los poetas dijo que "la mitad del daño que se hace en este mundo lo ocasionan personas que desean sentirse importantes". Cuan cierto ha sido ello en el Perú, donde los egos suelen inflarse como pompas de jabón y donde muchos pretenden absurdamente ser algo distinto de lo que son.

Cómo Evaluar a Los Ejecutivos

Perú Económico, octubre 1994

Octubre es un mes en el cual muchas empresas intensifican su planeamiento anual. Ello implica, por lo general, una revisión rutinaria de objetivos, programas y presupuestos. También debería constituir una oportunidad apropiada para la reflexión sobre cómo una empresa debe evaluar a sus ejecutivos.

En base al crecimiento de las operaciones bajo su control y su rentabilidad relativa, constituye la manera simple de responder a esta pregunta. Pero ello constituye una aproximación incompleta. Lo que una empresa debiera maximizar es el valor presente de sus utilidades futuras. Y en un mundo en el cual todo cambia a una velocidad creciente, el criterio de evaluar performances sólo en función de lo que muestran los estados financieros puede resultar equivocada.

En la sociedad del conocimiento a la que nos dirigimos, el activo principal de muchas empresas va a resultar siendo su gente. La contabilidad tradicional ordena las cuentas de una empresa en función de sus activos fijos. Una importante inversión en capacitación del personal, por ejemplo, que podría generar aumentos futuros en productividad y capacidad de innovación, suele registrarse como gasto y no como activo.

Por todo ello, un ejecutivo no debe ser sólo evaluado en función de los resultados que haya alcanzado, sino también teniendo en cuenta su potencial efectivo, su capacidad para liderar el cambio futuro de manera provechosa para su empresa.

Si medir y valorar los resultados constituye una tarea compleja, porque hay que escoger bien los parámetros y saber interpretar lo que está detrás de cada cifra; evaluar el potencial relativo de un ejecutivo constituye un arte más difícil pero igualmente necesario.

Para ello se requiere identificar un conjunto de criterios que permitan calificar en perspectiva al ejecutivo, más allá de sus actuales responsabilidades funcionales.

Max De Pree, presidente de Herman Miller, ofrece en un libro reciente –*Leadership Jazz*– una lista sugerente de parámetros:

El primero es la *integridad,* entendida como la correspondencia entre los principios de cualquier ejecutivo y su comportamiento. El cinismo puede resultar un recurso fructífero para algunos intelectuales que realizan acrobacias con ideas y conceptos, o para especuladores que negocian con papeles y dinero, o para aquellos políticos que trafican con inquietudes e ilusiones; sin embargo, para quienes pretenden liderar personas constituye un arma de mecha corta que termina explotando más rápido de lo que comúnmente se supone.

Un segundo criterio es la *vulnerabilidad,* definida como lo opuesto a una pretensión de omnipotencia. En la cultura dominante en el pasado, la vulnerabilidad podía parecer más un defecto que una virtud. Pero el ejecutivo que no sabe rodearse de gente más inteligente y capacitada que él mismo, no ofrece para su empresa más perspectiva que la determinada por su propio potencial, que en cualquier momento resulta declinante.

La tercera cualidad es el *discernimiento,* entendido como algo que va más allá del buen juicio –racional y coherente– para acercarse a la sabiduría. El discernimiento puede definirse como la capacidad de ver aquellas cosas "invisibles a los ojos".

Un cuarto elemento de referencia para evaluar el potencial de un ejecutivo es su *comprensión de la naturaleza humana,* su grado de sensibilidad respecto de los impulsos y conflictos emocionales que pueden a veces anidarse al interior de cualquier persona. Sin esta cualidad, un ejecutivo resulta tomando decisiones simplistas y erradas ante circunstancias imprevistas y complejas.

El quinto factor mencionado es *el coraje en las relaciones,* entendido como la capacidad para tomar decisiones duras cuando se trata del cumplimiento de objetivos y promesas, así como en la resolución efectiva de conflictos urgentes.

Un sexto criterio es el *sentido de humor,* especialmente la capacidad de reírse de sí mismo. ¿Por qué ello es importante? Porque refleja una perspectiva amplia de la condición humana, una capacidad para registrar diversos puntos de vista, una cierta tranquilidad de ánimo ante el atolondramiento que el cambio puede generar.

En sétimo lugar, *energía y curiosidad intelectual.* El cambio también implica de un proceso intenso de aprendizaje y descubrimiento que pone a prueba la potencia intelectual

de quien lo administre. A un ejecutivo dormido en sus laureles pasados se lo puede llevar la corriente.

Un octavo criterio es *sentido de la historia* para poder ofrecer continuidad y dirección. Ello implica comprensión del pasado –del grupo que lidera, de la empresa en que trabaja, de la sociedad en la que vive–, conciencia de los desafíos y responsabilidades del presente, y un respeto humilde de lo que no se pueda adivinar del futuro.

En noveno lugar, la *amplitud*, la capacidad de integrar y plasmar en logros la contribución de colaboradores muy diversos. Tomando la frase de Walt Whitman, un buen ejecutivo debe ser tan amplio que pueda contener multitudes.

Finalmente, la *aptitud para ser eficaz en medio de la incertidumbre.* El buen ejecutivo requiere de algunas de las mismas cualidades que suelen caracterizar a un buen médico especialista en emergencias. Un orden absoluto habla mal de un hospital como de cualquier empresa. Para ser realmente eficaces, se requiere de la capacidad para manejar una dosis relativa de caos.

¿Cómo califican los ejecutivos de su empresa respecto de estos criterios?

Inteligencia Emocional y Liderazgo

Perú Económico, noviembre 1998

En el último número del *Harvard Business Review*, Daniel Goleman, autor del libro *Inteligencia emocional* (IE), identifica y describe lo que son para él los componentes esenciales de la IE en el mundo de las empresas y los ejecutivos: el conocimiento de sí mismo, el autocontrol, la motivación, la empatía y el talento para la interacción social.

Sócrates, nadie menos, afirmó, hace ya mucho tiempo, la importancia del primer componente. El conocimiento de uno mismo implica tener un entendimiento adecuado de las propias emociones, fortalezas, valores, debilidades, incluso de las necesidades y demandas más profundas. En el desempeño gerencial, las personas que se conocen a plenitud no caen en los extremos del optimismo irracional ni de la autocrítica extrema. Son, por ello, líderes más predecibles y confiables.

¿Cómo identificar el grado de autoconciencia en un aspirante a gerente? Tal virtud puede medirse de diversas maneras: una percepción explícita de sus límites constituye una buena señal, como lo es también la capacidad para hablar con precisión y apertura –no necesariamente con efusión o en tono confesional– de las emociones propias y el impacto que ellas puedan tener en el trabajo. Otras señales son la capacidad de reírse de uno mismo, así como la disposición a pedir ayuda cuando efectivamente la requiere. La actitud hacia la crítica constructiva constituye también un buen indicador. Quienes reciben cualquier comentario crítico como una amenaza eventual, o una señal velada de fracaso, suelen carecer de un buen grado de autoconciencia. Goleman opina que el mundo empresarial no da suficiente valor a este componente esencial de la IE. Hay, muchas veces, el errado prejuicio de asumir que quienes plantean con franqueza sus limitaciones pueden ser muy "blandos" para manejar el trabajo de otros.

El autocontrol –entendido como la capacidad para no quedar prisionero de sentimientos, especialmente ante eventos estelares o "momentos de verdad"– constituye, según el autor, un segundo componente de la IE. ¿Por qué resultaría especialmente importante el autocontrol para el liderazgo? Primero, porque un manejo adecuado de los impulsos permite crear un ambiente de mayor confianza y respeto que reduce los pleitos

internos y promueve la productividad de cualquier grupo. Segundo, porque siendo tanto la ambigüedad como el cambio constante nuevas realidades del mundo empresarial, las personas con mayor auto–control están en mejor capacidad de adaptarse a los mismos. Goleman incluso incluye la integridad, entendida no sólo como virtud personal sino también como fortaleza institucional, como un componente del autocontrol. Considera que mucho de lo malo que sucede en organizaciones y empresas es consecuencia del comportamiento arbitrario, de la incapacidad para decir no ante impulsos nocivos.

La motivación es, según Goleman, el tercer componente esencial de la IE. Ello implica hambre por hacer, deseos de aprender, satisfacción genuina por el trabajo bien hecho, ganas continuas por mejorar las cosas, pasión por avanzar. Las personas con alta motivación aprenden de sus errores y tienen la ventaja de que mantienen el optimismo, incluso en situaciones adversas. El grado de compromiso con la organización en que trabajan suele constituir una señal representativa de una buena motivación.

La empatía es, tal vez, la dimensión más fácil de identificar de la IE. Pero sus beneficios no suelen ser tan obvios en el contexto empresarial. Por empatía no se entiende aquí el poder asumir las emociones de otros y tratar de agradar a todos –lo que resultaría en un caos–, sino la consideración cuidadosa, entre otros factores, de las emociones de cada participante en el proceso de adoptar decisiones inteligentes para la empresa. Goleman considera que, en el mundo de hoy, la empatía es especialmente importante por al menos tres razones: el uso más generalizado de grupos, el avance rápido de la globalización y una necesidad creciente, para el buen éxito de las empresas, de que éstas sean capaces de captar y mantener al mejor talento humano. Los mejores gerentes–entrenadores resultan aquéllos capaces de meterse en las mentes de las personas a las que lideran. Logran, así, percibir la manera óptima de ofrecer consejo, identifican bien cuándo resulta conveniente exigir resultados; cuándo, por el contrario, puede ser mejor aflojar la presión. Los líderes con empatía usan el conocimiento de las personas que trabajan con ellos para mejorar sus empresas de una manera bastante sutil, pero muy poderosa.

Si los tres primeros componentes de la IE son personales, la empatía y el talento para la interacción social se refieren a las relaciones con terceros. Por este último don, Goleman no se refiere tanto a la simpatía o las buenas relaciones públicas, que siempre son útiles, sino a la capacidad para conducir a la gente en la dirección que uno aspira. Es, en

esencia, la capacidad para poner en ejercicio los demás componentes de la IE. Personas con este talento desarrollan fácilmente una amplia gama de contactos y pueden hallar puntos de encuentro con personas muy diversas.

A diferencia de la inteligencia racional, todos los componentes de la IE, según Goleman, pueden ser aprendidas. No es un proceso fácil y requiere de tiempo y compromiso. Pero los beneficios de una alta IE, tanto para la empresa en conjunto, como en los individuos que la conforman, resultan especialmente valiosos y bien valen el esfuerzo.

Sobre Ética Empresarial

Perú Económico, junio 1999

¿Es permisible, en la publicidad de un bien o servicio, exagerar sus virtudes? ¿Hace bien un gerente al despedir a un empleado porque descubre que tiene adicción a alguna droga? En su gestión cotidiana, un ejecutivo suele enfrentar temas como éstos, de naturaleza ética. Algunas decisiones pueden resultar claras y obvias. Otras, más confusas o conflictivas, no lo son tanto. Una buena decisión requiere de una evaluación ordenada de las implicancias de cada opción, de criterios adecuados para optar.

La ética es la disciplina que estudia el actuar humano y su adecuación moral. Los ejecutivos toman decisiones que afectan la relación de su empresa con el entorno –la seguridad y validez de los productos que ofrece, el cuidado hacia el medio ambiente, la veracidad de su publicidad, etc.– así como decisiones internas: canales de autoridad, criterios de contratación, promoción y despido; premios, incentivos y otras maneras más sutiles de afectar la cultura, el clima moral de la empresa, o el carácter de los individuos que se forman dentro de la organización.

Una empresa es como una comunidad en sí misma. Como tal, enfrenta temas éticos similares a los que estudia la filosofía política: legitimidad de la autoridad, derechos y responsabilidades relacionados con el ingreso, permanencia, promoción, salida y sucesión; libertades civiles, clima moral.

Pero una empresa es también una unidad en una sociedad más amplia. Como tal, enfrenta temas éticos parecidos a los vinculados con la responsabilidad personal: deberes y obligaciones para evitar el daño, respeto a las normas colectivas, búsqueda de la justicia y el bien común, provisión para los menos favorecidos.

Las decisiones de un gerente, por tanto, influyen tanto al interior como al exterior de su empresa. Una buena gestión requiere no sólo de inteligencia económica sino, también, de sensibilidad ética. Y ésta, como la propia inteligencia económica, es una mezcla rara de capacidad analítica con intuición.

Algunos de los grandes pensadores de la humanidad quisieron reducir los dilemas éticos al cumplimiento de reglas inmutables para el buen proceder. No les fue posible.

Como la buena gerencia, la ética no es una ciencia exacta. Tampoco debe ser, por cierto, un juego anárquico. No es la razón el único criterio válido en la ética, pero nadie duda que es un elemento esencial. El pensamiento filosófico y teológico sobre la ética revela, a pesar de no pocas discrepancias, una cierta convicción compartida respecto de lo que constituye principios e intuiciones, argumentos válidos y falaces, buenas y malas razones para justificar cualquier acción.

En un contexto religioso, se suele calificar de moral a lo que se percibe como que refleja la voluntad de Dios para la humanidad. En un contexto laico, lo moral se interpreta en términos más naturales: puede plantearse como la percepción mental y emocional a partir de la cual las personas adquieren un valor o dignidad especial y que otorga sentido a palabras como deber.

Esta moral básica establece un conjunto de principios que deben servir de guía para la toma de decisiones: evitar y prevenir el daño a terceros, respetar sus derechos, no mentir ni robar, cumplir las promesas y los contratos, obedecer la ley, ayudar a los que más lo necesitan, ser equitativos, enseñar y divulgar estos principios.

Para un tipo de decisiones gerenciales, estos principios morales pueden resultar suficientes. Constituyen un código general, uno que puede, a veces, resultar muy estricto, pero con el cual, por el bien de otros y por la propia conciencia personal, uno acepta vivir.

Pero, muchas veces, surgen problemas reales o hipotéticos que obligan a un segundo nivel de análisis. ¿Cómo, a la vez, cumplir una promesa y evitar el daño que genera a terceros? ¿Qué significa ser equitativo? ¿Si la otra parte en los negocios no es honesta, por qué uno debe seguir siéndolo? ¿Cuál es la prioridad entre los valores listados anteriormente?

Ello obliga a un análisis crítico, a la identificación de criterios para justificar la inclusión o exclusión de las normas generales, para clarificar su aplicabilidad en determinadas circunstancias y para resolver eventuales conflictos entre ellas. En estos casos, la moral básica no es suficiente.

Según Kenneth Goodpaster de la Universidad de Harvard, hay varios criterios usados en el mundo de los negocios para resolver estos conflictos éticos. Uno primero está referido a priorizar el análisis de los derechos en una decisión. La idea central es que el sentido moral debe estar regido por la equidad, entendida como la condición resultante de

darle a todos los individuos el respeto debido. La mejor decisión, en tal caso, sería la que el mejor juez podría dar.

Ello no deja de tener detractores, especialmente entre quienes creen que tan pronto se establece una norma, se inventa también la manera de darle la vuelta. Es difícil establecer con precisión los derechos de cada cual: consumidores, personal, minorías, etc. El legítimo debate sobre quién tiene más derecho a qué suele devenir en planteamientos demagógicos. No es tampoco fácil establecer un compromiso adecuado respecto de lo que debe ser materia de igualdad. Priorizar el análisis de los derechos sobre cualquier otro criterio de decisión puede resultar, en algunos casos, muy poco práctico.

Un segundo criterio para decidir resulta siendo el utilitario. Los economistas lo formulan y justifican como el análisis beneficio–costo social de cualquier decisión. El concepto básico, en estos casos, es que el sentido moral debe estar regido por un objetivo dominante: la optimización de los beneficios –o la felicidad, o la satisfacción, o el bienestar– para todos los involucrados en una acción o afectados por una decisión.

Los problemas con el uso de este criterio son varios: ¿Cómo se mide la felicidad o la utilidad? ¿Para quién? ¿Cómo se impide la tiranía de cualquier mayoría? Los defensores de este criterio reconocen estas limitaciones pero prefieren analizar las decisiones gerenciales de naturaleza ética con la ayuda de un economista utilitario más que con un asesor jurídico.

Un tercer criterio para decidir, no tan común, es establecer un código de ética para la empresa. No ajustarse a una interpretación específica de derechos, ni a una función por maximizar. Determinar sí, una lista corta de lo que un grupo considera que constituyen sus deberes básicos y establecer, en lo posible, una prioridad relativa entre ellos, y confiar finalmente en que las personas involucradas en las decisiones tendrán finalmente la conciencia o intuición moral para la solución adecuada y oportuna de los casos más difíciles. Con este criterio –que requiere de una actualización oportuna continua– se asume que, sin descuidar el valor de los derechos involucrados ni de las consecuencias económicas de una decisión o acción, se decide mejor cuando uno sigue el mandato de lo que cada quien cree que son sus obligaciones en un momento determinado. La lealtad y honestidad –por ejemplo, en el uso que se dé a información reservada, o en el manejo de conflictos de interés– son obligaciones per–se, no porque otros tengan derecho a esperarlas.

Simplemente constituyen deberes fundamentales, *sagrados* como los llamó Bolognesi. Dejar de regirse por ellos implica una carencia de integridad moral.

Este procedimiento –usado en las empresas del Grupo Apoyo– no deja de tener detractores. Hay quienes creen que los códigos de ética específicos poco agregan al sentido moral común. Sus partidarios afirman, en cambio, que las convicciones compartidas por un grupo sobre lo que constituyen sus deberes básicos resultan mejores referencias para decisiones adecuadas que el análisis racional y sistematizado que podría hacer un consultor externo, jurista o economista, especialmente en un mundo globalizado de cambio tan dinámico como el que se vive.

Cualquiera sea el caso, hay decisiones administrativas que no se pueden adoptar sin incorporar en ellas un criterio moral. Un liderazgo auténtico obliga a ello. En esencia, no obliga a mucho más.

Buenos Jardineros

Semana Económica, 24 de noviembre 2003

Para cuidar y nutrir un buen jardín se requiere de virtudes que son poco comunes en el liderazgo empresarial y político. Un buen jardinero, en primer lugar, necesita ser sensible, hasta para darse cuenta de cuándo una planta ya no requiere de su esmero cotidiano. Todo buen jardinero ama la vida y acepta la muerte y la obsolescencia como un hecho natural. Asimismo, la paciencia constituye una cualidad fundamental de un buen jardinero, virtud escasa en el mundo de hoy donde los políticos ofrecen el paraíso para mañana. Un buen jardinero debe ser alguien capaz de confiar, en la tierra, en su semilla, en la naturaleza.

Pocos misterios genéticos más sorprendentes que los que encierra la semilla de una flor. ¿Cómo sabe la semilla de una rosa de qué color terminará siendo? ¿No habrá por allí una con la rebeldía intrínseca para querer ser clavel?

Un buen jardinero es un buen proveedor de agua y nutrientes para sus plantas hasta que éstas puedan valerse por sí mismas. Un buen jardinero, finalmente, tiene que ser práctico y poco romántico. A su debido tiempo, tendrá que podar algunos tallos que generarían flores en búsqueda de unas aún mejores en los que deja sin cortar. Es un proceso cruel, pero los buenos jardineros saben lo que tienen que hacer y lo hacen.

Las flores tal vez sobrevivirían sin jardineros, pero los jardines no deslumbrarían sin ellos. Con las sociedades pasa igual. ¿Cuántos líderes locales son, en verdad, buenos jardineros?

Un Líder Efectivo

Semana Económica, 26 de setiembre 2004

En cualquier equipo de fútbol, estudio de abogados, universidad u orquesta sinfónica, lo primero que cualquier líder debe hacer es asegurarse que cuenta con un equipo que merezca dicho nombre y no solamente con un listado de personas salpicado de prima–donnas. Un equipo es un grupo que se integra para mantener cierta estabilidad en el tiempo, no sólo para jugar un partido, tratar un caso, dictar un curso, o dar un concierto.

Luego, una vez constituido, es fundamental que el grupo tenga un sentido de dirección, una razón de ser, un motivo potente para el esfuerzo colectivo. En tercer lugar, se requiere articular la estructura del grupo, sus políticas, procedimientos, y un sistema de incentivos, para que el trabajo en equipo se facilite en lugar de que se trabe, como suele suceder en ocasiones. En cuarto lugar, se requiere dar soporte y recursos suficientes al equipo en conjunto. Y, por último, se requiere de *coaching* para ayudar a los equipos y a sus miembros a desarrollar su potencial a plenitud. No hay recetas mágicas para hacer esto bien; cada líder lo hace a su manera, usando las estrategias y estilos que en el pasado le hayan funcionado mejor. El otro arte importante en el liderazgo es tener un sentido del tiempo. Se requiere de una combinación muy rara: rapidez y decisión cuando se abren las ventanas de oportunidades, a veces por sorpresa; y paciencia y prudencia para no precipitar acciones ni decisiones cuando el tiempo para las mismas no es aún el más adecuado.

Empresarios, Ejecutivo y Líderes

Semana Económica, 23 de octubre 2005

En referencias al mundo de los negocios, suelen intercambiarse los términos empresario, ejecutivo y líder, con el riesgo de generar una confusión entre sus significados. Si bien las personas que dirigen empresas cuentan con rasgos de estos tres prototipos, resulta importante tener clara la diferencia entre los mismos.

Un empresario, es, en esencia, un creador, alguien que –de alguna manera– se adelanta a su tiempo y vislumbra cosas que el resto aún no llega a ver del todo, alguien que no se siente necesariamente restringido por las premisas aceptadas en el contexto en el que opera. Su visión peculiar le genera la voluntad suficiente para superar los obstáculos y desafíos que encuentra. Es alguien que confía en su instinto.

Un ejecutivo, en cambio, es un optimizador, alguien con la capacidad especial para leer y entender a plenitud el contexto en que se desenvuelve y los factores críticos de éxito en su actividad, lo que le permite perfilar bien y hacer crecer su empresa gracias a una eficiencia operativa. Requiere mucha racionalidad y disciplina. Maneja el riesgo con especial prudencia.

Un líder, para merecer el nombre, debe ser un transformador, alguien capaz de entender y manejar el cambio para renovar su institución o empresa. Hay actividades de todo tipo que pasan por etapas en que son vistas como maduras o estancadas. Los líderes son aquéllos con la capacidad de transformarlas, de convertir las eventuales crisis en nuevas oportunidades.

La Transición Generacional

Perú Económico, agosto 2007

En su libro *Leading for a Lifetime*, Warren Bennis y Robert Thomas identifican algunas diferencias representativas entre un contexto analógico para interpretar las cosas, mayoritariamente usado por la generación de los que ahora cifran los cincuenta años, con el mundo más digital de quienes están más cerca de los treinta y vienen asumiendo, crecientemente, roles de liderazgo en sus instituciones y empresas.

La visión analógica del mundo es una esencialmente linear. Según ella, las personas requieren de diversos mapas y de fórmulas, como las de la mecánica, así como de la experiencia acumulada por los mayores, como guías básicas para hacer frente a los problemas más diversos que se presentan en el quehacer diario. Los sistemas de organización, modelados originalmente en ejércitos diseñados para guerras de tipo convencional, se basan –según esta cosmovisión– en el comando centralizado, en un orden estricto, en el valor de la lealtad, en la capacidad de predecir y en una especialización funcional efectiva.

El mundo digital, en cambio, no es uno linear. Para progresar en él, más que de mapas se requiere de brújulas y, por encima de las reglas newtonianas, de un entendimiento conceptual, casi intuitivo, de la biología. Asimismo, la experiencia puede resultar, en algunos casos, un valor hipotecado a criterios del pasado y, por tanto, restrictivo para un avance innovador que podría ocurrírsele más naturalmente a una mente fresca y libre de parámetros. Por ello, para ser eficaz en sus resultados, el orden jerárquico operativo debe dar lugar a un proceso más continuo y creativo de prueba y error, de alineamiento y potenciación de las personas para que las instituciones puedan adaptarse a un cambio que se suele dar a un ritmo que ellas ya no pueden controlar.

Para la preparación del libro mencionado, los autores entrevistaron a líderes norteamericanos de ambos grupos de edades. Una diferencia interesante surgió con la pregunta de a cuáles personas admiraban más. Los cincuentones dieron, casi todos,

respuestas de líderes históricos (Nelson Mandela, la Madre Teresa, Winston Churchill, Franklin Roosevelt, etcétera) mientras que la mayoría de los treintañeros prefirieron mencionar a sus padres, a algún otro pariente, amigo o colega mayor. Y no pocos entre ellos afirmaron no admirar a nadie.

Los que hoy tienen cincuenta años vivían en un mundo de límites cuando empezaron a trabajar. Aspiraban en su vida a hacer carrera y asegurar un buen sueldo en una empresa reconocida que les permitiera formar y sostener a una familia socialmente estable. Asimismo, estaban dispuestos, en su mayoría, a aprender con humildad de sus mayores y a laborar con empeño y lealtad con la expectativa de ser finalmente premiados por el sistema con una adecuada jubilación que les permitiera gozar de un retiro tranquilo.

Los treintañeros líderes de hoy, en cambio, viven en un mundo de opciones. Aspiran a destacar innovando en la labor que cada uno desempeña. Suelen estar más interesados en afirmarse en sus carreras incluso que en formar una familia. Son muy conscientes de la velocidad del cambio y de la temporalidad de muchas funciones. Se muestran dispuestos a trabajar muy intensamente, pero con el fin último de afirmar, algún día, sus propias reglas y alcanzar, con ello, una vida más balanceada. Suelen preguntarse con frecuencia respecto de los errores que cometieron sus mayores y pueden ser extremadamente avaros con su lealtad a personas e instituciones.

Para que alguien mayor de cincuenta años con una concepción analógica del mundo pueda ayudar efectivamente a alguien menor de treinta, que cuenta con una aproximación más digital a las cosas, requiere contar con una especie de neotenia, es decir, con la capacidad de retener algunas características que le permitan naturalmente una interacción estimulante con los jóvenes. Dicho proceso de mentoría –Mentor se llamaba el amigo de confianza de Odiseo, a quien éste, cuando emprende su largo viaje, le encarga la educación de su hijo Telémaco– resulta esencial para un adecuado relevo en empresas e instituciones y es lo que permite una adecuada transmisión intergeneracional de la sabiduría institucional. Este no es nada fácil cuando, como en la actualidad, se vive un cambio de era y valores.

Sin embargo, estudios científicos recientes sobre el comportamiento humano han identificado que algunos comportamientos y características –por ejemplo los de infantes y

cachorros– suelen provocar una respuesta protectora generosa en los mayores. Un bebé mira al adulto sin miedo. El lenguaje corporal de muchos cachorros es uno que reclama ayuda. Probablemente el vínculo que se genera incluya un componente químico. Cuando las madres entran en contacto con sus hijos infantes, sus sistemas producen abundante oxytocina, que les genera inmediatamente una sensación amable de ternura. Esta "hormona del amor", como se le suele llamar, constituye el antídoto más poderoso al cortisol, o hidrocortisona, que es la hormona generada por el estrés. Y probablemente esté presente en las relaciones de mentoría. Por ello, aunque los criterios de referencia sobre el mundo exterior de los mayores sean distintos a los de los jóvenes, aún existe un estímulo para una adecuada transición generacional. Es necesario generar los espacios y oportunidades para ella.

El Renovado Valor de Conversar

Perú Económico, febrero 1993

Si algún jefe encontraba a alguno de sus subordinados hablando por teléfono hace unos años, era posible que lo recriminara con la frase: "Deja de conversar y ponte a trabajar". La conversación era, hasta hace poco, una distracción social; el trabajo, un conjunto predeterminado de tareas específicas que requerían de jerarquías y orden para alcanzar objetivos y estándares.

En la oficina de *Microsoft,* en cambio, por poner un ejemplo futurista, todos están conversando: por teléfono, fax o en grupos. Muy pocos funcionan a solas en sus respectivos escritorios. Muchos, incluso, no tienen escritorios. Conversar se ha vuelto la esencia del trabajo en el mundo moderno.

Cada hora se realizan cerca de 100 millones de llamadas telefónicas en el mundo. Probablemente para el año 2000, cuando cada individuo podrá tener un número que podría acompañarlo a donde viaje, este estimado va a triplicarse. Aquéllos que pierdan esta conexión a una comunicación global, a una conversación permanente con el mundo, estarán condenados al fracase económico.

En un reciente libro, Walter Wriston, el ex presidente de *Citicorp,* describe la aventura que significaba en los años sesenta comunicar la oficina de Brasil con la central de New York. Obtener una línea podía demorar días. En Sao Paulo, contrataron decenas de muchachos cuya única tarea era esperar línea en el teléfono y marcar. Cuando finalmente se lograba la comunicación con Nueva York, ésa se mantenía abierta, incluso en silencio, por temor a perderla cuando fuera requerida. Los muchachos se especializaban en "meterle letra" a telefonistas confundidas que, de buena gente, querían cortar comunicaciones donde nadie hablaba, donde todo estaba en *hold.*

En aquella época, *Citicorp* tenía una ventaja tecnológica real sobre sus competidores: comunicación permanente con sus principales oficinas del exterior, la que lograba a base de puro *manpower.* Hoy día *Citicorp* no tiene esa ventaja. El empleado de cualquier banquito local puede comunicarse con cualquier parte del mundo a la hora que quiera.

¿En que consiste entonces la nueva dimensión de los negocios originada por el cambio tecnológico? Algunas características son bastantes obvias: de sistemas masivos de producción y mercadeo se avanza hacia redes flexibles orientadas a nichos específicos en búsqueda de calidad total y mejora continua. Boeing, Xerox, Apple y Motorola incorporan ya a sus clientes en el diseño de nuevos productos. Ello, por ejemplo, permite fabricar productos más inteligentes: ascensores, copiadoras, computadoras que utilizan el poder de procesar información del *microchip* para detectar posibles fallas en la que podría incurrir cualquier usuario.

La buena gerencia de un proceso basada en el conocimiento difiere de aquella tradicional en que la información se convierte en la materia prima principal y el trabajador con conocimiento en el activo fundamental de la empresa. Cualquiera puede hoy acceder a los mejores sistemas de comunicaciones y procesamiento, pero la tecnología solo sirve para que a través de ella fluya el conocimiento. Al final éste, para ser productivo, debe ser potenciado por personas. Y el capital humano puede ser extremadamente arbitrario y sensible. Ningún gerente puede forzar a un trabajador que opera una computadora a que aumente su eficiencia, como sí podía antes a quien manejaba una máquina industrial. De otro lado, para generar bienes y servicios, los trabajadores necesitan de organizaciones. El ejercicio independiente de las profesiones liberales, tan común en el pasado, resulta ahora obsoleto.

La tensión que se genera en la relación entre una organización cuyo éxito depende de una productividad que no puede forzar y trabajadores en búsqueda de empresas que les permitan realizarse plenamente es lo particularmente nuevo de lo que será la función gerencial en el futuro.

El control, tan importante en la supervisión hasta ayer, debe dar lugar a la confianza. La empresa del futuro no triunfará sobre la base de su capacidad de dominio sino como resultado del dialogo productivo que sepa generar entre todos: trabajadores, consumidores, suministradores y asociados.

La tarea nueva del gerente en esta nueva realidad es crear un ambiente en el cual sus trabajadores tengan conversaciones útiles y productivas. El clima de confianza debe ser tal que cada quien pierda el miedo a decir lo que piensa.

Los gerentes duros del pasado –entrenados en el racionalismo, las jerarquías, los reglamentos, los objetivos– se resisten muchas veces a aceptar esta nueva cultura: de vulnerabilidades que se exhiben, de conflictos que se aceptan, de ambigüedades que no siempre se resuelven. General *Motors*, por ejemplo, acaba de cambiar hace poco su alta dirección dura, resistente al cambio, poco conversadora. *Mc Kinsey*, en cambio, una de las principales empresas consultoras del mundo, tiene a uno de sus socios principales permanentemente en la línea, gustoso para conversar con cualquiera de sus profesionales jóvenes sobre el tema que a éste se le ocurra. Ello permite el desarrollo continuo de un conocimiento creciente, la asunción entusiasta de responsabilidades por nuevas ideas que se descubren y la disposición comprometida a llevarlas hasta su límite. En pocas palabras, la tensión permanente de una creación que paradójicamente también resulta destructiva.

Estrategia Corporativa

Perú Económico, marzo 1994

La globalización de los mercados, el desarrollo acelerado de nuevas tecnologías, la competencia creciente proveniente en muchos casos de fuentes sorpresivas, han complicado tremendamente la gestión gerencial. Cada vez es más común que a un ejecutivo se le exija, como obligación, el desarrollar una visión motivante respecto de la proyección de su empresa, así como precisar una estrategia definida para cumplir con los objetivos corporativos.

Durante los últimos años, muchas empresas han fracasado al prefijarse una visión o una estrategia basada en un ejercicio abstracto y previo. Más que al trabajo racional de un planificador, o a los chispazos geniales de un visionario, la tarea de un buen estratega se asemeja a la de un ceramista que va gradualmente descubriendo, con sus manos y en la arcilla que modela, las formas de su obra.

Las empresas en la realidad crecen y se diversifican aprovechando oportunidades circunstanciales. La cadena Marriott, por ejemplo, no fue al principio sino un restaurante familiar en Washington. Al descubrir que algunos de sus clientes ordenaban pedidos para recoger camino al aeropuerto, Marriott se interesó en el negocio de suministro de alimentos a aerolíneas. De allí avanzó a proveer de comidas a instituciones. Luego, amplió su red de restaurantes para entrar en el negocio hotelero. Después se diversificó a tiendas y bares en aeropuertos y adquirió unos cuantos restaurantes de lujo. Adicionalmente, extendió su negocio hotelero para incluir la operación de cruceros, parques de diversiones, agencias de viajes al por mayor, hoteles de bajo costo y centros de retirados.

Hoy, las cocinas de Marriott preparan comidas tomando como referencia más de 6,000 recetas computarizadas, sus hoteles se manejan mediante políticas muy precisas detalladas en manuales elaborados que sirven de base a una capacitación permanente. La empresa aprovecha bien sus economías de escala. Cuenta, por ejemplo, con nueve centros regionales de compra y distribución de alimentos que atienden a todas sus unidades de servicios. Consigue así, en el servicio de comidas, márgenes 50 por ciento superiores a los de las principales empresas hoteleras. Cuenta también con una oficina central de bienes

raíces que potencia su poder en la compra de terrenos, así como en el diseño y construcción de sus diversas instalaciones.

En este proceso exitoso de crecimiento, Marriott sin embargo ha terminado vendiendo un tercio de los negocios que inició o previamente adquirió. Sus restaurantes de lujo, por ejemplo, fueron una mala inversión. Las recetas estándar no funcionan muy bien entre *gourmets*. Asimismo, los parques de diversión y los cruceros tienen más que ver con la industria del entretenimiento que con el manejo eficiente de hoteles y restaurantes. Entrar en el negocio de agencias de viaje al por mayor constituyó un error desde el inicio porque la empresa entró a competir con clientes importantes de sus hoteles sin agregar ningún valor a este servicio. Hoy, Marriott ya ha centrado su visión y estrategia en función de sus ventajas competitivas demostradas: la eficiencia en el servicio de comidas y la calidad en el servicio de su personal hotelero.

Suele ser común, aunque equivocado, que las empresas planteen su estrategia en función de lo que hace la competencia. Es célebre un ejemplo descrito por Kenichi Ohmae, un asesor japonés, cuando una empresa le consultó sobre una cafetera que pretendía introducir en el mercado. Reunido con los ingenieros de la empresa, éstos discutían su prototipo vis a vis los modelos de General Electric y Philips. Cómo debía ser: ¿más chica? ¿más rápida? ¿más eficiente?

Ohmae les respondió con una pregunta: ¿Sabe alguien qué quieren los potenciales clientes del café que esta máquina producirá? Todos le respondieron: un buen sabor. Pues, ¿qué genera un buen sabor en una taza de café? Nadie lo sabía. Al poco tiempo regresaron con el análisis de los factores que incidían en el sabor: el grano, la temperatura, la calidad del agua. El café, a su vez, podía ser de distinta calidad y frescura, molerse de diversas maneras y a distintos tamaños, distribuirse físicamente de diversas maneras antes de entrar en contacto con el agua. Las cafeteras que existían hasta entonces en el mercado no tomaban en cuenta este factor. Asumían que el comprador usaba agua del caño. También se descubrió que la distribución adecuada de los granos y la reducción del tiempo entre el molido y el vertido del agua eran cruciales. La recomendación final de Ohmae a los ingenieros fue: diseñen una cafetera que primero filtre el agua y que muela internamente el café al último. El usuario sólo debería agregar agua del caño y café en granos. El producto resultante fue un éxito.

Por encima de todo, una buena estrategia requiere responderse a las preguntas adecuadas. Para quien esté diseñando una lavadora, le puede ser más útil conversar en extenso con tres amas de casa que hacer una encuesta a mil … con las preguntas erradas.

Es común asociar el planeamiento estratégico como un ejercicio de análisis racional, una evaluación precisa entre cursos de acción alternativos para escoger un rumbo.

El esfuerzo, en la práctica, se parece más a la labor de un ceramista que modela la arcilla con habilidad, dedicación y un sentido de intimidad y armonía con el material. Mucho de lo escrito sobre estrategia presume que es un proceso deliberado. Primero se piensa, luego se actúa. No es así siempre. El ceramista crea y escoge rumbos en el proceso. No es que piense un día y trabaje el día siguiente. Su mente está integrada a sus manos, sus errores los corrige andando, a veces respondiendo a ideas emergentes, no racionales sino intuitivas.

De la Moda al Valor

Perú Económico, abril 1995

El *marketing* tiene como origen y razón la diversidad de necesidades y demandas que tienen los consumidores de un mercado cualquiera. La selección de un producto específico, entre una oferta cada vez más diversa de bienes, está determinada por los conceptos de costo, satisfacción y valor.

Cuando diseñó su Modelo T, Henry Ford asumió que el éxito de cualquier producto dependía, fundamentalmente, de que fuese lo suficientemente barato y estuviese siempre disponible. Con esta visión empresarial, concentró su esfuerzo en disminuir los costos de producción y en mejorar los canales de distribución. Así, como resultaba menos costoso pintar todos los carros del mismo color, los Ford originales fueron todos negros.

Alfted Sloan, el más destacado presidente de General Motors, aprovechó este error de Ford en su concepción del mercado y no sólo ofreció diversidad de colores sino *un automóvil para cada bolsillo:* Chevrolets, Pontiacs, Buicks, Oldsmobiles y Cadillacs pasaron a convertirse en elementos representativos de los distintos estratos consumidores en los EEUU.

En los años sesenta, GM dominaba el mundo de los automóviles. Lo hacía a través de diseñadores e ingenieros que imponían una *moda.* Poco le preguntaban a los trabajadores que operaban las líneas de ensamblaje, a los proveedores que suministraban las partes y piezas, o a los distribuidores que vendían sus productos, qué opinaban sobre el *valor* de sus nuevos productos.

La soberbia generada por el éxito indudable de GM hasta los años sesentas les impidió a sus ejecutivos advertir nuevas demandas latentes en el mercado. Las empresas de Japón y Alemania, por el contrario, recuperándose del trauma de la guerra, tuvieron que ser especialmente austeras en el diseño de sus prototipos. El *escarabajo* de la Volkswagen siguió siendo materia de bromas en Detroit, incluso cuando su éxito de ventas reflejaba un interés real de los consumidores norteamericanos por autos chicos y de menor costo, tanto de inversión como en consumo de combustible.

Un carro puede resultar atractivo por muy diversas razones o características: costo, diseño, estilo, status, potencia, performance, facilidad de manejo, durabilidad, seguridad, reparabilidad, entre tantos otros elementos. La Toyota, por ejemplo, realizó un famoso estudio de mercado en California mediante el cual descubrió que la disposición y cortesía del personal encargado de la reparación de los vehículos constituía una razón poderosa para preferir una marca sobre otra en dicho mercado.

Hay marcas que incluso concentran su mensaje en un solo valor. Así, en el caso de los automóviles, Volvo privilegia la seguridad como su principal cualidad; Porsche, la performance Escort, la facilidad y bajo costo. Todos ellos pretenden atender las preferencias especiales de un grupo determinado de consumidores. Hay un original aviso publicitario de varios carros Volvo montados uno encima del otro que sólo motiva a la acción a aquéllos especialmente preocupados por la solidez de los vehículos que adquieren. Pero a ellos les transmite un mensaje tan simple que resulta difícil de mejorar.

Las últimas décadas han registrado cambios trascendentales en los negocios. Hace veinte años, apenas se usaban 75,000 computadoras en todo el mundo; actualmente se compra a diario un monto similar. Por entonces, IBM tenía apenas 25 competidores; hoy registra más de cinco mil. Del total de usuarios actuales de PC's, menos del 5 por ciento usaba una máquina similar en 1980.

El rol del consumidor ha ganado enormemente en relevancia como resultado de este proceso. La tecnología está multiplicando las opciones, lo que está transformando los mercados y el propio marketing. Hoy, por ejemplo, existen casi mil modelos distintos de aparatos telefónicos disponibles. Una empresa japonesa –National Business Industrial Co.– ofrece bicicletas según las medidas e intereses específicos de cada usuario, con precios apenas 10 por ciento superiores al producto en serie y con un plazo para entrega de apenas dos semanas. Hasta ahora, ha producido más de once millones de modelos distintos.

Para tener éxito en el mundo actual, las empresas no sólo deben revalorar la participación de los clientes en el diseño de sus productos, deben también redefinir con precisión el negocio en el cual se encuentran. Famoso es el caso de las empresas ferrocarrileras que, a comienzos de siglo, no comprendieron que su negocio era el transporte de personas y carga y no sólo el operar trenes. Igual error cometieron los estudios cinematográficos que despreciaron a los canales de TV en sus inicios como actividades

ajenas a un negocio mal definido como el de hacer películas. Recién en las últimas décadas, Disney recuperó un importante espacio perdido al redefinir su misión empresarial como la de proveer entretenimiento a sus clientes, no sólo a través de dibujos animados. Así, la Xerox ya no se ve a sí misma como una fabricante de máquinas copiadoras, sino como una empresa orientada a mejorar la productividad de sus clientes. Y Revlon ha dejado de definirse como una productora de cosméticos para plantearse como misión empresarial la de *vender esperanza.*

El marketing, visto así, no constituye una función gerencial sino una manera de operar, debe ser entendido como parte de la tarea de todos los trabajadores de una empresa: de la recepción al directorio. Si en el pasado el marketing se orientaba a generar transacciones, hoy lo que pretendería hacer es establecer relaciones. La lista de clientes satisfechos constituye el activo más valioso no registrado en el balance con el que cuenta una empresa. Finalmente, el marketing sirve de poco si no contribuye realmente a la creación de valor y a mejorar el bienestar de una sociedad.

La Confianza en la Empresa del Futuro

Perú Económico, junio 1995

Hasta hace poco, la labor de la gerencia era relativamente fácil de definir: determinar una estrategia adecuada para la empresa, diseñar la mejor estructura para llevarla a cabo, e identificar un sistema de control que permitiera evaluar el desempeño adecuadamente.

La empresa en el pasado era una en la cual la información fluía lenta, de abajo a arriba. Interpretada por la gerencia media, servía después de base para la toma de decisiones por la alta dirección.

Hoy, la información que llega tarde sirve de muy poco. Y las empresas organizadas jerárquicamente en base a divisiones muy precisas enfrentan una tecnología cambiante y

convergente que genera nuevos productos y mercados difíciles de clasificar a priori y ante los cuales no están estructuralmente preparadas.

Era común en el pasado que los gerentes diseñaran sistemas que minimizaban la idiosincrasia del comportamiento humano. En la actualidad, en cambio, son mejores aquellos gerentes capaces de promover dichas idiosincrasias e integrarlas con los objetivos de la empresa.

El valor de mercado de las empresas líderes suele ser, en promedio, tres veces el valor de sus activos fijos. En empresas de alta tecnología, este múltiplo puede superar a veinte. Ello implica la valorización de los activos intangibles de una empresa –la investigación, las marcas, el know–how, la red de clientes, las personas que en ella trabajan– por encima de los activos tangibles.

Y el conocimiento constituye un activo mucho más difícil de manejar que el capital. Este podía acumularse en cuentas bancarias. La información, las ideas y la inteligencia, en cambio, se acumulan, principalmente, en las mentes de trabajadores que pueden abandonar la empresa si es que no se sienten suficientemente motivados.

Si bien algunos controles serán siempre necesarios, es evidente que la nueva empresa debe manejarse con una mayor dosis de confianza. Pero la confianza no es un atributo que pueda otorgarse a ciegas. ¿Cuántas, personas puede conocer un gerente bien como para entregarles la confianza de la empresa?, ¿veinte, treinta, cincuenta? Este tope constituye uno de los factores que, en los últimos años, ha perjudicado relativamente a las empresas grandes respecto de las pequeñas y medianas.

La confianza implica precisar sus límites. Cuando un ejecutivo afirma que su empresa confía en una determinada persona, lo que reconoce es el compromiso de la misma con un objetivo de la empresa, así como su capacidad técnica para alcanzarlo. Una persona que merece confianza no requiere de autorización para actuar. Se puede medir su acción por resultados.

En un mundo tan cambiante, confiar en alguien implica también reconocer su capacidad de adaptación y aprendizaje. Para merecer la confianza permanente de una empresa, sus trabajadores deben aprender a aprender, cualidad fundamental para el éxito en el futuro.

La confianza implica por cierto un riesgo. Como la organización del futuro no ejercerá tantos controles como la de ayer, tendrá que, por lo mismo, ser muy dura con quien, incluso sin mala fe, no responda a esa confianza. Porque ésta sería la única manera de establecer disciplina en un mundo en el cual cada trabajador tendrá más libertad.

De otro lado, el desarrollo de la confianza no se puede manejar a la distancia. Requiere del establecimiento de una relación espiritual. Están equivocados los ejecutivos que creen que en el futuro podrán organizar sus empresas como un buzón de sub–contratos anónimos. De allí la necesidad de contar con una visión motivadora, una misión precisa y una cultura empresarial que lleve implícita una vocación por la calidad y la excelencia.

En una organización virtual, donde cada quien tendrá su teléfono y computador, cada quien podrá optimizar su trabajo por su cuenta, interactuando en red. Las oficinas tendrán cuartos reservados para actividades más que para funcionarios, pero el contacto personal, incluso cada vez más informal, será siempre imprescindible. Antes que para realizar tareas juntos, las reuniones del personal serán para conocerse mejor. La cultura de una empresa no debe constituir una abstracción fija, un texto que se pueda colgar en una pared, sino una vivencia dinámica que sus trabajadores moldean cada día.

Cuando los trabajadores de una empresa terminan siendo su principal activo, se requiere adaptar la organización de la misma a estos nuevos paradigmas. La confianza requiere de un sentido de lealtad recíproca. Los trabajadores deben sentirse miembros de la organización, con responsabilidades y derechos.

En tal caso, los propietarios de un negocio se vuelven más inversionistas que dueños. Tienen el derecho a recibir un retorno atractivo por su inversión, uno que tome en cuenta, por cierto, el riesgo implícito en cada negocio, pero no pueden ya adoptar decisiones unilaterales arbitrarias.

Cuentan que Henry Ford destruyó furioso un día una alternativa a su modelo T negro que los trabajadores de su empresa habían construido por su cuenta. En la empresa del futuro, ningún dueño podrá hacer eso. Ni siquiera un genio como Ford. Porque el principal valor de su empresa puede terminar yéndose por la puerta.

La Vida de una Empresa

Perú Económico, setiembre 1995

Una consecuencia de la globalización en curso y de la competencia creciente en el mundo actual es la reducción en la esperanza de vida de las empresas. En la actualidad, ésta apenas alcanza los cuarenta años en promedio.

La primera etapa en la vida de cualquier negocio es su *lanzamiento.* En ella, los problemas principales son obtener clientes y suministrarles, lo más adecuadamente posible, el bien o servicio correspondiente. La organización de una empresa que se inicia suele ser muy simple: el fundador hace de todo *y* supervisa directamente al resto del personal. Se carece de sistemas y de planeamiento formal. La estrategia esencial de la empresa es mantenerse a flote. Resulta difícil distinguir entre el negocio y la actividad del dueño. Este ejecuta todas las tareas importantes y es el sustento principal de energía, dirección y –a veces con el apoyo de amigos y familiares– de capital para la empresa.

Los negocios que superan esta primera etapa pasan por un período que puede denominarse de *sobrevivencia;* cuando el mercado ratifica la validez de la actividad productiva. La idea loca del fundador se vuelve viable. Aunque la organización mantiene una estructura simple, empiezan a desarrollarse algunas gerencias, pero ellas coordinan todas las decisiones importantes con el dueño. El desarrollo de sistemas es aún mínimo. El planeamiento formal se limita a estimar las proyecciones de caja. Muchas empresas no superan este nivel y sólo duran mientras su dueño se mantiene en actividad.

Una tercera etapa puede denominarse de *éxito–delegación:* en base a los logros alcanzados hasta la fecha, se proyecta un crecimiento ambicioso para la empresa o el empresario decide desprenderse de sus tareas operativas. Para que esta etapa se dé, la empresa debe contar con un tamaño y participación interesante de los mercados que atiende y ganar utilidades por encima del promedio. En esta etapa, lo crucial es la identificación de gerentes competentes que puedan asumir nuevas responsabilidades. Se pone en operación sistemas de mercadeo, producción y finanzas.

La siguiente etapa, que sólo algunas logran, es la del *despegue,* caracterizada por un énfasis en el crecimiento potencial de la empresa y sus requerimientos de

financiamiento. Para tener éxito en ella, se necesitan ejecutivos que no sólo sean buenos operadores, sino que puedan proyectar con lucidez los desafíos futuros. La organización se descentraliza. El entorno a la empresa se vuelve más diverso y complejo. Los sistemas requieren extenderse y refinarse. El planeamiento estratégico se vuelve esencial. El negocio debe valer por sí mismo, al margen de la actuación de su fundador. Incluso, en algunos casos, los demás accionistas, o los acreedores de la empresa, pueden imponer la separación de éste de una función ejecutiva.

La última etapa en la evolución de una empresa es la *madurez.* En ella, se pretende consolidar los beneficios provenientes de una posición de liderazgo, sin perder las ventajas de un tamaño chico: la flexibilidad y el espíritu innovador. Los ejecutivos necesitan optimizar el manejo de los instrumentos de planeamiento y control sin caer en el burocratismo.

El burocratismo –la ausencia de innovación y el temor al riesgo– constituye el peligro más evidente en esta etapa. Los éxitos del pasado suelen servir de muy poco para enfrentar el futuro porque los nuevos competidores suelen adelantarse a los líderes en darse cuenta de los cambios que se desarrollan en los mercados.

El éxito o fracaso en la evolución de una empresa depende tanto de factores inherentes al negocio –la interacción que logra la empresa con el mercado, los recursos financieros y humanos disponibles, los sistemas de información y control– como de otros más personales referidos al fundador: sus objetivos, habilidades operativas, capacidad de delegación y visión de futuro.

De una etapa a otra en la evolución, hay factores que ganan y pierden importancia. En el *lanzamiento*, por ejemplo, la habilidad operativa del fundador resulta esencial. Los negocios pequeños surgen de los talentos de sus creadores. En esta etapa, la capacidad de delegación, por ejemplo, sirve de poco. No hay muchos a quien delegar.

A medida que la empresa crece, las habilidades operativas del fundador pierden importancia. Este debe hacer menos para gerenciar más. Algunas empresas no superan la etapa de *supervivencia* debido a la incapacidad que muestra el fundador para delegar.

La importancia de los recursos financieros cambia también con el tiempo. Contar con suficiente caja, por ejemplo, es un factor crítico al inicio; más fácil de manejar en la

etapa del *éxito;* vuelve a ser prioritario en la etapa del *despegue;* y su manejo *se* vuelve a simplificar en la *madurez.*

La etapa del *despegue* es, tal vez, la más demandante. Con la excepción de la habilidad del dueño para hacer, que deja de ser importante, todos los demás factores se vuelven críticos. Esta cambiante importancia de los factores ilustra la necesidad de flexibilidad en el empresario. Hay fundadores que no saben crecer con su empresa. Así como ejecutivos experimentados de compañías grandes que resultan muy poco efectivos en empresas chicas, porque están más acostumbrados a delegar que a hacer, a manejar la *madurez* antes que el *lanzamiento* o el *despegue.* El crecimiento empresarial genera el enorme desafío de que cambian tanto los problemas como las habilidades requeridas para manejarlos bien.

La Máquina y la Información: Dos Eras

Perú Económico, noviembre 1996

Incluso términos modernos –reingeniería, por ejemplo– llevan implícita una visión o paradigma del gerente como un ingeniero –alguien con mente analista, cuya tarea principal es transformar lo imponderable en calculable– cuando en esta época de transición, su tarea se parece más a la de un artesano.

Hasta hace poco menos de dos décadas, un gran almacén era un gran almacén y un banco, un banco. Hoy, el primero ofrece tarjetas de crédito y el segundo catálogos de mercancías. En ambos, hace veinte años, existía un organigrama jerárquico, especialidades funcionales, un contexto que era predominantemente racional, reglas más o menos claras, indicadores precisos para medir la gestión, prácticas reconocidas de buena gerencia.

Hoy, –como afirma Gary Hamel en un reciente artículo– los límites se han borrado, las reglas han perdido vigencia, el juego ha cambiado.

Tradicionalmente, la autoridad fluía de arriba a abajo. De accionistas a directorio, y de éste a gerentes y al resto del personal. La importancia de un ejecutivo se medía en función de qué órdenes podía dar y cuánto gasto podía autorizar. Su poder estaba medido por el control que ejercía sobre los recursos de la empresa, la información que manejaba exclusivamente y las sanciones que podía imponer.

Las computadoras personales, las redes de información, la generalización del e–mail para la comunicación pueden generar una anarquía informativa. La información exclusiva ha dejado de ser un privilegio de la gerencia. El "porque lo digo yo, que soy el gerente" va a ser, cada vez más, objetado, porque muchas decisiones pueden ser previstas y los datos relevantes estar disponibles para todo el personal calificado de la empresa.

En la Era de la Máquina, el control lo era todo. Los gerentes tradicionales le tenían alergia a las sorpresas. Las expresiones de esta obsesión eran sistemas detallados de reporte, reuniones interminables para la revisión de los mismos, llamadas de atención cada vez que se identificaban variaciones respecto de los presupuestos.

Hoy, el control es, muchas veces, ilusorio. Como es evidente en el caso del clima, medir algo no implica controlarlo. En la actualidad, los ciclos de vida de los productos se

han estrechado. La información contable tradicional podrá aún resultar muy útil para efectuar la autopsia de una empresa pero no es suficiente para su buena dirección. Y no sólo por razones de tiempo sino también de relevancia.

Lo que la gerencia requiere hoy es un radar y tablero de mando que le permita anticipar cualquier crisis y responder a tiempo y pro activamente ante una oportunidad incipiente.

La velocidad y lo imprevisible son enemigos del control. Y no son los únicos. En el mundo emergente de organizaciones globales y en red, resulta inevitable que más y más de los recursos críticos de una empresa queden fuera del control directo de los gerentes de cualquier empresa. La jerarquía pasará a ser reemplazada por la red. Y no llegamos a entender aún lo que ello significa.

Tal vez, la transformación más compleja en este proceso es la que se refiere al valor de la lealtad en una empresa. Tradicionalmente, la lealtad podía alcanzar incluso mayor valor que la capacidad. En la Era de las Máquinas, no faltaban resquicios en el organigrama de cualquier empresa donde la mediocridad podía ocultarse sin generar mayores problemas.

Hoy, el "contrato social" que rige subliminalmente la relación entre una empresa y sus trabajadores ha cambiado. Ante la competitividad global, las empresas tienen que exigirle a su personal que sea flexible, que potencie su mente en el trabajo, que asuma responsabilidades sobre su propio desarrollo, a veces sin darles a cambio una mayor libertad ni responsabilidad suficiente. Es fácil escribir en la memoria anual de una empresa que su gente constituye el principal activo con que ella cuenta. No es tan fácil que los trabajadores se sientan efectivamente así. En muchos casos, por el contrario, pueden sentirse como un factor ahorrable de los costos variables. En un mundo caracterizado por el *outsourcing*, la competencia global, ¿cuál debe ser la naturaleza del compromiso de un gerente para con su personal, y de éste con la empresa? Si la estabilidad laboral produce inercia y letargo ¿qué tipo de compromiso puede generar entusiasmo?

Todo ello resulta más complicado cuando la gente "de arriba" ya no tiene necesariamente que saber más que la gente "de abajo". La experiencia tenía valor cuando el futuro iba a resultar, más o menos, como el pasado. Actualmente hay sectores productivos donde la experiencia puede ser irrelevante o, peor aún, peligrosa. ¿Por qué la

CNN desplazó a la BBC? ¿No será porque la experiencia de los ingleses los cegó a nuevas oportunidades? Y, en tal caso, para que una empresa pueda sobrevivir, la autoridad debe corresponder no tanto a la experiencia como a la capacidad para desaprender y reaprender.

En la Era de las Máquinas, una empresa valía lo que sus activos fijos, al doble llegaban las mejores por sus intangibles. Hoy, el conocimiento les da, a algunas empresas líderes, un valor de mercado que es un múltiplo de cinco o diez de su valor de libros. Es que los estados financieros no registran un inventario del conocimiento. Carecemos de un flujo de activos intelectuales, tan o más importante que el de caja. Por ello, la transición en curso es epocal. El lenguaje, las herramientas, los roles y responsabilidades que le sirvan están aún por inventarse.

Tipos de Cultura Empresarial

Perú Económico, diciembre 1996

Cuando se habla de visión empresarial –empresas que la tienen y empresas que carecen de ella– tres conceptos predominan en la literatura académica: misión, la capacidad para focalizar bien lo que la empresa debe y no hacer; estrategia, la capacidad para posicionarse bien en el mercado en función de las reales ventajas competitivas que la empresa posee; y cultura, su personalidad intrínseca, el conjunto de valores que hace a la empresa distinta de las demás.

En el último número del *Harvard Business Review*, dos profesores del *London Business School* –Goffee y Jones– profundizan más en el tema de la cultura empresarial identificando tipos, dando ejemplos de actividades que se prestan más para cada tipo, y sugiriendo acciones que un ejecutivo puede tomar si su empresa no tiene la cultura más apropiada para su respectivo sector productivo.

La cultura es una consecuencia de cómo las personas se relacionan entre sí. Se basa, por tanto, en intereses y objetivos comunes, así como en lazos espontáneos de amistad y colaboración. La sociología describe estas relaciones, respectivamente, como solidaridad y sociabilidad.

Goffee y Jones identifican cuatro tipos de culturas empresariales en función de la baja o alta solidaridad y sociabilidad que tengan: la fragmentada –baja y baja–; la comunal –alta y alta–; la cultura en red –cuando la sociabilidad es alta y la solidaridad baja– y la mercenaria –cuando es al revés–.

La carcajada compartida en los corredores constituye la marca más representativa de una alta sociabilidad. Los trabajadores se vuelven también amigos que comparten ideas, actitudes, bromas. Para muchos, éste es un valor per–se. Sus ventajas son numerosas y obvias: mejor moral y espíritu de cuerpo, mayor libertad y creatividad.

Pero ello también tiene limitaciones: mayor tolerancia a los malos desempeños, una preocupación exagerada por el consenso, una resistencia implícita a tomar decisiones oportunas.

La solidaridad, en cambio, no se refiere al corazón sino a la mente: tareas comunes, intereses mutuos, objetivos compartidos. Sus beneficios para una empresa son muchos: focalización, respuestas oportunas a amenazas externas, intolerancia hacia resultados poco satisfactorios, sentimiento de pertenecer a una meritocracia justa. Sus riesgos son obvios: se puede definir demasiado rápido una estrategia equivocada, los individuos pueden batallar internamente por funciones específicas que no toman en cuenta los beneficios al conjunto, etc.

La cultura fragmentada –baja y baja– no suena muy atractiva pero existe y, a veces, funciona bien. En hospitales y escuelas de negocios, por ejemplo, los médicos y profesores no tienen que ser amigos, ni estar muy de acuerdo con los objetivos de sus instituciones, para diagnosticar y enseñar bien. En casos donde exista poca interdependencia y la innovación dependa más de individuos que de grupos, esta cultura puede no afectar la performance de una empresa.

Ejemplos de cultura comunal –alta y alta– no abundan porque son muy difíciles de mantener. Cuando Apple empezó, sus trabajadores vivían y pasaban el fin de semana juntos. En Nike, muchos de ellos tienen el logo de la empresa tatuado en sus tobillos. Los trabajadores de Hewlett–Packard enfrentaron una crisis en 1970, y aceptaron una reducción de 10 por ciento en sus remuneraciones antes de permitir una equivalente reducción de personal. Estas manifestaciones suelen ser más típicas de asociaciones cívicas, religiosas o políticas que de organizaciones empresariales. Cuando se dan, sin embargo, constituyen base para un liderazgo envidiable. Su inestabilidad resulta en que no es fácil mantener simultáneamente al tope, por mucho tiempo, las banderas de la amistad y la eficiencia.

La cultura en red –con alta sociabilidad y baja solidaridad– es una informal, flexible, capaz de encontrar maneras de sacarle la vuelta a los rigores burocráticos. Pero como no se tiene muy claro los objetivos e intereses comunes, la empresa suele avanzar más en función de agendas personales en el marco de una misión precisa. En estas empresas resulta difícil lograr un acuerdo sobre las prioridades y las divisiones suelen pelear entre sí. Esta cultura funciona relativamente bien cuando la estrategia de la empresa es de largo plazo, cuando el conocimiento de los mercados locales es crítico, o cuando el éxito del conjunto es simplemente un agregado de los éxitos locales. Los autores dan como buen ejemplo de esta cultura a empresas multinacionales como Unilever.

La cultura mercenaria, en cambio, no se destaca por conversaciones amables en los pasillos sino por memos cargados de data. Toda la comunicación entre los individuos está referida a temas de negocios. La razón: los intereses individuales coinciden con el corporativo y éste puede, muchas veces, describirse como el de derrotar a un “enemigo” de carne y hueso. Las empresas con esta cultura pueden responder oportunamente a cualquier amenaza. Las prioridades son claras y los estándares de exigencia altos. La tensión hace que exista poca vinculación social y personal entre los individuos. La lealtad es limitada.

Aunque esto puede sonar a algunos muy estimulante, especialmente en el clima competitivo de los años noventa, esta cultura no estimula el intercambio informal de información o el surgimiento de nuevas ideas. Funciona bien cuando el cambio es rápido e intenso, cuando existen economías de escala, cuando los objetivos son claros y medibles, y cuando la naturaleza de la competencia es evidente.

Además de definir una misión precisa y de optar por una estrategia efectiva, la tercera tarea fundamental para la dirección de una empresa es construir una cultura que sea adecuada para su proyección a largo plazo.

Empresas Río

Perú Económico, abril 1997

Es alto el número de empresas que no llega a cumplir su primer año de vida. Y la edad promedio de las que se encuentran activas es inferior a los 20 años. Comparado con la especie humana, la organización empresarial se encuentra en su etapa de Neanderthal.

Pero hay empresas que sí han logrado soportar bien el paso de los años. Cuando Shell cumplió un siglo, un grupo de sus ejecutivos, dirigido por Arie de Geus, se interesó por estudiar empresas aún más antiguas que habían mantenido un liderazgo centenario. Identificaron unas treinta: DuPont, W R Grace (fundada en el Perú en 1854), Kodak, Mitsui, Sumitomo, Siemens y la empresa sueca Stora, fundada hace más de setecientos años en plena Edad Media. ¿Qué lecciones puede aprender uno de ellas? En un libro reciente *La Empresa Viviente,* de Geus identifica las características principales de aquellas empresas que han logrado perdurar con éxito.

El que la mayoría de las empresas muera joven se debe a que sus políticas y prácticas están demasiado basadas en el pensamiento y lenguaje financiero de corto plazo. Por el contrario, las prioridades de los ejecutivos en las *empresas vivientes* reflejan también una preocupación adicional por sobrevivir. Como jardineros cuidadosos, ellos promueven el crecimiento y la renovación sin poner en peligro la planta que cultivan.

"Todas las familias felices se parecen entre sí, –escribe Tolstoi en Ana Karenina– las infelices lo son cada una a su manera". Las empresas longevas cuentan en común con una personalidad que les ha permitido evolucionar armoniosamente. De Geus identifica cuatro elementos básicos: Conocerse bien a sí mismas, ser realistas en su relación con el mundo, dar acceso a personas e ideas nuevas, y manejar su dinero con especial prudencia.

En las *empresas vivientes,* pareciera que los ejecutivos asumieran un compromiso implícito de entregarlas a sus sucesores en un mejor estado de cuando las recibieron. Ello sólo se ve incentivado cuando el personal clave se integra en una comunidad que comparte valores bien definidos.

En empresas donde los beneficios sólo favorecen a pocas personas, los demás no se sienten miembros constituyentes de la organización. Entregan su tiempo y

conocimientos a cambio de un sueldo. Ni dan todo de sí, ni sienten mucha lealtad para con la empresa. Cuando se incorporan a ella, trabajan con su eventual salida en mente. La sucesión en estas empresas es, por ello, difícil y costosa.

Una empresa manejada con el único criterio de optimizar las utilidades para sus dueños es, según el autor, una empresa *charco*. Cuando llueve, su extensión crece; con sol fuerte se empieza a evaporar. Es vulnerable por ser estática. Cuando una empresa pretende sobrevivir, en cambio, se asemeja más a un *río*. En temporadas secas, se puede estrechar; con lluvia, aumentar su caudal. Pero se requiere de una sequía muy larga para que un río desaparezca.

Crear una comunidad que genere una empresa *río* implica: definir condiciones de membrecía, establecer valores comunes, seleccionar bien el equipo humano clave, optimizar el potencial de cada quien, y establecer un contrato personal con cada uno que incluya, incluso, políticas adecuadas para su retiro.

En empresas *río*, sus miembros perciben que mantienen valores y un compromiso en común. Quien no pueda vivir con los estándares que la comunidad establezca no debe ser aceptado como miembro. La confianza constituye, en estos casos, lo esencial del acuerdo. Los individuos asumen que a cambio de su esfuerzo y compromiso, la empresa los ayudará a optimizar su potencial. El dinero no es, en estos casos, el principal motivador para el trabajo. Si no fuera suficiente, generará algo de insatisfacción. Pero el solo agregar más dinero después de una paga adecuada no va a motivar a las personas a dar más por la empresa que trabajan. Antes de ello, las personas quieren saber si la empresa está genuinamente interesada en ellas como individuos.

Muchos accionistas y altos ejecutivos no están interesados en tal esfuerzo. Prefieren manejar una empresa *charco*, lo que es perfectamente legítimo. Pero cada vez les va a ser más difícil, porque en el mundo de hoy se opera en mercados crecientemente impredecibles, donde será cada vez más difícil encontrar nichos o poder ocultarse detrás de barreras. Las empresas *charco* van a convertirse en una especie en extinción que requerirá de parques protegidos para poder sobrevivir.

Las empresas *río*, en cambio, tienen mayores probabilidades para desarrollarse. Porque saben movilizar mejor el principal activo que tienen: la inteligencia de sus cuadros

humanos, a quienes logran otorgarles el espacio vital que se requiere para la innovación y el aprendizaje contínuos.

Apropiación o Creación

Perú Económico, mayo 1999

El año 2000 coge al mundo en el contexto de un cambio bastante radical. Paradigmas de muchas instituciones fundamentales –el estado, los partidos políticos, las iglesias, incluso la familia– se encuentran sacudidos por el contraste con nuevas realidades y desafíos. Las empresas –cuya importancia relativa en la sociedad ha crecido significativamente durante los últimos años– no constituyen una excepción a este proceso.

La crisis por la que actualmente atraviesan muchas empresas en el Perú vuelve incluso más relevante esta reflexión respecto de cuál es su verdadera razón de ser. Los empresarios y ejecutivos suelen ser personas prácticas que rara vez teorizan sobre sus actividades. Por tanto, algunos criterios e interpretaciones que la sociedad adopta sobre la empresa suelen provenir de teóricos en otras disciplinas –economía, historia, sociología, ciencias políticas– con un conocimiento a veces parcial y sesgado.

Para un economista clásico, por ejemplo, para no mencionar sino una de las profesiones más influyentes en las últimas décadas, los mercados constituyen la manera ideal de organizar el conjunto de las actividades productivas. Una de las escuelas dominantes en la teoría económica moderna centra su atención en los costos de transacción. Quienes ven el mundo con este prisma pueden rápidamente concluir –erróneamente– que las empresas nacen como consecuencia de fallas en el mercado, que son un sustituto inferior a un mercado eficiente.

El Premio Nobel Herbert Simon considera inadecuada la frase *economía de mercado* para describir a las principales sociedades modernas. Prefiere la frase *economía de organizaciones.* Considera que esta expresión reconoce mejor el rol fundamental que cumplen las empresas en el proceso complejo de creación destructiva que caracteriza al progreso económico.

De otro lado, los trascendentales cambios en los mercados y procesos productivos de las últimas décadas han obligado a las empresas a afinar su estrategia para hacer frente a retos sin precedentes. En los años 70, se popularizó un ejercicio de planeamiento empresarial, a través de una evaluación y análisis de las respectivas fuerzas y debilidades

de una empresa, así como de los que se percibían como los principales riesgos y oportunidades que enfrentaban hacia el futuro.

En los años 80, Michael Porter –economista de formación– se convirtió en uno de los teóricos más influyentes de estrategia gerencial. Lo esencial de su teoría es que las empresas compiten para apropiarse de valor. Según Porter, las empresas debieran capturar y defender aquellos productos, ideas, servicios y unidades productivas que les generan un valor creciente y desembarazarse de aquéllos que lo pierden. El mejor gerente, según esta perspectiva, sería el administrador eficiente de un portafolio estático de opciones, alguien capaz de apropiarse contínuamente de las mejores oportunidades.

Una perspectiva, cortoplacista como ésta, en el marco de una competencia creciente inducida por la globalización, puso en marcha campañas drásticas de reducción de costos, incluidos recortes de personal, orientadas a una mejoría significativa en la eficiencia cuantificable inmediata de las distintas unidades operativas. Apareció el *outsourcing* como un renovado mecanismo para mejorar la productividad de eslabones que no eran considerados críticos en la cadena productiva de una empresa.

La mayor productividad lograda en la economía global durante la última década ha sido notable pero no sin efectos adversos. Uno de ellos es el abandono, sin reemplazo aún, de algunas premisas implícitas en el paradigma tradicional de lo que constituía una empresa. Por ejemplo, el sentido de lo que debía ser la lealtad de y para los empleados y proveedores tradicionales.

Poderoso como es el análisis de Porter, éste puede pecar de incompleto y estático. La eficiencia de una organización debe verse en un contexto más dinámico y complejo. La función de un gerente no es sólo dar a cada recurso su mejor uso inmediato, sino facilitar también un clima que promueva las innovaciones que permitan generar nuevos recursos y opciones.

Lograr que un grupo sea capaz de crear requiere de un balance difícil entre cooperación y competencia. Algunas empresas, no sólo en sectores de punta tecnológica sino también en otros más tradicionales: como GE en EEUU y ABB en Europa, hicieron poco caso al análisis estático de Porter y siguieron concentrados, con bastante éxito, en un esfuerzo por crear valor. Les ha ido bastante bien. Son las empresas donde los recién graduados prefieren trabajar.

La mayor parte del valor en una economía no resulta generada por individuos que transan por sí solos en el mercado sino por organizaciones eficaces, conformadas por equipos capacitados, motivados por un propósito común. En términos de pura eficiencia estática –afirma Sumantra Ghoshal del London Business School en un reciente artículo en el *Sloan Management Review*– mucho de lo que ocurre en una empresa puede no ser *eficiente*. Pero es que ése es precisamente el punto. La empresa existe para proveer un espacio temporal, un retiro ajeno a las reglas inmediatas del mercado, en el cual sus individuos puedan interactuar y combinar sus capacidades para lograr algo que los mercados no saben procesar bien: la innovación.

La empresa 3M, por ejemplo, induce a sus empleados a gastar el 15 por ciento de su tiempo en proyectos propios. Desde el punto de vista estático, esto puede constituir un desperdicio. Y buena parte del tiempo efectivamente se pierde. Pero la empresa hace adrede dicho gasto en la expectativa que de este esfuerzo surgirán nuevos productos que alterarán los límites de los mercados actuales. Motorola, por su parte, obliga a todo su personal, incluyendo a su presidente, a 40 horas de educación formal al año. Curiosamente el solo anuncio de este gasto le ha dado a la empresa una ventaja competitiva de imagen.

Si son las empresas y no los mercados los que crean valor, son los gerentes y ejecutivos –y no los economistas ni los científicos– los artífices principales del progreso. Y posiblemente el liderazgo empresarial sea el recurso más importante y, a la vez, el más escaso.

Una gerencia cortoplacista de *trader* puede ser muy eficiente para comprar barato y vender caro, para el aprovechamiento puntual de las oportunidades, para la utilización fría y óptima de los diversos recursos productivos. Su problema es que cuando las personas son dirigidas así, empiezan a actuar como agentes independientes, atomizados y egoístas. Las empresas pueden resultar víctimas de su propia lógica, una basada solamente en exprimir al máximo las eficiencias inmediatas: aumentos de productividad y reducción de costos. De esta manera es muy difícil crear valor nuevo, no por falta de ganas, sino porque la estrategia adoptada sólo es buena para optimizar la eficiencia de las actividades existentes. Las incertidumbres inherentes en cualquier esfuerzo innovador –en términos tanto de tamaño como de eventual distribución de los beneficios– no estimulan la

cooperación del equipo para crear nuevas combinaciones –de conocimiento y/o capacidades– requeridas para lograr innovaciones útiles.

Las instituciones declinan cuando pierden su fuente de legitimidad. Ello le ha pasado, por ejemplo, a instituciones políticas como las monarquías, las burocracias estatales, los congresos. La legitimidad principal de las empresas proviene de que son capaces de crear valor, no sólo de apropiarse de él. Esa, no otra, es su principal responsabilidad social.

El Talento como Mito

Perú Económico, agosto 2002

Un artículo reciente de la revista *The New Yorker* (con título similar) revela cómo en compañías que admiradas en el pasado fueron –tales como Enron– algunos de sus altos ejecutivos no sólo cometieron delitos graves, sino también errores conceptuales en el diseño de su gestión directiva. Algunos de estos errores resultaron motivados, de cierta manera, por los paradigmas y la cultura gerencial promovidos recientemente desde algunas de las empresas consultoras de mayor prestigio.

Hace un lustro, por ejemplo, tres de los socios de McKinsey & Co escribieron un libro titulado *La Guerra por el Talento.* De la investigación que hicieron se llegó a una conclusión algo simplista: que la diferencia principal entre las empresas líderes y las del montón se explicaba, fundamentalmente, por la capacidad de las primeras de reclutar y promover estrellas, sobre todo entre los profesionales jóvenes más competitivos y talentosos. "Hay que apostar por los atletas naturales, aquellos con el mayor talento intrínseco. Y tales estrellas deben ser promovidas agresivamente, sin temor por su poca experiencia relativa".

Esta búsqueda y cultivo de "estrellas", aunada a un descuido de otros aspectos que también son relevantes en la gestión empresarial e institucional, se convirtió en uno de los axiomas de la ortodoxia gerencial en EEUU. Durante el último lustro, por ejemplo, mientras duró el *boom* económico, los mejores graduados de las escuelas de negocios con mayor prestigio empezaron a ser jaloneados por muchas empresas dispuestas a ofrecer no sólo sueldos sin precedentes, equivalentes a lo que ganaban presidentes en otras organizaciones, sino líneas de carrera meteóricas. Por ejemplo, Enron contrataba anualmente a más de 250 MBA de escuelas de elite. Las empresas consultoras fueron los líderes de esta corriente. Por ejemplo, sólo de Wharton, McKinsey & Co contrató en 1998 a más de 40 graduados; el siguiente año, a 60. "Lo único que separa a Enron de su competencia es el talento", decía su presidente. Otro de sus ejecutivos afirmaba: "Nosotros contratamos a los más inteligentes y les pagamos más de lo que ellos creen que valen". Si

eso era cierto, ¿qué generó la bancarrota no sólo moral, sino empresarial de Enron? ¿Es posible que contratar "genios" constituya, en realidad, una mala política laboral?

McKinsey & Co suele recomendar una estrategia para eldesarrollo óptimo de los recursos humanos que consiste en llevar a cabo, una o dos veces al año, una evaluación de todo el personal para clasificarlo en tres grupos: A, B y C. Los primeros, según la política que recomiendan, deben ser premiados adecuadamente y desafiados rápidamente con nuevos retos y obligaciones. Los B deben ser reforzados y estimulados. Los C, en cambio, deben ser reacondicionados o alejados. Suena muy bien en la teoría. Sin embargo, en la práctica no hay mucho consenso sobre cómo definir los criterios para calificar a la gente. Y, mientras más jóvenes sean los profesionales evaluados, el cociente intelectual, los honores académicos y el carisma resultan siendo los indicadores más fáciles de medir. Sin embargo, la correlación entre inteligencia y éxito laboral no es muy alta. Estudios que la han medido han mostrado valores relativamente bajos (hay uno, por ejemplo, donde la correlación entre las alturas de los hijos con la de sus padres se acerca al tope; la correspondiente entre cociente intelectual y éxito laboral se queda a media tabla).

En 1990, un grupo de destacados sicólogos escribió un brillante ensayo titulado *El Lado Oscuro del Carisma*. En él argumentaron que los gerentes que suelen fracasar corresponden a tres estereotipos básicos. Uno, el b*uena gente que flota*, aquel que escala puestos en la institución donde labora gracias a caerle bien a todo el mundo y postergar decisiones difíciles; un segundo es el *manipulador artero*, quien suele ascender sobre la base de conspiraciones, escondiéndose debajo de la alfombra para complotar contra los demás. Pero el estereotipo más sorprendente de gerente que no funciona bien es el *narciso brillante;* aquel cuya energía, confianza en sí mismo y talento lo hacen escalar con facilidad cualquier organigrama institucional. Los *narcisos,* incluso los más brillantes, suelen fracasar como gerentes; se resisten, por ejemplo, a aceptar sugerencias de terceros porque creen que ello los debilita o, peor aún, porque consideran que los demás tienen muy poco que decirles. Por ello, suelen reclamar mucho más reconocimiento del que les corresponde, no aceptan mayor responsabilidad por sus fallas y están constantemente sobrevendiéndose.

Carol Dweck, una sicóloga de la universidad de Columbia, considera que, con relación a la inteligencia, hay dos premisas comunes que se contraponen: los que creen que la inteligencia es una constante fija y los que creen, en cambio, que es una variable que

puede desarrollarse con el tiempo. Para ensayar sus hipótesis de trabajo, a un grupo muy competitivo de estudiantes de la universidad de Hong Kong le ofrecieron clases gratis de inglés, requisito considerado esencial para tener éxito en la China moderna. Curiosamente, los que prontamente aceptaron no fueron necesariamente los menos hábiles en el idioma, sino aquellos que no tenían temor de mostrar sus limitaciones en público. Por el contrario, aquellos que se calificaban de *muy inteligentes* cometían la tontería de rechazar el curso porque les avergonzaba mostrarse vulnerables en un idioma que no conocían.

Otra prueba hecha por esta investigadora reunió a dos grupos de adolescentes escolares a quienes sometió a tareas sumamente desafiantes. Al término de ellas, uno de los grupos era felicitado por su esfuerzo; otro, en cambio, por su inteligencia. En pruebas sucesivas, el grupo inicialmente elogiado por su inteligencia tuvo resultados inferiores al reconocido por su esfuerzo. Luego, Dweck invitó a todos los alumnos a que escribieran una carta a los estudiantes de otro colegio describiendo toda la experiencia. Descubrió algo sorprendente: el 40 por ciento de aquellos que fueron encomiados por su inteligencia mintieron acerca de cómo les había ido en el examen, elevando su nota en la comunicación.

Enron siguió un modelo gerencial no sólo carente de escrúpulos, sino errado: uno basado en que el valor de la organización resultaba de la suma simple del brillo intelectual (y no muy ético) de quienes la conformaban. Este error conceptual se puede entender porque las vidas de muchos son enriquecidas cotidianamente por el brillo individual. Un grupo literario no podría nunca, en conjunto, escribir una buena novela, ni fue un comité de físicos el que descubrió la ley de la relatividad. Pero las empresas funcionan con reglas de otro tipo, porque ellas no sólo crean, sino que también ejecutan y compiten, en un esfuerzo continuo para coordinar el trabajo de muchas personas que son diferentes. Las mejores empresas, por ello, son aquellas que saben desarrollar sistemas de primera que les garantizan ventajas competitivas.

Por ejemplo, en Estados Unidos, Southwest Airlines es una empresa regional que contrata muy pocos MBA y no paga comparativamente mucho a sus cuadros gerenciales. El sentido de equipo de sus trabajadores, sin embargo, es sorprendente. Así, el tiempo promedio que sus aviones demoran, desde que llegan a un aeropuerto y están listos para despegar en un nuevo vuelo, es de 20 minutos. Ello se logra con cuatro empleados en tierra

y dos en la puerta. A la mayor parte de sus competidores globales les toma más de media hora, con un equipo promedio de doce en tierra y tres en la puerta.

Cuando el legendario Sam Walton pensó en retirarse de la presidencia de Wal Mart, escogió como su sucesor a un ejecutivo que cumplía todos los requisitos estelares: juventud, honores académicos, ambición, talento a chorros, carisma, energía. A los pocos años, tuvo que regresar para reemplazarlo porque estaba perforando la cultura inclusiva que constituía el valor principal de Wal Mart. Como cualquier cadena de tiendas, ésta no era, ni necesitaba ser, una constelación de "estrellas".

Procter & Gamble, por ejemplo, tampoco necesita serlo. Su actual presidente es un ex marino que inició su carrera profesional como gerente asistente de uno de los tantos detergentes que fabrican. Pero, por casi un siglo, P & G ha sido la empresa líder en su sector, gracias a un sistema gerencial concebido muy cuidadosamente y a una metodología de mercadeo igualmente rigurosa.

Para el éxito empresarial, sólo se necesita un 5 por ciento de inspiración. Los *narcisos brillantes* pueden hacer muy bien esa parte del trabajo. Para el resto, sin embargo, están muy mal preparados.

Un Buen Directorio

Perú Económico, noviembre 2003

La pregunta de si una institución –organización o empresa– tiene un buen gerente es fácil de responder. Más complejo resulta identificar si cuenta con un buen directorio. A veces se confunde una lista plural de personalidades calificadas con lo que, en realidad, debería ser un grupo colegiado. ¿Cómo debieran funcionar los directorios para ser más efectivos? ¿A quiénes representan, de qué son responsables? ¿Cómo deberían distribuir funciones y tareas con su gerencia? Responderse bien a estas preguntas resulta crítico para mejorar el gobierno corporativo de cualquier institución.

En el caso de las empresas, el directorio representa a los accionistas. Conviene precisar bien, sin embargo, que es al conjunto de los mismos. Un error común se comete al asumir que cada director es responsable ante el accionista o grupo específico que lo propuso. Una vez elegido, los miembros del directorio responden solidariamente ante la junta de accionistas. Y en el caso de una organización, de derecho público o privado, el directorio debe ser responsable ante quienes cumplen, en el plano social, la función delegada de esa propiedad.

Todo directorio es un grupo. Debe hablar como tal y por boca de su presidente. Por cierto que no debe haber unanimidad de pareceres en el grupo. Por el contrario, una ventaja de cualquier instancia colectiva resulta su diversidad. Ello obliga sí, por ética interna, a la confidencialidad. Y a que quienes pierdan en cualquier votación apoyen la legitimidad de las resoluciones mayoritarias que resulten del grupo, incluso cuando no se crea que sean las correctas.

Un directorio debe, fundamentalmente, definir fines, objetivos y política. Dichas tareas no deben ser delegadas a la gerencia. La agenda esencial de un directorio es definir su filosofía colectiva: sus convicciones, creencias, compromisos, valores y visión. Lo cual requiere, además, de documentos cuidadosamente escritos para precisar bien los mismos. Un directorio no constituye una mera instancia revisora de lo que ha hecho o decidido la gerencia. Por tanto, salvo que la ley así lo exija, no debe perder mucho tiempo en temas operativos como presupuestos, asuntos de personal, programas, edificios; y enfatizar, más

bien, una precisión clara y dinámica de la razón de ser de la institución. Una prueba rápida para determinar cuándo un tema constituye un fin u objetivo de la organización es que responda bien a la pregunta de ¿cómo vamos a ser distintos de los demás?

Frente a la gerencia, un directorio debe definir lo que ella está prohibida de hacer, más que precisarle lo que ella debe hacer. Tales límites pueden referirse a aspectos generales y financieros; presupuestos; tratamiento al personal, usuarios y clientes; compensación y beneficios; protección de activos; y comunicación e interacción con el propio directorio.

Un directorio debe fijar límites a la gestión o, en última instancia, cambiar a la gerencia; no la debe ejercer, salvo en casos de crisis extremas de sucesión. No corresponde a un directorio, por ejemplo, decisiones como la escogencia de los seguros que se toman, etc. El directorio debe crear un enclave dentro del cual la gerencia se vea motivada a desenvolverse con libertad y creatividad. Sí debe reservarse para sí el liderazgo para explorar, deliberar y crear una visión estratégica que resulte suficientemente estimulante.

Al fijar políticas, un directorio debe, en lo posible, ir de lo amplio a lo específico. En temas de política, un directorio puede profundizar todo lo que quiera, siempre que lo haga en el orden debido, de lo general al detalle, sin saltarse escalas.

Antes que ratificar y reaccionar, un directorio debe definir y delegar. La rutina atrofia la labor de la mayoría de los directorios. Estos se acostumbran, en reuniones periódicas de duración fija, a aprobar planes remitidos por la gerencia. Los planes quedan así congelados en el tiempo; no se pueden modificar sino en una nueva reunión, lo que limita la creatividad y agilidad de la gerencia y afecta la competitividad de la organización. Nada tiene de malo evaluar planes en sí, pero sólo en función de si cumplen adecuadamente con los fines y las políticas previamente establecidos por el directorio.

Un directorio debe definir, por sí y ante sí, cuáles son sus productos y procesos. ¿Cuáles deben ser las funciones de su presidente? ¿Qué específicos se deben constituir? ¿Cómo establecer un código interno de conducta? ¿Cómo controlar su plan y agenda? ¿Cómo vigilar la aplicación de sus políticas?

El directorio y la gerencia deben tener una interacción clara, estimulante y provechosa, para liderar la organización. Si escoger al gerente resulta la tarea más evidente y compleja de un directorio, mantener con él una buena relación resulta casi tan importante.

Hay directorios que abdican de sus funciones y otros que no delegan lo suficiente. Un directorio debe monitorear rigurosamente el desempeño del gerente, pero sólo respecto de metas y criterios de política previamente establecidos. Cada sala de directorio debería tener un letrero a la vista de todos que diga: “Si no hemos dicho previamente cómo debe ser; no preguntemos tanto cómo es”.

El recurso principal de un directorio es la sabiduría entremezclada de sus miembros. Concentrar oportunamente la atención del mismo en hacerla aflorar en los temas más pertinentes no es una tarea fácil. Muchas veces debido a poco tiempo, inadecuada información, la legislación cambiante y una administración gerencial que termina siendo mucho más conocedora del quehacer cotidiano, los directorios terminan pintados en la pared. Son muy pocos los directorios que ofrecen efectivamente un liderazgo visionario. Se pierde demasiado tiempo en cosas como la revisión de presupuestos y estados financieros, la aprobación de promociones, la renovación de seguros, el mantenimiento de locales, etc.

Algunos gerentes prefieren evadir responsabilidades sobre sus decisiones y se las transfieren al directorio. Ello genera confusión de roles. Un directorio no debe tomar una decisión porque el gerente se la remite simplemente porque se siente cohibido de tomarla. En tal caso, mejor sería cambiar de gerente.

Un directorio, en esencia, se reúne para gobernar. Sus reuniones, por tanto, debieran ser de duración variable. La periodicidad rutinaria las suele homogenizar indebidamente. Una reunión de todo el día, cada semestre o año, por ejemplo, puede ayudar en este proceso de darle a cada tema el tiempo que realmente requiere.

El objetivo de cualquier reunión de directorio es convertir la diversidad de puntos de vista en una sola versión formal. Las diferencias deben ser promovidas para la buena salud del proceso. Los miembros del directorio tienen la obligación de expresar puntos de vista discrepantes entre sí, lo que a veces se inhibe por egos encontrados o una sensación errada de respeto, o hasta por el miedo a hacer preguntas incómodas. Un directorio que no discute es uno que gobierna mal. Al final, el directorio debe votar en cada tema que se le someta. La búsqueda de consenso no debe hacerse al punto de la indefinición.

No hay relación más importante en cualquier organización que aquella entre el directorio y su gerencia. El gerente es el puente del directorio con el resto de la

administración. A muchos directorios, sin embargo, les es difícil evaluar bien a su gerente, tarea que la suele transferir a su presidente. Un buen gerente ahorra tiempo del directorio y le permite concentrarse en su visión de largo plazo. A veces, la descripción funcional de sus tareas incluye una lista detallada de funciones. Según John Carver, uno de los pensadores que más tiempo le ha dedicado al tema, esa es una manera primitiva de definir el cargo. Para él, "gerente es alguien capacitado para tomar todas las decisiones, definir todas las políticas, y autorizar todos los compromisos que pueda demostrar, a solicitud del directorio, que resultan consistentes con una interpretación razonable de los fines y objetivos y de las limitaciones ejecutivas previamente establecidos por el mismo directorio". A esta definición marco, el directorio sí puede agregar funciones específicas, si así lo desea.

Buen Gobierno Corporativo

Perú Económico, agosto 2004

¿Cuáles son las razones por las que se ha puesto de moda el tema del gobierno corporativo? Una primera es la explosión de quiebras importantes y recientes escándalos que se dieron en EEUU, lo que ha generado una crisis de confianza en el manejo empresarial. Basta, como cifra indicativa, señalar que 7 de las 12 mayores quiebras en la historia se dieron en 2002, opacando en impacto a todas las anteriores. De otro lado, el auge de las empresas tecnológicas durante los últimos años –en una burbuja bursátil donde las acciones aumentaban a veces de valor en proporción a las pérdidas operativas que arrojaban– generaron un debate conceptual y mucha confusión respecto de la validez de los sistemas tradicionales para valuar empresas en la "nueva economía". No fue de extrañar por ello que, al reventar la burbuja, la caída en el valor bursátil de estas empresas superara el billón (millón de millones) de dólares.

Ya no son, por cierto, los individuos ni las familias los principales inversionistas en las empresas sino los fondos institucionales. De por sí, este hecho, como la creciente globalización de las finanzas, ha generado el reclamo por reglas comunes y generales para la buena marcha de las corporaciones. A ello también ha contribuido el proceso de privatización mundial. Hace 20 años, los estados mantenían aún una imagen de paternalismo protector y vigilante. El debilitamiento de la misma ha generado, en la sociedad civil, un reclamo para exigir de las corporaciones un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de la ley.

¿Cuáles son –en este contexto– las características básicas de una corporación? Robert Clark, decano de la escuela de leyes de la Universidad de Harvard, afirma que son básicamente cuatro: a) el límite a su responsabilidad, razón fundamental para su gran desarrollo; b) la transferencia libre de los capitales que en ella se invierten, diferencia conceptual con las asociaciones y cooperativas más tradicionales; c) personalidad legal, es decir, misión definida, duración, poderes, etc. y d) gerencia profesional centralizada.

Aunque se multiplicaron recién en el siglo XIX, algunas corporaciones tienen un origen más antiguo. Por ejemplo, la East India Company fue establecida el 31 de diciembre de 1600, con una Corte de Propietarios (Junta de Accionistas), que incluía a 218 personas que invirtieron en ella no menos de 200 libras, y una Corte de Directores (directorio) conformada por el Gobernador, el Vice–Gobernador y 24 personas.

¿Cuál debe ser la tarea de un directorio y de quienes lo integran? Hasta hace poco, el tema había recibido poca atención en la literatura académica. Louis Cabot, un bostoniano distinguido, profesor de la Universidad de Harvard, escribió en 1976 de sus experiencias traumáticas como director de Penn Central, uno de los casos más sonados de quiebra en la historia de los negocios:

"Fui por un año director de Penn. La experiencia constituyó una educación rápida, brutal y muy práctica. Me costó después en abogados bastante más que el programa más caro del Harvard Business School. Las sesiones eran de 50 minutos, durante las cuales se aprobaban gastos de inversión pequeños y se mostraban unos estados financieros que no se discutían en detalle. El presidente y la administración nos prometían siempre mejoras para el próximo mes..."

La mayoría de los directorios han sido así de pasivos, con insuficiente entendimiento e inclusión en el proceso de toma de decisiones trascendentes para la marcha de la empresa. Con el desarrollo sofisticado de las finanzas en los años 90 y el efecto que pueden tener en el futuro de cualquier corporación riesgos implícitos que una gerencia puede tomar en el teléfono o por mail y que, hasta hace muy poco, no eran debidamente registrados en los estados financieros, es evidente que resultaban muy pocos los directorios que tenían algún control efectivo sobre la marcha de sus respectivas empresas.

Eso es lo que se pretende cambiar con nuevas prácticas y regulaciones, algunas de las cuales, como pasa en todo proceso pendular de adecuación a una nueva realidad, en poco contribuyen, más allá de multiplicar los honorarios de abogados y auditores. Finalmente el tema es uno ético difícil de reglamentar.

Pero el debate sobre cuáles son las tareas fundamentales de un directorio, más allá de lo que se establezca como requisito legal, sí viene constituyendo un ejercicio útil y fructífero para mejorar el gobierno corporativo.

Si un directorio debe actuar como el cerebro de cualquier corporación, sus funciones principales seríancuatro: a) diseño de políticas, b) pensamiento estratégico, c) supervisión de la gerencia y d) garantía de *accountability* (palabra aún de difícil traducción al castellano). Existe una interacción y ensamble entre estas cuatro funciones: la supervisión gerencial y la garantía de *accountability*, por ejemplo, resultan evidentes para la conformación del directorio; la calidad de su desempeño, en cambio, depende más de cuan bien el directorio elabora políticas y estrategia. La formulación de políticas y el *accountability* constituyen funciones visibles desde fuera. En cambio, la estrategia y la supervisión gerencial constituyen funciones internas.

Hay cuatro ciclos en la labor de un directorio: para mejorar el *accountability* se fijan políticas; para mejorar el gobierno y la supervisión de la gerencia, se fijan controles y responsabilidades; para mejorar las operaciones, se establece una estrategia; y ésta debe resultar convergente con las políticas establecidas.

Entre las normas que se vienen elaborando para velar por el buen gobierno corporativo, hay una que –todavía en borrador– pretende definir, para todo el Commonwealth, los deberes de un directorio y de sus miembros. Probablemente resulte ésta la norma que al final integre a las demás que se vienen elaborando. Los ingleses tienen una ventaja natural en esta actividad por su sentido común, a punto que no requieren de Constitución para funcionar adecuadamente.

El texto –cuyo autor es Bob Garratt– establece diez responsabilidades básicas para un directorio y sus miembros:

- Legitimidad. Ello implica el cumplimiento de la ley, los estatutos y cualquier acuerdo explícito entre propietarios. El tema de la corrupción en sociedades menos desarrolladas constituye uno muy relevante que requiere ser precisado.
- Valores básicos del buen gobierno corporativo: *accountability*, integridad y transparencia en la toma de decisiones y el manejo de conflictos de interés.
- Dar fe. El directorio y sus miembros son depositarios de la confianza de la sociedad en la corporación.

- Lealtad prioritaria a la corporación, por encima de la que eventualmente corresponda con quienes lo eligieron. Un director lo es de la empresa que sirve, no de los accionistas que lo eligieron. Sus decisiones deben reflejar dicha escala.
- Cuidado debido. Un director debe dedicarle a su función el triple del tiempo que requieran las reuniones formales a las que asista. Ello puede implicar que se establezca un tope al número de directorios de empresas en bolsa en los cuales un profesional pueda servir como director independiente (el número sugerido es de cinco).
- Revisión crítica y pensamiento independiente, requisitos básicos para cumplir bien las funciones.
- Las funciones arriba indicadas como propias del directorio: políticas, estrategia, supervisión y *accountability*.
- Protección debida al accionista minoritario.
- Responsabilidad corporativa social. Por la crisis de la burocracia estatal, la sociedad civil reclama de las empresas algo más que el simple cumplimiento de la ley y el pago de los impuestos. Esto debe manejarse con un sentido de balance y pragmatismo.
- Aprendizaje, desarrollo y comunicación. Probablemente los próximos años van a registrar un salto cualitativo en la teoría del gobierno corporativo. Los directorios deben mantenerse al día en estos avances. Un tema muy importante es el que se refiere a la evaluación de la marcha del directorio. Éste sólo puede ser evaluado adecuadamente por sí mismo. La sola práctica de que los directorios empiecen a auto–evaluarse constituiría un avance en el gobierno corporativo.

El Futuro del Trabajo

Perú Económico, enero 2005

Thomas W. Malone, un profesor de la Escuela de Gerencia en el MIT, acaba de publicar un libro con el mismo título de este artículo –el cual intenta resumirlo– en el que sugiere que las transformaciones que vienen afectando a los centros de trabajo más diversos se asemejan, por su trascendencia, a los que se dieron en el gobierno de las sociedades con el advenimiento de la democracia. Actualmente, textos de administración y gerencia empiezan a hacerse preguntas que antes correspondían a la sociología política –¿de dónde proviene el poder?, ¿quién lo debe ejercer?, ¿quién debe ser responsable de qué?– y las respuestas a ellas provienen no sólo de una preocupación por lograr una mayor eficiencia, sino también la flexibilidad y otros objetivos no necesariamente económicos como la libertad, el sentido de logro y la satisfacción personal.

La descentralización –definida como la participación de las personas en la toma de aquellas decisiones que los afectan– constituye un concepto afín a la libertad. En cualquier jerarquía rígida –como la que existe en una organización militar tradicional, por ejemplo– hay poca. También hay, por cierto, instituciones cuyas jerarquías son más flexibles, o cuyas decisiones suelen tomarse de manera más democrática –con mayorías simples o calificadas– o sobre la base del funcionamiento de mercados reales o virtuales.

Los factores influyentes en el proceso de cómo se toman decisiones en cualquier empresa o institución son varios. Se basan en preguntas como: ¿Quiénes, entre sus miembros, cuentan con la información adecuada para tomar una decisión acertada en un momento determinado?; ¿y quiénes tienen finalmente el poder efectivo para decidir; y en quiénes confían éstos?; ¿quiénes serán en el futuro, en el marco de un proceso de delegación, los potenciales tomadores de decisiones?; ¿cuáles constituyen sus capacidades y motivaciones?; ¿cuáles son las premisas culturales, en la institución particular y en el contexto social, respecto de quiénes debieran ser los que toman las decisiones?. Las respuestas a estas preguntas varían según cada situación y podrían cambiar mucho por diversas razones. Sin embargo, no existe una tendencia clara para el cambio en un sentido u otro.

Pero sí hay un factor determinante –el costo de la comunicación– que viene cambiando radicalmente y que en el pasado tuvo una relevancia fundamental en el proceso de toma de decisiones en empresas como en sociedades.

Cuando la única manera de comunicarse era cara a cara, nuestros antepasados cazadores se organizaron en bandas pequeñas y descentralizadas. Luego, después de muchos siglos, mientras la caza y recolección daba espacio a la agricultura, y las personas aprendieron a comunicarse eficientemente a través de distancias largas mediante la escritura, las sociedades pudieron crecer y ser gobernadas por reyes y emperadores. Estas nuevas sociedades contaban con muchas ventajas económicas y militares sobre las bandas cazadoras, pero sus miembros tuvieron que sacrificar parte de sus libertades, a veces demasiadas, para obtener tales beneficios.

La invención de la imprenta redujo significativamente el costo de comunicación, especialmente entre un gran número de personas a la vez. Ello permitió una reversión de la tendencia hacia una creciente centralización en el proceso de toma de decisiones. La imprenta tuvo, finalmente, como una de sus consecuencias sociales el reclamo por la democracia y una creciente libertad.

Según Malone, este mismo patrón de cambio es el que se está dando en la historia de las organizaciones empresariales. Hasta 1800, la mayoría de los negocios fueron familiares, pequeños, orientados sólo a atender demandas locales; similares, en muchas maneras, a las bandas cazadoras de milenios atrás.

Para 1900, inventos como el telégrafo, el teléfono, la máquina de escribir y el papel carbón le dieron a algunas empresas una potencia brutal de comunicación para crecer y centralizarse en gran escala. Las economías de escala y el conocimiento centralizado otorgaron a estas empresas imperiales un nivel sin precedentes de prosperidad material.

Si bien algunas tecnologías de la información desarrolladas durante el último siglo avanzan hacia facilitar una creciente centralización organizativa, otras tienen un efecto contrario. La Internet, los *e–mails* y los mensajes instantáneos ofrecen la factibilidad económica, por primera vez en la historia, de ofrecerle a un número importante de trabajadores la información que requieren para ser más autónomos en sus decisiones. Ello puede aumentar significativamente la productividad y la calidad de vida. Es probable que

cuando uno decide por sí mismo, en vez de seguir órdenes, trabaje con mayor dedicación y creatividad.

Los nuevos negocios descentralizados que usan estas tecnologías pueden escapar a las limitaciones que aislaban a las pequeñas empresas en el pasado. Un fácil acceso a información técnica especializada les permite una ventana a una ventaja que antes constituía un atributo de las grandes multinacionales. Las etapas con economías de escala en cualquier cadena de producción pueden ser provistas por los mejores fabricantes del mundo. También pueden vender su producción final al mercado global, utilizando sistemas de reputación electrónica para establecer credibilidad entre sus clientes. Y cuando alguien, al otro lado del mundo, descubre una nueva manera de hacer las cosas mejor, puede adecuarse a este nuevo desarrollo con bastante prontitud.

Por cierto que este tipo de descentralización no va a servir para todo. Probablemente aquellas actividades productivas con economías de escala, o aquéllas en las que sea crítico tomar decisiones con rapidez, van a mantener una organización muy centralizada. Pero aquellas actividades donde la flexibilidad, creatividad y motivación sean críticas para el éxito, pueden beneficiarse mucho de la descentralización. La gerencia centralizada no va a desaparecer, pero su participación en el total sí va a disminuir significativamente.

Es claro también que, incluso en aquellas actividades que se beneficiarían de una descentralización, los cambios no se van a dar de la noche a la mañana. Así como el proceso de democratización de las sociedades fue un tira y afloja en el tiempo, por varias décadas, estos cambios en el proceso de toma de decisiones en las unidades empresariales tomarán años. Y cada vez que haya un retroceso en un lugar, o que no se avance lo suficientemente en otro, habrá quienes pronostiquen que las cosas finalmente volverán a ser como fueron siempre. Pero la caída creciente en los costos de comunicación se mantendrá y abrirá nuevas oportunidades de descentralización creciente.

Si la descentralización se vuelve deseable para las empresas, se requerirá hacer cambios en la manera de administrar. Los paradigmas clásicos de la gerencia se afirman aún en la filosofía centralizada del comando y el control. Para tener éxito en el futuro, se requiere de un nuevo juego de modelos mentales que no se limite al de comandar–controlar. Por ejemplo, un modelo alternativo podría ser el de coordinar–cultivar. Cuando uno coordina, el trabajo se organiza para lograr resultados favorables, haya o no haya control.

Algunas coordinaciones son centralizadas, otras no; pero el énfasis se da a las actividades que requieran realizarse y a la relación entre ellas.

Cuando uno cultiva, puede ajustar la gerencia a cada situación específica. A veces, es necesario dar órdenes directas; en otros casos, basta ayudar a los miembros del equipo a desarrollar sus fortalezas naturales. Cultivar bien implica encontrar un balance entre la gerencia centralizada y la descentralizada, entre controlar y dejar hacer. A veces, la mejor manera de lograr el poder es entregándolo.

Un buen gerente en el siglo XXI no puede ser uno dependiente del paradigma centralista, debe ser uno capaz de adecuarse con flexibilidad en la escala creciente de la descentralización. Todos saben lo que es el mundo centralizado; es del descentralizado del que se debe aprender más.

Eso conduce también al tema de los valores. Si las personas van a tener más libertad, van a buscar naturalmente las cosas que más desean, aunque no todos desean lo mismo. Se requiere abrir horizontes en las empresas. Y ser capaces de aspirar a un mundo que no sólo sea más rico y próspero, sino también mejor.

Lo que te Debo

Semana Económica, 29 de marzo 2004

Así titula Fernando Zavater, en su autobiografía, el capítulo que dedica a su madre. En él recuerda una reflexión de Erich Fromm sobre el amor materno, así como aquella metáfora bíblica que describe la tierra prometida como un lugar de donde mana leche y miel.

¿Qué representaría la leche? Pues, el aspecto más básico del amor, el cuidado y la afirmación, la expresión del vínculo animal, el sustento continuo de la existencia.

La miel, en cambio, implica bastante más: el impulso creativo, la búsqueda por el significado de las cosas, el sentido de lo que vale la pena, el gusto por lo bello, el esfuerzo por hacer el bien, la empatía y compasión por los demás, el sentir a medias lleno lo que otros ven mitad vacío, la carcajada abierta de una alegría sostenida a pesar de obstáculos y dificultades.

La mayoría de las personas mama leche y, según Fromm, solamente leche; otros, en cambio, tienen la gracia privilegiada de mamar leche y miel. Pertenezco a una atribulada tribu –hijos, esposo, nietos, hermana, cuñados, sobrinos y primos– duramente golpeada por el trance triste de su partida. Aunque, también, profundamente agradecida por el inmenso don que su existencia implicó para nosotros todos.

Cuando finalmente logremos superar el dolor, al revivir nuestros recuerdos y relamer nuestros labios, nuevamente sentiremos, y para siempre, la dulzura indeleble de la miel exquisita que, con tanta generosidad, nos obsequió en vida.

Mi Padre

Semana Económica, 17 de junio 2007

Si la madre nos nutre y acoge sin condiciones, del padre, más allá del cariño tierno y del apellido, recibimos un sentido de las normas y de las relaciones para con los demás. En los años iniciales de nuestra vida, su tarea es una tutelar, de guía y, en ocasiones, de represión. Su figura se afirma en la autoridad, que nos sirve de modelo al crecer, cuando no constituye una referencia contra la cual pretendemos luego definir nuestra autonomía, para descubrir que, con el paso de los años, el espejo nos termina devolviendo una imagen con rasgos y actitudes cada vez más similares a los de nuestro progenitor.

Mi padre, por ejemplo, me trasmitió una compleja dificultad para expresar afecto; una vocación intuitiva antigua, de varias generaciones, por la puntualidad; un sentido práctico y racional del orden y de las cosas; el valor intrínseco de la bondad y la sabiduría. Aprendí también de él, una lección de constante amor filial, el sentido caballeroso del honor y del deber, el respeto por la opinión del otro, la diferencia entre valor y precio.

Le gustaba mucho el mar y fue un buen nadador. Se quedaba dormido serenamente a los pocos minutos de echarse a hacer su corta siesta cotidiana. Disfrutaba mucho de la amistad y del *bridge*, de los buenos libros de historia y de la conversación amena y aguda.

Dijo Freud que la muerte del padre genera un sentimiento de desamparo. Es que hasta que ella no se da, uno no se siente realmente libre de morir también.

Peter F. Drucker

Perú Económico, junio 1994

La privatización constituye hoy un proceso común a la mayoría de los países en una economía crecientemente globalizada. Fue Peter F. Drucker –en su libro *La Era de la Discontinuidad*– el primero que pronosticó lo inevitable de este fenómeno mundial. Al margen de consideraciones ideológicas, Drucker afirmó en los 70s que, como consecuencia de la revolución tecnológica de los ordenadores, la eficiencia de los estados y sus instituciones tradicionales había quedado notablemente rezagada respecto de los avances que empezaban a lograr las empresas privadas competitivas.

Pocos en el mundo han contribuido más al análisis de la gestión en las organizaciones humanas y a la proyección de su mejor práctica que Peter Drucker. Si aún no ha recibido un Premio Nóbel es porque, autodenominándose ecologista social, su profesión resulta difícil de categorizar. "Yo no soy un economista –escribió un día– porque no acepto la premisa que considera a la economía una ciencia independiente. Keynes estaba principalmente interesado en los precios de las cosas; yo, en cambio, estoy más interesado en la gente".

Nacido en Viena en la primera década del siglo, Drucker empezó a trabajar como practicante en una empresa exportadora de Hamburgo y luego como analista del mercado de capitales en Frankfurt, donde se graduó en derecho público e internacional. Con la toma del poder por los nazis abandonó Alemania. Se trasladó a Londres donde se convirtió en banquero. Después fue periodista y académico.

Su estudio sobre General Motors, efectuado en 1940, lo llevó a la fama. Terminada la Segunda Guerra Mundial publicó su primer libro –*El Concepto de la Corporación*– en el que describió por primera vez lo que ahora se entiende como Gerencia de Objetivos. Ha escrito 25 libros más, que se han traducido a 20 idiomas. Es el único autor a quien el *Harvard Business Review* le ha publicado 30 artículos. Sus escritos no sólo se refieren a temas empresariales y económicos sino también al contexto político y social en que estos hechos se dan.

Entre 1949 y 1971, Drucker fue profesor en la Universidad de Nueva York donde, además de gerencia, enseñó cursos de gobierno, economía, religión y arte oriental. Luego, se mudó a California. La universidad en la que actualmente enseña le ha dado su nombre al instituto de investigación de la misma. Considerado el padre de la gerencia moderna, Drucker no sólo se ha interesado por mejorar la gestión de las empresas privadas sino que ha contribuido al análisis de la dirección en los institutos sin fines de lucro, tales como universidades, hospitales, instituciones de servicio a la comunidad.

Muchas organizaciones líderes en el mundo están actualmente dirigidas por hombres y mujeres que lo consideran su guía intelectual, cuando no su mentor y consejero personal.

En sus últimos libros, Drucker ha descrito los nuevos desafíos que enfrentan en el mundo de hoy los gerentes, a quienes prefiere llamar ejecutivos porque considera que su eficacia ya no va a depender del desempeño de personas sobre los que tengan control directo. En el año 2000, afirma Drucker, una compañía va a subcontratar todas aquellas actividades que no le sean críticas a su misión empresarial. Ya en los EEUU, la fuerza laboral empleada por las 500 empresas más grandes ha disminuido de 30 a 13 por ciento del total. Y ello se viene efectuando no tanto para reducir costos sino con el propósito de mejorar calidad. Un hospital moderno, por ejemplo, ya subcontrata la limpieza de sus cuartos, la provisión de las comidas, etc. Dirigir bien va a requerir, cada vez más, del manejo del conocimiento antes que de la supervisión directa.

Configuradas en las últimas décadas bajo la pretensión de que podían durar como pirámides por siglos, las empresas modernas de hoy, según Drucker, ya han tomado conciencia de lo vulnerables que son. A lo más que pueden aspirar es a ser flexibles carpas de campamento en el esfuerzo por adaptarse con rapidez a las tremendas tormentas que la transformación tecnológica ha generado. A pesar de ello, algunos hábitos y paradigmas demoran bastante en cambiar. Por ejemplo, cuando un ejecutivo busca trabajo, suele llenar su *curriculum vitae* con el detalle de los cargos que ha ejercido, lo que importa cada vez menos, cuando lo que necesita proyectar es una precisión de lo que saber hacer bien y no. En una empresa a la que asesoró, Drucker descubrió que sus ingenieros gastaban más de la mitad de su tiempo editando y corrigiendo informes, tarea para la que estaban muy poco preparados.

Cuando se refiere a los nuevos *equipos* gerenciales, Drucker hace una gráfica comparación de éstos con sus similares en el deporte y el arte. Las diferencias entre los equipos de fútbol y béisbol, los roles que juegan los integrantes de una dupla de tenis o un conjunto de *jazz*, le sirven para explicar las formas de colaboración que se dan en la alta dirección de las empresas modernas.

En su último libro –*La Sociedad Postcapitalista*– que escribió ya octogenario, Drucker explica mejor que nadie la inmensa transformación que enfrenta actualmente la sociedad moderna y el impacto que ello va a tener en el mundo de los negocios y la administración. Lamentablemente, él mismo reconoce que existe mucha turbulencia aún como para intentar una síntesis que constituya una interpretación adecuada de esta nueva sociedad del conocimiento. El mundo va a requerir de alguien de su mismo talento y lucidez para que tome la posta y complete esta tarea inconclusa.

Introducción al Libro "Manuel d'Ornellas"

Editorial Apoyo, agosto 2000

A Manuel d'Ornellas lo conocí como cualquier periodista preferiría que lo conocieran: leyéndolo. El primer artículo compilado en este libro en su homenaje corresponde a 1966. Tenía yo entonces 19 años y estudiaba en la universidad. Como uno más entre las decenas de miles de sus lectores cotidianos, sentí indignación y rabia cuando, años después, el gobierno militar lo deportó injustamente y llegó al extremo de privarlo de su nacionalidad y declararlo traidor a la patria. Supe esporádicamente, por boca de terceros, de sus variadas aventuras en el exilio.

Cuando regresó al Perú y empezó de nuevo a escribir regularmente, esta vez en *Caretas*, amigos comunes nos presentaron y pronto desarrollamos una empatía especial que devino en una amistad más afirmada a partir de 1986, cuando le pedí que participara como expositor político en las reuniones del Servicio de Asesoría Empresarial (SAE) en Apoyo. Desde entonces, hasta su sorpresiva partida a Uruguay, nos veíamos regularmente todos los meses y conversábamos de todo un poco, cruzando información, intercambiando ideas, compartiendo perspectivas.

Salvador de Madariaga define al periodista como un historiador del presente. Su trabajo cotidiano consiste en oír, ver, oler, tocar y gustar. Sus sentidos personales están continuamente en juego para percibir, todavía vivos, los sucesos que reporta y comenta. Si los historiadores del pasado pueden efectuar una patología tranquila de los hechos, el periodista tiene que realizar una vivisección apurada, la cual requiere de gran olfato interpretativo, porque lo que registra no son siquiera las cosas como son, sino la apariencia de las mismas. La verdad, la verdadera verdad, se oculta muchas veces atrás de las apariencias. Oscar Wilde decía que la verdad era rara vez pura y nunca simple. Y para descubrirla, el periodista debe estar, a la vez, adentro y afuera, nadando en la vorágine de los acontecimientos y flotando por encima de ellos. Requiere, para ello, comprometerse con su trabajo como si se le fuera en él la vida y, a la vez, mantenerse libre e independiente para su análisis e interpretación. Sus tareas cotidianas son averiguar, encontrar, hacer

constar la realidad sin distorsionarla, e interpretarla sin dejarse influir por las propias preferencias. Y, cuando se incurre involuntariamente en el error, reconocer el mismo.

Para ser grande en el periodismo se requiere de un conjunto de virtudes intelectuales: mente abierta para saber escuchar y entender; no sólo aprender a describir una situación sino también intuir las posibilidades y riesgos que ella conlleva; imparcialidad y sagacidad suficiente como para saber distinguir, en cada interlocutor, lo que sabe de lo que cree, "lo que ocurre" de "lo que yo quiero que ocurra"; la obligación de ser sincero sobre las propias creencias, los muchos temas que se desconocen y el razonamiento secuencial que uno hace; por último, la responsabilidad de incorporar en la versión de las cosas las posiciones de aquellos otros de buena voluntad con los que uno no está necesariamente de acuerdo.

Todo ello puede ser resumido en el concepto de honestidad intelectual, el cual exige tratar a los demás como uno desearía ser tratado y sentir la suficiente empatía para percibir cómo se ve la realidad desde otros lados de la mesa. Además, la realidad no sólo se refiere a lo que existe o al pasado; también implica lo que pueda o no suceder en el futuro.

En el mundo, por ratos cínico y hedonista de hoy, se olvida, a veces, una verdad que los griegos ya proclamaban: que el intelecto es nuestra más valiosa posesión. Usarlo bien, pensar bien, resulta, finalmente, indispensable para vivir bien. Cuatro siglos antes de Cristo, Aristóteles se refería a cinco virtudes del intelecto. Las palabras griegas que usó para las mismas –nous, epistemé, sophia, techné, phronesis– equivalen en castellano a capacidad de comprensión, conocimientos, sabiduría especulativa, habilidad en el oficio que se ejerce y prudencia o sabiduría práctica. Esta última virtud, insuficientemente valorada por muchos, implica también un uso adecuado del intelecto para una buena conducta moral. Es raro encontrar a alguien verdaderamente virtuoso en el plano moral que no sea, a la vez, prudente. Y quien no es moralmente virtuoso, puede ser muy perspicaz o astuto, pero es alguien que suele carecer de prudencia.

De otro lado, el mundo diario se desenvuelve a través de acciones, no sólo de intenciones. Éstas se pueden agotar en una visión estática. Lo práctico también importa. Hay dos mundos: el platónico de las intenciones, y el real, el que vamos creando efectivamente, del cual los periodistas nos informan cotidianamente. En nuestra cultura latina –dice Mariano Grondona, el gran periodista argentino– hay una sobredimensión de

las intenciones, de las definiciones, de qué, siendo el dónde, el cuándo y el cómo preguntas tan o más importantes. Entre las teorías y las realizaciones, d'Ornellas optó siempre por el mundo real, aquel imperfecto que podía ser, eventualmente, progresivamente mejor; desconfiaba como buen periodista del mundo ideal de las intenciones, aquellas que muchas veces se quedaban en el papel de las declaraciones y que solían usarse eventualmente como excusa para los más grandes atropellos.

T. S. Eliot, el notable poeta inglés, se preguntó un día: "¿Dónde está la vida que hemos perdido viviendo? ¿Dónde la sabiduría que hemos perdido en el conocimiento? ¿Dónde el conocimiento que hemos perdido en la información?" d'Ornellas no fue víctima de esa falacia tan común en la vida contemporánea de presumir que la abundante información constituye un buen sustituto del conocimiento o que la variedad de éste puede reemplazar en el análisis a la sabiduría. Escribir a diario una breve columna que, por más de 30 años, contribuyó a centrar el debate político nacional implica, sin duda, capacidad para informarse bien, conocimientos humanísticos esenciales sobre el sentido de la historia y el arte del gobierno, pero, por encima de todo, una tranquila sabiduría basada en esa virtud que Adam Smith consideraba tan valiosa: la moderación del amor por uno mismo. Contra los que creen que el buen periodismo se puede hacer escribiendo con los egos en ebullición o exhibiendo las tripas y los genitales en la denuncia, Manuel d'Ornellas sin gestos ni alharaca, ratificó que el buen periodismo es, en esencia, una tarea prudente del intelecto. Coincidía en ello con Ortega, quien decía que no por nada había colocado Dios la cabeza lo más alejado del vientre.

Por encima de todo, Manuel d'Ornellas fue un hombre fiel a sí mismo. Cuando junto a Alonso Cueto (y con la ayuda de Andrés Bayly y Francisco Barúa) asumí la titánica tarea de leer, en la mayoría de los casos releer, sus más de 6,000 artículos periodísticos para escoger los 200 de esta antología, me sorprendió la serena autoridad que finalmente trasmite el conjunto voluminoso de su obra, a pesar de que muchas de sus columnas fueron escritas en circunstancias muy dramáticas para el Perú.

Glaucón le pregunta a Sócrates, en un capítulo de *La República* de Platón, si vale la pena ser moral incluso cuando no haya premio para ello. Si la sociedad en vez de premiar al honrado, lo castigara, como hace a veces, ¿debiera éste seguir siendo ético? ¿Qué pasa si la ética trae infelicidad en vez de felicidad? Robert Nozick, profesor de Filosofía en

Harvard, responde en sus libros a esta pregunta ratificando que, al margen de lo que hagan y piensen los demás, quien a solas siempre actúa bien es porque finalmente vale más.

Para quienes quieran en el futuro entender y comprender la historia del último tercio del siglo XX en el Perú, leer al d'Ornellas cotidiano constituirá un requisito esencial. Este libro, en homenaje a su gran valer y en reconocimiento a la pérdida que nos dejó su partida, no incluye sino una muestra muy pequeña de su obra. Se han escogido los artículos menos inmediatos, los más reflexivos y trascendentes, aquellos que dejan entrever sus ideas fuerza, en los cuales es posible descubrir las referencias básicas que usaba para interpretar y amar un país tan complejo como el nuestro, durante un período tan dramático como el que le tocó vivir.

En un prólogo a un libro antiguo de baladas, William Wordsworth definió la poesía como aquella "emoción recogida en la tranquilidad". Los mejores de sus artículos revelan además que, detrás del gran periodista que fue Manuel, había también un poeta escondido.

Un Gran Tocayo

Semana Económica, 10 de octubre 2004

No me gradué del colegio La Inmaculada ni de la Universidad Católica, por lo que no lo conocí como maestro ni como autoridad. Un día, en los años tan confusos del gobierno militar, él –todo un Rector en la plenitud de su potencia intelectual– se me acercó –apenas era yo un profesional veinteañero– a preguntarme: "Y, tocayo, tú que piensas de esto..." Así nos conocimos.

En treinta años, nos cruzamos lamentablemente poco. A pesar de ello, son contadas las personas con las que he sentido una comunicación más plena y abierta. Podíamos dejar de vernos por meses, o incluso años, el diálogo siempre se reiniciaba como si nos hubiéramos visto la víspera. Me enviaba ocasionalmente notas, que comentaban algún artículo o participación mía, llenas de generosidad, inteligencia, complicidad y sabiduría.

Hace tres meses, el día que asumí el rectorado de la Universidad del Pacífico, hizo un esfuerzo muy especial para estar presente en primera fila. Me emocionó mucho verlo. A lo que pueda finalmente hacer, en este lustro de servicio académico, contribuirá en medida significativa lo que a distancia aprendí de él: su sencillez, su enorme curiosidad, la ironía amable de su aguda inteligencia, su amor profundo por el Perú, su mente abierta al mundo y al futuro, su confianza permanente en los jóvenes y esa inusual capacidad para soñar en grande y trabajar en detalle.

El Senador Obama

Perú Económico, enero 2007

El libro más reciente del senador Barack Obama –*The Audacity of Hope*– ha encabezado, por varias semanas, la lista de los más vendidos en Estados Unidos. En su gira para promoverlo nacionalmente, el senador ha sido recibido por miles en cada ciudad, quienes han pagado no poco dinero en entradas para escucharlo y verlo en teatros y estadios. Al comentarlo, el crítico de *The New York Review of Books* utiliza el concepto "fenómeno", un término que en su raíz griega original tiene dos acepciones: "aparición" y "fantasía". Ambos le vienen bien a Obama, quien surgió súbitamente al estrellato en julio del 2004 cuando, siendo apenas un candidato a la senaduría por Illinois, tuvo a su cargo uno de los discursos principales de la Convención Demócrata en Boston. Resultó una verdadera "aparición" de una nueva figura en la escena política estadounidense.

En esencia, ¿quién es Barack Obama y qué representa? La historia del carismático senador cuarentón es una muy especial: hijo de un economista de Kenya y de una madre blanca oriunda de Kansas, sus padres se divorciaron cuando él contaba con apenas dos años. Su padre regresó a África, a participar en la política de su país, donde fue injustamente maltratado. Entre los 6 y 10 años, Obama vivió en Indonesia con su madre, quien se volvió a casar con un oriundo de ese país. Luego volvió a EEUU con ella y una hermana menor, porque su madre quiso regresar a estudiar una maestría. Pero cuando ella retornó a Indonesia, Obama se quedó en Hawai viviendo en casa de sus abuelos. Allí asistió a un colegio privado de clase media alta. Fue luego a la Universidad de Columbia en Nueva York. Al graduarse, se mudó a Chicago, donde trabajó como organizador comunitario en barrios pobres predominantemente negros. De allí partió para estudiar leyes en la Universidad de Harvard, donde su padre también había estudiado su posgrado. Regresó a Chicago para abrir un pequeño bufete. Su esposa, Michelle, es también abogada como él. Dicen los analistas que la buena estrella lo acompañó a lo largo de su campaña para ser elegido –muy joven– como senador por Illinois. Actualmente ocupa, en antigüedad, el

puesto 98 entre los 100 senadores. Hace pocos meses bromeó con mucha humildad diciendo que, por ahora, lo que hacía en el Senado era "tajar los lápices".

Sus varios libros, sin embargo, revelan a una mente intelectual con una búsqueda espiritual interna. Sus mejores textos son autobiográficos, cálidos, humanos y muy sensibles. En el último, por ejemplo, sus capítulos se refieren a temas muy amplios y generales, como: política, oportunidad, fe, raza, familia, entre otros. Su sentido del humor es muy irónico, una característica poco común en Estados Unidos. Sus textos, sin embargo, no abundan en recomendaciones específicas de gestión política. A veces escribe cosas como: "En este tema, la derecha opina así y la izquierda opina de esta otra manera. Como yo soy alguien de izquierda, concuerdo más con lo último, pero creo que la derecha tiene un punto en afirmar esto o lo otro". No parece ser, por temperamento, un batallador político. Más bien parece un creyente en la virtud cívica y en la posibilidad de lograr acuerdos satisfactorios sobre la base de negociaciones entre personas de buena fe que puedan legítimamente discrepar. Entre los pocos temas que sí apoya con vehemencia está la inversión pública en educación, ciencia, tecnología y energía. Quisiera eliminar, también, todas las exoneraciones de la industria petrolera. Y más que de programas burocráticos, es partidario de la experimentación gubernamental.

El senador Obama evalúa la posibilidad de enfrentarse a su colega, la senadora Hillary Clinton, en la carrera por la nominación de la candidatura presidencial por el Partido Demócrata para las elecciones de 2008. Un comentarista de *The New York Times*, por ejemplo, señalaba recientemente, que el tema del comercio exterior y los tratados bilaterales podría resultar un tema controversial en la campaña de las primarias, con Clinton a favor y Obama en contra. Si bien hay otros varios postulantes interesados en el partido demócrata, algunos ya anunciados y otros testeando las aguas, algunos analistas consideran que la carrera sería, finalmente, una entre Clinton, Obama y los demás.

Si bien Obama aún no ha presentado un solo proyecto de ley que haya merecido la atención del Senado, su disposición manifiesta a reconocer los diversos ángulos que cualquier problema pudiera tener, junto a una inteligencia singular, podrían ayudarlo a superar el clima de agudo enfrentamiento y polarización en el que se encuentran los líderes partidarios más tradicionales para plantear una nueva manera de ver la política. Ello podría motivar y entusiasmar a una gama más amplia de votantes que la convocada

tradicionalmente por su partido. Según los analistas, la senadora Clinton enfrenta el problema de que, siendo la favorita, podría ser también la candidata que generaría más resistencias entre los votantes independientes. Con Obama, en cambio, se daría el caso inusual de que su inexperiencia sea considerada, por muchos, como una ventaja.

En pocos años, Barack Obama se ha convertido en una figura en la política estadounidense. Su persona genera mucha curiosidad y su mensaje ha despertado esperanzas, no muy precisas aún. Con tres décadas de vida útil por delante, su mayor prueba será su sentido de oportunidad, el saber escoger bien los tiempos para administrar su buena estrella.

La Secretaria Rice

Semana Económica, 5 de marzo 2007

Su padre fue un administrador de escuela y su madre una maestra de ciencias en Birmingham (que, en los años 60, fue caricaturizada como Bombingham por la violenta lucha por los derechos civiles en Alabama). Una de sus compañeras de colegio murió en una explosión.

Su nombre proviene de la frase musical con dolcezza. Cuando niña, sus padres, como trabajaban ambos, la dejaban donde su abuela, quien enseñaba piano. A los cinco años dio su primer concierto y le tomaron un examen de IQ que dio la escala de genio.

A pesar de su talento innato, fue formada en una muy dura ética de trabajo: "debes esforzarte el triple que los demás". Desde sus años en el colegio se ha despertado siempre a las 4:30 am. Por entonces, además de en el piano, destacó en patinaje.

Cuando supo que no iba a ser nunca una gran pianista, se cambió a ciencias políticas para lo que estudió ruso y francés. Desde 1981 estuvo en Stanford, universidad de la que fuera nombrada Preboste.

En Washington, llega a su oficina a las 6:30 am. Para entonces, ya ha hecho una hora de ejercicios y leído 10 periódicos. No usa email para evitar que la puedan malinterpretar pero debe leer, a la semana, como 800 emails y 500 cartas.

Vive en el complejo Watergate, a pocos pasos del Kennedy Center. En noviembre del año pasado, para celebrar su cumpleaños, invitó a diez amigos a cenar y, luego, a oír un concierto. Terminó tocando a solas, con el concertista de esa noche, una pieza de Brahms.

Cómo Entender el Mal

Perú Económico, enero 2004

El mal –natural y moral– se siente como una realidad omnipresente, hecho que se acentúa en los cambios de época y paradigmas como el que se vive actualmente en el mundo y en el Perú. Hambre, sufrimiento, miseria, violencia, corrupción, terrorismo, cuando no son debidamente contrastados con las fuerzas del bien también presentes, llegan a atentar incluso contra la razón porque desafían la creencia de que el mundo pudiera tener un sentido. Por siglos, los teólogos asumieron una tarea enorme en el esfuerzo por reconciliar el mal con la existencia de un Dios que era visto como benevolente y omnipotente.

A los paganos de la antigüedad, el mal los atormentaba menos. El mal funcionamiento de la naturaleza y de los seres humanos era aceptado con más facilidad; los dioses abundaban, y a veces se tornaban hambrientos y codiciosos, celosos de sus prerrogativas y poderes; ellos podían asumir forma animal para violar doncellas o destruir pueblos. Tomaban partido en las guerras entre las tribus y, para calmar su ira ocasional, exigían sacrificios, incluso humanos. El mal no constituía un tema de mucha preocupación en este contexto. A los griegos, por ejemplo, les interesó más el conocimiento. Con un optimismo tautológico, Platón insistía que el hombre seguiría el bien si se le mostrara el camino a él.

Como se le entiende hoy, el mal surge con el monoteísmo judío y cristiano, con los dogmas y las herejías consecuentes, con la burocracia clerical y el poder central. Cuando sólo se reconoce un Dios, y éste o sus intermediarios plantean reglas, la desobediencia se convierte en un pecado grave. Y en la tradición judaico–cristiana era más importante la existencia de una ley, de cualquiera, que el que ésta fuese una válida u óptima. La supervivencia dependía de la unidad y ésta de la regulación.

El monoteísmo generó una enorme tensión intelectual en sus defensores quienes proyectaron las características de la acción humana en la divina. Así, se asumió que Dios podía ser, a la vez, iracundo y atento, vengativo y amoroso. Y como ninguna ideología puede funcionar sin intermediarios y éstos son, finalmente, seres humanos susceptibles de error o pasión, se terminó matando en nombre de Dios, en cruzadas y guerras santas, persiguiendo el mal pero en los otros. Como los estados luego, las religiones requirieron del mal, así como de enemigos que lo enarbolaban amenazantes. Muchos creyeron, por entonces, que el mundo supuestamente mejoraba porque un número no reducido de víctimas inocentes terminaba quemado en la hoguera.

El mal tiene dos dimensiones. Una es factual, ¿ha existido siempre como un pecado original en la condición humana? En tan caso, ¿cuál es su naturaleza? ¿sus causas? ¿cómo podría la sociedad librarse del mal? A veces se simplifica vinculando a los agentes del mal con el mal mismo, como si al ser éstos capturados, el mal podría desaparecer. La otraes una cuestión filosófica: ¿cómo definir el mal? ¿es una realidad humana, natural o divina? ¿qué lo justifica? ¿qué indica su presencia?

La historia de la filosofía no constituye sino una serie de soluciones propuestas a acertijos intelectuales de este tipo, que luego son seguidas de cuestionamientos que provocan nuevos misterios. Alguien presume que ha descubierto una salida al laberinto, le argumentan que tal salida es una ilusión, trata de reformular su respuesta, y así sucesivamente, hasta que algún mandatario o intermediario –a veces invocando a Dios– adopta una versión de la respuesta como propia y empieza a actuar dogmáticamente sobre la base de ella.

En un libro reciente (*Evil in Modern Thought*) de la directora del Foro *Einstein*, Susan Neiman, la autora recuerda que a mediados del siglo XVIII, cuando triunfaba en Europa el optimismo de la Ilustración y la confianza de que todo evento servía a una causa noble y representaba la mano de la Providencia en todas las cosas, Lisboa fue sacudida por un terremoto terrible (que, para remate, ocurrió en un día de difuntos, el 1de noviembre de 1755). La ciudad se vino abajo y murieron más de 20,000 personas.

Voltaire, afligido por la tragedia, distribuyó entre sus conocidos un poema reflexivo que en algunos generó rechazo. “Si Dios existe –respondió Rousseau– es perfecto; y al ser

perfecto, es sabio, poderoso y justo; y si es sabio, poderoso y justo; entonces todo tiene que ser para mejor". Si el terremoto no era un hecho finalmente benéfico –pontificaba– entonces Dios no existía. Ello motivó a Voltaire a escribir su obra teatral *Cándido*. Lo absurdo sólo podía ser respondido con el ridículo. El mal –para Voltaire– constituía un invento de la mente humana como una consecuencia de su naturaleza y ambiente. Las catástrofes movían a la acción, las supersticiones y los dogmas caían también como los edificios. El bien y el mal estaban entremezclados. El camino al infierno resultaba muchas veces empedrado de buenas intenciones; la ambición a veces generaba buena política; la codicia, invenciones útiles; la envidia, una que otra obra maestra.

Cuestionar la voluntad divina es absurdo, afirma Kant, quien insistió en la vigencia de una ley moral. Es la razón y no la naturaleza lo que genera el propósito. Como antes Aristóteles, Kant creía que la virtud debía ser cultivada por sí misma y no porque generara eventuales beneficios. Aspirar a un mundo iluso donde las virtudes fuesen siempre premiadas constituía un absurdo. En tal caso incluso, uno no sabría si el virtuoso lo es por vocación genuina o interés mezquino.

Para Goethe la miseria ha estado presente en todos los tiempos y lugares. "Los hombres han estado siempre cargados de miedos y problemas, se han peleado y torturado entre sí, han malogrado la poca vida que creaban entre sí. El mundo es así, siempre lo fue, siempre lo será. Ese es el destino del hombre".

Y tal vez el mal, como plantea Hannah Arendt al reflexionar sobre el Holocausto, no sea sino un hecho banal: se pierde un trabajo aquí, un poco de status allá, aumentan las humillaciones y migraciones, se generan irritaciones étnicas, frustraciones y prejuicios, sectas y cultos, partidos y barras bravas, lealtades para con la queja que, en muchos casos, lo que quieren es venganza; el resentimiento como hobby. Los débiles a la espera de la oportunidad para alcanzar justicia pero a través de causar daño. Las injusticias (reales y algunas inventadas) pasan a ser luego catalogadas y actualizadas por políticos que mienten, burócratas que organizan, profesores que repiten cada calumnia que pueden coleccionar, preparando así a los niños para el crimen: nosotros somos los escogidos, los de enfrente los agentes del mal. Pueblos enteros quedan así entrenados en el miedo, la culpa y el odio. Y a eso, algunos lo denominan formar buenos patriotas.

El mal termina siendo –dice William H. Glass en un notable ensayo sobre el libro de Nieman publicado en Harper's, del cual recojo ideas– un mosaico de micro piezas feas, enmuchos casos colocadas por las circunstancias en posiciones perversas, y que se hornea en la mediocridad de la mente burocrática y se potencia por una tecnología promotora de violencia.

¿Es malo el automóvil?, se pregunta Glass en la primera frase de su ensayo. Por cierto que no; carece de intenciones, de vida interior, de resentimientos, de malicia. Pero sí resulta un instrumento del mal, causa miles de muertes en las carreteras, la combustión de sus motores malogran el medio ambiente, su masificación trastoca las ciudades, su uso genera ilusiones vanas de soberbia, de dominio machista, de envidia.

¿Son malos los cigarrillos? Más de uno opinaría que sí. Que la nicotina genera cáncer. ¿Qué pasaría si al manejar, como al fumar, uno asimilara parte del daño que esta acción causa? ¿Habrá algún día en los autos los mismos avisos que en los paquetes de cigarrillos? *Conducir puede causar muertes, Este producto causa contaminación*, etc.

Hay dos vertientes en el pensamiento moderno: uno –que va de Rousseau a Hannah Arendt– que insiste que la moralidad requiere de una interpretación del mal. La otra –de Voltaire a Adorno– no la exige.

Y si resulta absurdo cuestionar los motivos de Dios y la Naturaleza –que en el pasado algunos consideraban como un portento de sabiduría y renovación– es, en verdad, un frágil y agotable, no queda sino trabajar en las instituciones humanas, algunas de las cuales han hecho de la injusticia un hábito, para que combatan el resentimiento, la maldad, la ignorancia y la mala leche; y promuevan la justicia, la inteligencia, el conocimiento y el respeto mutuo.

Una Exposición Fundamental

Debate, setiembre–octubre 1997

Para ser alguien que no usa máquina de fotos, soy bastante aficionado a la fotografía. En parte por haber seguido estudios en Rochester, ciudad donde George Eastman fundó la Kodak. Por entonces, fines de los sesentas, Beaumont Newhall –el principal historiador mundial de la fotografía– residía allí como director y pontífice del George Eastman House, uno de los museos más completos sobre el tema.

Décadas antes, en 1937, el Museo de Arte Moderno (MOMA) de Nueva York había escogido a Newhall para ser el curador de su primera exhibición de fotografía. Fue la primera vez, hace ya 60 años, que la exposición no fue concebida tanto como una crónica del progreso técnico sino como la expresión de un aporte esencial a la evolución de la cultura moderna.

Por cierto que el avance técnico siempre fue determinante en la historia fotográfica. Renoir confesaba de viejo que "la pintura en tubos, por ser fácil de transportar, nos permitió trabajar cerca de la naturaleza… sin pintura en tubos, no tendríamos Cézanne, ni Monet, ni Sisley, ni Pissarro, nada de lo que después vino a llamarse impresionismo."

La fotografía resultó de la confluencia de dos disciplinas científicas –la química y la óptica– con la ilusión poética de retener, para la posteridad, un instante de la realidad. Cuando se dio a conocer públicamente el invento en 1839, los primeros daguerrotipos ("espejos con memoria") fueron de edificios, porque los tiempos de exposición resultaban muy largos para registrar adecuadamente a personas. Pero tan pronto se superó esta limitación técnica, los estudios de retratistas proliferaron por todo el mundo. En Lima, por ejemplo, la fotografía fue introducida en 1842, aunque no existe consenso sobre si fue Dante o Pease su primer cultor.

Jorge Basadre afirma que, en 1860, Manuel Atanasio Fuentes editó una Guía del Viajero en Lima en la que se consigna la existencia de diez retratistas en la ciudad. No era muy difícil aprender lo estrictamente necesario para montar un estudio. E. Maunoury, uno de los más famosos fotógrafos por entonces, tenía el suyo en la Calle del Palacio 71 y firmaba sus retratos con una N que lo identificaba como agente de la célebre casa Nadar

de París (franquicias que le llaman hoy día). La gradual reducción de costos que se generó como consecuencia del continuo avance técnico hizo que el retrato, en muy poco tiempo, dejara de ser un privilegio de los ricos o poderosos. E. Courret fue uno de dos hermanos que sucedió a Maunoury en su estudio. Su archivo es uno de los pocos de entonces que sobrevivió y es una fuente gráfica muy valiosa para entender la Lima de las últimas cuatro décadas del siglo XIX y las iniciales del siglo XX. Hay, por ejemplo, fotografías que describen fidedignamente lo que fue el asedio de los barcos españoles al puerto del Callao y el Combate del 2 de Mayo de 1866, así como los estragos que causó la Guerra del Pacífico. Ya en este siglo, el entendimiento de lo que fue el Cusco entre 1920 y 1950, por ejemplo, resultaría incompleto sin la contribución fundamental de la obra de Chambi. Mario Vargas Llosa lo considera –junto con el Inca Gracilaso y Vallejo– uno de "no más de media docena de creadores" de cuya obra puede afirmarse, prescindiendo del patriotismo, que enriquece la experiencia universal.

Hay fotos que a uno se le quedan grabadas en la memoria. Una famosa de Alfred Stieglitz, tomada hace más de un siglo, registra una tormenta de invierno en Nueva York. Uno casi siente frío al verla. Ya entonces el avance técnico de la fotografía permitía capturar la acción. Así, uno ve caer la nieve y a los caballos trotar por la Quinta Avenida. Otras son, en cambio, verdaderos cuadros estáticos –como aquella titulada Bibi au Restaurant d´ Eden Roc, Cap d´ Antibes, tomada por Jacques Henry Lartigue– que transmiten con elegante estética, el ambiente lujoso y bucólico de una tarde de verano en la Costa Azul de los años veinte.

Los edificios –como la Torre de Londres, la Eiffel, el Flatiron y el Chrysler– han sido objeto de innumerables fotografías, tanto de expertos como de aficionados. En 1931, cuando se construía el Empire State, a Lewis Hine, fotógrafo y sociólogo, se le ocurrió la feliz idea de acompañar a los obreros, piso por piso, día a día, en su arriesgada tarea de rascar los cielos. Las fotos en que éstos despreocupadamente comparten sus meriendas, colgados de los aires, son hoy tan famosas como el mismo edificio que levantaron.

En el siglo XX, la fotografía empieza a definir al mundo de las noticias, la publicidad, la moda. Hubo incluso asesinados –como el del alcalde de Nueva York en 1910– que quedaron registrados en negativos. Cuando el Hindenburg explotó en los aires en 1937, la dramática foto del evento, tomada por San Shere, ocupó las primeras páginas

de muchos diarios, informando así al mundo sobre la tragedia. Posiblemente esta sola foto hundió el futuro de los dirigibles como un medio alternativo de transporte aéreo.

El arte del ballet de Martha Graham quedó inmortalizado en una foto de Barbara Morgan de 1944. Ya en la segunda mitad de este siglo, Richard Avedon ha retratado al *who is who* del *jet–set* de ricos y famosos en el mundo. En las célebres fotos de Marilyn Monroe utilizadas por Andy Warhol, uno no sabe bien quién es que se beneficia de la fama del otro. El peruano Mario Testino, para la revista *Vanity Fair*, fue el último retratista de la princesa Diana de Inglaterra.

Los lugares y gentes del Perú han sido tema para algunos importantes fotógrafos extranjeros: Irving Penn, Robert Frank, Pierre Verger, Edward Ranney y Werner Bischof. Incluso este último perdió la vida en un accidente cuando en 1954 visitaba el país. Su foto más famosa es la de aquel niño cusqueño tocando la quena y con el valle (supongo que el Sagrado) en el horizonte.

Hace una década, Sotheby y Christie iniciaron subastas anuales de fotografías con un gran éxito internacional. Hace poco (mayo de 1997) fue vendida en £12,650 la foto póstuma que Man Ray tomara de Marcel Proust en 1922. Una serie de sesenta fotos de Horatio Ross, con paisajes montañosos de Escocia, como tema y que data de 1850, alcanzó durante el mismo remate un precio de £144,500. El creciente interés por la fotografía no es solo mercantil sino también político. La obra homoerótica de Robert Mapplethorpe fue en 1990 motivo de controversia en EEUU, donde provocó un intenso debate sobre el auspicio estatal a la obra de artistas y sobre lo que es y no arte.

En 1889, el British Journal of Photography propuso la creación de un vasto archivo de fotografías “como registro integral del estado de cosas en el mundo” y afirmaba que tales fotografías “serían los más valiosos *documentos*, un siglo después”. En la actualidad, Bill Gates anda adquiriendo archivos completos, probablemente con este objetivo.

El Museo de Arte de Lima ha tenido la feliz iniciativa de incorporar la fotografía a su colección permanente. La ha iniciado con el material de una muestra: Documentos: Tres Décadas de Fotografía en el Perú, 1960–1990; que se va a exhibir en los últimos dos meses de este año. Natalia Majluf y Jorge Villacorta han cumplido una notable labor como curadores de la misma.

El lapso entre 1960 y 1990 fue uno de los más dramáticos que ha vivido el Perú. El PBI per cápita en 1990 fue inferior al de treinta años atrás. Las exportaciones per cápita cayeron en 30 por ciento. En apenas seis lustros, la población del Perú se duplicó la de Lima se triplicó. El país sufrió los efectos de una excesiva injerencia estatal, un controlismo arbitrario e iluso, subsidios indiscriminados, una hiperinflación galopante, violencia social y política sin precedentes, una frustración acumulada.

El Grupo Apoyo nació por la mitad de este período. En Perú Económico, su primera publicación, se afirmaba: "A pesar de la gravedad del momento actual, no debemos olvidar que el Perú no es sólo un Problema, sino también –como dice Basadre– una Posibilidad". Ratificando este principio, hemos decidido celebrar nuestro XX Aniversario auspiciando la exhibición de esta muestra que no sólo es una notable manifestación documental de una difícil época en nuestra historia sino que también sirve para comprobar la calidad creciente de la fotografía peruana.

No Todo se Compra

Perú Económico, noviembre 2002

George Bernard Shaw, el agudo dramaturgo inglés, contaba que en un viaje trasatlántico conoció a una muy famosa actriz a quien le ofreció un millón de dólares por pasar la noche con él. Cuando ella, coqueteándole, se mostraba en disposición a aceptar; le hizo una abrupta contrapropuesta: "¿y, qué le parecería, unos diez dólares?" Ella se indignó: "¿quién se ha creído Ud. que soy yo?"; y el humorista le replicó: "eso ya lo hemos definido, lo que estamos precisando es el precio".

Henry Mintzberg, en el más reciente MIT Sloan Management Review, recuerda un artículo escrito en 1994 –*La Naturaleza del Hombre*– que influyó mucho entre financistas, banqueros de inversión, algunos profesores de escuelas de negocios y la cultura empresarial de Wall Street durante los años noventa. Sus autores (Michael Jensen y William Meckling) describen varios modelos de comportamiento humano: A los tres más tradicionales –sociológico, psicológico y político– no les dedicaron mayor atención. Al cuarto –*homo economicus*, alguien obsesionado con su propio interés, nunca satisfecho, que siempre desea más y que está en un esfuerzo permanente por lograrlo– lo retocan y transforman en un quinto modelo que consideran más integrado y realista: alguien que también optimiza siempre, pero que evalúa y compara entre distintas demandas de diverso orden. Como el artículo fue publicado originalmente en una revista de finanzas, no se dio atención suficiente a la complejidad resultante de que algunos deseos (dinero, bienes materiales) pueden ser fácilmente medidos y comparados mientras que otros (confianza, integridad) resultan muy difíciles de cuantificar. Este quinto modelo también se basa en tres premisas –los deseos son ilimitados, los seres humanos nunca se sentirán satisfechos, no hay absolutos– que tienen algunos matices debatibles.

Los autores usaron, de manera algo perversa, la anécdota de Shaw. Afirmaron: "quiéranlo o no, los individuos estarán siempre dispuestos a sacrificar un poco de cualquier cosa, incluyendo su reputación y moral, por una cantidad suficientemente grande de otras cosas que desean". O, lo que es lo mismo, en el límite, todo ser humano estaría eventualmente dispuesto a venderse. Es cuestión de descubrir cuál es su precio.

Aunque hay demasiados ejemplos de aquellos dispuestos a alquilar su integridad por un precio determinado, ello no incluye necesariamente a todos, afortunadamente. Para algunos, la integridad y dignidad propias constituyen valores básicos, necesidades absolutas no negociables. Más allá del disfrute de los bienes materiales, hay también un sentido íntimo de lo que está bien y mal. Más allá del cálculo de los beneficios inmediatos, está el juicio sobre algunos valores más permanentes.

Una cosmovisión que suponga que cada individuo es sólo un analista frío y egoísta puede resultar debilitando severamente el clima de confianza que requiere toda sociedad para progresar. Hay incluso biólogos destacados, como recientemente Ernst Mayr en Scientific American, que afirman que la selección natural de las especies no sólo considera el instinto egoísta de supervivencia, sino también una propensión por la colaboración armoniosa y el altruismo con los demás. Los animales, el hombre también entre ellos, son una mezcla extraña de egoísmo y vocación implícita de compromiso.

En EEUU, la burbuja bursátil que experimentó la economía durante los noventa estimuló la codicia y debilitó, de alguna manera, un sentido de compromiso social. Hay cifras elocuentes. En 1989, EEUU tenía, en un extremo, 66 personas con un patrimonio superior a 1,000 millones. En el otro, 31.5 millones de pobres. Una década después, el número de pobres había crecido en 10 por ciento pero los archimillonarios se habían multiplicado por cuatro. En el mundo especulativo de la banca de inversión, las empresas empezaron a valuarse, exclusivamente, en función de lo que ellas podían hacer para aumentar sus flujos descontados de corto plazo y, por tanto, su precio en la bolsa. Quienes tenían la capacidad, incluso la falta de escrúpulos, para lograr estas transformaciones súbitas en los resultados empresariales y en el precio de las acciones eran vistos como los nuevos superhéroes del mundo empresarial.

Las empresas que delinquieron en este proceso –como Enron– pueden no constituir el verdadero problema de fondo. Un sistema judicial como el norteamericano debería ser capaz de procesar tales estafas para identificar y castigar debidamente a los culpables. Pero lo que se necesita también es una reformulación de algunos paradigmas mentales que estimularon un comportamiento que –si bien es técnicamente viable y no puede calificarse como corrupto– contribuyó a erosionar en algo a las organizaciones, las personas que las conforman, la sociedad, y el sentido mismo de liderazgo.

Hace varias décadas, cuando la intervención estatal era bastante más extensa que la actual, Milton Friedman hizo una afirmación drástica: la principal responsabilidad social de toda empresa es ganar utilidades. Tenía razón, por cierto; pero no es la única responsabilidad. Porque una visión simplificada del mundo: empresas–producción, estado–sociedad; resulta parcialmente arbitraria porque muchas decisiones sociales tienen consecuencias económicas y viceversa. Aleksandr Solzhenitsyn comentó una vez: "He vivido toda mi vida en un régimen comunista y les puedo ratificar lo terrible que es una sociedad donde no impera la ley. Pero también creo que basar la convivencia social en el mero cumplimiento de su letra constituye una actitud demasiado fría y formal que puede tener un efecto pernicioso en la sociedad como conjunto".

En la economía global, con información instantánea y acciones que cotidianamente se compran y venden vía Internet, son cada vez menos los accionistas de una empresa que están fundamentalmente comprometidos con ella. Sin ser necesariamente conscientes, los fondos mutuos que compran y venden a diario cientos de miles de acciones pueden generar el auge o quiebra de cualquier empresa simplemente por buscar adecuarse a criterios y estándares convencionales. Este proceso especulativo puede premiar momentáneamente a empresas que, al efectuar recortes abruptos de costos, debilitan también sus ventajas comparativas de largo plazo. O a las que aceleran ventas sin mayor cuidado por la calidad. O a las que, lamentablemente, incumplen con la ley y la ética para tener más utilidades trimestrales.

El sobrepago a aquellos superhéroes que, gracias a su talento o a triquiñuelas logran potenciar el valor accionario de las empresas en bolsa se ha elevado a escalas sorprendentes. Fue J. P. Morgan mismo quien en su época sugirió un tope de 20 a 1 a la relación entre el mejor y peor pagado de sus empleados (Adam Smith también fue partidario de establecer un sueldo no mínimo sino máximo). Con el alza decretada por el actual gobierno para la remuneración del Presidente de la República, tal relación en el estado peruano se ha elevado a casi 90 a 1.

En EEUU, durante la década de los noventa, la inflación aumentó en 32 por ciento; la remuneración promedio, en 37 por ciento; las utilidades poco más que se duplicaron, pero las remuneraciones promedio de los ejecutivos máximos de las principales empresas se multiplicaron por seis. Como consecuencia de ello, y de la burbuja especulativa que

alimentó este proceso, en una década, el 1 por ciento más rico en EEUU aumentó sus ingresos anuales en US$400,000; el quinto intermedio en US$ 3,400; el quinto inferior perdió US$100.

"Infeliz la tierra sin héroes" comenta un personaje en el *Galileo* de Bertolt Brecht. "No –le responde otro– infeliz es la tierra que necesita héroes". El verdadero liderazgo empresarial e institucional no es uno heroico, de estrategias iluminadoras y decisiones trascendentales, sino uno más comprometido e involucrado, más constante. Toda organización, por cierto cualquier empresa, requiere de trabajo en equipo y objetivos de largo plazo. Éstos sólo se pueden construir sin prisa y con mucho cuidado.

Una caída en la confianza interpersonal puede ser un síntoma perturbador en estos tiempos de transición. Tal vez las instituciones deberían incluir, en sus reportes anuales, las respuestas a la pregunta: "¿Considera que el principal jefe de su organización es una persona con integridad moral?" En EEUU, este porcentaje ha caído, durante la última década a 47 por ciento. ¿Cuánto arrojaría esta encuesta hoy en el Perú?

La Información, el Conocimiento y sus Herramientas

Perú Económico, diciembre 2002

Con la presente edición, Perú Económico cumple 25 años. Los artículos de su primer ejemplar fueron escritos en máquinas de escribir eléctricas y se requirieron linotipos para su impresión. Cada época tiene sus herramientas para la información y el conocimiento. Su vigencia resulta, en algunos casos, sorprendente.

Un artículo que data de 1938 en *The New York Times* pronosticaba la próxima desaparición del lápiz por la aparición del bolígrafo. En 1975, *Business Week* se atrevió a proyectar que la oficina del futuro sería una carente de papel. Impresionadas, algunas empresas compraron la idea y establecieron oficinas en cuyas recepciones se transformaba todo documento escrito en digital, para su posterior incorporación al moderno sistema computarizado de información. El papel ya innecesario se quemaba en modernas chimeneas. Para ingresar a estos virtuales santuarios, uno debía dejar todo el papel que portaba en casilleros a la entrada. El interior de los locales se asemejaba a los de la sala de operaciones en un hospital o a una plataforma lunar; no había un gramo de papel.

La moda futurista no prosperó por mucho tiempo. De entonces acá, a escala mundial, el consumo anual por persona de papel se ha duplicado. Es que las proyecciones de futurología pueden, a veces, incorporar, con demasiada ligereza, obituarios de herramientas que siguen gozando de una vida vigorosa.

Un artículo en *The New Yorker (The Social Life of Paper)* llama la atención sobre las oficinas de control de tráfico aéreo en los aeropuertos más congestionados. Pocas áreas de trabajo –se afirma– pueden ser representativas de una tecnología más sofisticada y de una seguridad más crítica. En ellas abundan radares y computadoras de última generación pero también, curiosamente, tinta y papel. En cualquier momento de tráfico intenso en un día de mal clima, un controlador puede supervisar, a la vez, la ruta de más de 20 aviones; algunos por aterrizar, otros decolando, cada cual a distinta altura y velocidad. Requiere, para ello, comunicarse con el piloto de cada nave que supervisa, con los demás controladores, para así enterarse del contexto general para los diversos planes de vuelo, con las torres de aquellos destinos de los aviones que parten. Y mientras lo hace, apunta

jeroglíficos a veces ilegibles, como si tomase los pedidos en cualquier restaurante, en pequeños pedazos de papel (*post–notes*) que va moviendo alrededor de su escritorio conforme los aviones avanzan.

¿Por qué, en pleno siglo XXI –comentan algunos visitantes incrédulos– subsisten herramientas de otra época? ¿No es posible acaso automatizar toda la información vinculada con los vuelos en una sola computadora de última tecnología que permita un monitoreo integrado de la torre de control que sea totalmente inmune al eventual error humano?

Esta es una de las grandes paradojas de las oficinas modernas. Se suponía que las computadoras iban a reemplazar al papel, pero no lo han logrado aún. Algunos creen que ello se ha debido a una resistencia terca de las personas a sistemas más modernos, o a la persistencia de hábitos poco eficientes.

Dos sociólogos del MIT han escrito un libro titulado *The Myth Of the Paperless Office.* Para escribirlo se pasaron un buen tiempo en las oficinas del FMI, institución que en teoría podría funcionar completamente computarizada. Sus oficinas, en cambio, albergan toneladas de papel. Concluyeron que ello se debía a la necesidad de interacción y colaboración entre sus múltiples equipos de profesionales. Sus economistas participan en reuniones a los que llevan borradores de informes, donde discuten cambios a los mismos, que suelen apuntar en los márgenes, aprovechando la versatilidad que ofrece el papel. Sólo después de acordadas las modificaciones es que se introducen en la computadora, moviendo de sitio las páginas, organizando y reformulando, archivando y eliminando.

El papel tiene un conjunto de cualidades muy especiales: es tangible, se puede agarrar, leer lo que dice con el orden y el grado de interés que uno escoja; es espacialmente flexible; y se acomoda bien al proceso de negociación, uno puede hacer anotaciones sin perder el texto original. Por cierto que los textos digitales tienen otras ventajas evidentes –se pueden buscar, archivar, acceder y vincular con mucho más facilidad que los escritos– pero no resultan tan cómodos para un grupo que trabaja en equipo para la preparación de un informe o plano. Los documentos digitales no *hablan*, como sí lo hacen los escritos.

¿Qué encuentra uno normalmente en una oficina moderna? Una PC con su tecleado, un espacio pequeño libre delante del escritorio,... y el resto probablemente sean papeles, montones de papeles, que pueden a veces dar una falsa impresión de caos, cuando

constituyen archivos vivientes, que mutan y se entrecruzan, a veces cronológicamente, a veces temáticamente, a veces de ambas maneras.

¿Por qué no se archivan estas rumas de papel? Pues, porque tales pilas representan un proceso activo de pensamiento en curso. Los trabajadores del conocimiento usan el espacio físico del escritorio también como un contenedor de ideas que aún no han clasificado adecuadamente, ni saben todavía cómo usar bien. El escritorio caótico no implica necesariamente desorden, también puede ser expresión de complejidad, de una maraña simultánea de ideas por resolver. De alguna manera, la mesa de trabajo puede expresar el contenido del cerebro de uno. Uno de los investigadores más creativos de una división europea de Xerox se quejaba porque sus colegas, cada vez que recibían visita en las oficinas, le solicitaban que escondiera en cajas de zapatos el mare mágnum de papeles que solía tener en su escritorio para dar una impresión atildada de ¡empresa moderna!

El inicio del uso abundante del papel en la empresa tuvo como objetivo el control. La máquina de escribir se introduce en 1880 y con ella se facilita el esfuerzo por lograr una administración cada vez más científica. A los pocos años, el papel carbón permitió la producción simultánea de 10 copias idénticas de cualquier documento. Ello permitía, por ejemplo, contar con una programación común para la partida de los trenes, cuya colisión frecuente constituía, hasta entonces, un serio problema.

El archivador vertical ganó la medalla de oro en la Feria Mundial de 1893. ¿De qué servía la copia del horario de trenes, si después no se tenía dónde guardarlo bien? La capacidad para archivar papel se convirtió en una ventaja comparativa fundamental de las empresas durante la primera mitad del siglo XX. En la actualidad, la característica más representativa de una oficina creativa no es la abundancia de computadoras. Son las pilas de papel en los escritorios de su personal clave.

La cualidad principal de cualquier controlador de vuelos aéreos es su sensación de ubicación espacial. El radar le ofrece dos dimensiones del lugar donde se encuentra cada avión en el instante, y lo que debe construir en su mente es una ubicación proyectada, en tres dimensiones, de dónde quiere que ese avión esté en cinco minutos. Los sicólogos explican que los *post–notes* de papel ayudan mucho a los controladores, a cada cual a su manera, en esta tarea. Incluso el lenguaje corporal –la manera de escribirlos, moverlos o ubicarlos– comunican una sensación de la urgencia relativa de cada elemento. Cuando se

reemplazan por turnos entre colegas, lo primero que el controlador entrante suele hacer es reacomodar, a sus propios códigos mentales, las notas que le deja el saliente. El papel, en estos actos, no se usa para controlar, como en el paradigma anterior, sino para ayudar a pensar.

Esta conclusión –que el papel constituye una herramienta extremadamente poderosa en el esfuerzo de pensar o crear– no es una fácil de aceptar. Es normal asumir que la herramienta más valiosa es la más reciente. De allí, la falsa impresión de que la abundancia de papel en un escritorio implica necesariamente malos hábitos de trabajo. El papel ya no sirve bien para controlar. Por ello, la empresa que guarda mucho papel no es una muy efectiva. Pero las pilas de informes en los escritorios no implican necesariamente desorden, pueden ser también una expresión de creatividad latente sobre ideas en curso.

La Mente y Su Conocimiento

Perú Económico, julio 2005

El cerebro humano está conformado por 100,000 millones de células, cada una de las cuales se conecta con otras 10,000. Así, el total de conexiones existentes resulta próximo a un uno con quince ceros a su derecha. Ello vuelve a la mente, como afirma James Watson –Premio Nobel por el descubrimiento del DNA– "la cosa más compleja descubierta en el universo".

¿Cuánto sabe cualquier persona común y corriente sobre su cerebro? Muy poco. Mucho menos que lo que sabe un jugador de fútbol respecto de la pelota que pretende dominar. ¿Cómo es que, por ejemplo, terminamos *leyendo* a otras personas? ¿Conocemos acerca de los potentes químicos que el cerebro es capaz de generar y que afectan significativamente las emociones más íntimas del ser humano? ¿Por qué la música, por ejemplo, nos puede emocionar hasta las lágrimas? ¿De dónde provienen las ideas innovadoras que ocasionalmente se nos ocurren?

Durante las últimas dos décadas, las tecnologías de resonancia magnética y *scanning* han multiplicado exponencialmente el avance de la neurociencia. Como es natural suponer, los cerebros del hombre y de la mujer difieren incluso tanto como sus cuerpos. Tienen, por ejemplo, distintas cantidades de neuronas y materia gris. Hay áreas, como las vinculadas con la sexualidad y la agresión, que están más desarrolladas en los hombres que en las mujeres. De otro lado, los hemisferios izquierdo y derecho están mejor integrados en las mujeres que en los hombres.

El hemisferio izquierdo es el que registra las palabras. Es la parte lógica, analítica, relacional y secuencial de la mente. El hemisferio derecho, en cambio, es el capaz de registrar patrones e interpretar emociones. Es la parte intuitiva –por ello, mutable– y no linear.

Daniel H. Pink –en su último libro *A Whole New Mind*– afirma que el mundo está en un proceso de transición entre la Era de la Información y la Era Conceptual. Si el siglo XVIII fue una era agrícola de campesinos; el XIX, una era industrial de obreros; el XX,

una era de la información con trabajadores del conocimiento; el autor afirma que el XXI será una era conceptual de creadores e innovadores.

En tal sentido, durante los siglos XIX y XX, el hemisferio izquierdo fue el predominante en la vida económica. Se tildaba de inteligente, por tanto, a quien era capaz de descomponer y analizar bien. La educación misma intentaba reforzar estas cualidades en desmedro de aquéllas más correspondientes al hemisferio derecho: la capacidad para integrar e intuir bien.

Hoy resulta evidente que el hemisferio derecho no es inferior sino distinto al izquierdo. Y que, por diversas razones, se requiere de un mejor balance de ambos, algo para lo cual las mujeres tienen una singular capacidad innata.

Los índices de inteligencia –hasta que Daniel Goleman introdujera el concepto de inteligencia emocional– sólo medían la potencia lógica del hemisferio izquierdo. Y se presumía que el elevado IQ constituía el mejor indicador para estimar el éxito potencial de un profesional en la carrera que escogía. Ahora, en cambio, si bien se considera que cada profesión requiere de un mínimo de IQ para funcionar adecuadamente en ella (por ejemplo, el astrofísico requiere de un mayor IQ que el dentista), una vez superado ese mínimo, un mayor IQ sólo influye en apenas 10 por ciento en el éxito profesional. Otros factores, antes poco considerados, empiezan a mostrar su relevancia. Por ejemplo, el sentido de humor, la capacidad para leer expresiones, o para intuir mentiras.

El hemisferio izquierdo resulta lógico, serio, funcional, focalizado y argumentativo. Hace 50 años estas cualidades constituían las ideales para cualquier gerente o empresario. Actualmente, sin embargo, la estructura organizacional ha adquirido una dinámica muy distinta a la pirámide tradicional con sus paradigmas resultantes. El punto débil de las instituciones y empresas suele ser, en la mayoría de los casos, el manejo de sus recursos humanos, para lo cual se requiere de más empatía y otras cualidades del hemisferio derecho. Hay nuevas pruebas que miden cualidades como la capacidad de identificar una sonrisa real de una fingida, en las que personas lógicas de alto IQ pueden salir muy mal paradas. Ello limita enormemente su potencial futuro como ejecutivos.

Se afirma que para ser exitosa una empresa debe no sólo vender productos y servicios, sino también comunicar experiencias. Ello obliga a un cultivo de la empatía, ejercicio que no suele estar incluido en los cursos del MBA. Tampoco está el entrenamiento

para contar historias, que suele ser en la vida y los negocios un recurso mucho más poderoso que la argumentación lógica abstracta. La educación tradicional también tiende a ser seria y poco juguetona. El juego, sin embargo, estimula muchos valores fundamentales para el éxito empresarial: la voluntad, el entusiasmo, el sentido de compromiso.

La cultura finalmente es una consecuencia de la mente humana. Se podría afirmar que no ha sido sino el resultado de la biología cerebral, como el florecimiento de un arbusto, más bello sin duda pero definitivamente configurado por éste. Por ello, para entender integralmente la historia de nuestras vidas –afirma Steven Jonson en su libro *Minds Wide Open*– debemos ir más allá de ese florecimiento, de la poesía y la filosofía, para entender nuestros cerebros como realmente son. Que ello sea posible, finalmente, constituye uno de los grandes milagros de nuestro tiempo.

Tolerancia

Semana Económica, 29 de enero 2006

Con la intensificación de la campaña electoral, conviene reflexionar sobre la (poca) democracia de nuestras costumbres, una característica latinoamericana a la que hizo referencia Enrique Krauze, ingeniero e historiador mexicano, en su libro Travesía Liberal.

En el siglo XX, el dogmatismo, la intolerancia y el rechazo a la pluralidad (vestigios de la sociedad tradicional) se desplazaron de la esfera religiosa a la ideológica y política.

Según Krauze, en América Latina la palabra "tolerar" tiene un sentido negativo; solemos usarla como sinónimo de "soportar", de "aguantar". "Cómo no te puedo suprimir, te soporto, te tolero". En la sociedad liberal moderna, en cambio, la palabra "tolerancia" tiene un sentido más noble y positivo; evoca, de alguna manera, una celebración de la diferencia entre las personas. Como la verdad no surge finalmente de una revelación sino de un descubrimiento, quien no piensa como yo –si yo lo escuchara y tolerara debidamente– me ayuda a ensanchar y ampliar mi verdad.

No se reconoce ello en la mayoría de nuestros países. La pluralidad, la diversidad, la divergencia, la diferencia, son todas vistas con sospecha. Nos es difícil dialogar. Muchas veces las conversaciones –en la familia, en el trabajo, en la conversación política– suelen ser la sucesión de monólogos excluyentes. Más que convencer, queremos imponer. Mi adversario, por tanto, resulta necesariamente mi enemigo; cuando lo normal, en una democracia, no es matar por las ideas sino vivir con ellas.

La Humilde Papa

Perú Económico, octubre 2006

En el libro *The World that Trade Created* (del cual se obtiene gran parte de la información de este artículo), Kenneth Pomeranz y Steven Topik realizan un interesante análisis de la evolución del cultivo de la papa a lo largo de la historia.

El oro y la plata fueron los productos que desde el inicio de la conquista española monopolizaron la atención y la codicia de los europeos. Posteriormente, algunos productos exóticos –café, tabaco, azúcar, cacao– originarios de América, o que podían ser sembrados a una escala sin precedentes en el nuevo continente, llamaron también la atención.

En cambio, la papa, como el maíz, despertaron al inicio muy poco interés. La ampliación de su producción y su comercio fueron muy graduales para un tubérculo que es, actualmente, el segundo cultivo alimentario más importante del mundo.

Para la población andina, la papa resultaba fundamental por algunas razones obvias: su gran resistencia a la altura, su elevado contenido calórico y vitamínico por área cultivada, el poco cuidado relativo que requiere, y lo fácil que es de almacenar.

La papa entró a Europa, a la vez, como una curiosidad hedonística y como alimento de pobres. Algunos sofisticados, por ejemplo, empezaron a interesarse por ella y pagaban muy buenos precios por suponer que algunas de sus variedades tenían cualidades afrodisíacas. De otro lado, con el desarrollo de la minería, la papa se convirtió en el alimento natural de aquellos mineros que laboraban a elevadas alturas.

En 1600, la población de Europa empezó a crecer significativamente, lo que generó crisis sucesivas de alimentos y un interés de botánicos, reformadores y burócratas que empezaron a plantear a la papa como una solución contra el riesgo del hambre. Pero incluso tan tarde como 1770, un cargamento de papas enviado a Nápoles para hacer frente a una hambruna fue rechazado. Y hasta comienzos del siglo XIX, en Francia existía la absurda creencia de que el consumo de papa ocasionaba lepra.

Irlanda fue el primer país europeo que empezó a consumir papa en gran escala. Durante la rebelión que tuvo lugar entre 1641 y 1652, las fuerzas británicas arrasaron el territorio, destruyendo sembríos, granjas, animales, depósitos y molinos. El 80 por ciento

de los irlandeses murió o dejó el país. El resto sólo sobrevivió gracias a la papa que, para fines del siglo, se había convertido en la fuente principal de comida y bebida de los irlandeses. Un adulto consumía, entonces, más de tres kilos al día en promedio. Hasta la catástrofe de 1840, cuando se generó una hambruna generalizada, Irlanda y la papa fueron material de discusión entre los intelectuales y políticos de Europa.

Los filósofos de la Ilustración, por ejemplo, se mostraban muy preocupados por el aumento del crecimiento poblacional, algo que la papa facilitaba. Ellos consideraban que, al permitir una mayor población, la abundancia de papa permitía una reducción del salario real. Correspondientemente, los grandes defensores de la papa durante el siglo XVIII fueron aquellos que aspiraban a abaratar la posibilidad de tener suficientemente alimentados a un número significativo de pobres: los generales de los ejércitos y los dueños de las emergentes fábricas en Inglaterra.

Recién a finales del siglo XVIII, dejó la papa de ser un cultivo casero para empezar a ser sembrada a gran escala, especialmente en el norte industrial. Pero buena parte de la población siguió resistiéndose a su consumo. A muchos ingleses, por ejemplo, lo que comían los irlandeses sólo les generaba desprecio. Por entonces, el producto que otorgaba *status* era el pan blanco. Pero en la medida en que el consumo de este producto aumentó, también aumentó el de la papa, ya que los pobres –para comprar el pan blanco caro– dejaron muchas veces de comprar el pollo, carne y queso, que eran más baratos que el pan blanco, para sustituirlos por papa.

Federico el Grande –quien afirmaba que “los ejércitos avanzan con el estómago”– popularizó la papa en el este de Alemania y Polonia. Una de las guerras en Bavaria en el siglo XVIII fue llamada la “guerra de la papa” y concluyó cuando la cosecha de una de las partes colapsó. La agitación militar durante el cuarto de siglo que siguió a la Revolución Francesa generalizó la papa en toda Europa. Después de una hambruna en Rusia en 1831–1832, el zar obligó su sembrío extensivo en el imperio. Trescientos años después de su “descubrimiento” en el Perú, la papa conquistó el mundo occidental como la comida de los pobres.