IDEAS EN RETAZOS

Felipe Ortiz de Zevallos

ÍNDICE

¿Dónde estamos y hacia dónde vamos? 9
El gobierno de Ollanta Humala 11
El desafío de los partidos 12
Repensando la democracia 13
La asociación Transparencia 14
Elecciones regionales y municipales 15
La débil institucionalidad 16
Las reformas políticas 17
Un lustro para el bicentenario 18
El Bicentenario de la Independencia 19
Consejero Presidencial 20
Crónica de una misión 22
Obama, minimalista visionario 29
Elección histórica 30
Obama y la *elevación* 31
Obama y Lincoln 32
Niveles de pobreza 33
Paremos la estupidez 34
Espíritus animales 35
Los impuestos por la virtud 36
El modelo chino 37
Nuevos indicadores 38
¿Cómo medir tu vida? 39
Curiosidades de las *bistromathics* 40
Peores vuelos en mejores aeropuertos 41
Un índice de progreso social 42
Desarrollo y libertad 43
PBI per cápita e IPS 44
La cuarta revolución industrial 45
La crisis y su eventual salida 46
Cambios en el orden global 47

Los autores de las reglas 48
El cambio tecnológico 49
Mirando atrás, para ver el futuro 50
Los Wikileaks 51
Las ideas innovadoras 52
Tensiones en el G-20 53
La reforma bancaria 54
Kissinger en China 55
La buena gestión pública 56
Enroque y reacomodo 57
Cambio de paradigmas 58
El momento de los profesores 59
Derecha o izquierda 60
Kurzweil sobre el futuro 61
El futuro del euro 62
Los tipos de innovación 63
El siglo de las megaciudades 64
Cómo evitar una nueva crisis 65
Tendencias al 2030 66
La revolución del dinero 67
Un Estado por reinventar 68
Capitalismo inclusivo 69
Cuando el Estado mete la pata 70
Las preguntas de Kissinger 71
Capitalismo a embridar 72
Desafíos globales al 2015 73
El arte como inversión 74
Entre China y EEUU 75
Laudato si 76
Obama y Xi 77
2015: año de calor récord 78
Las tareas de un CEO 79
Facebook 80
El futuro de Microsoft 81
Focalizando bien 82

Evaluación de directorios 83
Cinco requisitos para el CEO 84
Great by Choice 85
Cómo ganar con Twitter 86
Péndulo, moda o nueva vanguardia 87
Las preguntas que debe responder un director 88
Transición en el Financial Times 89
Los problemas de Boeing 90
Valores esenciales 91
Reflexiones al CEO Summit 92
El Washington Post y Jeff Bezos 93
El correo y el email 94
Cisnes negros y tormentas perfectas 95
Los desafíos de la banca 96
Big Data 97
La proliferación de los robots 98
El curioso negocio de Amazon 99
Cómo reclutar 100
Airbnb.com 101
De *fast-food* a *fast-casual* 102
Cirque du Soleil 103
Perdiendo la señal 104
El éxito de una start-up 105
Innovación frugal 106
Organizaciones exponenciales (ExO) 107
Cursos para futuristas 108
El mercado de las ideas 109
Nitin Nohria, decano 110
La sala de clase 111
Nuevo modelo universitario 112
Qué y cómo enseñar 113
7 actitudes para pensar bien 114
La nueva educación 115
El programa MBA en debate 116
MOOC en Coursera y otros 117

Maestrías *top, online* 118
Cualidades para cultivar 119
Innovación en el HBS 120
El proyecto Minerva 121
Las profesiones en jaque 122
El reconocimiento y la popularidad 123
El liderazgo y el sentido de culpa 124
De gerentes a líderes 125
Liderazgo ante problemas complejos 126
De líder a gran líder 127
La atención focalizada 128
Comparación intercultural 129
La mentoría y su importancia 130
La industria del lujo 131
Migración en U 132
¿Aumento de inteligencia? 133
Hogar, dulce hogar 134
La economía del comportamiento 135
Los diarios en digital 136
Una inmigración emprendedora 137
La empatía en los chimpancés 138
Los nuevos consumidores 139
¿Brevetes para internet? 140
Los cambios demográficos 141
La superabundancia informativa 142
La meritocracia en crisis 143
Sobre los rumores 144
Un nuevo humanismo 145
Conductas poco éticas 146
Ciudades comparadas 147
Terapia financiera 148
La felicidad revisada 149
7,000 millones hoy 150
China 2012 151
Un nuevo inodoro 152

Estabilidad inestable 153
Los cambios en China 154
El pensamiento conservador tradicional 155
El genoma humano a US$1,000 156
Una brocheta de escarabajos 157
Factores de un cambio de época 158
El año de la transformación 159
Cuando la riqueza ya no aumenta 160
La generación desconfiada 161
Las noticias cotidianas 162
Una adultez atrasada 163
Algunas megatendencias 164
Innovando para la democracia 165
La familia en jaque 166
El Apple Watch 167
Fuerzas dramáticas de cambio 168
Una de cada siete 169
Un innovador hace 350 años 170
Mark Zuckerberg 171
Daniel Bell (1919-2011) 172
La madre de Barack Obama 173
Procurando quebrar 174
Richard Branson en Lima 175
La pregunta de la reina 176
La cultura del narcisismo 177
La religión y la Suprema 178
Un renovado análisis 179
Cambio de nombre 180
Cómo vivir 181
Reflexiones sobre la teoría de la evolución 182
Anglosajones y latinos 183
Por un capitalismo mejor 184
La neuroeconomía 185
La economía darwiniana 186
El mercado de las flores 187

Las variaciones de la moral humana 188
La equidad del libre mercado 189
El poder de los callados 190
35 años de APOYO 191
El valor de las cosas 192
Una valiosa herramienta 193
La importancia de las abuelas 194
¿Por qué un audífono cuesta 6 veces más que un Ipad? 195
Café para el cerebro 196
El valor de la nostalgia 197
El próximo avance 198
Los hábitos de la próxima generación 199
Los riesgos del *singularity* 200
La economía es una temática más que un método 201
Cambio climático y El Niño 202
¿Qué hace especial al ser humano? 203
El gana-pierde 204
El material del futuro 205
El café, la urbe y la Web 206
Innovar en un mundo complejo 207
Las virtudes intelectuales 208
Una era desordenada 209
Un valioso sumario 210
La era de la adaptación 211
Respuestas y preguntas 212
El poder del compromiso 213
Anticipando el 2025 214
El Poscapitalismo 215
La invención de la naturaleza 216
Reglas simples 217
China y EEUU 218
La ciencia-arte de Rodrik 219
El arte y ciencia del carisma 220
La paz a ganar 221
La horrible guerra santa 222

La libertad de expresión 223

¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?

- El pasado 28 de julio (2010), José Matos Mar publicó en El Comercio un reflexivo artículo en el cual afirmaba sentir, por primera vez, "la posibilidad y la extraordinaria oportunidad de formar –en el Perú– una sociedad nacional andina emergente desarrollada". Ese optimismo, inusual en un científico social, es compartido por muchos en el sector empresarial.
- A tal situación ha contribuido –fundamentalmente– el ritmo de crecimiento durante los últimos tres lustros, muy superior al de la economía mundial, logro basado en un manejo macroeconómico abierto y prudente. También han sido especialmente útiles la dinámica demográfica reciente y una estimulante renovación de valores, antes coloniales y estáticos, hoy más dinámicos y plurales. La autoestima del peruano promedio ha mejorado significativamente. Y ello constituye una fortaleza nueva de la sociedad peruana.
- Ahora bien, así como la amplia diversidad de nuestros recursos naturales constituye otra ventaja relevante, la atomización administrativa del Perú –en demasiadas regiones, provincias y distritos– deviene en una severa limitación para alcanzar un desarrollo más eficiente y equilibrado. Carece también el Perú de un sistema orgánico de partidos políticos, así como de instituciones policiales y judiciales que generen un mínimo de respeto. A las próximas elecciones, se presentarán 100,000 candidatos a cargos representativos. Ello constituye expresión de un riesgo eventual de balcanización, así como de la confusión del Estado con un botín-piñata.
- Basadre se refirió al "abismo social y al empirismo estatal" como los dos grandes lastres de la república peruana. Hay avances recientes en ambos frentes pero, en el caso de la administración pública, se carece aún de un servicio civil profesional que sostenga a un Estado en forma y que posibilite un manejo eficiente y sostenible de la administración pública, especialmente en lo que se refiere a los esfuerzos por atenuar la desigualdad de oportunidades. Cuando se compara al Perú con países vecinos como Colombia y Chile, sus dos mayores limitaciones radican en las carencias de un sistema político funcional y de una adecuada tecnocracia en el sector público.
- En gran medida, la crisis financiera global de los últimos años se ha debido a un excesivo endeudamiento de familias, empresas, bancos y estados. Afortunadamente, como consecuencia de las crisis sufridas en el pasado, el Perú –como otros países de la región– registra índices prudentes de endeudamiento, tanto a nivel familiar como empresarial, tanto en el sistema financiero como en el sector público. El presidente del BID Luis Alberto Moreno se refería a esa condición en un artículo reciente en El País para pronosticar que la siguiente década será una relativamente favorable para América Latina.
- En el Perú, sin embargo, una vez que concluya la actual etapa de altos precios de minerales, la actual presión tributaria puede ser insuficiente para sostener una creciente reducción en las desigualdades de servicios básicos como educación y salud –aún hay demasiados niños peruanos que se mueren de frío– así como para cumplir un rol promotor en la cultura y en la investigación tecnológica. El derrame reciente en el Golfo de México y la crisis financiera van a motivar una mayor regulación y un mayor planeamiento estatal, así como el reclamo de que la gestión de riesgos sea una más política que puramente mercantil.
- La economía mundial va a crecer menos entre los años 2010 y 2020 de lo que creció entre los años 2000 y 2007. Aún subsisten importantes desequilibrios que se requieren atenuar para proyectar el futuro con mayor confianza. De otro lado, en

muchos campos de la técnica y de las ciencias, el mundo se encuentra al borde de descubrimientos que pueden mejorar muy significativamente la calidad de vida.

- La Academia de la Lengua definía en un tiempo empresa como "acción ardua y dificultosa que valerosamente se inicia". Para generar buenas empresas creadoras de riqueza se requiere de mucho esfuerzo, capacidad intuitiva para tomar riesgos prudentes, y no poco valor. Lo que sí ha mejorado mucho en el Perú es su actitud empresarial, tanto entre los emprendedores inmigrantes que recurren a las microfinanzas para surgir, como entre sus principales empresarios, quienes ya no ven el mundo como uno ancho ni ajeno.

Agosto 2010

El gobierno de Ollanta Humala

Más que un concepto material definible, la riqueza de cualquier país resulta de la consecuencia de la confianza social que se genera para que sus múltiples ciudadanos puedan –a través de la imaginación creativa, la interacción con el mundo y el estímulo de la competencia en mercados eficientes– otorgar un valor creciente a los diversos bienes y servicios que producen.

¿Qué requiere el Perú durante el próximo lustro? Primero, una democracia funcional y efectiva, un consenso sobre objetivos y medios, un futuro más predecible para todos, la legitimidad de una autoridad que efectivamente mande, partidos políticos que funcionen mejor, una madurez que facilite un diálogo plural, libertad de opinión y expresión, un Poder Judicial que sea eficiente e independiente.

En segundo lugar, se requiere de un liderazgo austero y eficaz. Con notables excepciones, el sector público peruano sigue siendo poco eficiente y patrimonialista, más abierto a la compadrería que a la meritocracia. El presidente electo debe convocar a un grupo de autoridades y colaboradores capaz de priorizar bien los problemas, de diagnosticarlos con racionalidad y solvencia técnica, y de liderar en el trabajo concertado para encontrar las mejores soluciones.

Los logros alcanzados hasta ahora, que pueden parecer limitados para algunos impacientes, no deben ser descuidados. Hoy se habla mucho de los BRIC (Brasil, Rusia, India y China). Sin embargo, la esperanza de vida al nacer –el indicador social más genérico– es mayor en el Perú que en cualquiera de estos países. En su primer discurso al país, el presidente Ollanta Humala debe comprometerse con su equipo de gobierno entrante a que, dentro de cinco años, se pueda seguir diciendo lo mismo que hoy: que uno vive más años en el Perú que en Brasil, Rusia China o India.

Julio 2011

El desafío de los partidos

La crisis de los partidos políticos no se da solo en el Perú sino en todo el mundo. En la culta Europa, los inscritos en partidos políticos sumaban el 10% de la población por 1980. En este siglo, a pesar de la crisis económica, el porcentaje se ha reducido a cerca de la mitad. En el mundo del Twitter y del Facebook, los partidos enfrentan un inusual desafío.

Peter Mair, politólogo tempranamente fallecido de la Universidad de Leiden, argumentaba que en la "democracia representativa" de hoy, los partidos funcionan cada vez menos como agentes *representativos,* pero que deberían reforzar su rol en la gestión de la democracia*,* para que esta sea más inclusiva, responsable y transparente.

Los grandes partidos de masas fueron tradicionalmente de izquierda. Buscaban representar a una clase marginada. En el mundo en que casi todos cuentan con un celular y acceso a la Internet, ¿sirve una organización partidaria de adecuado vehículo para la integración o para la movilización?

Si el ciudadano de a pie ya no necesita de partidos, el gobierno sí los requiere y más. Las ONG como instituciones sociales pueden operar mejor, pero no deben gobernar. Los partidos debieran ser vistos como componentes *sui generis* del estado. En el mundo de hoy, la política genera poco interés y la crisis de las ideologías ha originado una promiscuidad programática. Pero no todo debiera gobernarse tecnocráticamente. Los partidos resultan esenciales para aportar criterios sobre los cuales se adopten las decisiones más controversiales. Y, en el Perú, resultan críticos para darles un contexto nacional a los movimientos locales y regionales.

Clave para el futuro del Perú es que, a partir del 2014, una buena parte de las regiones sean presididas por candidatos de partidos políticos de alcance nacional. En un país informal y con presencia del narcotráfico, sería conveniente que el Ejecutivo otorgara a los partidos registrados los fondos que establece la ley para garantizar su funcionamiento mínimo.

Octubre 2012

Repensando la democracia

El ágora ateniense inventó la democracia –para Aristóteles el gobierno de los más– en un sistema que toleraba la esclavitud y limitaba la ciudadanía. Luego fue reemplazada por imperios y el gobierno de uno o de pocos. Debieron pasar más de mil años para que la declaración de la independencia de EEUU y la revolución francesa marcaran un relanzamiento de la república –del gobierno por la ley, no en función de la voluntad de quien manda– y de la democracia.

Una democracia requiere de un balance entre el gobierno de las mayorías y la defensa de los derechos de las minorías. Para ello, se requiere tanto de instituciones representativas –partidos políticos, parlamentos, sistemas electorales– que permitan convertir las preferencias populares en políticas y acción pública como de instituciones de contención –sistema judicial independiente, prensa libre, banco central autónomo– que garanticen los derechos fundamentales: la propiedad, la libertad de expresión, y que prevengan también el abuso gubernamental. La representación sin contención –elecciones sin imperio de la ley– termina siendo solo una tiranía de las mayorías.

Requisito para lograr una democracia liberal ha sido la consolidación del estado-nación, así como una transformación a la modernidad con la correspondiente urbanización y alfabetización, el educar al soberano que planteó Domingo Faustino Sarmiento. En el Perú aún faltan instituciones adecuadas, tanto de representación como de contención.

En reciente artículo, Dani Rodrik, profesor de la universidad de Princeton, señala una paradoja: como nunca antes, más sociedades se declaran democracias; pero, en simultáneo, se ha registrado una sensación de crisis en el funcionamiento político de democracias antes consideradas paradigmáticas, como las de EEUU y algunas de Europa Occidental. En parte ello se debe a una creciente polarización ideológica y a que en Europa la integración política no avanzó al ritmo de la integración económica. La democracia –afirma Rodrik– requiere ser repensada.

Junio 2014

La asociación Transparencia

Fundada en 1994 por Felipe McGregor S.J. y Luis Jaime Cisneros, entre otros, Transparencia aspira a una mejor democracia. Con una Constitución nueva que por entonces permitía la reelección presidencial, la observación electoral constituyó un tema fundacional crítico. En las elecciones del 2000 y del 2001, la institución se hizo presente en las elecciones con miles de voluntarios, lo que aumentó su reconocimiento y aprobación en la población nacional.

En sus primeros 20 años, Transparencia ha observado siete procesos y capacitado a más de 2,000 personas en diversos temas políticos en todo el país. En ese lapso, la economía del Perú ha prosperado significativamente, pero su crisis política e institucional se ha acentuado a extremos críticos. Hace algunos meses, un informe de The Economist sobre el Perú llevaba de gorro: "el éxito económico no puede coexistir indefinidamente con la debilidad política". Los resultados de las próximas elecciones regionales y locales solo servirán para comprobar la lamentable fragilidad de los partidos políticos peruanos.

El expresidente del Ecuador Oswaldo Hurtado explica bien la importancia de los agentes políticos: "un sistema de partidos simple, no polarizado, institucionalizado y representativo, facilita la toma de decisiones por parte de los gobiernos, congresos, gobernaciones y municipios, contribuye a mejorar la capacidad de negociación del gobierno, facilita la ejecución de su programa legislativo y la conformación de alianzas perdurables, permite que las políticas públicas se tornen predecibles, aleja el peligro de iniciativas irresponsables, y torna confiable el futuro económico y político de la sociedad".

Ninguna reforma es más importante en el Perú de hoy que la política. Para contribuir mejor a ella, Transparencia ha duplicado su membresía. Hoy su asamblea es un grupo plural dispuesto a aportar a la educación ciudadana, así como a identificar iniciativas que procuren una mejoría en la calidad de la actividad política en todo el país.

Agosto 2014

Elecciones regionales y municipales

En el Perú, contamos con una organización política demasiado fragmentada. En Colombia, Chile y México, el número de habitantes por alcalde supera 40,000. En el Perú, tal indicador es apenas 17,000. El número de regiones, municipalidades y distritos probablemente duplique o triplique el que debería ser. Nos gobernaríamos bastante mejor con unas 10 regiones en vez de las 25 existentes, con unas 80 y no con 195 provincias, con unos 800 y no con 1,840 distritos. Lima tendría una mejor situación y futuro si su área metropolitana tuviese menos de 20 y no 43 distritos. Si San Juan de Lurigancho ya cuenta con más de un millón de habitantes, es difícil entender por qué algún otro distrito debería tener menos de 250,000 habitantes. Y solo trece superan esta población. El diseño político del país es uno innecesariamente barroco.

De otro lado, el número de partidos políticos supera también al correspondiente de Colombia, Chile o México, con el agravante de que la mayoría ha perdido presencia nacional. Si en las elecciones regionales del 2002 la suma de votos correspondiente a los partidos políticos sumó 79% del total, ese porcentaje disminuyó a menos de la mitad en las elecciones del 2010. En no pocas localidades, candidatos vinculados con partidos nacionales han preferido vestirse de marcas locales ad hoc.

En el actual proceso, 120,000 personas han buscado ser elegidas a algún cargo, ¡una por cada 250 personas! En importantes regiones, los más votados no han alcanzado el 30% requerido. Hay, de otro lado, alcaldes elegidos con menos del 20% que temerán eventuales procesos de revocatoria desde el primer día de su mandato.

Son muy pocos los peruanos que consideran que nuestra democracia funciona a la par con la del resto de América Latina. En la última década, el Perú ha sido el líder regional en crecimiento económico pero, a la vez, ha perdido firmeza institucional. Se requiere de un verdadero shock de reformas para superar esta grave crisis.

Octubre 2014

La débil institucionalidad

El crecimiento económico sostenido sólo puede generar un desarrollo social firme cuando se da en el contexto de instituciones que se renuevan para facilitar una mayor madurez política y un funcionamiento más eficaz de los mercados. Es obvio que las transacciones cotidianas de los individuos y las empresas deben contar con la protección de leyes que se entiendan y cumplan por todos. Esa estabilidad permite adoptar mejores decisiones. Y la falta de ese orden mínimo genera el riesgo de la anarquía y de los estados fallidos.

Al menos hay cinco clases de instituciones requeridas para el buen funcionamiento de una economía de mercado: las que garantizan la estabilidad macroeconómica, las que establecen derechos de propiedad precisos y avalan contratos ejecutables, las agencias regulatorias debidamente calificadas y representativas, los organismos que contribuyen con la seguridad social, y aquellas entidades que permiten el manejo y la superación de los conflictos.

Los países mal desarrollados se caracterizan por la desconfianza, el incumplimiento del Estado de Derecho, el mal manejo de los conflictos y riesgos, la imprecisión y el desconocimiento de los derechos de propiedad, la incapacidad de las agencias regulatorias para combatir el fraude y las prácticas oligopólicas, y la inefectividad y falta de transparencia de los gobiernos.

La falta de un Estado de Derecho y de claridad en los derechos de propiedad desanima a la inversión que constituye un requisito esencial para el crecimiento económico sostenido.

No es fácil lograr cambios institucionales. Ellos requieren de un mínimo de consenso político. Y, muchas veces, aunque favorecen a una gran mayoría silenciosa, perjudican bastante a los pocos que ejercen su poder arbitrario y defienden sus privilegios. Es complejo hacer hablar a esa mayoría favorecida y la repartición futura de los beneficios potenciales tampoco resulta una tarea sencilla de lograr.

Julio 2015

Las reformas políticas

En Wikipedia se entienden las reformas como "un cambio de situación en un orden o régimen, sin alterar los rasgos fundamentales del mismo, para corregir situaciones parciales defectuosas". Incluye, por tanto, "ajustes, enmiendas, innovaciones, que permitan generar una mejor situación, sin sustituir lo esencial del orden establecido".

En su libro El cemento de la sociedad, el noruego Jon Elster plantea que el orden social requiere de un contexto predecible y aceptable, así como de un mínimo de cooperación entre todos aquellos que conforman la sociedad. La política peruana es poco predecible y la confianza interpersonal entre peruanos una de las más bajas de la región latinoamericana. Ello genera un entorno poco favorable para adoptar políticas públicas adecuadas en un mediano plazo. Noruega, en cambio, es considerada la sociedad con mejor institucionalidad democrática y, a la vez, no sabemos si por causa o efecto, el 75% de los noruegos cree que es posible confiar en los demás. Hace algunas décadas, sin embargo, era el país más pobre de Europa.

El argentino Guillermo O'Donnell afirmó que las poliarquías modernas resultan de una destilación compleja y peculiar de tres herencias históricas: una democrática, otra liberal y, finalmente, una republicana. Y añadió que, en la mayor parte de América Latina, hay un adecuado respeto al mandato de las urnas; pero no tanto compromiso para la defensa de la libertad, ni suficiente convicción respecto de la importancia y validez del imperio de la ley.

El pensador germano-británico Raif Dahrendorf refiriéndose, en 1990, a los países de Europa oriental que por entonces se liberaban del yugo soviético, afirmó: "se requerirán 6 meses para organizar elecciones válidas, 6 años para sentar las bases de una economía eficiente e interconectada, pero no menos de 60 años para consolidar instituciones que permitan anclar una democracia en serio".

En tal sentido, el Perú es todavía una República Pendiente (título de un reciente libro argentino).

Diciembre 2015

Un lustro para el bicentenario

El reciente proceso electoral confirma lo inadecuada que resulta la legislación vigente y que es conveniente una reforma integral pronta, antes de las elecciones regionales y municipales del 2018. Su complejo resultado constituye un desafío político, una eventual cuadratura del círculo, para un país que, por sus instituciones, ocupa el puesto 116 de los 144 evaluados en el Índice de Competitividad Global. Si alcanzamos el puesto 69 en el promedio agregado, tal vez el objetivo nacional más importante para el 2021 sea que nuestras instituciones –partidos, Congreso, Poder Judicial, policía, etc.– alcancen un lugar entre la mitad mejor. En estabilidad macroeconómica, por ejemplo, ya somos el 23vo del mundo.

El presidente electo es un peruano de gran prestigio internacional, con una larga y muy exitosa carrera en el sector público y privado. Su partido obtuvo 21% de los votos en primera vuelta y cuenta con solo 18 de los 130 congresistas elegidos, una representación muy limitada. Existe el grave riesgo de un gobierno débil. Las listas de Fuerza Popular, por su parte, alcanzaron una amplia mayoría en el nuevo Congreso. Cabe mencionar que sus miembros, como los de PpK, son mayoritariamente invitados, no militantes. En el 2018, se celebrarán elecciones regionales y municipales. Sus resultados podrían generar, a mediados de la nueva administración, una interpretación plebiscitaria. Sería conveniente que los partidos logren para entonces aumentar su número de inscritos, así como su democracia interna.

La delincuencia y la corrupción son las dos preocupaciones principales de la ciudadanía. Su tratamiento, como el de otros temas posibles, no es ideológico, y puede ser manejado en el marco de un acuerdo nacional abierto a los demás grupos políticos. De otro lado, como el Ejecutivo es responsable de la administración central, y el Congreso de las leyes, hay varios puntos de convergencia entre los planes de gobierno de los dos partidos que compitieron en la segunda vuelta. Es cuestión de que, concluida la batalla electoral, se optimice con inteligencia y creatividad. Hay también iniciativas del plan de gobierno tricolor que requieren o no de normas del Congreso, a los que el grupo naranja podría, con todo derecho, oponerse. En el primer caso, se tendría que recurrir a una campaña de persuasión o al archivo de la idea hasta mejor oportunidad. En el segundo caso, su implementación podría estar sujeta a una eventual interpelación, incluso a una censura ministerial, todo parte del saludable ejercicio democrático.

El Perú está en una situación expectante en América Latina. El gobierno del presidente Ollanta Humala ha cumplido con su promesa de garantizar la estabilidad macroeconómica y ha tenido ministros, como Jaime Saavedra o Piero Ghezzi, que han realizado esfuerzos encomiables en la reforma educativa y en la diversificación productiva. El nuevo gobierno bien haría en mantener lo bueno de la administración anterior. Eso otorga una sensación de madurez y continuidad.

Hay dos temas en los que el nuevo gobierno puede convocar a un esfuerzo concertado inmediato: la tramitología tan absurda y el estancamiento de importantes proyectos de infraestructura por descoordinaciones entre el gobierno y las autoridades regionales. Majes Siguas II se otorgó en concesión en el 2010 para irrigar decenas de miles de hectáreas en Arequipa, y su avance es mínimo. La Línea 2 del Metro se concesionó en el 2014 y sólo ha avanzado 2 km.

¡Hay que poner manos a la obra!

Junio 2016

El Bicentenario de la Independencia

Entre el 2009 y el 2011, con la economía regional creciendo dinámicamente, nueve países de América Latina festejaron el inicio de su rebelión emancipadora. Con la excepción de Chile, el resultado fue un relativo fracaso. El investigador Carlos Malamud del Real Instituto Elcano ha publicado un valioso balance de este proceso: De la euforia al ensimismamiento.

De este despelote, quizá sólo se salve para el recuerdo la vistosa regata de veleros organizada por las armadas de algunos países que circunnavegaron la región. Y una sencilla pero emblemática foto, el 18 de septiembre del 2010, que muestra a cinco mandatarios chilenos: dos socialistas y dos democristianos que compartían, con el de derecha en ejercicio, la satisfacción por el aniversario de una república ya afirmada.

El caos y el desorden fueron, en buena medida, consecuencia de la política. Los países del ALBA, por ejemplo, intentaron politizar el acontecimiento (como ocurrió aquí durante el gobierno militar, con ocasión del sesquicentenario). Se pretendió así manipular groseramente la historia con fines subalternos. Ello creó polarización, distorsionó las convocatorias y malogró el entusiasmo de la población. En Bolivia, por ejemplo, el festejo inaugural iba a efectuarse en la ciudad de Sucre, pero por pleitos entre el gobierno nacional y las autoridades regionales fue trasladado a un pueblo remoto y prácticamente deshabitado, sin aeropuerto. En Argentina, la presidenta Cristina Kirchner no asistió a la reapertura del teatro Colón, a la que sí fue el expresidente José Mujica de Uruguay, para no ver a Mauricio Macri, entonces primera autoridad de la ciudad de Buenos Aires. En la galería de patriotas latinoamericanos de la Casa Rosada se incluyó el retrato del Che Guevara, pero no el de Juan Bautista Alberdi ni el de Domingo Faustino Sarmiento. En Venezuela, Hugo Chávez ordenó la exhumación de los restos de Simón Bolívar para insinuar que fue envenenado por colombianos.

Pero si los políticos distorsionaron la trascendencia del aniversario, cabe señalar también que la población, en su mayoría, no era muy sensible a éste. Según el Latinobarómetro (2009), apenas el 54% de los peruanos identifica a España como la nación de la cual el Perú se independizó. Y si ese indicador resulta preocupante, cabe señalar que supera al de los demás países de la Alianza del Pacífico, menos Chile. Y de la población peruana encuestada, menos de la mitad considera significativo el proceso mismo de la independencia. Esa encuesta revela que el hito del bicentenario ha carecido, para cuatro de cada diez pobladores de América Latina, de alguna trascendencia.

Chile y México fueron los países que organizaron las celebraciones con suficiente cuidado. El presidente Ricardo Lagos constituyó la comisión correspondiente con diez años de anticipación. En el caso de Ecuador, fue el propio presidente Rafael Correa quien la encabezó. En Colombia, como a veces sucede en ese país, la comisión sólo se instaló después de intensos, interminables y frustrantes debates entre historiadores y políticos.

El presidente Pedro Pablo Kuczynski hizo de la referencia al año del bicentenario un mantra en su republicano discurso inaugural. La complejidad del Perú, su preocupante fragilidad política, la diversidad de sus culturas y valores obligan a que los 200 años de república, una que está por consolidarse aún, sean celebrados con humildad y discreción, con contenido espiritual y con esperanza.

Agosto 2016

Consejero Presidencial

"*El Perú requiere una democracia crecientemente participativa, un consenso amplio sobre objetivos y medios, un liderazgo austero y lúcido, un estado técnico a la altura de nuestro tiempo, una educación para el cambio, una nueva madurez que permita el diálogo abierto y plural, la comprobación de que el sistema no va a ser utilizado en provecho de una élite dominante, libertad de opinión y expresión, un Poder Judicial eficaz y honesto, una universidad que sea también centro irradiador de cultura; imaginación y coraje, prudencia y humildad, sentido común y generosidad*". Este es uno de los párrafos finales del libro (Respuestas para los 90's) que el presidente Pedro Pablo Kuczynski y yo escribimos hace más de un cuarto de siglo, cuando el Perú sufría los estragos de una grave crisis económica y de la violencia política.

Mantengo con el presidente una amistad de casi cuatro décadas, iniciada cuando me invitó a hospedarme en su casa y nos la pasamos, en el extranjero y por todo un fin de semana, hablando sobre el Perú. Desde entonces, he admirado sus varias cualidades de liderazgo: una mente potente y curiosa, una interpretación actualizada del complejo mundo de hoy, objetividad y sentido de equidad. Es hidalgo para reconocer el mérito de sus colaboradores y no alguien que manipula ni esconde la verdad por el prurito de caer bien. Sabe delegar y estimular el sentido de responsabilidad. Se preocupa por el sentido ético de las decisiones y no suele hacer promesas engañosas. Procura honrar su palabra y sabe mantener, incluso en momentos de gran tensión, la cabeza fría y el sentido de humor.

A pocos días de su elección, le mencionó a terceros que quería tenerme cerca. Es evidente que el presidente cuenta con más conocimientos y experiencia que yo para un 70% de los temas vinculados con las decisiones de gobierno. Del resto, puede haber una mitad sobre las que, sin saber yo necesariamente mucho, puedo sí saber mejor, quien sabe. Por tanto, interpreto la responsabilidad de actuar como Consejero Presidencial Ad-Honorem como la de responder, con la reserva del caso, a las inquietudes concretas del presidente en los temas específicos en los que me quiera preguntar; así como la de hacerle preguntas motivadoras, algunas quien sabe incómodas, amparado por la amistad y confianza con la que me honra. Con mi consejo, podrá él, sin tener que darme explicaciones, hacer lo que considere conveniente: seguirlo o dejarlo a un lado.

Creo que en el ejercicio de esta función, no me corresponde promover iniciativas ni personas, por valiosas que éstas me puedan parecer, ni interferir para nada en la gestión de los ministros de Estado. Mi tarea básica será escuchar y responder personalmente a las inquietudes del presidente de la República y, eventualmente, hacerle preguntas reflexivas. Resulta, por ello, una función a tiempo parcial, aunque me obliga sí, como lo establece el DS 060-2016, a un manejo muy estricto y transparente de cualquier eventual conflicto de interés, así como a mantener una confidencialidad plena de cualquier información reservada a la que eventualmente pueda tener acceso. Por lo mismo, dejaré de ofrecer entrevistas a la prensa, ya que los buenos periodistas saben cucharear bien y leer en la interlinea. Y no aceptaré tampoco responsabilidades adicionales a las que ya ejerzo, desde hace un buen tiempo, en la actividad privada.

En el umbral del bicentenario de su independencia, el Perú resulta todavía una nación que viene haciéndose en su historia, una república pendiente, una promesa y posibilidad aún por lograr. Hay valores republicanos fundacionales que resulta siempre conveniente reafirmar: el anhelo de libertad de los peruanos para forjar en esta tierra sus mejores sueños, el respeto a la ley por parte de todos, la igualdad de oportunidades, un sistema de justicia eficaz y no discriminatorio, espacios públicos y múltiples de encuentro y deliberación, una institucionalidad basada en normas racionales así como en conductas austeras, la solidaridad para con los que entre nosotros más carecen, la tolerancia para con ideas plurales y diversas, la conciencia y apuesta por una ciudadanía creciente y verdaderamente efectiva.

Si a través de mis consejos al presidente, en la medida de mis posibilidades y conocimientos, pudiera contribuir a fortalecer y renovar estos valores, me sentiré muy agradecido por la oportunidad tan honrosa que se me ofrece.

Agosto 2016

Crónica de una misión

Desde que mis aptitudes naturales apuntan más a la docencia que a la diplomacia, a algunos les sorprendió que aceptara en 2006 la embajada en EEUU cuando me venía desempeñando desde 2004 como Rector de la Universidad del Pacífico. Un sábado de agosto por la noche, descansaba yo de un entusiasta almuerzo para la promoción graduada durante el primer semestre y recibí la llamada telefónica e inmediata visita (vivíamos apenas a tres cuadras) de mi amigo y recientemente nombrado canciller José Antonio García Belaunde con el encargo del presidente Alan García de ofrecerme tan importante como honroso cargo.

Más allá del interés que cualquier responsabilidad de fuste siempre despierta, una regla básica que he usado para aceptar los pocos cargos públicos ejercidos en mi vida es que no se me venga a la mente otra persona recomendable que, en el contexto específico del momento, pudiera desempeñar el cargo con mayor eficacia que yo. Por entonces, la embajada del Perú en Washington tenía pendiente una tarea importante: la ratificación del tratado de libre comercio (del Acuerdo de Promoción Comercial, su nombre formal) por el Congreso de los EEUU, en el marco de dos complejas transiciones políticas: el cambio de gobierno en el Perú, del presidente Alejandro Toledo al presidente Alan García; y, en EEUU, la campaña en curso para las elecciones parlamentarias de noviembre.

Al haber optado el gobierno por encargar la representación en Washington a un embajador político y no a un diplomático de carrera, mis eventuales atributos para el cargo se resumían en: 1) una convicción plena de la conveniencia del TLC para el futuro desarrollo económico del Perú, 2) una adecuada comprensión de la cultura y del funcionamiento de la sociedad norteamericana, y 3) un conocimiento mutuo y relación de confianza establecida con el presidente García, a pesar de mis reiteradas críticas públicas a la gestión económica de su primer gobierno.

A mi amigo Joselo le advertí que requeriría de algún tiempo para procesar adecuadamente mi salida del rectorado, ya que no deseaba afectar la marcha normal de la Universidad. Me respondió que ese lapso iba a darse naturalmente, porque el *agrément* del gobierno de EEUU solía demorar varias semanas y que, en paralelo a mi nombramiento, el presidente García iba a convocar a un representante personal para todo lo inmediatamente vinculado con la ratificación del TLC por el Congreso de EEUU. Hernando de Soto fue convocado para dicha responsabilidad.

El *agrément*, sin embargo, demoró bastante menos de lo previsto, por lo que, en los primeros días de setiembre, tras acopiarme de los generosos consejos de amigos que me habían precedido en el cargo, partí a Washington para encargarme de mis nuevas funciones. Respecto del TLC, la disyuntiva que entonces enfrentaba el gobierno del presidente George W. Bush era si enviar o no a su Congreso el *implementing bill* del acuerdo suscrito con el Perú. Para su ratificación, el TLC requería de algunos votos favorables de congresistas pertenecientes al Partido Demócrata. Y como las encuestas anunciaban que las cámaras podrían dejar de tener mayoría republicana a partir de 2007, los líderes demócratas preferían atrasar la discusión de las normas comerciales en la expectativa de lograr algunos ajustes extemporáneos como consecuencia del incremento en su capacidad de poder. Es regla tradicional que cuando la Casa Blanca envía un *bill* de este tipo al Congreso, el mismo se vota tal cual, y en un plazo perentorio. Así las cosas, si los congresistas demócratas simpatizantes del TLC con el Perú interpretaban el envío inconsulto del *bill* como un *ukase* inoportuno por parte del gobierno del presidente Bush podían, por lealtad partidaria, votar en contra. Y, en el caso de que el *bill* fuese rechazado como consecuencia de estos líos partidarios internos, ello implicaba, por normas establecidas, que todo el proceso tendría que volver a fojas cero.

El californiano republicano William (Bill) Thomas era quien presidía, por entonces, el Comité de Medios y Arbitrios (*Ways and Means Committee*) de la Cámara de Representantes.

Bill Thomas, quien estaba por concluir un servicio de 28 años como congresista, era un furibundo partidario del envío y la aprobación del *bill* tal cual estaba redactado. Sin embargo, una encuesta realizada por entonces por la revista Washingtonian entre los cientos de asesores parlamentarios, señalaba que Thomas era visto como el 3ro más trabajador entre los 435 congresistas, el 2do más inteligente, pero el 1ro en prepotencia y malgenio. Y parte de esa mala onda la había vertido contra Charles B. Rangel, su contraparte demócrata en el Comité, y quien lo iría a reemplazar en el cargo a partir de 2007. Un nudo complicado de desatar.

El presidente Alan García viajó el 10 y 11 de octubre a una visita de trabajo a Washington. Tuvo, en el Despacho Oval, su primera entrevista con el presidente George Bush y la plana mayor de su gobierno, en la cual puso en juego la plenitud de su inmenso talento de interacción y encanto personal. La reunión se extendió en el tiempo y, a la salida, el diálogo entre los presidentes, a pesar de sus eventuales diferencias, tenía un tono coloquial y bromista más que uno seco y protocolar.

Posteriormente, en noviembre, tras las elecciones que le dieron el triunfo al partido Demócrata en el Congreso, Hernando de Soto volvió a Washington por unos días para una nueva y apretada visita orientada a recoger valiosa información de diversas fuentes, con el fin de precisar la estrategia respecto de si convenía o no solicitar el envío del *bill*, demandando a la vez la prórroga del ATPDEA como un requisito mínimo alternativo. A fines de dicho mes, participé junto con Hernando en un Consejo de Ministros, en el cual la disyuntiva fue debatida en extenso. La Casa Blanca indicó su disposición a enviar el *bill* si el gobierno peruano así lo reclamaba, pero sin hacerse responsable de la aprobación del mismo. Mi recomendación fue la de evitar riesgos innecesarios y esperar a 2007 para renovar el diálogo con el nuevo liderazgo congresal demócrata.

En los primeros días de diciembre, coincidieron en Washington el canciller García Belaunde y la ministra de Comercio Exterior y Turismo, Mercedes Aráoz. Ella asistió a una reunión con sus homólogos de Bolivia, Colombia y Ecuador, para coordinar temas del ATPDEA. El Canciller me solicitó organizara una reunión con el embajador Gabriel Guerra, un diplomático puertorriqueño quien, por varios años, había sido un exitoso representante del presidente William (Bill) Clinton en Chile. El embajador Guerra conocía bien América Latina y tenía un insight privilegiado de los entretelones del partido Demócrata en esos momentos. Mejor *feedback* era difícil conseguir.

Fue un largo almuerzo que tuvimos en el restaurante del Tabard Inn, un hotelito simpático a pocas cuadras de la Embajada. Guerra nos dio su diagnóstico personal, uno muy franco y preciso; él creía que la ratificación congresal del acuerdo iba a demandar un esfuerzo complejo y cuesta arriba, que podría demorar más tiempo del que por entonces suponíamos. Era primero necesario que sanaran las heridas abiertas entre las dos bancadas, y el libre comercio era un tema más afín con la agenda republicana derrotada que con la demócrata triunfante. Como la tarea por delante le parecía de largo aliento y requería de un esfuerzo cotidiano, recomendaba que fuese la Embajada en Washington quien la asumiera a plenitud y sugería, además, que se contratase a una firma de lobby de prestigio que tuviese buena llegada con los demócratas.

A los pocos días lo busqué nuevamente para pedirle una lista corta de aquellas firmas lobbystas que cumplieran los requisitos planteados. Me recomendó hasta cinco. Me puse en contacto con ellas y les pedí que me hicieran una propuesta urgente por este servicio para los primeros días de enero. Habiendo sido un consultor por casi 30 años, algo en el que sí me sentía seguro era en cómo escoger bien a asesores. Una de las firmas declinó por los plazos tan apretados que se plantearon, otras tres presentaron propuestas amplias y elaboradas, bien sustentadas por equipos de profesionales yuppies; y la última entregó una, relativamente escueta, cargada de sentido común, que fue sustentada por un abogado bastante sosegado,

mayor que yo, al que ni le entendía bien lo que decía por su acento sureño de New Orleans. Así conocí a Thomas Hale Boggs Jr.

Tom Boggs, quien falleció hace un par de años, era un peso pesado en el partido Demócrata y alguien que había mamado política congresal desde niño. Su padre, del mismo nombre, fue durante 28 años congresista por Louisiana y en 1972, cuando ejercía el liderazgo de la mayoría demócrata en la Cámara, el avión en el cual viajaba sobre Alaska, camino a una reunión partidaria, se perdió sin que quedara rastro de los restos. La montaña donde el avión se habría estrellado fue nombrada en su recuerdo. Su familia era tan política, que en su reemplazo en la Cámara nominaron a su esposa, Lindy Boggs, quien fuera luego reelegida varias veces en el cargo, hasta que en 1991 el presidente Bill Clinton la nombró como embajadora de EEUU ante el Vaticano. Una de sus hermanas, Cokie Roberts, ha sido una prestigiosa periodista y otra, Barbara Boggs, fue alcalde de Princeton, NY. La firma que Boggs fundó y presidía había defendido a la República del Ecuador en su reclamo contra Chevron por razones medioambientales.

Lo fui a buscar al día siguiente a su oficina en Georgetown y le dije que iba a recomendar a mi gobierno la contratación de Patton & Boggs, pero con la condición, *sine qua non*, de que él fuese quien directamente se responsabilizara del caso. Que algunas firmas competidoras a la suya me habían impresionado con equipos de jóvenes hiperactivos, muy bien informados y deseosos de trabajar intensamente, pero que yo creía que lo que el Perú necesitaba entonces era un consejo maduro y sabio, como el que sólo alguien como él nos podía dar. Sonrío y me dijo que podíamos seguir conversando sobre el tema, que los contratos oficiales con países siempre estaban sujetos a demoras por los trámites y burocracia, y le respondí que no, que yo viajaba al día siguiente a Lima, que le pedía que empezara a revisar el caso ya y que, por último, si al final, por alguna razón fortuita, el gobierno peruano no cumplía sus compromisos a cabalidad, yo me encargaría personalmente de recaudar los fondos para que se le pagara cualquier monto pendiente.

En Lima, el gobierno aprobó mi recomendación de contratar a Patton & Boggs. El ministro Luis Carranza fue muy gentil y eficaz para habilitar prontamente los recursos que eran requeridos. Solicité a la Cancillería el poder contratar a dos asistentes adicionales que habían trabajado conmigo en la Universidad del Pacífico. Para esta nueva etapa que se iniciaba, la ministra de Comercio Exterior y Turismo solicitó nombrar a un representante de su sector. Así, David Lemor, quien había tenido un importante rol en las negociaciones previas, se integró a este equipo y Manuel Talavera, actual embajador en Singapur, reemplazó a Jorge Félix Rubio, a quien ya le tocaba rotar a Lima, como Jefe de Cancillería en Washington. Yo le ofrecí al presidente Alan García un primer reporte para un Consejo de Ministros que tuvo lugar el 28 de febrero.

A lo largo de 2007, todos los martes en la mañana, Tom Boggs y algunos otros socios o asociados de su firma se aparecían por la Embajada para repasar juntos la estrategia y conversar sobre los avances logrados y las tareas pendientes. Su análisis fue amplio pero su consejo bastante simple. Mi trabajo personal -nos dijo- será desarrollar, ante los muchos demócratas con quienes cotidianamente me veo, un buen argumento de por qué resultaría conveniente darle prioridad al TLC con el Perú, respecto de los TLC con Colombia, Corea y Panamá, que también se encuentran en similar espera. Lo que Uds. deben hacer es enamorar a Charlie Rangel, porque la ratificación no será posible si él no se compra el pleito. Y dentro del Comité, Rangel va a tener resistencias de su colega Sander Levin y del asesor Tim (Timothy) Reif, quienes son muy sensibles a la opinión de los líderes sindicales. Por ello, una buena idea sería conversar también con John Sweeney de la AFL-CIO. Boggs me preguntó: ¿cuán persuasivo es su presidente? Tan efectivo como Bill Clinton, le respondí. Pues, sería muy importante que hablara él mismo con Rangel y Sweeney. ¿Qué impresión causa su ministro de Trabajo? No es ministro, sino ministra. Y de la mejor, le contesté. Sería ideal, entonces, que pudiera hablar algún día con Sander Levin.

El 23 y 24 de abril de 2007, el presidente García efectuó una segunda visita de trabajo a Washington. Como se alojó en la residencia, pudimos aprovechar cada minuto de su apretado tiempo. Tuvimos, en la noche de su llegada, un largo debate sobre la estrategia a seguir y lo importante que resultaban sus reuniones del día siguiente con Rangel y Sweeney. No es cómodo para un Jefe de Estado hacerle antesala a un congresista, por importante que éste sea, pero París bien valía una misa. Le dejé para leer durante la noche un informe más detallado de la estrategia y otro sobre el perfil y relevancia de los personajes. Cuando bajó a la mañana siguiente para el desayuno, ya estaba plenamente compenetrado con lo que iba a lograr ese día. La visita a la Casa Blanca fue una muy cordial y no hizo sino reafirmar la buena química que se había generado entre los presidentes. Seguidamente, en los corredores del Congreso, camino a la oficina de Rangel, me preguntó: "Así que, Embajador, Ud. cree que es a este congresista a quien tenemos que convencer? Pues déjeme solo con él." Y así, incluso sin el acompañamiento del Canciller, entró a hablar con Rangel por espacio de más de 90 minutos. A la salida, entre el alboroto que generaba la prensa para cubrir la noticia, se me acercó para decirme: "Mire, Embajador, me regaló –mostrándomelo– su propio prendedor de corbata!" Cuatro meses después, Rangel vino a Lima para una visita de un solo día. Y el presidente García lo recibió en Palacio haciendo uso del mismo prendedor; el instinto natural de un político singular.

La reunión con Sweeney en la Embajada fue más formal e informativa. Se tocaron reclamos como la reposición de los trabajadores de la Compañía Peruana de Teléfonos ya privatizada y demandas así. El presidente García se refirió también a la antigua vinculación del APRA con los sindicatos. Al despedirse al término de la reunión, Sweeney le dijo: "Nosotros, por principio, nos oponemos a todos los TLC. En el caso del Perú, no vamos a continuar con nuestra campaña opositora". Boggs, presente en la reunión, me guiñó el ojo. Las dos reuniones habían logrado su propósito.

Charlie Rangel nació en Harlem y no conoció a su padre. Fue criado en casa de su abuelo materno, quien era ascensorista en las oficinas del juzgado. Levado durante la Guerra con Corea, regresó casi un héroe, doblemente condecorado por su valor en acción. Estudió derecho becado por el gobierno. Representa en el Congreso, desde hace 35 años, al distrito electoral en que nació, el más pobre de Manhattan. Ha ejercido, a lo largo de todo este tiempo, un dominio muy amplio sobre la política local, a punto que en su distrito electoral, el partido Republicano no presenta candidato en su contra. A los 85 años, es actualmente el segundo congresista más antiguo de la Cámara. Cuando el 31 de octubre de 2007 logró que el Comité que él presidía aprobara por aclamación (39-0) el TLC con el Perú, algo raramente visto en la historia parlamentaria de los acuerdos comerciales, demostró un virtuosismo político de billarista a tres bandas.

No fue, sin embargo, un camino fácil. La tarde de un viernes, unas semanas antes, nos citó a David Lemor y a mí, junto a asesores del Comité liderados por Tim Reif, quien tenía todavía una veintena de observaciones que quería revisar. Nos dijo que era mejor que nos quedáramos toda la noche en el Capitolio hasta resolver todos los temas pendientes. Reif mencionó que no podía dejar solos a sus perros en su departamento y fue a recogerlos. Se apareció con dos dóbermans de regular tamaño, que pasaron toda la noche con nosotros. Los canes no sabían mucho de las materias en discusión pero sí olían un ambiente de enfrentamiento y nos gruñían de vez en cuando. Rangel nos dejó a las 10 pm. del viernes y se apareció a las 10 am. del sábado, recién duchado y oliendo a lavanda cara, preguntando cuánto habíamos logrado avanzar en la noche en vela. Poco le respondí, aún nos falta como 14 discrepancias de la lista de Tim. Pues bien, me dijo, escojan Uds. las 7 en que menos puedan ceder y concédanos las otras 7. Así, fue tejiendo el consenso.

En otra ocasión, me llamó por teléfono indignado: "Embajador, me acaban de informar que su gobierno acaba de declarar una huelga ilegal. Eso me parece inadmisible. Sólo un juez puede declarar algo ilegal! Le doy 15 minutos para que me explique la situación

o se olvidan Uds. del TLC!". "Chairman, –le dije– debe haber algo *lost in translation*. Y yo me explico mejor escribiendo que hablando. Así que en 15 minutos le envío a su oficina, por fax, una explicación coherente de lo que pueda haber sucedido". Pocas veces he sentido tanta presión como durante esos pocos minutos en que tuve que redactar una explicación entendible sobre que el término que deberíamos usar en el Perú –quien sabe– era "improcedente" más que "ilegal", que todo lo que el ministerio de Trabajo estaba precisando en el caso en cuestión era que no se había cumplido con los requisitos administrativos previos para proceder con una huelga válida. Aparentemente la explicación le resultó suficiente porque no volvimos a oír de ellos en el transcurso de la mañana. Pero no salimos a almorzar ese día, ante el riesgo de que sonara de nuevo el teléfono.

Una mañana, Rangel, esta vez con más cordialidad, me llamó para invitarme a su oficina. Tenía en las manos una carta del presidente García que lo invocaba a fijar fecha para que se tocara el TLC en el Comité de su presidencia. Después de casi dos horas de conversación, me pidió que le explicara al presidente que mejor sería retirar la carta y no darla por recibida, porque si él la procesaba podía generar reacciones adversas entre los demás miembros del Comité y sus asesores. Que entendía nuestro fastidio por las demoras, pero que le dejáramos a él el manejo del *timing*. Pero que para demostrar su compromiso con el TLC con el Perú, iba a anunciar un próximo viaje a Lima durante el receso parlamentario de la primera semana de agosto, junto a otros congresistas del Comité, para evaluar in-situ la conveniencia y validez del acuerdo.

A todo esto, la oficina del USTR miraba con mucha suspicacia el que, sin presencia suya, representantes del Perú negociaran directamente con congresistas demócratas acuerdos, por nimios que fuesen. Tenían, en teoría, razón. Al gobierno del Perú le correspondía negociar con el gobierno de EEUU, cuyo representante comercial válido era el USTR. Éste quería evitar que los congresistas demócratas plantearan alguna propuesta, con la que el Perú no tuviese un problema, pero que constituiría un precedente complejo para el caso de países como Colombia, Corea, Panamá y los demás con los que tenían acuerdos en perspectiva.

Así, desde que recibí la recomendación de Boggs, intenté coordinar una invitación académica para que la ministra de Trabajo Susana Pinilla visitara Washington por alguna otra razón, de manera que pudiera encontrarse informalmente con el congresista Sander Levin. Sin embargo, el USTR me descubrió la jugada y me llamó la atención amablemente, afirmando que su visita resultaba muy poco conveniente en ese momento (a lo largo del primer semestre de 2007). Poco a poco, el USTR fue soltándose y empezó a confiar más en nuestra relación y negociación con los demócratas. Así, la ministra Pinilla hizo una breve visita a Washington en setiembre. La posición de Sander Levin era contraria al TLC. Sin embargo, nos sorprendió gratamente su integridad al pasarse todo un fin de semana, sábado y domingo, de la mañana a la noche, en el local de la Embajada, haciendo preguntas, una tras otra, que la ministra con su asesor respondían. El lunes temprano, la Ministra tenía una reserva aérea para regresar a Lima antes del mediodía y le pregunté al Congresista sí prefería que se quedara más tiempo hasta que todas sus observaciones estuviesen absueltas, pero me dijo que no, que ya era suficiente, que sentía que podía confiar en ella.

Charlie Rangel fue muy consecuente con los ofrecimientos que nos hizo y cumplió un rol clave en la aprobación del TLC por su Cámara. Más recientemente, en 2010, el Comité de Ética de la Cámara lo obligó a dejar la presidencia del Comité de Medios y Arbitrios por tres fallas relativamente menores por las que fue acusado: 1) por usar papel membretado del Congreso para solicitar donaciones para un centro académico de una universidad de la ciudad de Nueva York, 2) por comprar, en el edificio de vivienda social subsidiado en que vive hace décadas, un segundo y tercer departamento para así poder ampliar su vivienda. Se le criticó que, al efectuar esa operación, había restringido el que dos nuevos ocupantes, con derecho al subsidio, pudieran adquirir los mismos, y 3) por no haber declarado en su declaración de

impuesto a la renta, por aparente descuido, los cientos de dólares que recibió por el subarriendo de un *time-sharing* en República Dominicana durante los días que no lo había utilizado. Incluso castigado así, y con la oposición del New York Times, fue reelegido por su distrito, aunque en su última elección (2014), enfrentó competencia de otros candidatos que aspiraban a la nominación del partido Demócrata, a los que derrotó. Prometió ya no ser candidato más. Quienes quieran tener una expresión de su estilo travieso pueden googlear: "*Charlie Rangel opens debate with fake phone call*", para percibir lo que es un político de raza.

Como era lógico suponer, el Senado fue un espacio más racional y civilizado que la Cámara de Representantes. Hasta 2006, presidente del Comité de Finanzas fue Charles (Chuck) Grassley, senador republicano por Iowa. Max Baucus, demócrata por Montana, lo reemplazó a partir de 2007. La relación entre ambos era una bastante cordial y de confianza mutua. Actualmente, Baucus es embajador de EEUU en la China; y Grassley, al haber recuperado los republicanos la mayoría del Senado, el presidente del Comité Judicial, a cargo de revisar la nominación de los vocales de la Corte Suprema. Montana y Iowa son estados agrícolas y ganaderos no tan conocidos fuera de EEUU. El senador Baucus tuvo la gentileza de invitarme un fin de semana a acompañarlo a una visita a su estado en un viaje que me resultó fascinante. Con un tercio del área del Perú, en la frontera con Canadá, Montana apenas cuenta con un millón de habitantes. Y en su capital, Helena, no viven más de 25 000 personas, la población que en el Perú tienen ciudades como Casma o Monsefú. Su aeropuerto, por ejemplo, carece de servicio de taxi. El vuelo se adelantó y Baucus me recogió unos veinte minutos después, con una comitiva pequeña de dos camionetas, y realizamos un recorrido por sucesivos caseríos, donde unos cien granjeros acomodados lo esperaban, en cada sitio, para una parrilla de *hamburgers* y diálogo abierto. Así, –a las 10am. 12m. 2pm. 4pm. y 6pm. – el senador visitaba, en su conjunto, a unos 500 de sus electores. Terminamos el día bastante agotados –¡nunca he comido tantos *hamburgers*!– pernoctando en una cabaña ecológica con una vista impresionante al Yellowstone National Park, donde quise caminar después de la cena por el espacio natural abierto, pero un letrero grande que advertía: cuidado con los osos, me hizo regresar al cuarto y poner doble llave en la puerta a la terraza.

El senador Grassley, por su parte, convoca todos los años en agosto a los nuevos embajadores acreditados en Washington para un circuito por ómnibus de las principales ciudades de Iowa, el cual dura una semana, durante la cual en cada noche los embajadores participantes duermen en hogares distintos. Se llega, cada tarde, a cenar a un colegio público de una determinada ciudad, de donde lo recoge una familia que lo vuelve a dejar en el mismo sitio, a la mañana siguiente, después del desayuno. Estaba en esa gira el 15 de agosto de 2007, fecha del terremoto en Pisco. Yo ya estaba dormido en el cuarto de huéspedes, cuando mi anfitrión granjero me despertó con la lamentable noticia.

El problema en el Senado no estaba en el Comité de Finanzas, ya que tanto Baucus como Grassley eran partidarios del acuerdo, sino en evitar que el tema se encarpetara y no ingresara a la agenda del pleno, teniendo en cuenta que el líder de la mayoría demócrata Harry Reid era un opositor furibundo a la política comercial del gobierno de Bush. Senador por Nevada, Reid cuenta con una biografía sorprendente. Su padre fue un minero, que terminó suicidándose en las garras del alcoholismo, y su madre mantenía el hogar lavando las sábanas de los prostíbulos de Las Vegas. En su oficina, Reid tiene la foto de donde nació, una choza sin agua ni desagüe. Me contó que aprendió a nadar en la piscina de un burdel. De los cinco senadores mormones, una fe bastante conservadora, era el único perteneciente al partido Demócrata. Afortunadamente, Reid y un grupo de senadores de esta religión, visitaron los países andinos durante el receso parlamentario, a fines de diciembre de 2006, pernoctando en Machu Picchu la noche víspera del Año Nuevo. Quedaron emocionados con la experiencia. Y el presidente García los recibió a almorzar en Lima el 2 de enero, con lo que estableció una relación personal con Reid que consolidó en sus dos visitas a Washington. También establecimos una buena relación con un asistente latino de confianza de Reid, Mike

Castellano, quien nos dio la buena nueva cuando el *bill* fue incorporado prontamente a la lista de los acuerdos a votar en el Senado.

A lo largo del proceso, el equipo peruano contó con la buena disposición en el Ejecutivo, tanto de la secretaria de Estado, Condoleezza Rice; como del secretario de Comercio, Carlos Gutiérrez. Este último fue enviado por el presidente Bush al cambio de mando del 28 de julio de 2006. Gutierrez nació en La Habana y a los 6 años emigró a EEUU con su familia cubana. Se educó en el Instituto Tecnológico de Monterrey. Tuvo una carrera notable en el sector privado, donde llegó a ser CEO de Kellogg, antes de entrar al sector público. Su consejo y soporte fueron valiosos a lo largo de la negociación. Recientemente, Gutierrez, aunque republicano, acompañó al presidente Barack Obama en su primera visita a Cuba.

El TLC con EEUU resultó un instrumento fundamental para la expansión de las exportaciones peruanas. En los primeros cinco años de su vigencia (2009-2014), el valor de las mismas hacia ese mercado creció, según cifras oficiales, a un promedio mensual de 11% anual: 9%, las tradicionales; y 14%, las no tradicionales. Las exportaciones agropecuarias crecieron a un promedio de 16% por año. En dicho quinquenio, más de 3,000 nuevas empresas peruanas han iniciado ventas a EEUU. Y, del total de las mismas, aproximadamente dos tercios registraron ventas anuales inferiores a US$ 100 000. El TLC estimuló a las pequeñas empresas tanto como a las grandes. Además del acceso creciente al mercado norteamericano, el TLC permitió atraer inversión del exterior y estimuló la productividad de las empresas locales.

En la negociación y aprobación del Acuerdo de Libre Comercio con los EEUU participaron técnicos, políticos, empresarios, comunicadores, funcionarios de Estado, cada quien aportando su grano de arena. Por ser una política nacional, el esfuerzo se continuó, como en una carrera de postas, a lo largo de dos gobiernos, adversarios en otros temas. El recuento de este proceso que Jorge Félix Rubio hace en este libro es uno muy valioso no sólo como registro histórico del proceso, sino como instrumento para la formación y conocimiento de las futuras promociones de diplomáticos.

Mayo, 2016

Obama, minimalista visionario

Cass Sunstein, profesor de la escuela de Derecho de la Universidad de Chicago, donde coincidió con Barak Obama, publicó recientemente un artículo explicando las particularidades de este en la política norteamericana.

Según Sunstein, en EEUU suele haber dos tipos de jueces: los minimalistas y los visionarios. Los minimalistas buscan el consenso y las interpretaciones parciales y pragmáticas; y descartan las abstracciones, las ideologías simples y las grandes teorías. Por ello, tienden a respetar las tradiciones y se resisten a modificarlas a la ligera; en temas como la libertad religiosa, prefieren interpretaciones que puedan ser aceptadas tanto por creyentes como por no creyentes. Muy ocasionalmente son inducidos a pensar en grande y a abandonar el statu quo, pero solo después de aprender, acomodar e integrar distintas perspectivas al problema.

Los visionarios, en contraste, tienen una perspectiva ambiciosa de hacia dónde la sociedad debería encaminarse. Pueden estar dispuestos a sostener posiciones absolutas respecto a valores como la libertad o la igualdad, al margen de cuan populares sean estas.

Obama es considerado un visionario en la escena política por su insistencia en el cambio y su motivadora retórica. Pero también tiene –según Sunstein– tendencias minimalistas muy significativas. Como cualquier minimalista, Obama considera que el verdadero cambio requiere de consenso, aprendizaje y acomodo. Su mensaje es unificador y, por lo tanto, capaz de pensar en grande. Por encima de todo, Obama rechaza el sectarismo político.

Esta curiosa mezcla de visionario-minimalista es bastante inédita en la política de EEUU. Ella vuelve eventualmente más creíble su promesa de cambio. Por ello podría resultar, a la vez, el candidato del cambio y de la reconciliación.

Mayo 2008

Elección histórica

Cuando en el contexto de una aguda crisis financiera global, en la elección para la presidencia de la primera potencia del mundo, un viejo blanco conservador resulta derrotado por un joven mulato progresista, la ocasión resulta, por múltiples razones, un verdadero hito histórico. Que Virginia, el estado que fue el centro de la frustrada secesión esclavista durante la Guerra Civil, haya votado mayoritariamente por un afronorteamericano, constituye el final de una época. El generoso discurso de concesión del senador John McCain y las palabras de saludo del presidente George W. Bush revelan una conciencia plena de lo que significa para EEUU la presidencia de Barack Obama. En la reciente campaña, el primer debate televisivo entre los candidatos se llevó a cabo en la misma universidad de Mississippi donde, hace 40 años, tuvo que intervenir la policía para defender la integridad y los derechos de su primer alumno negro.

A partir de los ochenta, se inició en EEUU una bonanza económica debida, en parte, a una desregulación de su actividad productiva y a una promoción de su espíritu empresarial e innovador. Para evitar el pánico ante el reciente desplome de los precios de los activos, el gobierno conservador de Bush ha ejecutado una intervención estatal sin precedentes. 2008 constituye, por tanto, un punto de inflexión en la naturaleza de las relaciones gobierno-mercado, así como en las perspectivas de la actividad productiva. A estos cambios evidentes, la elección del presidente Obama implica un cierto relevo generacional más sutil. El uso de las nuevas tecnologías de comunicación –como la radio en el caso de F. D. Roosevelt y la TV en el caso de John Kennedy– resultó clave para su campaña, primero contra su ex colega Hillary Clinton y, luego, para ganar la presidencia.

Noviembre 2008

Obama y la *elevación*

La *elevación* solía ser un tema de místicos. Sin embargo, un artículo reciente en Slate se refiere a la sicología positiva –el estudio de lo que nos hace sentir bien y de su por qué–. Jonathan Haidt, profesor de sicología en la Universidad de Virginia, ha rescatado el término *elevación* para describir momentos en los que la mente se renueva, "abandonando sentimientos de cinismo y reemplazándolos por otros de esperanza, optimismo y un sentido de inspiración moral".

Otro sicólogo de Berkeley, Dacher Keltner, describe que es el nervio vago el que genera este estado emocional, caracterizado por un "sentimiento de expansión, de calor líquido en el pecho y de aprieto en la garganta".

Haidt recuerda que fue el griego Longinus quien afirmó que el objetivo de la buena oratoria –como la del nuevo presidente Barack Obama– no es la persuasión sino el transporte. Son pocos los políticos capaces de llevar una audiencia a ese estado. Según Keltner, el nervio vago trabaja con la hormona que estimula la conexión, una que se genera, por ejemplo, cuando las madres amamantan a sus proles.

Este estado de *elevación* constituye una entre varias emociones autotrascendentes. Otras son el asombro, el sentido de la vastedad del universo (que a veces se da en contacto con la naturaleza), y el de la admiración, que resulta al observar un talento excepcional en acción.

La emoción contraria a la elevación es el disgusto, que se originó como un instinto de sobrevivencia entre los humanos para identificar cuándo la comida estaba contaminada. De reacción fisiológica, el disgusto pasó a la esfera social. Es probablemente la emoción más poderosa que separa a un grupo de otros.

Cuando habla, Obama genera elevación entre sus numerosos seguidores y poco disgusto entre sus opositores. ¿Podrá mantener ese estado de gracia en el momento de enfrentar los problemas?

Diciembre 2008

Obama y Lincoln

Son varios los discursos del nuevo presidente Barack Obama que empiezan: "Como Lincoln dijo…"

¿Qué le recomendaría a su joven sucesor Barack Obama, en el contexto de una crisis tan desafiante, el viejo Abe Lincoln, siglo y medio después de su asesinato?

Primero, mantener su fe en el poder de la oratoria. Lincoln fue un firme creyente en el poder de las palabras. Le aconsejaría, por ello, encontrar suficiente tiempo en la rutina diaria para la contemplación, con el fin de cultivar ese don, tan ligado con la integridad y la autenticidad. En su tiempo, Lincoln apuntaba las ideas que se le ocurrían ocasionalmente para sus breves discursos (muchos resultaron históricos) en pequeñas notas que guardaba en su sombrero o en el cajón último de su escritorio. Probablemente Obama como candidato ha venido haciendo lo mismo directamente en sus Blackberry (usa tres), aparatos que, por seguridad, deberá entregar antes de asumir el mando. Tal vez, se verá obligado como presidente a regresar al antiguo sistema de Lincoln de notas en papel.

Una segunda recomendación podría referirse a la necesidad de una saludable convivencia con la ambigüedad. En un país dividido entre estados demócratas y republicanos, resulta fácil la simplificación "a favor o en contra" sobre temas concretos: control de armas, reforma migratoria, penalización del aborto, etc. En dicho contexto, como en la época de la Guerra Civil, la ambigüedad suele ser vista como una debilidad, como una incapacidad para decidir. Para Lincoln, sin embargo, la ambigüedad constituía la expresión de una capacidad para mirar un problema por sus varios lados. Los ideólogos suelen ser incapaces de ver la complejidad de aquellos temas difíciles. Para Lincoln, la ambigüedad constituía una marca de humildad más que de debilidad. Los libros escritos por Obama recogen esa visión.

Enero 2009

Niveles de pobreza

La medición de la pobreza se planteó a fines del siglo XIX sobre la base de si un individuo era capaz de hacer frente a lo "básico" en comida, vivienda y ropa. Entonces, el desagüe y la luz eléctrica eran lujos. Actualmente, los indicadores más usados son los del Banco Mundial (en dólares de 1985, US$2 al día para "pobreza" y US$1 para "pobreza extrema"). Para sus programas internos, el gobierno de EEUU utiliza como referencia un ingreso diario bastante mayor (US$29.58 en valores actuales).

La agencia estadística de la UE –Eurostat– prefiere usar una definición relativa que termina siendo, en realidad, una medida de desigualdad. Así, califica de pobre a cualquiera que viva con un ingreso menor a 60% de la mediana del ingreso del conjunto. Ya en La Riqueza de las Naciones, Adam Smith reflexionaba que aunque en Roma y Grecia se vivió confortablemente sin conocer el lino, un obrero inglés de su época consideraba esencial contar con una camisa de ese material. El tema aquí –hace notar Tim Harford en una columna de Slate– es que la pobreza, más que relativa, constituye una construcción social. Una persona puede carecer del ingreso para participar en sociedad. Las personas no se vuelven necesariamente más pobres si a los demás se les otorga un aumento, como lo estima Eurostat, sino porque algo que no pueden adquirir –una conexión a Internet, por ejemplo– se convierte en un imperativo social.

¿Puede la pobreza ser definida técnicamente? Resulta siendo siempre un estimado subjetivo. La Joseph Rowntree Foundation (fue un Rowntree el primero que hizo el cálculo de pobreza en Inglaterra) acaba de publicar un estimado actualizado que incluye, por ejemplo, un terno cada dos años, un celular, y suficiente cerveza como para emborracharse una vez a la quincena.

Agosto 2008

Paremos la estupidez

Amazon, la empresa creada por Jeff Bezos, es ampliamente reconocida como una de las empresas más innovadoras del mundo. Cuando se le pregunta a su fundador cómo logran una cultura de innovación constante, responde que con algunas prácticas relativamente sencillas.

La empresa, por ejemplo, otorga un premio anual a la principal innovación proveniente de algún trabajador. El requisito para inscribirse, sin embargo, es que corresponda a una innovación para la cual no se pidió permiso al superior. De esta manera, afirma Bezos, se evita la burocracia.

Otro premio representativo de su cultura empresarial lleva por nombre *"stop stupidity"*, y se otorga a quienes han logrado con sus sugerencias que Amazon deje de hacer cosas estúpidas. Estímulos así trasmiten la idea de que la empresa no peca de soberbia intelectual y que reconoce que, a pesar de su reconocido liderazgo tecnológico, sigue haciendo cosas estúpidas.

Siguiendo las ideas de San Agustín, la sociedad tradicional era una utópica y ortodoxa, aspiraba a una perfección predeterminada que iba más allá de la condición humana y de las tareas concretas del futuro inmediato. Innovar en ese mundo era casi una herejía. Por el contrario, en esta era, hay que aprender continuamente del propio ensayo, del error mismo.

Las empresas e instituciones deben interiorizar una nueva actitud, más orientada hacia el aprendizaje continuo, la experimentación de nuevas ideas, la celebración del descubrimiento y la innovación constante.

En el más reciente International Innovation Index, que encabezan Singapur y Corea del Sur (países que hace 40 años eran menos desarrollados que el Perú), de 110 países analizados, apenas ocupamos el puesto 100, por detrás en nuestro hemisferio no solo de Chile, México, Brasil y Colombia; sino también de El Salvador, Honduras y Paraguay. Es inmensa la tarea que se tiene por delante.

Abril 2009

Espíritus animales

George Akerlof (Premio Nobel de Economía en 2001) y Robert Shiller (profesor en Yale que probablemente ganará el referido premio en el futuro) acaban de publicar un libro titulado Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism; en el que sostienen que, en la mayoría de los casos, la visión y el análisis de la realidad entre los economistas no dedican suficiente atención a los "espíritus animales", elementos sicológicos, en algunos casos irracionales, que influyen significativamente en el comportamiento humano, incluso en sus decisiones de carácter económico. Los autores identifican cinco de estos elementos:

- La confianza, o su ausencia;
- El sentido de justicia, el cómo las personas consideran que ellas y los demás deberían actuar; por ejemplo, en el sentido de que una tienda no debiera subir el precio de los paraguas que vende cuando empieza a llover, y así sucesivamente;
- La corrupción y otras tendencias hacia el comportamiento antisocial;
- La "ilusión monetaria", el riesgo a confundirse por variaciones nominales en los precios que, debido a la inflación o la deflación, no corresponden a sus valores reales; y
- Un sesgo pro-"historias", por ejemplo, descripciones motivadoras de cómo la Internet induce a una "nueva era" de productividad y lo que ello implica.

Para Akerlof y Shiller, la desconsideración de estos cinco aspectos de los "espíritus animales" bloquea al análisis económico convencional tanto para entender la crisis en curso como para plantear ideas útiles sobre cómo enfrentarla. Los ejemplos que ofrecen en el libro se refieren, entre otros, al desempleo, el ahorro, la volatilidad de los activos inmobiliarios y financieros, y la persistencia de la pobreza entre los afronorteamericanos.

Junio 2009

Los impuestos por la virtud

Ante la necesidad en muchos estados de corregir su déficit fiscal, ha resurgido el debate – en EEUU, por ejemplo– sobre la conveniencia de imponer más impuestos selectivos al consumo. A las bebidas gaseosas, por ejemplo, para combatir la obesidad infantil ahora en discusión. Informa el New York Times que la ciudad de Washington DC ya lo aplica y que el estado de Nueva York viene evaluando su implantación.

Algunos economistas sostienen que los impuestos al consumo resultan más eficientes que aquellos al ingreso porque afectan en menor medida al ahorro, a la inversión y al crecimiento económico. Según esta teoría, los selectivos podrían aplicarse a todos aquellos productos con externalidades negativas significativas. Por ejemplo, a la gasolina, cuyo elevado consumo genera congestión en el transporte urbano y la contaminación ambiental, efectos que no son pagados íntegramente por sus usuarios. Es el criterio que se utiliza en Europa. El impuesto a los cigarrillos es otro ejemplo obvio de tributos selectivos, por los efectos dañinos que generan en los acompañantes pasivos de los fumadores.

Otros economistas discrepan filosóficamente de estos impuestos a aquellos consumos con externalidades a terceros porque consideran que restringen la libertad individual. ¿Hasta qué punto debiera un estado proteger a sus ciudadanos de su propio albedrío, por errado que este sea? Probablemente un impuesto a las gaseosas contribuiría a mejorar la nutrición. Pero, en tal caso, ¿por qué no castigar también el consumo de papas fritas, helados o demás dulces? ¿Y por qué no apoyar con un subsidio el consumo de brócoli, o el uso de gimnasios? ¿Puede uno confiar lo suficiente en un estado y su burocracia como para otorgarle este rol de guardián de la vida los ciudadanos?

Junio 2010

El modelo chino

La centralización política se mantiene a plenitud en China. No hay otro partido fuera del Comunista oficial y cada región –provincia o ciudad– cuenta con un liderazgo de tipo matricial: de un lado, los funcionarios locales; del otro, las autoridades del partido. Y, en cada caso, el principal líder local reporta al principal líder regional del Partido. Los funcionarios locales se encargan del día a día operativo, pero son los funcionarios partidarios los que controlan las decisiones económicas más relevantes, tales como quién recibe financiamiento estatal o a quién se le concede cuál terreno o local.

Según Christopher Beam, de Slate, lo paradójico del modelo chino es que una estructura comunista de liderazgo político está orientada a alcanzar fines económicos capitalistas. Así, por ejemplo, los funcionarios locales son evaluados cada año en función del crecimiento económico que sus regiones logran, lo que los induce, por ejemplo, a establecer estímulos a la innovación privada. Desde el fin de la Revolución Cultural, cuando nada era privado, el gobierno chino ha dejado de postular la propiedad colectiva de los medios de producción, uno de los fundamentos del marxismo clásico. Lo que sí sigue siendo estatal es la propiedad de la tierra (las personas y empresas solo son dueñas de las casas, los edificios y fábricas), así como la de los bancos (el gobierno decide finalmente quién recibe créditos subsidiados) y la de todos los medios de comunicación. Pero ya hay, por ejemplo, colegios, universidades y clínicas privadas. Comparados con las tasas de impuesto a la renta de los países socialistas de Europa, las de China son relativamente bajas (25% para las empresas y de 5% a 45% las tasas marginales para los individuos).

Agosto 2010

Nuevos indicadores

La población de Bután es de 700,000 personas. Su PBI por habitante es inferior al peruano. En 1972, su entonces joven rey postuló que debía ser la felicidad –y no el PBI– el indicador para medir el desarrollo social. A los bienes materiales, que pueden no integrar todos sus costos sociales, se debía agregar los beneficios inmateriales: la cultura, la salud y el sentido de comunidad. Antes de la globalización, el 97% de los habitantes de Bután se declaraba "feliz". El país ha crecido exportando energía hidroeléctrica a la India. Tiene ahora una acelerada urbanización, mercados más integrados, conectividad global y una creciente degradación ambiental.

El mes pasado, Jeffrey Sachs, copatrocinó una conferencia en Thimphu para debatir el tema del desarrollo y la felicidad. Publicó en un artículo sus reflexiones sobre el tema, insistiendo en que una sociedad no puede bajar la guarda respecto del crecimiento. Superar la pobreza material resulta siempre una condición para aumentar la felicidad. Aunque solo fijarse en el aumento de bienes puede resultar, sí, inconveniente. Para las sociedades, como para las personas, la felicidad requiere de un balance. Y con la globalización financiera reciente surgen algunas amenazas contra la felicidad. Hay aspiraciones –de justicia, equidad, confianza social, salud y sostenibilidad ambiental– que pueden verse afectadas en un sistema que solo se centre en la maximización de las utilidades.

Pero para cambiar el PBI por el GNH (*Gross National Happiness*) sería necesario identificar, además del crecimiento, los factores adicionales que contribuyen a aumentar o disminuir el bienestar. Del PBI se puede hacer estimaciones más concretas que de buena y mala salud, de poca o mucha confianza social, o de degradación del ambiente.

Identificar y entender estos factores es fundamental para después actuar con la cabeza y no solo con el corazón.

Setiembre 2011

¿Cómo medir tu vida?

Clayton Christensen –autor de The Innovator's Dilemma– habló en la graduación 2010 del MBA en Harvard. Por entonces, combatía un cáncer similar al que causó la muerte de su padre. La charla, orientada a cómo encontrar sentido y felicidad en la vida, se convirtió luego en un artículo premiado del Harvard Business Review y, más ampliamente desarrollado, en un reciente libro.

El autor se planteó tres preguntas básicas: 1) ¿Cómo asegurar que encontraré satisfacción en mi carrera?, 2) ¿Cómo lograr que mis relaciones personales se conviertan en fuentes renovables de felicidad? y 3) ¿Cómo evitar comprometer mi integridad?

El autor coincide con Frederick Herzberg en que el dinero no es el principal motivador vital, sino la oportunidad de aprender, de crecer en responsabilidades, de contribuir con otros, y de ser reconocido por logros. Entendida así –afirma– la gerencia puede ser una profesión muy noble.

En su charla-artículo-libro, Christensen plantea algunos consejos:

- Crear una estrategia de vida. - Clave para responder bien a la segunda pregunta. El autor se sorprende de que muy pocos de los 900 candidatos al año del MBA de Harvard se gradúan teniendo una. Lograr claridad de propósito es más relevante que conocer bien una u otra herramienta de gerencia.
- Asignar recursos. - La cantidad de talento, tiempo y energía es finita. El típico MBA, cuando encuentra una hora libre, prefiere dedicarla a una actividad con impacto inmediato, en vez de invertirla en relaciones personales de más largo plazo.
- Crear una cultura. - Como en los casos de empresas exitosas, las relaciones familiares y personales deben encontrar una manera instintiva para acordar premisas, fijar prioridades y adoptar procedimientos. Es decir, para crear una cultura.
- Evitar el error de los "costos marginales". - Lo que resulta especialmente crítico para sostener la integridad. Aunque puede ser una buena herramienta de gestión para decisiones económicas y gerenciales, se convierte en un método muy inapropiado para juzgar temas éticos y de principios morales.

Setiembre 2012

Curiosidades de las *bistromathics*

En el siglo XVIII, la langosta era, en las costas de Nueva Inglaterra, un producto abundante y de bajo precio. Hay contratos de servidores domésticos en esa época –cuenta James Surowiecki en The New Yorker– que estipulaban la condición de no recibir langosta como alimento más de tres veces por semana.

En el siglo XIX, por su sobrepesca, la langosta se encareció y pasó a ser un manjar de ricos. Y como en todo producto restringido a un consumo exclusivo, el alto precio se volvió parte de su imagen y el elevado gasto una expresión del disfrute. Hay estudios que revelan que personas que en pruebas ciegas prefieren vinos baratos, disfrutan más del vino caro cuando se enteran de su precio. Quizá no valoraríamos tanto la langosta si costara lo mismo que el pollo.

Como consecuencia del calentamiento global, la langosta ha sido una excepción a la tendencia alcista en los precios de los alimentos durante la última década. En el 2005, el kilo de langosta de Maine se vendía a casi 14 dólares. En el 2009, el precio cayó a la mitad. Actualmente, no supera los 5 dólares por kilo. Algunos de sus pescadores han quebrado.

El comportamiento de los restaurantes, sin embargo, ha sido inusual. La superabundancia de langostas no ha cambiado su elevado precio en los menús. Una razón para ello es obvia. Se teme que el fenómeno sea solo temporal y que si bajan el precio por la sobreabundancia, después les será difícil subirlo cuando regrese la escasez. Pero la razón más profunda es que la langosta se ha vuelto, como los diamantes, un producto de lujo y no un bien común. Y, en estos productos, el precio es consecuencia de factores psicológicos más que de la oferta y la demanda.

Un restaurante puede suponer que si baja el precio de su langosta, ello generaría la sospecha de que la calidad de su plato estrella es inferior al de los demás. Una estrategia que sí viene usándose es dejar caro el precio del plato insignia y llenar el menú con otros platos que incluyen sí un poco de langosta.

Setiembre 2013

Peores vuelos en mejores aeropuertos

Con respecto a hace treinta años, los aeropuertos han mejorado, pero la comodidad de los vuelos entre ellos puede haber disminuido. Para Matthew Yglesias en Slate, las causas de esta paradoja fueron la desregulación y la privatización iniciadas por los gobiernos de Margaret Thatcher y Ronald Reagan en los 80's. Hasta entonces, las tarifas aéreas eran fijadas por burocracias poco preocupadas por la eficiencia, pero sí bastante sensibles a las demandas de los sindicatos de trabajadores aéreos y preocupadas porque alguna aerolínea pudiera eventualmente quebrar. Con precios iguales para cada ruta, las mejores aerolíneas competían en función de la calidad de los servicios que prestaban. A los sindicatos, por su lado, les atraía la mayor regulación porque les permitía incorporar más personal. En algunas rutas, los aviones eran obligados a volar incluso con poca demanda. Los aeropuertos, por su parte, eran estatales y vistos solo como terminales de los que decolaban y aterrizaban aviones.

La desregulación permitió una mayor competencia, una diferenciación de tarifas y promociones, la optimización de costos y del personal excedente de las aerolíneas, la racionalización en la programación de los vuelos. El precio de los pasajes disminuyó, pero la competencia por precios indujo a un sacrificio en la comodidad promedio del servicio.

Al privatizarse, en cambio los aeropuertos empezaron a verse como *malls* gigantes, donde personas con buena capacidad de gasto se veían obligadas a esperar. Incluso, al optimizar la programación de los vuelos para reducir los costos, las interconexiones pueden haber ampliado el tiempo de espera, lo que permite una mayor oportunidad de gasto diverso en los aeropuertos.

Así, los aeropuertos aumentaron su inversión en servicios de calidad para que sus usuarios aumenten su consumo. En el Jorge Chávez, por ejemplo, ya puede escogerse entre diversas tiendas y restaurantes que ofrecen productos y servicios competitivos.

Noviembre 2013

Un índice de progreso social

Michael Porter, quien creara el Índice de Competitividad Global, acaba de complementarlo con un novedoso Índice de Progreso Social. Liderando un amplio equipo, ha revisado por más de dos años una multitud de data tan diversa como la asistencia escolar, el número de suicidios, los derechos de propiedad, la actitud hacia los inmigrantes y minorías, las oportunidades para las mujeres, la libertad religiosa, la nutrición, el grado de electrificación, etc. Con todo ello, han establecido una métrica para integrar esta información con tres criterios esenciales: la atención a las necesidades básicas, el ambiente de bienestar general y las oportunidades para el futuro. En este nuevo índice, el Perú ocupa el puesto 46 en bienestar, el 48 en oportunidades y el 79 en necesidades básicas. En la escala general, ocupa el puesto 55 a escala mundial y el 13 en América Latina.

Según este nuevo índice, Nueva Zelanda constituye el país que goza del mayor progreso social, seguido de Suiza e Islandia. EEUU apenas ocupa el puesto 16. Canadá lo supera con el puesto número 7. Y Ucrania, con el puesto 62, está por delante de Rusia, con el puesto 80. China sólo obtiene el lugar 90 e India el 102.

En América Latina, los países líderes son Costa Rica, Uruguay y Chile. Ecuador ocupa el noveno puesto; Colombia, el décimo; y México, el duodécimo. En el ranking regional, Cuba termina penúltimo, sólo superando a Guyana.

En necesidades básicas, los indicadores del Perú son relativamente mejores en nutrición y cuidado de salud, pero bastante peores en seguridad ciudadana. Respecto del ambiente de bienestar, la calificación del Perú es buena en el acceso general a un conocimiento básico, pero mala en el cuidado para el sostenimiento de su frágil ecosistema. Y en lo que se refiere a oportunidades, el Perú sale bien parado en emprendimiento y clima de libertad, pero el escaso acceso a una educación avanzada de buen nivel resulta visto como un lastre.

Abril 2014

Desarrollo y libertad

El premio Nobel Amartya Sen afirma en su libro, cuyo título es el de este artículo, que el desarrollo económico implica un conjunto de libertades ligadas entre sí: a) libertades políticas y transparencia en las relaciones entre las personas; b) libertad de oportunidades, incluido, por ejemplo, el acceso al crédito; y c) una protección económica de los estragos de la pobreza extrema. Para Sen, el desarrollo no debiera medirse solo por el aumento en el ingreso, sino también por el acceso a diversos mecanismos superpuestos que permitan, progresivamente, el ejercicio de un rango creciente de libertades. Y opina que el libre mercado constituye un método esencial para lograr libertades.

En los últimos veinte años, el Perú ha logrado un importante crecimiento productivo, aunque su institucionalidad política se ha debilitado. Un inadecuado proceso de descentralización ha ocasionado una fragmentación confusa que puede afectar la estabilidad del sistema, así como su predictibilidad, eficacia y transparencia.

Cabe resaltar, sin embargo, que hoy el Perú es más libre que hace dos décadas y, por tanto, puede afirmarse, según Sen, que es más desarrollado. Según el Freedom House (https://freedomhouse.org/), institución plural que monitorea las libertades en todo el mundo, el Perú era "parcialmente libre" antes del 2000 (con una calificación de 4.5, donde 1 es la mejor y 7 la peor) y hoy es "libre" con una calificación de 2.5. Las libertades civiles han mejorado de 4 a 3 y los derechos políticos lo han hecho de 5 a 2.

En las libertades civiles (donde el puntaje es de 68%) nos va relativamente bien en la libertad de expresión y creencias (93%), pero menos bien en la libertad para asociarse y organizarse (67%) y en los derechos individuales (62%); y mal en el imperio de la ley (50%).

En los derechos políticos (donde el puntaje es de 75%) nos va relativamente bien en el sistema electoral (83%) y en la pluralidad en la participación (81%), pero mal en la calidad de funcionamiento del gobierno (58%).

Octubre 2014

PBI per cápita e IPS

Michael Green ofreció hace meses un TED-Talk ilustrativo sobre el Índice de Progreso Social. Recuerda cómo el PBI fue un concepto introducido por Simon Kuznets en un informe al Congreso de EEUU titulado Ingreso nacional 1929-1932, que, en su página 7, advertía: "el bienestar de una nación difícilmente puede inferirse del ingreso nacional como éste se describe".

A pesar de ello, el PBI reinó, a partir de entonces, como el indicador económico fundamental. Tiene algunas obvias deficiencias: ignora el medio ambiente, da un mismo valor a una universidad que a una prisión y no registra el contexto institucional ni el sentido de justicia.

En el IPS recientemente estimado, el progreso social se define como "la capacidad de una sociedad para satisfacer las necesidades básicas de sus ciudadanos, para establecer los pilares que permitan a sus individuos y comunidades ampliar y sostener la calidad de sus vidas, y para crear las condiciones para que todos los individuos puedan alcanzar su pleno potencial".

Cuando se compara el PBI per cápita de un país con su índice IPS (que es sobre un óptimo de 100), resulta que, para un rango de hasta más o menos US$7,500, el PBI per cápita sí constituye un muy buen indicador de su índice IPS. A partir de entonces, sin embargo, la correlación entre los indicadores es menor. Por ejemplo, el país con mejor IPS (88%) es Nueva Zelanda, aunque su PBI per cápita sea inferior al de los países más ricos.

El Perú, con un PBI per cápita de US$6,500, tiene un IPS de 66%. China e Irak, por ejemplo, tienen un PBI per cápita ligeramente mayor, pero aún un IPS menor. Ecuador y Serbia tienen un PBI per cápita ligeramente menor, pero un IPS ligeramente mayor.

La conveniencia de no sólo usar el PBI sino también otros índices de bienestar como el IPS radica en que hay países –por ejemplo, Turquía y Líbano– cuyo PBI per cápita es 50% superior al peruano, pero cuyos IPS son ligeramente inferiores. Sólo crecer no resulta suficiente.

Enero 2015

La cuarta revolución industrial

El World Economic Forum, cuya cita anual tuvo lugar en Davos el mes pasado, se fundó en 1974 y ha resultado innovador y exitoso en el esfuerzo por convocar a una élite global, así como para plantear consensos básicos sobre algunos temas claves de la agenda mundial. Su fundador, Klaus Schwab, un ingeniero y economista alemán, es una de las personas mejor conectadas del planeta. Recientemente publicó un libro titulado: The Fourth Industrial Revolution.

Para no confundirla con las anteriores, vale la precisión de que las tres primeras, para el autor, son: 1) la transformación que, a finales del siglo XVIII, se dio en el transporte y la producción mecánica; 2) la introducción, a fines del siglo XIX, de la producción en masa; y 3) la aparición de las computadoras, a partir de 1960.

¿En qué difiere de aquéllas esta nueva revolución digital? Para Schwab, lo nuevo resulta de la escala, la velocidad, y lo masivo y disruptivo del impacto de estas nuevas tecnologías: "los cambios serán tan profundos que nunca hemos vivido, históricamente, una época más prometedora o más peligrosa".

La inteligencia artificial, la robótica, la Internet de las cosas, los vehículos sin conductor, la impresión 3D, la biotecnología, el dinero digital; todas ellas serían las tecnologías de esta cuarta revolución.

Los riesgos principales, para el autor, son la desigual distribución de los beneficios de estos avances tecnológicos en el marco de una sustitución acelerada de empleos; la erosión significativa registrada en la eficacia de la gobernanza global; un uso potencialmente abusivo de la robótica, la ingeniería genética y las armas cibernéticas; y la disrupción de muchas industrias.

Estas nuevas tecnologías afectan en simultáneo a la oferta y la demanda de muchas actividades productivas, y ocasionan que el control de la principal plataforma convocadora de consumidores resulte más rentable que la propiedad de los activos productivos. Resalta, por ejemplo, que Uber, la empresa de taxis más grande del mundo, carece de vehículos; Facebook, la empresa de medios más popular, no tiene contenidos propios; Alibaba, la tienda de mayor valor patrimonial registrado, no cuenta con inventarios; y Airbnb, la mayor proveedora de alojamiento, no es propietaria de los espacios que ofrece.

En el contexto de este proceso schumpeteriano de creación destructiva, Schwab afirma que la vida promedio de las empresas listadas en el índice S&P se ha reducido de 60 a 18 años. Por ello, advierte a las empresas de la necesidad de adaptarse a esta cuarta revolución para no ser arrasadas por sus efectos. En tal sentido, resulta fundamental innovar y renovar las estructuras de organización en busca de redes colaborativas que sean más horizontales.

Las oportunidades de esta cuarta revolución también son inmensas: casi toda la población tendrá acceso a redes digitales globales, crecientemente potentes y sofisticadas; las organizaciones podrán aumentar significativamente su eficiencia, la población podrá tener acceso a medicinas personalizadas. Incluso podría encontrarse una solución tecnológica al cambio climático.

Si bien el autor reconoce el riesgo de robotizar al ser humano, también cree que, si la transformación se manejara adecuadamente, podría servir de catalizador para un renacimiento cultural, así como para el surgimiento de una nueva civilización global con "una renovada conciencia colectiva y moral de su sentido de destino común".

Palabras mayores.

Febrero 2016

La crisis y su eventual salida

Como la actual crisis global ha sido consecuencia de agudos desbarajustes en los sectores financiero e inmobiliario, muchos analistas fijan en ellos su atención para vislumbrar cualquier pálida señal de eventual recuperación. Pero, ¿serán los sectores que originaron la crisis los que lideran en la salida de la misma?

En el pasado, cuando los sistemas productivos eran relativamente estáticos y ocurrían recesiones menores pero más frecuentes, el rebote de la principal industria afectada por la crisis era suficiente para recargar la economía. En los años cincuenta, por ejemplo, cuando las plantas automotrices recontrataban personal era una señal de que se vislumbraba la luz al fin del túnel.

Pero, a partir de los noventa, cualquier crisis genera reestructuraciones significativas en los sistemas y modelos productivos. En 1992, el presidente electo Bill Clinton convocó en Little Rock a una gran conferencia para debatir los objetivos y proyecciones de su futuro gobierno. Revisando todos los documentos preparatorios para la misma, Daniel Gross señala que la palabra Internet no se menciona una sola vez.

Durante la recesión anterior –la del dot.com y la tecnología en 2001– hubo expectativas de que las acciones de las principales empresas afectadas fueran finalmente a rebotar. Pero la economía se recuperó por el crédito barato, una explosión del apalancamiento financiero y una burbuja inmobiliaria. Entre fines de 2001 e inicios de 2005, más del 40% de los empleos en EEUU fueron generados por la industria de la construcción.

Al pincharse las burbujas financiera e inmobiliaria, dichos sectores han perdido relevancia relativa. Su recuperación, lenta y burocrática, será a niveles por debajo de dónde estaban en 2006. La dinámica empresarial no resulta muy controlable. Modelos de negocios que parecían geniales en 2003 y 2004 pueden carecer de sentido en la actualidad. La recuperación económica vendrá finalmente; pero nadie sabe muy bien por dónde.

Junio 2009

Cambios en el orden global

A finales del siglo XIX, Inglaterra, Alemania y Francia eran los países más poderosos del planeta. Transcurrida una década del siglo XXI, Europa se ha convertido en una comunidad rica, cuya población envejece, y que seguramente preferiría vivir aislada de los problemas en el resto del mundo. Una expresión de ello es la poca relevancia y figuración mundial del presidente y de la canciller de la Unión Europea.

A finales del siglo XX, el poder de EEUU resultaba casi hegemónico. En la actualidad, con la reciente crisis financiera, la primera potencia ha tenido que aceptar un creciente multilateralismo para las decisiones globales. El G8, por su parte, ha perdido relevancia respecto del G20, en el cual están representados más países emergentes, y probablemente el G2 –EEUU y China–se ha convertido en una instancia previa crítica para resolver temas muy diversos, como el del calentamiento global, por ejemplo.

Asia ha aumentado significativamente su importancia. El centro de gravedad del planeta se ha corrido al este. Y la aparición de una creciente clase media en los países asiáticos podría generar procesos políticos complejos, especialmente en los casos de las autocracias. Entre el Asia de hoy y la Europa del siglo XIX existe una curiosa similitud. En esa época, después de años de crecimiento sostenido, los países europeos con mejores economías pretendieron resolver violentamente sus disputas étnicas y territoriales acumuladas del pasado. La relación entre China e India, por ejemplo, puede resultar, en la próxima década, una mucho más tensa que la de cualquiera de estos países con EEUU.

Brasil podría aumentar su influencia y liderazgo regional. Con el triunfo de la centro-derecha en Chile, se distinguirían con mayor claridad dos bloques ideológicos en América del Sur: uno más autocrático e intervencionista y otro más democrático y liberal. Al Perú le faltaría todavía un marco institucional más adecuado y confiable para pertenecer del todo al segundo.

Diciembre 2009

Los autores de las reglas

El libro Capital Rules de Rawi Abdelal, profesor de la Universidad de Harvard, relata la historia del desarrollo institucional reciente en los mercados globales del capital. Resulta curioso ver cómo la ortodoxia financiera ha variado tan significativamente durante el siglo pasado. Después de la Segunda Guerra Mundial, por ejemplo, los controles al flujo de capitales eran considerados herramientas válidas para cualquier gerencia macroeconómica ortodoxa. Antes de la Primera Guerra Mundial, en cambio, durante la primera globalización, como también a partir de los 80's y hasta la más reciente crisis, quienes planteaban cualquier interferencia al flujo más libre del capital eran inmediatamente catalogados como herejes heterodoxos. Con este cambio, los mercados de moneda extranjera transaban entre sí US$15,000 millones al día en 1973; en 1998, este monto se había elevado por un múltiplo de cien.

Cuando se discute respecto de la validez de la globalización en las finanzas, suele presumirse que ella devino como resultado de las reformas planteadas y de la presión de los gobiernos del presidente Ronald Reagan en EEUU y de la primera ministra Margaret Thatcher en el Reino Unido. La evidencia que Abdelal presenta discrepa de esta interpretación. La globalización financiera no fue tanto un resultado de las ideas liberales de la derecha anglosajona emergente por entonces, sino una consecuencia de la desilusión con el sistema de controles por parte de la izquierda europea. Fueron, por ejemplo, franceses como el actual director gerente del FMI, Dominique Strauss-Kahn (DSK), quien probablemente postularía por el Partido Socialista a la presidencia de Francia en las elecciones de 2012, quienes diseñaron en Bruselas las nuevas reglas de la globalización financiera.

Junio 2010

El cambio tecnológico

Hay disciplinas de ingeniería donde el avance tecnológico es tal que una parte de lo que sus universitarios aprenden cuando inician su carrera resulta ya obsoleto para cuando se gradúan.

El último informe sobre tendencias en The Futurist (de los autores Marvin Cetron y Owen Davis) señala cómo el ciclo tradicional de diseño y marketing –idea, invención, innovación, imitación– de productos y servicios se ha reducido. Hasta hace medio siglo, los nuevos productos tenían ciclos de vida que duraban décadas. Hoy, algunos duran solo semanas. Quien lanza un nuevo producto de consumo al mercado debe estar preparado para que, al poco tiempo de su introducción, este sea duplicado en fábricas chinas, y ofrecido imaginativamente en Internet.

De todos los científicos, ingenieros y técnicos de la historia humana, el 80% está actualmente vivo e intercambiando continuamente ideas en Internet, casi al margen de los gobiernos e instituciones tradicionales. Y todo el conocimiento técnico actual podría representar solo el 1% del que estaría disponible en 2050.

Las empresas enfrentarán en el futuro crecientes desafíos. Además de una innovación continua, requerirán de una gran rapidez, porque sus competidores en el mercado podrán copiarlas con creciente facilidad. Por ello es que aquellas marcas asociadas con calidad resultarán especialmente valiosas.

Desaprender y volver a aprender se vuelve una necesidad absoluta para cualquier disciplina técnica. Incluso para los que no la son. En dos generaciones, es posible que, con el desarrollo de la inteligencia artificial, cada trabajador se tenga que convertir en un gerente. Su tarea prioritaria será intentar entender y guiar el flujo creciente de novedades que se encontrarán disponibles.

Julio 2010

Mirando atrás, para ver el futuro

Anatole Kaletsky acaba de publicar Capitalismo 4.0, un libro en el cual califica a la reciente crisis financiera de catalizadora en el proceso evolutivo del capitalismo. Para el reconocido periodista económico de The Times, el Capitalismo 1.0 correspondió básicamente al período "*laissez-faire*" que ubica en el tiempo entre 1776 (fecha en que se publica La Riqueza de las Naciones) y 1930.

Luego, a consecuencia de los efectos de la Gran Depresión, vino el Capitalismo 2.0, keynesiano, de creciente intervencionismo estatal, uno que reconoció la interdependencia de la política con la economía. Lo que se trajo abajo este período fue la expansión de las expectativas sociales que los políticos solo supieron enfrentar con la epidemia de inflación que se dio en los setenta.

El Capitalismo 3.0 surge, en contraste, regresando al fundamentalismo de mercado que impusieron los gobiernos de EEUU y el Reino Unido durante los ochenta. La economía se recuperó y el sector financiero floreció, pero la desigualdad se amplió. La globalización desordenada de la última década contribuyó a desencadenar la recesión de 2009-2010.

La actual crisis no sería una de decadencia sino de transformación. En su siguiente etapa, el capitalismo no sería contrario a la regulación estatal, como lo fueron los años de Reagan-Thatcher, aunque tampoco regresará a los excesos del intervencionismo que se dieron en los gobiernos de Roosevelt y Kennedy.

Para Kaletsky, el signo del Capitalismo 4.0 será el pragmatismo. Controlará el gasto público pero preferirá algunos estímulos keynesianos al dogma del déficit cero. Apoyará los mercados libres, pero de manera crítica. Y se preocupará por mitigar en lo posible la desigualdad social.

Julio 2010

Los Wikileaks

En Wikileaks se han colgado 75,000 documentos secretos de los militares norteamericanos sobre la guerra en curso con Afganistán. Dicha página está diseñada para garantizar el anonimato más absoluto a sus fuentes. Su fundador, Julian Assange, considera que la misión de su página es lograr una transparencia a ultranza porque "el escrutinio creciente de gobiernos, empresas e instituciones –incluso iglesias– puede convertirse en una fuerza poderosa para reducir la corrupción y la opresión".

Farhad Manjoo se pregunta en Slate si la transparencia a ultranza puede finalmente coexistir con el anonimato más absoluto. Cuando se ignora la fuente de un documento, el interés real que podría haber en su filtración, y la manera como se obtuvo, ¿puede afirmarse que se contribuye efectivamente a una adecuada transparencia? ¿Cómo podría garantizarse, por ejemplo, que la información no ha sido alterada en función de intereses subalternos?

El anonimato absoluto que Wikileaks ofrece difiere del que eventualmente ofrece la prensa más tradicional. Cuando, por ejemplo, un diario como el New York Times recibe un documento de una fuente anónima, exige del reportero una información mínima sobre la fuente, así como sobre las razones que justificarían el anonimato. Wikileaks argumenta que la "sabiduría colectiva" que ofrece el debate abierto por Internet constituiría una prueba eventual de la autenticidad de los documentos filtrados, pero dicha página no permite, como sí lo hace Wikipedia por ejemplo, efectuar comentarios o ediciones del correspondiente documento.

Manjoo considera que Wikileaks debiera, al menos, exigir tres preguntas a sus fuentes: 1) ¿Quién es Ud.?; 2) ¿Cómo encontró este documento?; y 3) ¿Por qué está filtrando esta información ahora?

Agosto 2010

Las ideas innovadoras

En su libro más reciente, el empresario Steven Johnson investiga el origen de las 300 innovaciones científicas y tecnológicas más influyentes. Se pregunta, concretamente ¿cómo es que surgieron estas ideas notables?

Y clasifica según su origen a éstas en cuatro grupos: las de inventores-empresarios individuales, preocupados en defender su propiedad intelectual para beneficiarse de ella; las de inventores curiosos, que exploran e inventan por el placer de ello; las de empresas privadas que desarrollan sus innovaciones en el marco de un mercado competitivo; y, por último –lo que el denomina un "cuarto cuadrante"– las originadas en un espacio colaborador y sin propietario como la Internet y la Web.

Identifica el autor una larga lista de innovaciones –las baterías, los bifocales, las incubadoras, las píldoras para el control de la natalidad– que no tuvieron como objetivo, la búsqueda del lucro. También hay que mencionar aquellos inventos, como el GPS, creados en el sector público para uso militar.

Johnson cree que la potencia del "cuarto cuadrante" crecerá con el tiempo y que no existe un marco institucional adecuado para que las empresas lo aprovechen debidamente. Comenta con humor que en su gira para presentar el libro le preguntaban si no era comunista. Lo evidente es que la creciente conectividad genera espacios abiertos que permiten un libre flujo de ideas sin la intervención de abogados en propiedad intelectual ni complejos acuerdos empresariales.

Un ejemplo de ello es Kickstarter, una empresa que divulga en su página Web proyectos creativos que requieren de financiamiento a cambio de regalos especiales, no necesariamente de una participación en la propiedad de los proyectos con los que colaboran sus donantes. Ya ha levantado US$20 millones con estos propósitos, por los que la empresa sí cobra una comisión.

Noviembre 2010

Tensiones en el G-20

Uno pensaría que las principales discrepancias en el G 20 corresponderían a las propias entre EEUU y China pero –como Gideon Rachman describe en el Financial Times– el resto de los países miembros no son clasificables fácilmente como aliados de uno u otro. Habría, según dicho autor, hasta siete ejes de referencia:

1. Países con superávit externo y otros con déficit. No es China el principal crítico de la política económica de EEUU, sino Alemania, otro país superavitario. Otros países relevantes con superávit son Japón y Arabia Saudita.
2. Países "manipuladores" y países "víctimas". EEUU ha criticado a China su manejo cambiario; China retrucó con observaciones a la expansión monetaria de la FED. Otros en el G 20 temen quedarse entrampados en una guerra cambiaria.
3. Países que sueltan y otros que ajustan. El nuevo gobierno del Reino Unido y el triunfo republicano en EEUU puede dejar al FMI como la única institución a favor del estímulo global.
4. Democracias versus autocracias. Aunque la diferencia no influye mucho, porque la agenda del G 20 es esencialmente económica, no deja de estar en el contexto. Arabia Saudita y China no son democráticos y Rusia tiene un gobierno autocrático.
5. Occidente versus el resto. El antiguo G 7 estaba constituido por el Occidente blanco y Japón. El G 20, en cambio, incluye países –China, India, Sudáfrica, Indonesia y Brasil– con historia colonial, que pueden introducir diferencias emocionales que afectarían la discusión de temas como el calentamiento global.
6. Soberanos versus internacionalistas. En este tema, EEUU y China son aliados, ya que se resisten a nuevos tratados internacionales. Es la Unión Europea, por su parte, la que más promueve un gobierno planetario.
7. Grandes versus Pequeños. Otros 170 países carecen de representación en el G 20. Si este no resulta siendo eficaz, puede terminar perdiendo legitimidad.

Noviembre 2010

La reforma bancaria

Ante la crisis financiera norteamericana, su gobierno podía finalmente responder de muy diversas maneras. Algunos analistas plantearon la validez de sanciones duras y la obligación de forzar la reducción del tamaño de las instituciones. Finalmente, el camino adoptado ha sido el que respaldaban tanto el secretario del Tesoro, Tim Geithner, como el asesor presidencial Lawrence Summers, el cual se concentra en mejorar la regulación, así como en otorgarle mayores recursos a la misma, exigirles a las instituciones financieras una información más precisa y estricta, y ampliar el poder de los organismos reguladores.

El diagnóstico de Geithner y Summers presume que no existía nada consustancialmente viciado en el sistema y aspira a que los bancos norteamericanos logren reinventarse. Se presume que lo que falló en la crisis fue la carencia de gobernanza adecuada. Los accidentes en la carretera no se habrían debido a malos coches, ni a una carretera mal diseñada, sino al poco uso de cinturones de seguridad, a la excesiva velocidad, a la falta de una adecuada señalización y de vallas protectoras en las curvas. Ahora sería el tiempo de exigirlas.

Así, por separado, la Cámara de Representantes y el Senado han aprobado sus versiones de la reforma planteada y, de acuerdo con la mecánica parlamentaria, tales versiones deben consensuarse primero, y luego el mismo texto único votarse por separado en ambas cámaras.

Summers ha aclarado que no se busca solo un mejor desempeño de los reguladores sino establecer márgenes más amplios para el error, así como incentivos a los bancos y empresas financieras para que tengan un comportamiento más prudente. La norma incluiría la protección del consumidor dentro de las funciones de la Reserva Federal, institución cuyos poderes y responsabilidades quedarían significativamente ampliados.

La prueba ácida de esta legislación será si permite una recuperación de la confianza pérdida por los norteamericanos en su sistema financiero.

Mayo 2011

Kissinger en China

Después de las guerras napoleónicas, Gran Bretaña se convirtió en la principal potencia del mundo. Henry Kissinger, de visita en China, lúcido a sus 88 años, recordaba que en 1947 el ministro de Relaciones Exteriores inglés Ernest Bevin se sintió obligado a decirle a su homólogo norteamericano: "Su país es ahora el principal acreedor mundial. Como tal, debe tomar la iniciativa para crear un nuevo orden planetario".

Nathan Gardels informa en El País que, en su reciente discurso en Beijing, Kissinger afirmó que China ocupa hoy donde EEUU se encontraba entonces. Y que, aunque la transición a un nuevo orden tardará probablemente 30 años más, el papel de China va a ser especialmente relevante por la parálisis que afecta a Occidente. "EEUU se encuentra –dijo– absorto en un debate sobre el rol del estado, sobre cuánta intervención debe haber y sobre quién debe pagarla", y Europa, por su parte, "se ve atrapada en una crisis financiera y conceptual, suspendida entre un marco nacional y lo que debe sustituirlo".

El controversial exsecretario de Estado considera que el principal instrumento de adaptación en este proceso debe ser el G-20. En su tiempo, Gran Bretaña y EEUU impusieron algunos "bienes públicos mundiales": la seguridad, la estabilidad financiera, una divisa de reserva y la libertad de comercio. Ahora, sin una potencia hegemónica, se requiere establecer una nueva gobernanza mundial para atender estos desafíos, así como otros nuevos, como la adaptación al cambio climático.

Kissinger sugirió que así como EEUU lanzó un Plan Marshall en 1947, China debiera lanzar un Plan Hu Jintao, auspiciado por el G-20, en el que China reutilice parte de su excedente de reserva de manera ordenada y beneficiosa para el sistema mundial.

Julio 2011

La buena gestión pública

Burocracia es un concepto que proviene de la palabra francesa *bureau,* de *bure,* el tipo de tela que se usaba para cubrir las mesas importantes. A un ministro francés del siglo XVIII se le dio por llamar *bureaucratie* a la totalidad de las oficinas del sector público: *bureau* por oficina, *cratos* por poder; el poder a través de los escritorios.

Fue Max Weber –basado en el ejército alemán– el primero que estableció los criterios esenciales de una burocracia. Según él, su eficiencia provendría de un funcionamiento racional sobre la base de: a) normas legales y reglamentos, b) comunicaciones formales, c) racionalidad en la división de trabajo, d) relaciones impersonales, e) jerarquías bien establecidas, f) rutinas y procedimientos estandarizados, g) respeto a la meritocracia, h) gestión autónoma y profesional, y h) previsibilidad. Las oficinas nacionales de correos, que por entonces se establecían, podrían ser vistas como instituciones representativas de este modelo.

Hoy, la mayoría se encuentra en crisis. La complejidad del mundo moderno limita la eficacia de organizaciones que se gobiernen así. Es necesario gestionar recursos e interactuar con diversos grupos organizados y en el marco de estructuras que no pueden esquematizarse en organigramas tradicionales. Todo ello para atender objetivos que, a veces, terminan siendo cambiantes en el tiempo.

Para gestionar la complejidad del mundo moderno y global, se requiere establecer sistemas abiertos, los cuales no siempre operan en condiciones de equilibrio. La gestión interna se vuelve crítica. Hay que establecer, lo más cerca de la acción, procesos adecuados y rápidos de decisión mecanismos compartidos de aprendizaje y control, la asunción de compromisos psicológicos y no sólo formales, la afirmación de valores y visiones convergentes, así como la identificación de maneras imaginativas para la resolución de conflictos que resultan siempre inevitables.

Agosto 2011

Enroque y reacomodo

Durante la última década, han coexistido dos grupos en el Kremlin: los *siloviki* y los *civiliki*. Los *siloviki* conforman el grupo dominante y está constituido por la alta dirigencia de la defensa, la KGB y la policía. Añoran los años de la potencia soviética. Los *civiliki,* por su lado, son el grupo –relativamente más frágil– de economistas y financistas que tienen un sesgo más occidental y realista en sus políticas y agenda.

En el 2008, para no cambiar la constitución rusa, Vladimir Putin sorprendió al nombrar como su sucesor en la presidencia a Dmitri Medvedev, un *civiliki*. Putin pasó así a ocupar el premierato. Medvedev hizo buenas migas con los líderes occidentales. Ahora que concluye el primer período de Medvedev en el cargo, Putin ha reclamado la candidatura a la presidencia, indicando que Medvedev se mantendrá en el gobierno en el cargo de primer ministro.

Alexei Kudrin, quien era el ministro de Finanzas de Rusia, mostró sus discrepancias respecto de este proyectado enroque y fue obligado a renunciar por Medvedev. El desencuentro entre este y Kudrin sorprendió, porque ambos son *civiliki*. Aparentemente, Medvedev se había venido sintiendo frustrado respecto de los avances limitados de los programas de modernización y privatización manejados por Kudrin. Éste, en cambio, por su relación cotidiana con Putin en el gabinete, resultó más sensible a las preocupaciones de la defensa y del interés nacional en Rusia. Kudrin podría haber aspirado a ser el nuevo primer ministro en el próximo gobierno de Putin y no parecía dispuesto a que, en el futuro, Medvedev intermediara entre él y el mandamás.

La crisis financiera en Europa puede haber resultado determinante para que Putin haya preferido recuperar la presidencia. Él confía en utilizar el desorden vigente en favor de Rusia. Las buenas relaciones con Occidente ya no le importarían tanto.

Octubre 2011

Cambio de paradigmas

Mohamed A. El-Erian, CEO de PIMCO, la principal empresa mundial inversora en bonos, ha escrito un artículo reciente sobre el cambio que viene dándose en el mundo respecto de los paradigmas económicos, financieros, sociales y políticos. Distintos países, por decisión de sus gobiernos u obligados por las circunstancias, vienen enfrentando de diversas maneras la crisis en curso. Incluso, la economía global enfrenta el desafío de lograr una convergencia entre estos procesos simultáneos.

El origen de la crisis financiera fue un excesivo apalancamiento y sobreendeudamiento. Alemania, que no cayó en estos excesos, se encuentra monetariamente ligada a otros países que sí se sobrendeudaron. Hay países como el Reino Unido que han puesto en marcha un plan austero de inmediato. EEUU, en cambio, viene usando en parte la represión financiera, con el fin de que sus ahorristas subsidien en algo a los endeudados. Otros países importantes, como Italia y España, requieren superar barreras estructurales e implantar reformas que también mejoren su competitividad.

Pero volver a crecer no será suficiente, debido a la alta tasa de desempleo existente y al malestar generado por la creciente desigualdad. La demanda por una mayor inclusión y justicia social se ha vuelto universal. Se requiere, en todo el mundo, encontrar un nuevo equilibrio entre el capital y la mano de obra; entre el consumo actual y el futuro; entre el sistema financiero y el sector productivo.

Se critica, en todas partes, la falta de liderazgo político. Es que resulta muy difícil la tarea de cambiar paradigmas. Y a los países desarrollados les es más difícil cambiar que a los países más pobres.

Pero –afirma El-Erian– no nos debemos paralizar por la ansiedad ni por la incertidumbre. Uno debe aprender de la realidad y adaptarse. Seguirá habiendo por un tiempo volatilidad y sorpresas. Pero los cambios de paradigmas no solo implican riesgos sino que pueden abrir también importantes oportunidades.

Noviembre 2011

El momento de los profesores

Como consecuencia de la desconfianza y del hartazgo que en los mercados financieros habían generado las administraciones de los ex primeros ministros George Papandreou y Silvio Berlusconi, Lucas Papademos y Mario Monti han asumido los gobiernos de Grecia e Italia, respectivamente.

Ambos son economistas prestigiosos. Sin embargo, resulta una señal de grave debilidad política la convocatoria de expertos para resolver problemas de legitimidad. Las crisis que enfrentan Grecia e Italia no son técnicas sino políticas. Lo que requiere hacerse es simple: recuperar un control mínimo sobre las finanzas públicas, reformar una burocracia que ha venido arrastrando los pies, aumentar los ingresos tributarios, y convencer a la mayoría de la población de que no existe una alternativa al ajuste, de que la distribución del mismo puede ser una adecuada, y de que es posible encontrar luz al fin del túnel. En abril, Papademos afirmó en un discurso que el problema principal de Grecia no era definir qué hacer, sino cómo hacerlo.

Como se experimentó en América Latina durante los ochenta, el tiempo va a constituir un factor crítico y escaso para estas nuevas autoridades. Ellas confían en que sus compatriotas les creerán y que los van a apoyar en el sacrificio que implican sus austeros planes. Pero va a pasar un buen tiempo antes de que Grecia e Italia se puedan recuperar del todo. Probablemente la legitimidad tecnocrática no resultará suficiente.

En más de una década, la clase política europea ha sido poco transparente en explicar los costos del proceso de integración. Con el euro, Grecia e Italia requerían mantener los beneficios y sueldos de su población en correspondencia con su competitividad internacional. Y no lo hicieron.

A partir de Papademos y Monti, los países europeos van a requerir políticos que ganen su legitimidad con la verdad.

Noviembre 2011

Derecha o izquierda

Cuando el mismo Financial Times edita una serie de artículos titulada "Capitalismo en crisis", uno podría asumir que en el mundo de hoy existe una gran crisis ideológica en lo que se refiere a la economía. Pero, cuando se comparan los planteamientos concretos en la reciente elección española, o los que van a presentarse en las de Francia y EEUU este año, más allá del rebrote de algunos planteamientos extremistas, poca diferencia hay entre las posiciones más sensatas de la derecha y de la izquierda.

Quizá sea Inglaterra el país que tenga los partidos políticos más coherentes y mejor organizados. Los partidos Conservador y Laborista compiten hoy por definir quién es el mejor guardián de la economía de mercado, no para reemplazarla por algo distinto. Frases de discursos del primer ministro David Cameron les podrían sonar a algunos como marxismo y párrafos de su rival Ed Miliband podrían merecerle la calificación de neoliberal.

Sí existe una diferencia, sin embargo. Para Cameron, el capitalismo es en esencia favorable y hay que regularlo para obtener lo mejor de él. Para Miliband, el capitalismo es algo perverso y hay que regularlo para volverlo tolerable. Para Cameron –afirma The Independent– la receta es "capitalismo y…". Para Miliband, es "capitalismo pero…".

Margaret Thatcher llegó a afirmar que la sociedad no significaba nada, que eran los individuos los que importaban. Cameron la ha enmendado afirmando que las "personas son algo más que individuos atomizados". Tony Blair argumentaba que lo que la gente rechazaba del capitalismo era que este rompía los lazos de familia, barrio y comunidad laboral. "La sociedad existe –reconoce Cameron– pero no es lo mismo que el estado".

Las leyes frías del capitalismo suelen generar resistencias entre las personas. Los políticos suelen asumir tales reclamos para hacer carrera e intentar mejorar las consecuencias. Pero, hasta ahora, el debate real se da entre "capitalismo y…" y "capitalismo pero…".

Febrero 2012

Kurzweil sobre el futuro

Pocas mentes más audaces y versátiles que la de Ray Kurzweil, el activo escritor, científico y futurista. Recientemente ofreció una entrevista para actualizar su visión sobre el futuro. Habló sobre una diversidad de temas, incluyendo el cómo reformar la educación. Las tres predicciones más sugestivas, según Slate, fueron:

- La humanidad estaría al borde de un cambio harto dramático respecto de la capacidad para prolongar la vida de las personas. En la perspectiva de Kurzweil, ello podría volverse tan fácil como reescribir programas de computación. Así, desde ese punto de vista, los genes resultarían, en esencia, equivalentes a software; uno que todavía no hemos aprendido a refinar bien. Pero, en algún futuro, que Kurzweil ve próximo, podríamos prender y apagar nuestros diversos genes, como –por ejemplo– el que nos permite acumular calorías en caso nos faltara alimento por tiempos largos. La vida podría asemejarse entonces a la actualización del sistema operativo de cualquier teléfono.
- Tampoco falta mucho para que las computadoras superen a los humanos en inteligencia. Incluso, actualmente, las más potentes ya manejan sutilezas como la ironía y el juego de palabras. A la supercomputadora Watson de IBM apenas le bastarían 3 segundos para procesar todo Wikipedia. En algún momento, los humanos empezaremos a reconocer a los robots como más inteligentes, simplemente como consecuencia de verlos actuar. Al célebre futurista no le preocupa mucho una supuesta confrontación máquina *vis a vis* hombre; cree que ellos actuarían siempre en tándem.
- Tampoco teme Kurzweil que las supermáquinas queden en poder de una elite poderosa que las monopolice. Considera que, como viene sucediendo hasta ahora, los artefactos tecnológicos –teléfonos, computadoras– serán cada vez más potentes y baratos. Y que esta tendencia solo se acentuaría con el tiempo.

Marzo 2012

El futuro del euro

La mayoría de los europeos preferiría mantener el euro como moneda. Ello incluye también al 75% de los griegos, a pesar de que ellos votan mayormente por partidos políticos que no aceptan las actuales condiciones que, de acuerdo al marco institucional vigente, Europa le impone a Grecia para cumplir con ese propósito.

¿Qué falló en la invención del euro? En comparación con la Reserva Federal de EEUU, el Banco de Inglaterra y el Banco de Japón, el Banco Central Europeo resulta un enano. Y, por su reglamento, no puede entrar sino a un rescate muy condicionado de una economía europea en crisis. Sus homólogos, en cambio, si se diera el caso, pueden hacerlo a plenitud.

En la mayoría de los países, el Perú incluido, los depósitos bancarios (hasta un tope) gozan de una garantía estatal. Eso no sucede en Europa. Los griegos pueden preferir transferir sus mayores ahorros en euros a un banco alemán que dejarlos desprotegidos en el sistema financiero griego.

En EEUU, Inglaterra y Japón, el gobierno central cobra los impuestos y determina el gasto público. Cuando una región entra en crisis –la Louisiana con el Katrina, o Fukushima con el desastre nuclear– el gobierno central puede ampliar el gasto en la misma. En Europa, en cambio, los impuestos y los gastos son determinados a escala nacional.

Y también la política es local. Cada país escoge a sus autoridades respectivas, que después negocian entre sí para lograr los acuerdos europeos. Este proceso es lento y los acuerdos terminan reduciéndose a aquellos en los que todos están de acuerdo. Los líderes son votados por lo que hagan por sus países, no por lo que logren por Europa.

Por ello, para que Europa supere esta crisis, requeriría actuar más como si fuese un solo país. Ello requeriría, sin embargo, de reformas institucionales, de mecanismos de transferencia fiscal y de reafirmar un propósito común. No es tan claro que haya tiempo suficiente para que el drama griego no les explote en la cara.

Junio 2012

Los tipos de innovación

La evolución de toda economía registra ciclos de expansión y ajuste. En el caso de EEUU, con anterioridad a 1980, después de un programa de ajuste típico, recuperar el nivel de empleo previo al mismo demoraba medio año. En las tres últimas recesiones, sin embargo, ello cambió. En 1990, volver al mismo empleo requirió 15 meses. Después de la recesión de 2001, el empleo se recuperó recién después de 39 meses. Y ya van 60 meses desde que estalló la crisis actual y el empleo en EEUU aún es menor al que existía hace un lustro.

En el New York Times*,* Clayton Christensen plantea una interesante precisión que podría explicar la razón. Para el profesor del Harvard Business School, hay tres tipos de innovaciones. Primero, las *impactantes*, aquellas que transforman productos caros y complicados para que sean de menor costo y alcance masivo. Ejemplos: el Ford T, el radio a transistores Sony, la PC, la "nube". Tales innovaciones crean empleo porque se requiere de más personas para producir, vender y servir estos nuevos productos.

Hay otras innovaciones *de sustitución*. Por ejemplo, el nuevo modelo Prius de Toyota es, no hay duda, un producto de primera. Pero no pocos de sus potenciales clientes van a remplazar su anterior carro con él. Hay algo de suma cero en estas innovaciones *de sustitución*; no crean mucho empleo.

Y hay un tercer tipo de innovaciones *de eficiencia*, las que descubren maneras de hacer más con menos; el sistema de almacenaje *Justo a Tiempo* es un ejemplo de este tipo de innovación que, en el neto, reducen el empleo agregado. Y también liberan capital.

Cuando surgen más innovaciones *impactantes* que *de eficiencia,* se genera empleo. Lo que puede estar sucediendo actualmente es una predominancia de las innovaciones *de eficiencia.* Christensen sugiere algunos cambios en la métrica financiera y hasta en el sistema tributario para estimular más las innovaciones *impactantes*.

Noviembre 2012

El siglo de las megaciudades

En 1950, sólo dos ciudades del mundo desarrollado superaban los 10 millones de habitantes. Para 1975, se sumaron dos, de países en desarrollo: Shanghái y Ciudad de México. El siglo XXI nace con más de veinte megaciudades, incluyendo Karachi en Pakistán, Dacca en Bangladesh y Kinshasa en Congo.

Hace años, el Economist Intellegence Unit preparó por encargo de Siemens un estudio que recoge las opiniones de más de 500 expertos de 25 ciudades. El mismo concluía que las tres preocupaciones básicas se centraban en la competitividad, la calidad de vida y el cuidado ambiental.

Todas las megaciudades en el mundo enfrentan, según los expertos, un serio problema de gobernanza. No se sabe bien a quién le corresponde hacer qué, entre los distritos, el gobierno provincial y las distintas oficinas del gobierno central. Probablemente, Lima sea uno de los peores casos, con 43 distritos.

Cuando se habla de competitividad en el Perú, suele plantearse el debate en una instancia nacional. En realidad, es también un tema urbano crítico. La velocidad a la que se mueve el tráfico en una ciudad constituye un factor clave en el análisis de sus ventajas competitivas.

De otro lado, en América Latina la pobreza urbana es relativamente mayor que en otras regiones. Eso genera tensión social en sus ciudades, que enfrentan hacinamiento, barrios enrejados, problemas de seguridad en una escala mayor.

En todo el mundo, se usan crecientemente las asociaciones público-privadas (APP) para mejorar la eficiencia de la infraestructura urbana. Su foco no debe estar centrado tanto en hacer más obras *per se*, sino en mejorar la prestación de un servicio. Eso requiere de una institucionalidad adecuada que asigne bien entre las partes cuatro R: recursos, riesgos, responsabilidades y retornos.

La nueva tecnología permite mejorar significativamente dos aspectos en el manejo de cualquier megaciudad: la transparencia y la eficiencia. Las APP podrían resultar claves para incrementar esta última.

Noviembre 2012

Cómo evitar una nueva crisis

Alan Blinder, profesor de Princeton, es el autor de After the Music Stopped*,* el mejor libro sobre la reciente crisis financiera. Este incluye no solo un análisis detallado de su evolución y de la respuesta de los diversos agentes afectados, sino también una agenda pendiente para regresar a un contexto financiero más estable.

El libro concluye con diez recomendaciones: tres para los gobiernos y otras siete para los banqueros. Primero, urge a reconocer que el ciclo utilidad-especulación-exuberancia-desplome-quiebra-pánico-depresión ha sido una constante en la economía mundial desde, al menos, 1825. Segundo, considera que la crisis revela que es imposible lograr que el sistema financiero se autorregule: los instintos animales de la banca de inversión van a requerir siempre de bridas regulatorias impuestas. Tercero, considera indispensable el establecimiento de desincentivos muy poderosos para que ningún banquero se atreva a acercarse siquiera al umbral-límite del engaño al público.

Las recomendaciones a la banca son: reconocer que su responsabilidad última es siempre con los accionistas, que la atenuación y adecuada gestión del riesgo constituye una tarea esencial de la industria; que el endeudamiento excesivo es siempre peligroso; que los instrumentos financieros derivados complejos solo debieran usarse en un contexto de claridad y transparencia; que las transacciones deben efectuarse de preferencia con instrumentos estándar y en mercados bursátiles; que el balance contable de una empresa debería constituir siempre la mejor fotografía de su posición financiera y no un juguete al albedrío de manipuladores; y que los sistemas de compensación de bonos para ejecutivos en el sector, demasiado centrados en las ganancias inmediatas, debe ser revisado. En ese sentido, el parlamento europeo acaba de establecer un tope a los bonos de 100% de los salarios en la banca, con un máximo del doble si es que se cuenta con la autorización expresa de los accionistas.

Julio 2013

Tendencias al 2030

El Consejo de Inteligencia de EEUU (NIC) ha publicado sus proyecciones al 2030. Plantea que el empoderamiento individual va a acelerarse debido a una reducción en la pobreza, el crecimiento de la clase media, la mayor educación, el amplio uso de nuevas tecnologías de comunicación y producción y los avances recientes en la medicina.

El poder se difundirá. EEUU ya no será una potencia hegemónica. El poder se trasmitirá a redes y coaliciones en un mundo multipolar. El crecimiento económico declinará en países cuyas poblaciones envejecen. La demanda por agua, alimentos y energía seguirá en aumento.

No se puede afirmar si la volatilidad y los desbalances de hoy resultarán en un colapso o si una mayor multipolaridad ampliará la resistencia de la economía global. ¿Se adaptarán oportunamente los gobiernos y las instituciones a los desafíos del cambio? ¿Ocasionarán las actuales tensiones en el Medio Oriente y Asia una mayor inseguridad global? ¿Se desarrollará la tecnología a tiempo como para multiplicar la productividad económica y resolver los problemas que generan el crecimiento poblacional, la rápida urbanización y el cambio climático? ¿Se lograrán establecer nuevas reglas para un sistema internacional renovado?

El peor escenario para el NIC es que el conflicto aumente entre las naciones. En tal caso, proyecta que EEUU se aislaría en sus dominios, estancando la globalización.

En el mejor escenario, proyecta que China y EEUU lograrían encontrar canales de colaboración en un rango amplio de temas, lo que ocasionaría una creciente cooperación global.

Tampoco descarta el NIC como escenario probable el que las desigualdades explosionen, que algunos países resulten grandes ganadores y otros estados colapsen. También las crecientes desigualdades al interior de los países aumentarían las tensiones sociales.

Finalmente, considera como novedad que las nuevas tecnologías permitirían que algunos actores no estatales podrían asumir un liderazgo clave en la respuesta a los desafíos globales.

Agosto 2013

La revolución del dinero

¿Cómo se harán las compras en 2040?, se pregunta Andrew Sorkin en el New York Times. Las tiendas no tendrán cajeros, los clientes serán identificados por algún sensor, no se usará billetes, se pagará en monedas digitales diversas, vía tarjetas virtuales. Ya en Suecia se suele pagar con WyWallet, una aplicación telefónica.

Si las tres últimas décadas registraron una revolución en la información y las telecomunicaciones, las próximas tres pueden transformar el mundo financiero: la moneda, el crédito, los bancos, los sistemas de trasmisión y pagos.

El Bitcoin (divisa encriptada), el Lending Club (que ha prestado más de US$3,000 millones a la fecha) y el sistema de pago Square (que Starbucks acepta) no son sino expresiones de esta futura transformación. Incluso quienes afirman que el Bitcoin no terminará siendo sino una moda –por la volatilidad, su inseguridad y los riesgos regulatorios– reconocen que se ha abierto el camino a otras monedas virtuales y a sistemas de transacción más eficientes y baratos. Una operación en bitcoins se cierra en 10 minutos. Algunos bancos todavía pueden demorarse 24 horas en trasladar un pago de una cuenta a otra en el mismo banco.

Ray Kurzweil, ahora en Google, reconoce que el dinero constituyó un avance trascendental en el mundo de las ideas y que sigue generando un respeto casi universal. El sistema de monedas funciona casi igual que en el siglo XVIII. Pero otros futuristas sugieren que pronto las monedas pueden coexistir con otros medios de pago, como hoy resultan siendo, por ejemplo, las millas para volar.

En 1998 se introdujo Beenz; y en 1999, Flooz; ambas monedas virtuales que abortaron en el 2001. Flooz fue usada por la mafia rusa para lavado de dinero, lo que originó una investigación del FBI. También fracasaron Internetcash y E-gold.

¿Pegará alguna moneda virtual en el futuro? ¿Qué pasará cuando los bancos ya no sean necesarios para obtener capital? ¿Dónde se guardarán los ahorros en el futuro? ¿Estarán allí más seguros? Hay todo un mundo por descubrir.

Abril 2014

Un Estado por reinventar

Los editores de The Economist –John Micklethwait y Adrian Wooldridge– han publicado recientemente The Fourth Revolution: The Global Race to Reinvent the State. Afirman ellos que, históricamente, una primera transformación nació de la concepción misma del término por Thomas Hobbes en el siglo XVII. La centralización del control sobre sus súbditos permitió a algunos príncipes europeos alcanzar un mayor progreso relativo en sus reinos que en los de sus pares. Hasta entonces, China y Turquía eran los países referentes en el mundo. Pero pronto los principales estados-nación europeos los superaron, transformándose en imperios comerciales.

Una segunda renovación provendría del proceso de independencia de EEUU, así como de la revolución francesa. La meritocracia y el sentido de la responsabilidad gubernamental reemplazaron *al l'état, c'est moi* en el manejo de los estados. La Inglaterra victoriana asimiló pronto esos principios, al establecer, por ejemplo, un valioso y admirado servicio civil.

La tercera revolución provendría de la creación del estado del bienestar, en parte como respuesta a la amenaza del marxismo a fines del siglo XIX y comienzos del XX. Por ejemplo, el gasto público en EEUU aumentó de 7.5% del PBI en 1913 a 20% en 1937, a 27% en 1960, a 34% en el 2000 y a 41% en el 2011. El de los otros países ricos también mostró tendencias similares.

Durante los últimos quinientos años, Europa y EEUU se mantuvieron en la frontera de las innovaciones en el sector estatal; ya no es así. Actualmente, sus gobiernos muestran crisis de variable intensidad, tanto de legitimidad como de efectividad política.

Cómo transformar un estado de grande a inteligente, para aprovechar adecuadamente los nuevos avances tecnológicos, es un tema crítico en el cual China y otros países asiáticos pueden mostrar algunos avances más significativos que los de países de Occidente. Ello genera un eventual conflicto entre aquellos avances hacia el mayor comando y control vis a vis de mejoras que se identifiquen para la libertad y la democracia.

Mayo 2014

Capitalismo inclusivo

En una reunión empresarial en Londres –con el príncipe de Gales, Christine Lagarde y Bill Clinton–, el presidente del Banco de Inglaterra, el canadiense Mark Carney, afirmó que "así como cualquier revolución puede devorar a sus hijos, un fundamentalismo irrestricto de mercado puede devorar el capital social requerido para garantizar un capitalismo dinámico en el largo plazo".

Todas las ideologías caen en extremos, afirmó. "La prosperidad no solo requiere inversión en capital económico, sino también en capital social", definiendo este como "los vínculos, las creencias y los valores comunes en cualquier sociedad que inducen a que los individuos y familias asuman responsabilidad por sus propios actos y confíen lo suficiente en los demás como para trabajar en conjunto para apoyarse mutuamente".

En la reunión, según reportó Roger Cohen del New York Times, se analizó el resultado de las recientes elecciones europeas. Bill Clinton recordó que la primera reacción del ser humano al sentirse amenazado es "juntarse con sus iguales". Por tanto, Clinton comentó que el mayor desafío actual de Europa y el mundo es redefinir "los términos de nuestra interdependencia".

Hay una tendencia escapista de echar la culpa a los políticos por cualquier crisis. Pero en el mundo global actual, los principales ejecutivos de empresas pueden tener tanto o más poder que las autoridades elegidas para lograr avances. Si se desconsidera la importancia del capital social, la ira de los desatendidos puede aumentar, como lo revelan los recientes resultados electorales.

"Lo primero –afirmó Carney– es reconocer que el capitalismo financiero no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para promover la inversión, la innovación, el crecimiento y la prosperidad". Y Clinton insistió en que las hormigas, las abejas, las termitas y los seres humanos tienen en común el que hayan podido sobrevivir sobre la base de ese sentido de colaboración. Una pérdida de capital social puede amenazar la estabilidad de cualquier sociedad.

Junio 2014

Cuando el Estado mete la pata

Ahora que el gobierno plantea propuestas para reactivar la economía, conviene hojear un libro reciente titulado Why Government Fails So Often, de Peter Schuck, profesor de la Universidad de Yale. Es importante porque cuando los programas públicos no resultan eficaces para cumplir con los objetivos planteados, el descontento social aumenta y la legitimidad democrática se ve afectada. La experiencia, incluso la ajena, resulta muy útil.

Aunque el autor analiza casos que corresponden a la realidad de EEUU, las causas de los fracasos identificados se pueden, de alguna manera, generalizar. Para Schuck, el éxito de cualquier política pública depende de seis conceptos: 1) incentivos, 2) instrumentos, 3) información, 4) adaptabilidad, 5) credibilidad y 6) gerencia. La acción estatal puede fracasar por razones tan variadas como objetivos irreales o incentivos perversos, o por la existencia de desconfianza, obstáculos no previstos, inflexibilidad, una burocracia mediocre y poco comprometida, fuerzas de mercado potentes no previstas, y hasta por los límites inherentes a cualquier legislación.

El libro demuestra la conveniencia de algunos criterios claves: es mejor empoderar a los consumidores que subsidiar a los proveedores de servicios públicos esenciales, es conveniente testear los programas para la verificación real de sus costos, hay que asegurar una innovación continua a través de un sistema de experimentación y control, se puede aprovechar eficazmente el big data, las burocracias deben recibir una capacitación continua, los programas ineficaces deben ser descontinuados, etc.

Los debates políticos suelen ser teóricos: ¿qué debiera hacer el gobierno? No hay suficiente información, ni diagnósticos comparativos respecto de lo que el gobierno puede efectivamente hacer bien, ni de cómo lograrlo, ni de las medidas correctivas que deban tomarse cuando las cosas no salen bien.

Junio 2014

Las preguntas de Kissinger

Aún lúcido a sus 91 años, el exsecretario de Estado norteamericano bosqueja, en el Wall Street Journal, su punto de vista respecto de los desafíos que los acontecimientos recientes –la guerra civil en Libia, el surgimiento del califato fundamentalista islámico en Siria e Irak, la parálisis en Afganistán, el resurgimiento de las tensiones con Rusia por Ucrania y el liderazgo emergente chino– presentan a la política exterior de EEUU.

Aunque sin la hegemonía de los años noventa, EEUU sigue siendo la primera potencia del planeta. Y la búsqueda de un orden mundial constituye una idea que emerge en Europa a partir de 1815. Para que EEUU siga cumpliendo un rol activo en ese objetivo, Kissinger plantea que debe primero responderse a seis preguntas con las que concluye su ensayo:

- ¿Qué debería EEUU intentar prevenir a cualquier costo, incluso actuando unilateralmente si fuera necesario?
- ¿Qué debería EEUU intentar alcanzar, al margen también de cualquier esfuerzo multilateral?
- ¿Qué debería EEUU intentar lograr o impedir, pero sólo si contara para ello con el apoyo de una alianza internacional?
- ¿Qué debería EEUU oponerse a hacer, incluso si esa acción fuese requerida por una alianza internacional?
- ¿Cuál es la naturaleza de los valores que EEUU desea promover a escala global?
- ¿En qué medida la aplicación de estos valores obedece a circunstancias que son ajenas al control de EEUU?

Los europeos, más realistas en política exterior, consideran más naturales los enfrentamientos entre estados-nación y buscan encauzarlos a través de instituciones y protocolos que los resuelvan pacíficamente. Algunos norteamericanos, más idealistas, postularon erróneamente que bastaba la extensión de la libertad y de la democracia para lograr un mundo más pacífico y ordenado. No ha sido así. Tales principios, supuestamente universales, deben reconciliarse con el reconocimiento del otro, de sus visiones alternativas históricas, culturales y de seguridad.

Setiembre 2014

Capitalismo a embridar

En su libro Las Contradicciones Culturales del Capitalismo (1976), Daniel Bell argumentaba que el sistema capitalista podía terminar carcomiéndose a sí mismo, si el consumismo creciente al que inducía convirtiera a sus trabajadores, originalmente austeros y diligentes, en adictos al ocio y al gasto lujoso. Teniendo en cuenta que no pocos consumidores suntuarios siguen siendo trabajadores compulsivos, David Brooks afirmó recientemente en el New York Times que la contradicción es otra: que el sistema estimula una enorme ambición, sin contribuir a precisar cuál debiera ser su foco. Se alimenta así la falsa ilusión de que la carrera y el éxito económico pueden, por sí solos, dar plenitud a la vida.

Por tanto, para que el capitalismo sobreviva, Brooks afirma que debe estar impregnado de una cultura moral que lo tense y que lo surta de una escala de valores basada en criterios morales y no monetarios. No es fácil, porque el sistema es tremendamente voraz. La ambición desmedida que puede generar a veces erosiona la contracultura requerida.

La experiencia de China en las últimas décadas ha sido muy ilustrativa. Evan Osnos, periodista de The New Yorker, relata en su reciente libro Age of Ambition ejemplos impresionantes de esta ambición y analiza cómo el nuevo capitalismo chino trastocó tradiciones espirituales del budismo y del taoísmo. Como consecuencia de ello, la sociedad china se ha endurecido y la corrupción ha crecido exponencialmente.

La crisis ha generado un renacer espiritual para llenar este vacío. Éste se expresa en un nuevo interés por el confucionismo, una afirmación nacionalista, e incluso un incipiente interés por el cristianismo. Para Osnos, el futuro de China depende tanto de esta búsqueda espiritual como de la reforma política y de la apertura a la innovación. Toda sociedad requiere de una red social que embride la ambición capitalista. Ésta es muy motivadora como fuerza, pero necesita de una contracultura humanista que la limite.

Diciembre 2014

Desafíos globales al 2015

El último informe sobre la Agenda Global del World Economic Forum señala diez desafíos a tener en cuenta:

1. la creciente desigualdad: en EEUU, el ingreso promedio del 0.1% más rico ha crecido 20 veces en los últimos 25 años comparado con el del poblador promedio;
2. el menor crecimiento del empleo: incluso en China, donde las exportaciones y la competitividad han aumentado, el empleo manufacturero ha disminuido relativamente por el uso intensivo de la automatización;
3. la crisis de liderazgo: el 86% de los encuestados para el informe lo señala como un desafío crítico;
4. la mayor competencia geoestratégica: Rusia y Occidente están enfrentados por Crimea y Ucrania, y China va a querer afirmar su influencia en Asia, donde el armamentismo ha aumentado;
5. el debilitamiento de la democracia representativa: el mexicano Jorge Soto afirma que contamos con instituciones del siglo XIX, en las que se procesan ideas del siglo XX, frente a demandas de ciudadanos del siglo XXI;
6. una mayor contaminación en los países en desarrollo: el aire contaminado en China contribuyó, en el 2010, a la muerte prematura de 1.2 millones de personas;
7. la aceleración de eventos climáticos extremos: en el 2014, Brasil tuvo la peor inundación del principal afluente del Amazonas, el tifón Rammasun afectó las viviendas de tres millones de personas en China y decenas de ciudades de Australia alcanzaron el récord histórico de máxima temperatura;
8. el aumento en el nacionalismo: no sólo Escocia y Cataluña, no hay en Europa partido nacionalista que no haya aumentado su votación en los últimos años;
9. la mayor tensión hídrica: Matt Damon es el autor de este capítulo, que afirma que, en el 2030, casi 4,000 millones de personas vivirán con menos de 1,000 m3 per cápita al año;
10. la creciente importancia del sector salud en la economía: China ya gasta más en investigación y desarrollo de la salud que EEUU. No es sólo con más hospitales como se debe enfrentar este desafío en el futuro.

Febrero 2015

El arte como inversión

En Davos, Nouriel Roubini sugirió un mayor orden en el mercado del arte, para excluir el lavado de activos en el mismo. También para reducir la manipulación de precios y el uso indebido de información privilegiada. Propone que el arte pueda ser visto, algún día, como una categoría de activos de inversión. El oro sería el mercado más parecido, pero es homogéneo y líquido, cosa que el arte no.

Roubini estima en US$ 1 trillion (millón de millones) el valor del arte en el mundo. Sotheby y Christie, cuyas acciones se cotizan en bolsa, registraron en el 2014 ventas por US$6,000 y US$5,000 millones. Sotheby se ha asociado a eBay. Del resto de agentes –otras casas de remate, ferias, museos, galerías comerciales, importantes coleccionistas privados– no se sabe mucho.

Cuando todo funciona bien, el arte, además de ofrecer valor estético, puede ser una inversión rentable. Según el Financial Times, un índice de arte contemporáneo del Art Market Research muestra un incremento compuesto de 13% anual durante los últimos diez años. Pero estos índices pueden ser tendenciosos y no incluyen gastos de mantenimiento y seguros. Cada obra es distinta. La necesidad por vender arte cuando sus propietarios enfrentan problemas de liquidez puede forzar a descuentos muy significativos. Y los gustos cambian como veleta, por lo que la demanda resulta muy dispareja. Obviamente, el arte tampoco produce flujo de efectivo (aunque puedan identificarse algunas fórmulas de asociación imaginativa entre artistas e inversionistas). Y la valuación, muchas veces, depende de criterios arbitrarios.

Roubini estima en US$70,000 millones las transacciones anuales en arte. Hay como setenta fondos que ya invierten en obras y sus resultados han sido mixtos. Algunos bancos han empezado a dar servicios en arte a sus mejores clientes, incluso para el préstamo de obras. Y se ha propuesto establecer un mercado de derivados que permita regularizar precios y generar más confianza.

Febrero 2015

Entre China y EEUU

El pánico financiero que enfrentó EEUU fue tan riesgoso que pudo generar una recesión muy severa en todo el mundo. Por entonces, la economía china era vista como el principal motor del crecimiento mundial, y Europa como una región que crecía poco pero sin problemas mayores.

Hoy, la economía norteamericana se ha recuperado. Sus 31 principales bancos han aprobado, todos, las pruebas más recientes de estrés financiero. Y, en los últimos 12 meses, según el Wall Street Journal, el crédito ha aumentado en 12%. Ya se perdió el temor. Durante los últimos años, la banca se sentó sobre crecientes depósitos líquidos. La rueda ya empezó a andar. Por ello, la Reserva Federal procederá pronto a subir sus tasas de interés de corto plazo.

En China, de otro lado, la crisis es compleja. Sus autoridades se han visto obligadas a ajustar la economía, proceso que viene haciéndose a ritmo lento por las naturales complicaciones políticas en el manejo de las expectativas de una población cuya edad promedio crece y que ha visto multiplicar su bienestar. Es obvio que, por un buen tiempo, la economía china no crecerá más a 7% anual. Este ajuste gradual –tasas de 4% o 5% no deberían sorprender en el futuro– ya ha generado efectos adversos en los precios de muchas materias primas, así como desencadenado un ajuste drástico en otras economías del BRIC, como Brasil y Rusia.

¿Podrá la recuperación norteamericana, como otras veces en el pasado, arrastrar a la economía mundial? ¿O esta vez el ajuste chino resultará muy pesado?

Probablemente, la respuesta final la den las economías europeas. Sus proyecciones apuntan a una evolución muy débil en el 2015 y el 2016, pero hacia una tasa de 2% anual en el 2017 para la región en su conjunto. Ello ayudaría a la economía global a procesar el ajuste chino. Las exportaciones alemanas, por ejemplo, con el euro y el petróleo baratos, vienen acelerándose significativamente. Y su baja tasa de interés viene generando una recuperación de la construcción.

Marzo 2015

Laudato si

A su inauguración, el papa Francisco invitó a Sergio Sánchez, un cartonero de Buenos Aires, señal de su interés por los pobres y por el medio ambiente. En un mundo sin liderazgo global y sobre un tema candente del debate político de nuestra época, la reciente encíclica puede generar tanta controversia como Rerum Novarum de León XIII, que censuró las condiciones de trabajo en época de la Revolución Industrial, y Humanae Vitae de Pablo VI, que rechazó el control de la natalidad.

Aunque se inicia con una referencia al medieval Cántico de las Creaturas del santo de Asís, la encíclica no se demora en listar razones por las cuales aún no se logra un acuerdo global que proteja el ambiente. Según el Papa, ellas van desde la negación del problema a la indiferencia, a una resignación confortable y a una fe ciega en los avances tecnológicos. Planteando que el calentamiento del planeta es principalmente una consecuencia de la actividad humana, el texto reclama medidas urgentes para reducir drásticamente las emisiones de carbono. Su divulgación es oportuna teniendo en cuenta las negociaciones a llevarse a cabo en París a fines de año. Antes, el Papa hablará en las NNUU y en el Congreso de los EEUU. De los diez precandidatos republicanos a la Presidencia, la mitad son católicos, incluido Jeb Bush, quien acaba de aclarar que no diseña su política económica a partir de los escritos del Papa.

La encíclica formula que el cambio climático tiene que ver con la adicción al consumismo y a la conveniencia, la cual no se atenuaría a menos que las personas cambien de actitud. En tal sentido, plantea una discusión moral respecto de la relación del ser humano con su ambiente. Respalda la inversión en fuentes renovables, aunque es innecesariamente crítica de algunas propuestas innovadoras, como la de establecer un mercado de emisiones de carbono.

Es evidente que la Tierra enfrenta riesgos ecológicos significativos y que los pobres resultan los más afectados del cambio climático. Francisco dixit.

Julio 2015

Obama y Xi

La relación bilateral entre las dos principales potencias del mundo cambió a partir del ascenso de Xi Jinping a la presidencia de China en el 2013. Hay analistas que la perciben hoy en su punto más bajo desde los sucesos en la plaza de Tiananmen en 1989.

El académico Minxin Pei, en Project Syndicate, resume bien los puntos de discrepancia. En EEUU se observa con gran preocupación la eventual militarización de islas artificiales que China efectúa en aguas cuyos límites se encuentran en disputa. Asimismo, el gobierno estadounidense se considera víctima de múltiples e impunes ataques cibernéticos, así como de políticas económicas proteccionistas. Por último, considera que la represión política en China se ha ampliado.

China, por su parte, recela del "pivote asiático" en la estrategia exterior de EEUU, visto como un intento velado de contener geopolíticamente su liderazgo regional natural; también ve con preocupación la continua predominancia de EEUU en la tecnología y en las finanzas globales; y sospecha que su compromiso ideológico con la democracia liberal constituye una amenaza existencial futura para el Partido Comunista Chino (PCCh).

En su reciente visita a Washington, el presidente Xi tuvo que mantener un complejo equilibrio entre su imagen de líder nacionalista duro y la necesidad de recomponer la importante relación bilateral de su país con EEUU. Al menos se habría llegado a un acuerdo de prohibir y sancionar los ataques cibernéticos contra la infraestructura.

Las disputas sobre el mar al sur de China son, según Pei, el tema más complejo en la relación. Para China el asunto es visto como uno de prestigio nacional. Lo más que se lograría en la cita es un reconocimiento y precisión del desacuerdo.

El tema de los derechos humanos es visto como muy sensible por el presidente Obama, mientras que la visión política de Xi, en un contexto de menor crecimiento y demandas continuas de liberalización, pasa por reafirmar el control político del PCCh sobre una sociedad tan dinámica.

Setiembre 2015

2015: año de calor récord

La mayoría de los especialistas meteorológicos que estudian el calentamiento global concluyen que dos grados Celsius (sobre la temperatura promedio de la Tierra en la era preindustrial) constituye un límite a partir del cual se entra a una frontera preocupante que puede requerir de un plan como el que viene conversándose para su acuerdo en París.

El año que termina ha resultado un hito extraordinario en tal sentido. Según Eric Holthaus, de Slate, autor de The Climate Event of the Century, libro en el que analizó El Niño de 1997, probablemente 2015 resulte registrando la mayor temperatura promedio en el planeta desde que se inventó la agricultura, hace 10,000 años. Se basa en datos de la Met Office, donde los científicos británicos probablemente lideren al mundo en este tema. Para Holthaus, a fines de este año el planeta ya estará un grado Celsius más caliente de lo que estaba en la era preindustrial. Si fuera así, el problema resultaría mucho más desafiante de lo que era hace tan sólo 15 años.

El pasado septiembre fue, respecto del mismo mes de años anteriores a partir de 1980, el que más incremental de temperatura mostró. De los 12 meses más calientes en toda la historia del planeta, 2015 registra a la fecha 7, incluidos los últimos 5.

Obviamente 2015 ha resultado un año especialmente caliente por El Niño, pero lo probable es que 2016 resulte incluso peor en términos de temperatura. 2015 ha registrado 21 ciclones tropicales de grado 4 ó 5 al norte del Ecuador, 20 de ellos en el Pacífico. Las lluvias que cayeron en California se consideran las mayores registradas en los últimos mil años, lo que generó un muladar que afectó significativamente las carreteras y la infraestructura. Australia ha tenido en 2015 una ola de calor que ha afectado marcadamente su producción agraria. Y en Indonesia la sequía generó una secuencia de peligrosos incendios forestales.

El próximo acuerdo de París debiera ser un punto de inflexión favorable.

Noviembre 2015

Las tareas de un CEO

Usualmente, la función del CEO es percibida como la de un entrenador (*coach*) de sus principales ejecutivos, como una instancia final para dirimir entre las eventuales posiciones en conflicto al interior de su empresa, y/o como un resolvedor de crisis inesperadas, también en su mayoría internas. Sin embargo, a veces se soslaya una responsabilidad que solo el máximo ejecutivo puede hacer bien: la de relacionar adecuadamente su empresa con el mundo exterior: la sociedad, la economía, la tecnología, el mercado y los consumidores. Y ese es un deber que le corresponde necesariamente al CEO, porque los demás ejecutivos tienen una focalización más estrecha e interna. Y es un rol que no debe dejar de cumplir nunca, porque sin contexto externo no hay contenido interno válido.

En el Harvard Business Review, el actual CEO de Procter & Gamble, A. G. Lafley, relata cómo logró, con Peter Drucker de guía, superar la crisis que P&G enfrentó durante la última década. Drucker planteaba que las tareas esenciales de un CEO son cuatro:

- Definir e interpretar el contexto externo relevante;
- Responderse, cada cierto tiempo, dos preguntas: ¿En qué negocio estamos? y ¿En qué negocio NO estamos?
- Balancear la rentabilidad presente con la inversión futura; y
- Moldear los valores y estándares de la organización.

Lafley describe cómo, en P&G, la confianza como valor había pasado a interpretarse como estabilidad laboral para los trabajadores, en vez de respaldo de los consumidores a sus marcas y de los inversionistas de largo plazo en su acción. Bajo su gestión, P&G decidió concentrarse en sus cuatro líneas básicas –productos de lavandería, pañales, cuidado femenino y del cabello– y en consumidores de menores ingresos y países emergentes. Así, la empresa se deshizo de sus líneas de comida y bebidas, y se encuentra actualmente vendiendo sus negocios farmacéuticos. Y mirando el futuro, Lafley supervisa personalmente el desarrollo de la carrera de sus 150 ejecutivos jóvenes con mayor potencial.

Junio 2009

Facebook

Durante la semana pasada, Facebook logró superar sus primeros 350 millones de usuarios. Y, cada día, 600,000 nuevas personas se registran. Con Facebook Connect, la empresa se ha extendido más allá de Facebook.com a todo el universo virtual. Ahora resulta posible, a la vez, actualizar la información de uno, agregar comentarios o conversar con amigos, y surfear por CNN u otra fuente de noticias. Recientemente, Yahoo! ha anunciado que va a integrar Facebook Connect a todos sus servicios. Con tal alianza, Facebook está al borde de constituirse en el lugar de la Web donde se registra la información social de… ¡todo el mundo! Nada menos.

¿Seguirá ampliándose la red de Facebook como hasta ahora? ¿O empezará a declinar algún día, como otras redes sociales en el pasado? ¿Desea realmente la población mundial una sola página Web en la que se guarde el registro de todas las relaciones, de todos los comentarios y fotografías?

Farhad Manjoo, de Slate, opina que sí. Que Facebook va a convertirse en algo tan indispensable como el Google o el email. Que el sitio resulta más valioso mientras más suscritos tiene, por lo que su propio crecimiento constituye el mayor atractivo para atraer a nuevos miembros. Su creciente tamaño constituye un aliciente también para seguir extendiéndose en la Internet y, de otro lado, constituye una barrera poderosa para cualquier rival.

Los escépticos de la posibilidad de que Facebook se universalice plenamente argumentan, en su contra, el temor obvio de las personas a perder su privacidad. Ocasionalmente, uno puede realizar actividades en Internet que no desea publicitar necesariamente entre todas sus amistades. Pero la Internet está cambiando incluso los hábitos y costumbres sociales, dando más valor a la autenticidad y al compartir. Y eso es lo que vuelve a Facebook tan potente. Tal vez, algún día cercano, afirma Manjoo, cualquier cosa en la Web no será sino una extensión de Facebook.

Diciembre 2009

El futuro de Microsoft

Los años recientes se han visto colmados de nuevos juguetes tecnológicos: iPad, Kindle, Blackberry, iPhone, Google, iPod, iTunes, Facebook, Twitter. Curiosamente, ninguno pertenece a Microsoft, la empresa más famosa del sector, cuya planilla –por cierto– incluye a miles de ingenieros, probablemente de los más capaces y mejor entrenados del mundo. Las utilidades de la empresa –que solo en el último trimestre superaron los US$6,000 millones– corresponden casi enteramente a Windows y Office, programas desarrollados hace ya varios lustros.

Uno de sus ex gerentes, Dick Brass, opina que Microsoft nunca llegó a desarrollar un sistema adecuado que estimulara la innovación en nuevos productos. Los jefes de los exitosos productos principales se encargaban de frustrar las nuevas iniciativas. Describe, por ejemplo, que en Microsoft se ensayaba, por 2001, algo parecido a la iPad recientemente presentada, pero el gerente de Office se opuso a la iniciativa. El tablero requería de un *stylus* y él prefería el tecleado a los lapiceros *tabloids*. Se resistió, por tanto, a modificar el Office para que pudiera interactuar bien con los tableros. A pesar de que dicha iniciativa había costado cientos de millones de dólares desarrollar, dicho producto, fue finalmente saboteado –según Brass– desde dentro. La gran mayoría de los ejecutivos de Microsoft que, durante los últimos años, fueron encargados de proyectos innovadores en música, libros digitales, teléfonos, etc. terminaron dejando la compañía.

No todo fue consecuencia de sabotaje, sin duda. Microsoft tiene una preferencia histórica por el *software* (altamente rentable) sobre el *hardware* (altamente riesgoso). Cuando la compañía se fundó en 1975, ello tenía mucho sentido. Ahora, sin embargo, la competencia es capaz de crear productos muy bien diseñados e integrados, frente a los que Microsoft se encuentra en desventaja.

Una empresa con un extraordinario pasado y un muy próspero presente puede ver su futuro frustrado si no redescubre su chispa creativa.

Febrero 2010

Focalizando bien

En un mundo tan cambiante, suele considerarse a las empresas y organizaciones como sistemas complejos que deben adaptarse siempre a la ambigüedad y a nuevas circunstancias y desafíos. Sin embargo, Chris Zook, de la consultora Bain, en su libro Profit from the Core, identifica cinco principios comunes en las empresas más exitosas que les permiten mantenerse focalizadas en lo esencial:

- Un real conocimiento de las fortalezas competitivas reales de la empresa.
- Hasta 10 principios o creencias que son considerados no negociables. Un credo así, curiosamente, permite ahorrar harto tiempo de la gerencia administrando. Lego, por ejemplo, adoptó sus "10 principios del juego" en 1950.
- Una tendencia a distribuir el liderazgo en toda la organización, con pocas capas de supervisión y un proceso de toma de decisiones que, en un alto porcentaje, se toman en contacto con el cliente. Ello reduce la complejidad y aumenta la velocidad, la transparencia y la confianza general. Según Zook, esta fue una ventaja importante que tuvo Goldman Sachs entre los bancos durante la reciente crisis financiera.
- Un poderoso sistema de retroalimentación de los comentarios, sugerencias y críticas de sus clientes.
- Finalmente, un número pequeño de indicadores potentes de evaluación, que todos en la empresa conocen y aceptan. Por ejemplo, una de las empresas que alquilan autos tiene solo dos preguntas en su hoja de evaluación por los consumidores: a) "¿Estuvo Ud. totalmente satisfecho con el servicio ofrecido?" y b) "¿Volvería Ud. a usar nuestro servicio?"

El modelo de Zook ha sido criticado por demasiado simple. Entrevistado por el Financial Times, el autor se defendió argumentando que parece fácil implantarlo pero que no lo es. ¿No es muy rígido el modelo? No, siempre pueden hacerse ajustes cada cierto tiempo. ¿Restringe la innovación y la creatividad? Tampoco, siempre hay espacio para experimentar, solo que el esfuerzo tiene que ser uno bastante disciplinado.

Marzo 2010

Evaluación de directorios

La autoevaluación de los directorios por sus miembros es una práctica saludable poco común. Un adecuado formato para hacerla resulta de calificar el cumplimiento de los siguientes criterios:

- El directorio conoce la visión, los valores, la filosofía, la misión y la estrategia de la empresa y decide en función de ellos, especialmente en los temas más críticos. Hay, por tanto, un norte.
- El directorio cumple con una programación estructurada de reuniones que son efectivas.
- Las reuniones del directorio se manejan permitiendo una comunicación abierta, una participación significativa y una decisión oportuna respecto de los diversos temas considerados.
- Los miembros del directorio reciben información precisa y oportuna respecto de las convocatorias, agendas, y material relacionado con las respectivas sesiones.
- Los miembros del directorio comprenden y respetan las diferencias entre su función colectiva formuladora de políticas y la función ejecutiva de la gerencia.
- El directorio monitorea los ingresos y gastos operativos, la situación de caja, la productividad y rentabilidad, así como otros indicadores que permiten evaluar el buen desempeño de la empresa.
- El directorio revisa y aprueba los presupuestos de inversiones de la empresa, y luego monitorea los mismos.
- Los objetivos, las expectativas y las preocupaciones del directorio y de sus miembros son comunicados con transparencia y fluidez a la gerencia.
- El directorio hace un seguimiento periódico de la performance relativa de la empresa respecto de otras relevantes en el sector.
- Los miembros del directorio se mantienen al día sobre los eventos y tendencias que afectan la buena marcha de la empresa y utilizan dicha información para contribuir adecuadamente a su manejo de corto plazo y a su proyección en el mediano plazo.
- El directorio y sus miembros son plenamente conscientes de su rol en el planeamiento de la sucesión de los cargos ejecutivos en la empresa y actúan acorde.

Mayo 2010

Cinco requisitos para el CEO

Adam Bryant, quien escribe la columna semanal Corner Office sobre temas gerenciales en el New York Times, acaba de escribir un libro con el mismo nombre de su columna que recoge sus conversaciones con más de 70 mandamases de empresas globales, a los que entrevistó para precisar las cualidades que ellos buscaban a la hora de escoger a un sucesor, especialmente cuando se tenía que escoger entre varios candidatos para dicho cargo. Las más planteadas fueron:

- Curiosidad apasionada. Le extrañó al autor que fuese este un requisito tan mencionado. Muchos CEO proyectan una imagen, monitoreada por sus asesores de relaciones públicas, de afirmación y seguridad plena, cuando la historia por dentro de sus empresas es, muchas veces, una de dudas secuenciales y de errores de los cuales es necesario aprender. Muchas veces, el mejor CEO no es el que ofrece para afuera las mejores respuestas, sino el que tiene para adentro las mejores preguntas; no el más inteligente del equipo ejecutivo, sino el mejor estudiante o aprendiz.
- A prueba de balas. La persistencia –definir quién sería aquel que resistiría mejor en la peor de las batallas– constituye una cualidad bastante difícil de identificar. Por ello, aquellos gerentes que en el pasado han volteado una situación adversa resultan tan apreciados.
- Tener "calle" con equipos. Saberlos organizar, motivar, monitorear. Y mientras más diversos, mejor. Para ello, muchas veces se requiere de una buena visión periférica.
- Mente simple y clara. La consistencia y la coherencia son críticas para generar confianza. En el contexto de un mundo complejo, un buen CEO es aquel que sabe focalizar y centrar la atención de todos en una idea clave.
- Coraje. Ninguna empresa puede multiplicarse sin una capacidad efectiva para aprovechar las oportunidades. Más allá de un buen cálculo de los riesgos, ello implica, muchas veces, tolerancia a la incomodidad, el no tenerle miedo al cambio.

Mayo 2011

Great by Choice

En su nuevo libro, Jim Collins repite el ejercicio que realizó previamente en Good to Great para identificar compañías que en el lapso de tres lustros han logrado multiplicar por diez los índices referenciales de su industria, e investiga sobre las razones de su éxito, especialmente teniendo en cuenta el contexto más reciente, de importantes cambios difíciles de predecir en todo el mundo. Escribe este libro con la colaboración de Morten Hansen, profesor de la Universidad de Berkeley.

¿Cuáles son los descubrimientos de Collins y Hansen en esta nueva investigación? ¿Resultan mejores las empresas dirigidas por los líderes más audaces, visionarios o creativos? No, concluyen los autores, fueron aquellas dirigidas por los más disciplinados, los más empíricos, los más paranoicos (Southwest Airlines se preparaba para la próxima recesión incluso en épocas de *boom*).

En un contexto incierto, sorprendente y hasta caótico como el actual, la innovación no constituye *per se* la carta triunfal. Más importante resulta la capacidad de modular y escalar adecuadamente la innovación ("balas que gradualmente se convierten en cañonazos"), el ser efectivo en la combinación tan difícil de creatividad con disciplina.

Quienes creen que en un mundo acelerado todo lo que se requiere es "decisiones rápidas" y "acción inmediata" pueden estrellarse pronto y salir del mercado. Curiosamente, las compañías líderes resultan aquellas que "van rápido cuando lo necesitan y lentas cuando pueden".

En el último capítulo de este libro, Collins efectúa un análisis sugestivo intentando definir, cuantificar y estudiar el rol que la suerte ha tenido en el notable desempeño de las empresas líderes identificadas. Su conclusión es que ellas no han tenido necesariamente más suerte que sus competidoras, pero sí que han sabido obtener un mejor y más oportuno retorno de las diversas oportunidades.

Marzo 2012

Cómo ganar con Twitter

Para contar con solo seis años de existencia, el Twitter resulta un medio muy potente: 140 millones de usuarios envían actualmente un promedio de 340 millones de mensajes al día. Durante la Primavera Árabe, resultó una herramienta política clave para la expansión de la demanda social por más libertad; también ha sido el medio provocador de más de un escándalo político en no pocas sociedades. En el Perú, por ejemplo, gatilló un sonado enfrentamiento entre dos altos asesores gubernamentales y la esposa del presidente lo ha utilizado con frecuencia en su comunicación pública.

Ahora, hay quienes pretenden usarlo para ganar dinero en la Bolsa. Investigadores de la Universidad de California han identificado una relación directa entre el número de mensajes que sobre una empresa se envían por Twitter y el volumen de transacción de su acción en Bolsa.

En la jerga de los investigadores, el número de elementos relacionados con la empresa resulta la variable crítica. Por cierto que, los elementos relacionados de una empresa como Apple deberían incluir también las referencias a iPad, Steve Jobs, iTunes, etc. Según el diario inglés The Independent, Vagelis Hristidis, un profesor de ingeniería y computación, ha creado un modelo que, desde que fue puesto a prueba, hace cuatro meses, ha superado con facilidad al índice Dow Jones, solo en base al registro comparativo de las comunicaciones por Twitter. Su tesis es bastante simple: las malas noticias sobre las acciones de empresas en Bolsa suelen centrarse en un solo tema; las buenas, en cambio, resultan más dispersas y generan un mayor flujo de comunicación. Basta jugar a aquéllas sobre las que más se escribe.

Ya el año pasado, sociólogos de la Universidad de Indiana postularon que el "estado de ánimo" en el Twitter puede predecir las tendencias bursátiles 72 horas después con una precisión de correlación al 86% de precisión. No pocos *hedge-funds* ya miden las tendencias emocionales en las redes sociales para intentar así adelantarse al mercado.

Abril 2012

Péndulo, moda o nueva vanguardia

En parte como reacción a la crisis de confianza, en algunos estados norteamericanos –California y Nueva York entre ellos– se ha aprobado una nueva forma de organización empresarial –*Benefit Corporation*– que obliga a tres requisitos fundacionales: 1) la postulación como objetivo corporativo del logro de un impacto material favorable en la sociedad y en el ambiente; 2) la determinación por el directorio de un balance entre los intereses financieros de los accionistas y los no monetarios de otros *stakeholders*; y 3) la evaluación periódica, externa e independiente, de su desempeño social y ambiental.

Patagonia, una empresa californiana de ropa, se acaba de transformar en *B Corp*. Su fundador, alguien que se denomina un "neocapitalista", es autor del libro titulado Let My People Go Surfing. Con más de US$400 millones de ventas anuales, Patagonia entrega el 1% de estas o el 10% de sus utilidades (el monto mayor) a grupos ambientales. Ha contribuido así, desde su fundación, con US$25 millones a cerca de mil instituciones.

Las empresas que vienen transformándose en *B Corp*. corresponden a sectores muy diversos; desde Sun Light & Power, empresa californiana de energía solar, hasta un fabricante de *skateboards* en Nueva York y una tienda de mascotas en Maryland.

Cualquier empresa tradicional podría incorporar los requisitos de *B Corp*. en su estatuto y su gestión. Muchas entre ellas cuentan con buenos programas de responsabilidad social. ¿Por qué entonces un nuevo tipo de empresa que haría la legislación más compleja? Sus promotores consideran que ella permitiría defender la esencia superior de este tipo de instituciones después de la primera generación de liderazgo.

Habrá que precisar el interés real de los fondos institucionales en las *B Corp*. El Financial Times comenta que el tema no se decidirá finalmente hasta la salida a Bolsa de la primera *B Corp*. Hasta entonces, el debate va a ser uno muy interesante.

Junio 2012

Las preguntas que debe responder un director

Con la crisis financiera, el mundo de los directorios ha cambiado. En Lehman Brothers y otras empresas afectadas, no solo fallaron sus gerencias sino también sus directorios. Ram Charan, un experto en gobernanza corporativa, ha escrito un nuevo libro –Owning Up– en el cual plantea 14 preguntas que debe hacerse cualquier director:

- ¿Es la composición del directorio la más adecuada para enfrentar los principales desafíos que tenemos por delante? *Obviamente, las empresas crecen y los desafíos cambian.*
- ¿Somos conscientes y manejamos racionalmente aquellos riesgos que podrían desbarrancar nuestra empresa? *Si bien los riesgos se han multiplicado, el directorio requiere hacer un esfuerzo de focalización.*
- ¿Estamos preparados para responder con prontitud ante cualquier crisis que podamos enfrentar? *Un buen manejo de crisis constituye una responsabilidad latente de todo directorio.*
- ¿Estamos bien preparados para escoger al próximo CEO?
- ¿Ha participado el directorio en fijar la estrategia de la empresa? *En empresas establecidas, esta tarea suele ser una monopolizada por la gerencia. No debiera ser así.*
- ¿Cómo podemos obtener adecuadamente la información requerida para gobernar la empresa con eficacia?
- ¿Está la remuneración de la alta gerencia debidamente alineada con los objetivos del directorio?
- ¿Si el *chairman* es el CEO, existe un *leading director*? ¿Si no lo hubiera, sería conveniente nombrar uno?
- ¿Es nuestro comité de gobernanza el mejor que podríamos tener?
- ¿Cómo logramos aprovechar adecuadamente el limitado tiempo disponible de nuestros directores?
- ¿Cómo extraer el mayor valor de los directores independientes? ¿Sería conveniente que ellos se reúnan ocasionalmente por separado?
- ¿Cómo logar que la autoevaluación del directorio sea una que mejore incrementalmente su desempeño?
- ¿Cómo dejamos de microadministrar?
- ¿Cuán preparados estamos para lidiar con los grupos de interés más activistas?

Diciembre 2012

Transición en el Financial Times

La semana pasada, el Financial Times cumplió 125 años. Para cualquier diario, un aniversario tan relevante no es necesariamente grato por la transición tecnológica que atraviesa el sector. Las versiones impresas pierden cada día suscriptores y anunciantes; de otro lado, sus versiones digitales enfrentan una competencia intensa de nuevas organizaciones innovadoras como Bloomberg.

Según el New York Times, el Financial Times superó en el 2012 los 300,000 suscriptores virtuales, más que los de su versión impresa. Las suscripciones y las ventas en quioscos superarán este año a los ingresos por publicidad. De otro lado, los aparatos móviles ya representan un cuarto del tráfico digital originado en el periódico y aproximadamente el 15% de sus suscripciones.

En el 2002, el Financial Times fue uno de los primeros diarios en cobrar por acceder a su Web. Luego, en el 2007, evolucionó a un sistema variable, en el cual sus lectores tenían acceso gratis a un número de artículos antes que fueran invitados a suscribirse. Desde entonces, sus suscriptores digitales se han triplicado y el sistema ha sido copiado por otros periódicos, incluido el New York Times.

La circulación impresa, en cambio, cayó 15% el año pasado. El mes pasado, el editor envió un memo al equipo explicando un plan para "asegurar que estemos sirviendo a una plataforma digital antes que a un periódico". La empresa ha eliminado más de 30 cargos de editores periodísticos, a la vez que creado 10 cargos de editores digitales.

El Financial Times también viene innovando con nuevos productos, como una aplicación móvil de su edición de fin de semana para acompañar a su versión impresa, que sigue siendo una buena fuente de publicidad de lujo. También ha empezado a publicar libros digitales.

A diferencia de su rival, el Wall Street Journal, que aspira a masificar sus contenidos, el Financial Times pretende focalizarlos aún más. Puede ser que empresas como Bloomberg o Reuters aspiren a comprarlo. Ante ellos, el Financial Times aspira a distinguirse como un "mejor filtro".

Febrero 2013

Los problemas de Boeing

El avión 787 se concibió para convertirse en un hito tecnológico. Su material no es de aluminio, sino de un compuesto de fibra de carbono que lo vuelve bastante más ligero que el de naves similares. Sus sistemas de frenado, presurización y aire acondicionado son eléctricos, en vez de hidráulicos, y funcionan todos con baterías de litio. Por ello, y a pesar de tener techos más altos y ventanas más grandes, utiliza 20% menos combustible.

Al poco de su lanzamiento, se prendió una alarma. Las baterías se incendiaron en dos vuelos. Actualmente, la autorización para sus vuelos comerciales se ha suspendido hasta identificar el problema. Y Boeing se había atrasado tres años en la entrega de los aviones y perdido miles de millones en sobrecostos.

¿Qué pasó? James Surowiecki en The New Yorker argumenta que la culpa la tiene el modelo de negocio que Boeing adoptó a partir de su fusión en 1997 con McDonnell Douglas, una empresa obsesionada con la reducción de costos. Como consecuencia de ello, Boeing, una empresa tradicionalmente innovadora, fue obligada por su nuevo directorio a recurrir agresivamente al *outsourcing* a más de 50 proveedores, no solo para la producción, sino incluso para el diseño y la ingeniería del 787. Lo barato salió caro, esta vez.

Tal vez en otra época, la alarma generada por estas fallas pequeñas hubiese sido menor. El 747, el DC-10, el Lockheed L-188, todos tuvieron un período de ajustes menores. Pero la exigencia de consumidores y reguladores ha aumentado. En las últimas tres décadas, se ha generado una revolución silenciosa en materia de la calidad esperada: todo debe funcionar perfecto desde el inicio. La tolerancia a las fallas ha disminuido. Los DC-10 tenían problemas que eran conocidos por los reguladores hasta que uno se estrelló en 1979. Solo entonces fueron intervenidos. Hace 40 años, los aviones se caían ocasionalmente. Ya no. En ese lapso, Boeing transformó su modelo de negocio a uno en el cual no controlaba bien sus riesgos claves.

Febrero 2013

Valores esenciales

De las empresas que han divulgado sus valores corporativos, la lista (9) de Netflix me parece la más completa y ambiciosa que conozco:

- Buen juicio: Toma decisiones sabias en contextos ambiguos / Identifica la raíz de los problemas y no solo trata sus síntomas / Piensa estratégicamente y articula con claridad lo que se intenta y no hacer / Separa lo que deba hacerse bien ahora de lo que puede mejorarse luego.
- Comunicación: Escucha y entiende antes de decidir / Es conciso y articulado al hablar y escribir / Trata a las personas con respeto, al margen de su rango o diferencias / Mantiene la calma en situaciones de estrés.
- Impacto: Logra reconocimiento por su trabajo / Demuestra una calidad consistente que genera confianza / Se focaliza en resultados antes que en procesos / Es proactivo.
- Curiosidad: Aprende rápido y con ganas / Entiende bien la estrategia de la empresa y su mercado / Tiene un conocimiento del contexto de los negocios / Contribuye a la empresa más allá de su especialidad.
- Innovación: Reconceptualiza temas para descubrir soluciones prácticas a problemas complejos / Desafía paradigmas y sugiere nuevos rumbos / Concibe nuevas ideas que resultan útiles / Minimiza la complejidad mediante esfuerzos de simplificación.
- Coraje: Dice lo que piensa incluso si es controversial / No atrasa decisiones duras / Toma riesgos razonables / Cuestiona acciones que contradicen los valores de la empresa.
- Pasión: Inspira a otros con su vocación por la excelencia / Se compromete con el éxito de la empresa / Celebra victorias / Es tenaz.
- Honestidad: Es transparente y directo / No oculta sus desacuerdos / Solo afirma de terceros lo que les diría en su cara / Admite rápidamente sus errores.
- Generosidad**:** Aspira lo mejor para la empresa y no para su grupo o para él / Busca siempre las mejores ideas sin egoísmos / Se da tiempo para ayudar / Comparte información de manera abierta y proactiva.

Marzo 2013

Reflexiones al CEO Summit

Un CEO es alguien que carece de jefe. Ello incluye no pocos beneficios, pero también la responsabilidad de tomar, muchas veces en solitario, decisiones difíciles, a veces incluso duras, sobre la base de información contradictoria y con plazos perentorios. Y, después, tener que dar la cara y poner el pecho por los buenos o malos resultados de tales decisiones.

Peter Drucker tiene una definición sutil del CEO. Es –afirmaba– la persona que debe modular el adentro con el afuera. Por adentro, entendía –claro– la propia empresa; y por afuera, la sociedad en general, los mercados, la tecnología, los clientes, los grupos de interés. El CEO es alguien que, de alguna manera, presenta y explica el adentro al afuera; asimismo, que interpreta el afuera para el adentro.

Los CEO enfrentan una agenda que es muy cambiante. Instituciones como el *Conference Board*, sobre la base de encuestas de alcance global, muestran que en 2013 la gestión del capital humano constituye la primera prioridad de los CEO; la excelencia operativa, la segunda; y la innovación, la tercera.

Hay varios otros temas en el radar de los CEO. Por ejemplo, una creciente carga de *stakeholders:* reguladores, ONG medioambientalistas o protectoras de consumidor, que vienen haciendo un uso creciente del espacio público, y que presumen que constituye una tarea del CEO el responderles.

En el adentro, los directorios también se han vuelto más exigentes respecto de las expectativas de desempeño, del manejo de los diversos riesgos, del proceso de sucesión, de la transparencia en los códigos de conducta y de su cumplimiento.

Drucker señalaba que había una tarea que era responsabilidad fundamental y casi exclusiva del CEO: la definición de la métrica con la cual el avance de la empresa y de sus principales ejecutivos con medidos. Los directorios algo intervienen en el plano conceptual, pero –en los hechos– las empresas avanzan en función de la métrica que finalmente establece su CEO.

Abril 2013

El Washington Post y Jeff Bezos

Tal vez el hito más obvio de la declinación en el valor y el poder de los grandes periódicos lo constituye la compra reciente del Washington Post por Jeff Bezos. Comparados con los US$5,000 millones que Rupert Murdoch pagó por el Wall Street Journal en 2007, la oferta del dueño de Amazon –apenas una vigésima parte– por el diario cuyo periodismo de investigación provocó la renuncia del presidente Richard Nixon parecería una ganga; pero no la es, teniendo en cuenta sus pérdidas operativas durante el último lustro, durante el cual el tiraje y los ingresos cayeron 40%. De otro lado, el precio pactado constituye apenas el 1% del patrimonio personal de Bezos. ¿Caerá la gran prensa en las manos de los nuevos ricos?

En su anuncio a la plana de atónitos periodistas, a la que prometió no recortar personal, Bezos afirmó: "No tengo una hoja de ruta clara e identificar el camino por delante será difícil. Necesitaremos inventar, lo que significa que tendremos que experimentar".

El Internet se ha convertido, sin duda, en un catalizador feroz de cambio cultural, el mayor al menos desde el invento de la imprenta. Amazon y el Kindle introducido por Bezos han generado un impacto enorme en la industria editorial. ¿Por qué saldría él ahora al rescate de un periódico en crisis?

Sin haber cumplido 50 años, Bezos es –en opinión de Warren Buffett– el mejor CEO en EEUU, por ser un innovador genial con la mirada centrada en el largo plazo. Si nadie dudó del interés de Murdoch por el poder inmediato que le generaría el Wall Street Journal, Bezos es visto como un ingeniero frío y duro que prefiere vivir en el 'otro' Washington (Seattle) y a quien no se le conocían mayores intereses políticos más allá del apoyo que ha prestado a algunas ideas progresistas.

Nadie mejor que él para desarrollar un nuevo modelo de negocio sostenible para los grandes diarios impresos que fueron columnas de la prensa libre, una base esencial de la democracia política que requiere de ese salto innovador.

Agosto 2013

El correo y el email

El edificio de Correos es uno emblemático en cualquier capital de nota y, en EEUU, el Servicio Postal –con ingresos de US$65,000 millones al año– solo cuenta con menos empleados que Walmart, aunque más oficinas que McDonald's, Starbucks y Walmart juntos.

Hace poco, el *Postmaster General* reconoció ante el Senado de EEUU que, de no aumentarse el valor de las estampillas, el Servicio Postal entraría en cesación de pagos. Las pérdidas de dicho servicio, que no recibe subsidio estatal, fueron de US$16,000 millones el año pasado; serán algo menos este año. El reparto del correo los días sábados ya ha sido suspendido.

El email y los pagos online de facturas han generado una caída drástica en el volumen mundial de correo, 40% del cual es manejado por el Servicio Postal de EEUU. En el 2001, año en el cual se procesó el mayor volumen histórico, una representante del Servicio Postal, Susan Brennan, afirmó: "el email no constituye una amenaza para el correo". El Servicio Postal ya competía con FedEx, UPS y DHL. Desde entonces, el volumen de correo se ha contraído en más de un tercio. Dicha cita ya es usada en cursos de gerencia como un ejemplo de la ceguera que a veces sufren los ejecutivos ante el desafío de la obsolescencia inminente. Una encuesta reciente estima que 45% de los entrevistados proyecta un aumento en el email durante el próximo lustro, 51% presume que va a mantenerse constante y solo 4% cree que podía empezar a disminuir. Si bien las redes sociales ya lo quieren integrar a sus espacios, no todos los usuarios usan la misma red. El email sí es universal.

Pero los teléfonos inteligentes y los mensajes de texto también pueden reducir la demanda por email. Y lo digital ya empieza a reemplazar a lo físico: música, libros, etc. Amazon ha informado que ya vende más libros en Kindle que por correo.

El Servicio Postal tendrá que vender sus locales y aceptar publicidad en sus estampillas. ¿Seguirán en el futuro los emails siendo tan populares?

Octubre 2013

Cisnes negros y tormentas perfectas

Es usual referirse al ataque a las Torres Gemelas como un *cisne negro*, un evento con mínima probabilidad de ocurrencia que, de ocurrir, generaría consecuencias extremas. En una entrevista reciente en el Financial Times, Elisabeth Paté-Cornell, profesora de ingeniería de la Universidad de Stanford, hace ver que esta interpretación peca de simplista. Ya en 1994, un grupo de terroristas islámicos había logrado capturar un avión Air France (el vuelo 8969 de París a Argelia) y las autoridades de EEUU, poco antes del 11 de setiembre, recibieron la alerta de que personas sospechosas venían tomando clases para manejar grandes aviones, casi únicamente preocupadas en saber cómo se levantaba vuelo. El 09/11 ocurrió –según Paté-Cornell– por errores evitables. Como ejemplo de cisne negro, ella prefiere referirse a la aparición del SIDA.

No es infrecuente que las empresas usen los conceptos *cisne negro* y *tormenta perfecta* como excusas por un planeamiento inadecuado. Tal vez las gerencias deberían pensar más como ingenieros y realizar un análisis de riesgo sistémico que tome en cuenta la probabilidad y la interdependencia de los posibles escenarios.

Por *tormenta perfecta* se describe una combinación acumulativa de eventos raros adversos. Pero es común, en las empresas, pasar por alto la interrelación de elementos que muchas veces son considerados independientes cuando no lo son.

Un buen planeamiento requiere de suficiente imaginación porque hay eventos con efectos diversos que pueden coincidir. Y algunos de ellos son consecuencia de errores humanos, no del azar. Y cuando se cometen errores, es común distraerse y, consecuentemente, extender la vulnerabilidad para cometer otros adicionales.

Cuando se recurre demasiado a *cisnes negros* y *tormentas perfectas* para explicar los malos resultados de una empresa puede deberse también a que la plana gerencial no conoce bien la teoría de la probabilidad. Lo que es una consecuencia de que muchos programas de MBA no lo han enseñado debidamente.

Noviembre 2013

Los desafíos de la banca

En el Financial Times, Francisco González anuncia que pronto Google, Facebook y Amazon competirán con los bancos en su mercado. El CEO del BBVA opina que, en pocos años, las agencias solo manejarán el 5% de las operaciones bancarias, y estos potenciales nuevos jugadores no cargarán el pasivo de sistemas de distribución eventualmente obsoletos. Hasta ahora, empresas como PayPal son vistas como de nicho, pero falta poco para que se alíen con marcas poderosas con millones de usuarios.

La mayor ventaja de los actuales bancos puede estar en la información valiosa que tienen sobre sus clientes; pero, para aprovecharla, requieren transformarla en conocimiento para ofrecer mejores servicios. El uso de esta Big Data y de la nube puede repotenciar la calidad de su atención. González considera que, para ello, los bancos deben abrir su plataforma tecnológica a innovadores externos para crear nuevos servicios. El sector financiero se transformaría en un híbrido BIT (banca, información y tecnología) donde la información, por medio de la tecnología, se convierte en conocimiento nuevo. Para los bancos que empezaron a sistematizarse en los años 60 y 70, esta transformación resulta un enorme desafío.

El banquero español considera que, en veinte años, se pasará de los 20,000 bancos "analógicos" que actualmente existen a escala mundial a no más de algunas docenas de bancos "digitales" que actuarán como distribuidores de conocimiento. Alcanzar esta transformación requerirá una renovación tecnológica y cultural de los principales bancos.

También los reguladores tienen importantes desafíos al frente. Requerirán compatibilizar la regulación de los sistemas financieros con el mundo desregulado de los operadores virtuales. Deberán garantizar la seguridad, la privacidad, la protección al consumidor y la estabilidad sistémica de medios digitales que crecientemente serán más grandes, rápidos y complejos. Y, a la vez, deberán dejar espacio para la competencia y la innovación.

Diciembre 2013

Big Data

¿Son Yahoo y Google buscadores digitales? ¿Y Facebook y Twitter, redes sociales? En realidad las cuatro empresas son de Big Data. La denuncia de Edward Snowden, permitió tomar conciencia de que el sistema de seguridad de EEUU ya hace uso de la data de estas empresas para su sistema de espionaje y para combatir el crimen.

Un reciente informe de IBM revela que al día se crean cerca de un trillón (un uno con 18 ceros) de bytes de data. Y del total de la data en el mundo: mensajes de teléfono, tweets, transacciones de tarjetas de crédito, videos en red, etc.; el 90% ha sido generado en los últimos dos años. Se estima que, para 2020, el número de bytes será similar al número total de granos de arena que existe en todas las playas del planeta…multiplicado por 60!

El objetivo más obvio del Big Data es predecir lo que las personas pudieran desear antes de ni siquiera saberlo. El análisis de data sirve para multiplicar la eficacia de la publicidad. Es lo que hace Amazon. Pero el análisis de data tiene aplicaciones en la ciencia, en la salud, en las finanzas. El Big Data puede reducir los costos y mejorar la eficiencia en muchas áreas.

Hay, por ejemplo, un nuevo software Eureqa que permite descubrir las relaciones matemáticas en sistemas complejos de data. Al analizar los movimientos caóticos en un doble péndulo, a Eureqa le bastó pocas horas para deducir, por sí mismo, la Segunda Ley del Movimiento de Newton. El uso de este software ya es uno bastante amplio, sirve para construir mejores aviones de combate y también para ayudar a salvar la vida de infantes con limitaciones.

La era del Big Data ya llegó. No será fácil volver a meter al geniecillo en la botella. Algunos de sus promotores esperan que el *data mining* pueda convertirse en una fuerza transformadora que contribuya al mejoramiento de la condición humana, así son de optimistas; de otro lado, su poder puede resultar tan subversivo y tóxico que puede volver casi inevitable una erosión dramática de la libertad y de la privacidad.

Enero 2014

La proliferación de los robots

Google firmó contratos la semana pasada con Audi, General Motors y Honda para la pronta fabricación de sus autos sin piloto. Amazon, que cuenta con 250 millones de usuarios, estará en pocos años usando drones en algunos lugares para sus entregas a domicilio.

La robótica no solo está avanzando en carros y aviones. Paro es un robot-mascota japonés que en hospitales interactúa emocionalmente con niños y adultos mayores y contribuye así significativamente a su recuperación anímica. En Corea del Sur, los profesores de inglés en las escuelas iniciales son robots que nunca se cansan, siempre pronuncian todas las palabras bien, y con quienes a los alumnos les encanta interactuar en el recreo. Hace unas semanas se presentó en EEUU un robot comercial diseñado para sustituir las labores del watchman.

La industria globalizada ha venido usando robots hace décadas. Lo que viene sucediendo ahora es una transformación como la que se dio en las computadoras con la aparición de la PC. Hasta hace poco, la mayoría de los robots eran de gran tamaño, elevado costo y con un funcionamiento centralizado. Según The Economist, la industria robótica vende US$30,000 millones anuales; y 86% corresponde a robots de gran tamaño. Este sector crece 5% al año. La insurgencia de los robots pequeños, más flexibles, autónomos y de costo accesible a familias, se ha vuelto un nicho que crece a 25-30% anual.

Este crecimiento tan dinámico lo ha vuelto un sector preferido de los *start ups*. Rethink Robotics de Boston acaba de lanzar a Baxter, un robot programable que cuesta US$22,000. La firma danesa Universal Robots tiene uno similar, ligeramente más caro, al cual se le puede enseñar tareas rutinarias en talleres y laboratorios. Y Roomba ayuda en la limpieza de los hogares. IRobot, su fabricante de Massachussets, ya vendió millones.

Por eso no debe sorprender que The World in 2014 de The Economist vaticine la creciente proliferación de robots en la vida cotidiana como uno de los desarrollos más relevantes del año en curso.

Enero 2014

El curioso negocio de Amazon

En el 2013, las ventas de Amazon alcanzaron US$74,450 millones, 20% por encima que el año pasado. La rentabilidad fue casi nula: ¡apenas 00.37%! Un avance, porque en el 2012 la empresa registró pérdidas. En el 2008 se vendía US$19,170 millones con 3% de rentabilidad. Entre el 2008 y el 2013, la utilidad cayó a menos de la mitad con una cuadruplicación de las ventas. En cualquier año, Google gana más que lo ganado por Amazon en toda su historia; Apple, en cualquier trimestre. Pero, en el último lustro, el valor de la acción de Amazon se ha multiplicado por cuatro.

En Slate, Matthew Yglesias intenta descifrar el significado de estos números. En una de las cartas a los accionistas, Jeff Bezos afirma que la estrategia de Amazon es mantener a sus clientes "lo más felices posible". Ello se logra maximizando no los ingresos ni la utilidad, sino la membresía. El programa Prime, que distribuye en dos días la mayoría de los productos ofrecidos, apenas cuesta US$79 al año. El Kindle se vende a costo. Sus contenidos son muy baratos.

El pasado junio, Amazon anunció el ofrecimiento de productos frescos en algunas ciudades de EEUU. Uno puede hacer el pedido en la mañana y la entrega se hace antes de la cena, o en la noche y se recibe la mañana siguiente. Con Amazon-Fresh, la empresa no pretende ganar en el corto plazo, sino solo generar los recursos que permitan una expansión acelerada. En EEUU, el comercio digital solo alcanza al 18% de las ventas de retail. Y si bien Amazon tiene presencia en Inglaterra y Alemania, no la tiene en China ni en Europa del Este ni en el Golfo Pérsico.

Así que, mientras los accionistas se lo permitan y no le exijan utilidades, Bezos y Amazon seguirán acumulando clientes sin ganar dinero, asumiendo que cuando los mercados ajusten, bastará elevar un alguito todos los precios, eliminar los productos más pesados de la distribución Prime y atenuar sus planes de expansión geográfica. Ninguna otra empresa recibe esa confianza de los mercados.

Febrero 2014

Cómo reclutar

En algunos equipos de trabajo de Google, de cada siete miembros, uno no terminó la universidad. Y esta proporción, curiosamente, ha aumentado en el tiempo. En una entrevista con el New York Times, su VP de Recursos Humanos, Lazlo Bock, esboza la política de reclutamiento de la empresa.

Cinco son los criterios que utilizan para contratar: 1) habilidad cognitiva general; 2) liderazgo emergente; 3) humildad intelectual; 4) sentido de apropiación; y 5) considerado el menos importante, *expertise*.

Habilidad cognitiva no es IQ, sino la capacidad para aprender, muchas veces al vuelo; la habilidad para atar hilos con información dispareja.

Por liderazgo emergente se entiende la capacidad de surgir al frente para coordinar un equipo cuando este enfrenta un problema, pero también la de ceder ese rol cuando otro lo pueda hacer mejor; no quieren personas que se atornillen en los cargos.

La humildad constituye un atributo esencial para aprender. Y abundan los graduados brillantes de excelentes universidades que carecen de ella. Engreídos por su propio talento, no usan el error como herramienta para el aprendizaje.

Por sentido de apropiación se entiende el hábito por reconocer y afirmar: este es mi problema, mi proyecto, mi tarea; yo soy el responsable.

Bock afirma que la persona con buena habilidad cognitiva y escaso *expertise*, algo se demora en aprender; pero con liderazgo, humildad intelectual y sentido de apropiación, en poco tiempo supera en desempeño al más experimentado.

El reclutamiento en Google reconoce que el talento es muy diverso y que se puede obtener de maneras poco convencionales. Un diploma no siempre constituye una buena garantía de que pueda realizarse bien un trabajo. Al mercado solo le preocupa lo que uno logra hacer con lo que uno sabe (y cómo lo aprendió poco importa). Y ante lo esencial que resultará la innovación grupal, habilidades como el liderazgo, la humildad, la colaboración, la adaptación, y el deseo de aprender y reaprender, resultan críticos.

Marzo 2014

Airbnb.com

Según Thomas Friedman en el New York Times, ya es posible usar esta página para alquilar desde faros (400) e islas (900) hasta casas en árboles (2,000) y castillos (3,000). Desde su lanzamiento, más de 17 millones de viajeros han usado el servicio. El mes pasado, un promedio de 330,000 personas, provenientes de 160 países, alquilaron cuartos ubicados en miles de ciudades. Solo en París hay más de 20,000 opciones. Y en Brasil, durante el Mundial pasado, 120,000 personas alquilaron sus alojamientos vía Airbnb.com, y los oferentes recibieron un total de US$38 millones.

Este éxito se debe a la capacidad de crear una plataforma confiable en un mundo global tan conectado, y donde cada proveedor puede ser identificado y evaluado según el servicio que presta a sus huéspedes, generando así una reputación digital.

"El mundo se convertirá en un pueblo –afirma Brian Chesky (32), uno de los fundadores de la empresa– en el cual un montón de personas podrá conocerse y establecer una relación de confianza".

Para alquilar un cuarto es obligatorio crear un perfil. Y mientras más completo sea éste, mayores serán los interesados en alquilarlo.

Chesky afirma que, para su generación, la propiedad ha cambiado de sentido. Si en el pasado ella generaba una sensación de empoderamiento y libertad, hoy los jóvenes la ven más como un anclaje y una responsabilidad que puede limitar nuevas experiencias. Más que ser dueño de un carro o una casa, el joven de hoy quiere una reputación que le ofrezca una llave para abrir diversas puertas. Esta nueva Economía del Compartir va a requerir de cambios institucionales importantes, por ejemplo, en la regulación y la tributación. Empresas como Airbnb y Uber van a ser resistidas y atacadas por muchos beneficiarios del statu quo. La economía de inicios del siglo XX –grandes empresas hábiles en estandarizar– va a defenderse contra la del siglo XXI, una más empoderada por consumidores que pretenden acceder a una multitud plural y diversa de proveedores.

Agosto 2014

De *fast-food* a *fast-casual*

Hace veinte años, un Mc de McDonald's constituía un símbolo de la cultura consumista de EEUU. Se preparaba igual en todo el planeta siguiendo protocolos estrictos que hasta fijaban el tiempo en que el tomate frío podía estar en contacto con la carne caliente. Un mismo menú, una misma sonrisa convencional en sus vendedores, baños relativamente limpios en cada local.

Shake Shack se abrió en Nueva York con una sola tienda en el 2004. Hoy la cadena vende al menos US$100 millones anuales en hamburguesas y espera alcanzar un valor de US$1,000 millones cuando salga a bolsa. McDonald's, en cambio, enfrenta una severa crisis.

Como Chipotle y otros, Shake Shack enfatiza en la comida natural, fresca, de proveedores locales; ofrece más calidad a mayor precio. El cliente típico de McDonald's gasta US$5 por visita; los de estas nuevas cadenas, más del doble. Y ellas ya venden US$34,000 millones al año. La acción de Chipotle salió a bolsa en el 2006. Su valor se multiplicó 15 veces.

No es ésta sólo una historia de emprendedores exitosos, sino también una de cambios demográficos y nuevos gustos. El fast-food típico minimizaba costos; la salud o el sabor eran preocupaciones subordinadas. Entre 1970 y el 2000, sus locales se sextuplicaron.

Pero en los últimos veinte años, el gusto de los consumidores se sofisticó y algunas cadenas tradicionales no se adecuaron. El éxito las volvió complacientes. Así como Starbucks empezó a educar al consumidor norteamericano en el valor del buen café, estos nuevos fast-casual empezaron a vender a mayor precio productos más naturales y frescos, y crearon así su propia demanda y elevaron las expectativas de lo que se puede exigir a una cadena. A McDonald's, después de afirmar el valor de su marca en un Mc barato y consistente, no le es fácil ahora adecuarse a los nuevos valores de frescura y calidad. Por dar especial importancia al fast, ahora tiene que rescatar el food para enfrentar el desafío.

Marzo 2015

Cirque du Soleil

Un grupo conformado por el fondo texano TPG Capital LP (60%), la subsidiaria de un conglomerado chino Fosun International Ltd. (20%) y el segundo fondo de pensiones canadiense (10%) ubicado en Quebec ha adquirido el 90% del Cirque du Soleil. El creador de la empresa, Guy Lalibertè, a quien sus 4,000 empleados apodan el Roi Soleil y que con esta venta ha multiplicado los recursos disponibles para sus otras tres pasiones conocidas: el póquer, los viajes espaciales y la filantropía, mantendrá el 10% de las acciones. La empresa fue valuada en US$1,500 millones.

Fundada en 1984 por Lalibertè y un amigo, el banquero Gilles Ste-Croix, Cirque du Soleil no arrancó bien. Como recuerda el Financial Times, ¡la carpa de color azul y amarillo colapsó en la primera noche! Pero se recuperaron. "Nos consideramos mercaderes de felicidad, –afirmó Lalibertè sobre la misión de su empresa– les damos a las personas la oportunidad de soñar como niños".

Cirque du Soleil suma 19 producciones en todo el mundo, de las cuales ocho están ubicadas en Las Vegas. Su éxito fue vertiginoso durante los 90 y la primera década de este siglo, aunque recientemente enfrentó una caída en sus ingresos. Éstos fueron US$1,000 millones en el 2012 y US$750 millones en el 2013. Algunos analistas argumentan el riesgo de una eventual saturación del concepto. Pero One –el homenaje a Michael Jackson estrenado recientemente– ha resultado uno de los mayores éxitos.

En el 2009, Lalibertè pretendió abrir un espectáculo en un teatro en Broadway, pero la idea resultó un fracaso. Por entonces también andaba entusiasmado por otras iniciativas, como la de navegar espacialmente la Tierra con una nariz roja de payaso, aventura por la que pagó US$35 millones.

En el ámbito filantrópico, Lalibertè ha comprometido US$100 millones de su fortuna a One Drop, una ONG que fundó en el 2007 para proveer acceso de agua y desagüe a comunidades pobres de países en desarrollo.

Mayo 2015

Perdiendo la señal

El libro Losing the Sign, de los periodistas Jacquie McNish y Sean Silcoff, relata la historia del surgimiento (en una oficina modesta de Waterloo, Ontario, y como consecuencia de la alianza entre los emprendedores canadienses Mike Lazaridis y Jim Balsillie) del BlackBerry, un instrumento inteligente que al integrar el teléfono con el email y un teclado QWERTY transformó, significativamente, la comunicación entre las personas. El presidente Barack Obama resultó su mayor fan; su primera campaña como candidato la hizo con un Blackberry en cada mano. El producto fue tan exitoso que para el 2009 había alcanzado el 50% del mercado de EEUU. Algunos lo calificaron como el producto más representativo de la primera década del siglo XXI. Así fue de importante.

Pero la creciente aceleración, tanto en la innovación tecnológica como en la transformación de mercados interrelacionados, hizo que la buena estrella del BlackBerry declinara rápido. En el 2013, su participación de mercado había caído a menos de 2%. La empresa –Research in Motion– respondió con atraso a las innovaciones de la competencia. Cuando finalmente lo hizo, sus nuevas versiones se demoraban por descoordinaciones múltiples y seguían poniendo énfasis en los valores de seguridad y eficiencia, cuando los mercados ya reclamaban, también, otros valores como calidad de diseño y opciones para el juego y el ocio.

El libro cuenta todo con un detalle impresionante. Cuando Lazaridis vio por TV a Steve Jobs presentando el iPhone y bajando música, videos y mapas al pequeño aparato, fue donde Balsillie y le reclamó: "Quiero que mires este producto, es realmente bueno. ¿Qué hacemos?". "No te preocupes –le contestó su socio– vamos a estar bien".

El primer iPhone era poco seguro, su batería se agotaba rápido y el teclado era algo difícil, pero era, sin duda, una innovación disruptiva. Como tantas otras empresas, RIM se descuidó, y el BlackBerry perdió su norte.

Mayo 2015

El éxito de una start-up

¿Cuáles serían los factores críticos para que una start-up despegue? ¿Por qué iniciativas como Uber y Airbnb logran valorizaciones billonarias, mientras que otras, inicialmente más prometedoras, terminan fracasando?

Bill Gross, fundador de Pimco, en una charla en TED, se refiere a los 5 factores relevantes para el futuro de una start-up:

- La idea: ¿Cuán original y única resulta?
- El equipo y la ejecución: ¿Cuán eficaz y eficiente?, ¿cuán adaptativa?
- El modelo de negocio: ¿Existe una vía clara al break-even y a la generación de más ingresos y utilidades?
- El financiamiento: ¿Hay disponibilidad de recursos suficientes para las sucesivas etapas del lanzamiento?
- El tiempo: ¿Es muy temprano?, ¿muy tarde?, ¿cuánto importa?

¿Cuál de estos cinco resulta el principal responsable del éxito? Gross concluyó que en el 42% de los casos fue el tiempo; en el 32%, el equipo y la ejecución; en el 28%, la potencia de la idea; en el 24%, el modelo de negocio; y sólo en el 14%, el capital.

A diferencia de hace 50 años, el capital ya no es la principal restricción para el emprendimiento. Hay empresas, como Facebook y Twitter, que se lanzaron al mercado sin un modelo de negocio claro. Y el mercado termina cambiando siempre cualquier idea. Gross cita al boxeador Mike Tyson: "Todos tienen su plan de pelea al inicio hasta que reciben el primer puñete en la cara". Por buena que sea la idea inicial, es indudable que requerirá ajustes en el camino. Necesita un equipo que sepa adaptar el producto al contexto. Si el equipo no está bien integrado eso no se logra.

Pero, ¿por qué el tiempo resulta un factor tan determinante? Es que, muchas veces, los mercados no están listos para productos innovadores. Por ejemplo, Airbnb no hubiera tenido el mismo éxito si surgía antes de la recesión mundial, cuando las personas empezaron a ser más apreciativos de los ingresos extras que podían recibir de alquilar sus cuartos libres o viviendas vacías.

Mayo 2015

Innovación frugal

Jugaad es una palabra hindi que implica un arreglo improvisado, una solución imaginativa nacida en respuesta a un contexto bastante frugal, una manera de transformar la adversidad en oportunidad, el arte de hacer más con menos. Navi Radjou y Jaideep Prabhu son los autores del libro Frugal Innovation, publicado por The Economist. El primero tiene un TED Talk sobre el tema.

Experto en liderazgo, Radjou afirma que se puede innovar, encontrar soluciones inteligentes, sin contar apenas con recursos. Ha sido el caso de muchos emprendedores de China, India, África y Latinoamérica que encuentran soluciones que sin ser sofisticadas ni perfectas, sí resultan de alto valor y bajo costo, y que resuelven problemas reales de sus clientes.

Quizá el coche Tata Nano, lanzado en el 2009, es el producto emblemático más representativo. Tata se planteó crear un automóvil que se vendiera por US$2,000, un precio asequible para una amplia mayoría de la población. Chotukool es otro, un aparato que consiste en un contenedor de plástico que permite refrigerar alimentos a una temperatura de 8 °C a 10 °C gracias a una batería de 12 voltios. Mitticool resulta otra refrigeradora para pobres, hecha de arcilla y diseñada por un artesano indio, que no requiere de electricidad y que puede guardar frutas y verduras durante tres días mediante un enfriamiento por evaporización. Aakash es una tableta con un sistema operativo Android, cuyo precio es cercano a US$35. Hay otros casos mencionados en www.frugalsolutions.com.

Algunas empresas occidentales –como la farmacéutica GSK, la empresa de servicios educativos Pearson y la inglesa Unilever, según un artículo reciente en el Harvard Business Review– han empezado a renovar sus sistemas de innovación para emular a estos inventores frugales en su búsqueda por simplicidad, calidad, sostenibilidad y bajo precio. No sólo cómo hacer más con menos, sino también cómo crear mejores productos.

El mercado de la creciente clase global constituye una oportunidad notable para ello.

Julio 2015

Organizaciones exponenciales (ExO)

En el 2012, Palmer Luckey fundó a los 20 años Oculus VR. Con el fin de implementar su idea de crear un casco de realidad virtual (que recién saldrá al mercado en el 2016), levantó US$2.5 millones en Kickstarter (pidió diez veces menos); y en el 2013, US$16 millones de inversionistas en junio y otros US$75 millones en diciembre. En el 2014, Facebook compró la empresa, con 50 empleados, en US$2,000 millones.

Oculus VR es un ejemplo de empresa exponencial, una que puede ir de una idea con jale a valer miles de millones en pocos años. Salim Ismail, en su reciente libro Exponential Organizations, describe las cualidades del liderazgo exponencial: 1) una visión apasionada por las necesidades futuras del consumidor; 2) la capacidad para intuir y crear un orden de un caos acelerado; 3) un realismo optimista; 4) una adaptabilidad extrema con base en el aprendizaje continuo; 5) la apertura radical para ser capaz de incorporar innovación valiosa, viniere de donde viniere; e 6) hiperconfianza, la disposición continua a empezar todo de nuevo. Por cierto son virtudes que servirían a cualquier empresa, pero resultan esenciales en las ExO.

Ismail identifica diez elementos básicos de estas empresas: 1) forman el equipo en función de la demanda, subcontratando y recurriendo a personal temporal no estable; 2) construyen comunidades virtuales masivas alrededor del negocio; 3) creen en los algoritmos, incorporan la nueva tecnología de punta al máximo; 4) no son dueños de nada, alquilan cosas de otros; 5) comprometen, crean experiencias divertidas y adictivas; 6) identifican interfaces simples para que las personas encuentren rápido lo que necesitan en el sistema; 7) manejan mucha data en diversos tableros en tiempo real; 8) experimentan, se aseguran que el ensayo continuo sea barato y fácil; 9) autonomía, se crea el espacio para que las personas puedan escoger su propia aventura; y 10) socialización, se facilita que las personas se conecten entre sí.

Agosto 2015

Cursos para futuristas

Aunque considerado por algunos como un disparatado charlatán, Ray Kurzweil puede ser el científico más creíble entre los optimistas hiperbólicos sobre el futuro de la tecnología. Es autor de The Singularity is Near (2005), libro en el cual proyecta que antes del 2050 se dará una confluencia de la biología con los logros recientes de la genética, la nanotecnología y la robótica, para crear un mundo que hoy nos resulta difícil de imaginar. Kurzweil presume que cuando llegue el Singularity, se podría resolver problemas como la escasez de energía, el cambio climático, las enfermedades y el hambre, además de aspirar a vivir para siempre, en base a una mezcla apropiada de dieta y ejercicio, así como por avances en la biotecnología, que permitirían entender a plenitud el proceso del envejecimiento humano, y en la nanotecnología, que podrían demorarlo y eventualmente revertirlo.

Google y la NASA acaban de apostar por Kurzweil y le han comprometido recursos y facilidades para que se ponga al frente de The Singularity University, un instituto ubicado en Silicon Valley orientado a preparar a los científicos para una era donde se presume que las máquinas serán mucho más inteligentes que las personas. En ella se van a dictar cursos de inteligencia artificial, nanotecnología y biotecnología. Su primera promoción tendrá 30 alumnos, quienes pagarán US$25,000 por un curso de nueve semanas.

Las 10 áreas básicas priorizadas por la SU son: Futurología; Política, Ley y Ética; Finanzas y Emprendimiento; Redes y Sistemas de Cómputo; Biotecnología y Bioinformática; Nanotecnología; Medicina, Neurociencia y Mejoramiento Humano; Inteligencia Artificial, Robótica y Computación Cognitiva; Sistemas Ecológicos y de Energía; y, finalmente, Ciencias Físicas y del Espacio.

Al anunciar su universidad, Kurzweil dijo que "la ley de los retornos acelerados implica que, eventualmente, y más pronto de lo que pensamos, la tecnología será un millón de veces más poderosa que en la actualidad y ello originará una transformación inimaginable en la sociedad. Eso haremos en esta universidad; imaginarnos el futuro".

Febrero 2009

El mercado de las ideas

Profesor en la Universidad de Harvard y frecuente ensayista en The New Yorker, Louis Menand es uno de los mejores prosistas de EEUU. Acaba de publicar un libro (The Marketplace of Ideas) en el que reflexiona sobre la realidad académica norteamericana cuya estructura institucional y filosofía educativa siguen hipotecadas –según él– a las ideas de William Eliot, quien por 40 años después de la Guerra Civil fuera el gran rector de Harvard. Ello en un contexto en el cual la tecnología ha transformado de raíz la manera en que el conocimiento se genera y trasmite.

Aunque hay cada vez más colas para ingresar a las mejores universidades, Menand considera que éstas proveen una educación que resulta relativamente menos útil y eficaz que en el pasado. Para el autor, los profesores han logrado lo que Eliot pretendió: la profesionalización. Ahora se sienten distintos, con una cosmovisión muy similar (ejemplo anecdótico de ello es que en las elecciones de 2004, casi todos los profesores norteamericanos votaron por el candidato John Kerry) y comprometidos con la protección y perpetuación de su propia especie. Y lo mejor que han aprendido a hacer es formar más profesores. Visualizan ilusamente su trabajo como uno puro, al margen del mundo enredado de la vida y los negocios. Y muchas veces aspiran a levantar barreras para aislar y proteger a sus centros académicos. Es lo mismo que hizo Eliot con notable éxito, pero hace un siglo y para un contexto totalmente distinto. El problema actual es una consecuencia de lo que fue la solución al problema de ayer. Actualmente, no pocos académicos consideran, absurdamente, que lo práctico resulta enemigo de la verdad. Cuando la importancia del conocimiento no es porque contribuya a adornar la pretensión de quienes lo producen, sino porque ayuda a alcanzar objetivos concretos en el mundo real.

Enero 2010

Nitin Nohria, decano

En 1908, la creación del *Business School* no fue bien recibida por muchos profesores de la Universidad de Harvard que se resistían a considerar el manejo de los negocios como una profesión válida. Aquellos doctores en leyes, que también compartían cátedra en el Harvard Business School (HBS), se referían a ella como la escuela "al otro lado del río" para distinguirla de las otras facultades, más antiguas y prestigiosas. Con el tiempo, sin embargo, y con el innovador sistema de casos, el HBS destacó académicamente y adquirió prestigio. Sus graduados también tuvieron éxito en los negocios y se convirtieron en donantes importantes de la Universidad. Así, los negocios mejoraron en respetabilidad académica.

A partir de los años 80, sin embargo, la gran mayoría de los graduados del HBS eran empleados por la banca de inversión o por las empresas consultoras. Las nuevas finanzas y las tácticas cortoplacistas se convirtieron en las disciplinas claves para el éxito. Con la reciente crisis, existe un reclamo legítimo por renovación conceptual. Pareciera que la misión del HBS –"desarrollar líderes empresariales destacados para contribuir al bienestar de la sociedad"– colgada en cada salón de clase de la escuela, no estuviera dominando los criterios prioritarios que se toman sobre admisión, *curriculum*, o selección de profesores.

Hay en YouTube un video titulado Imagine Leadership. Su autor –Nitin Nohria– acaba de ser nombrado decano del HBS. Nohria –autor de más de 15 libros en el tema del liderazgo– estudió ingeniería química en la India y su doctorado lo hizo en gerencia en el MIT. Su elección marca un verdadero hito para el HBS. Es la primera vez, en las últimas dos décadas, que se elige como decano a alguien con poca relación con el mundo de las finanzas o de la consultoría. Ello anuncia importantes cambios por venir.

Julio 2010

La sala de clase

Recientemente, Slate realizó una interesante encuesta entre sus lectores, muchos de ellos profesores, para intentar renovar el modelo tradicional de aula escolar que sigue usándose todavía en la mayoría de los colegios del mundo. Los resultados de la misma fueron debatidos en una reunión realizada en el Newseum de Washington. Los principales consensos sugeridos fueron los siguientes:

- Un mobiliario más flexible y cómodo. Demasiados estudiantes siguen recibiendo clases sentados en las mismas carpetas, rígidas y todas iguales, del siglo XIX. El mobiliario debiera ser más ligero, diverso, ajustable y móvil.
- Del rectángulo a la herradura o al hexágono. El aula rectangular se inventó en el Medioevo, cuando se asumía que la academia era el espacio donde los profesores enseñaban materias. Actualmente, cuando el proceso crítico es el aprendizaje, el maestro debiera ubicarse en un centro dinámico y no aislarse encima de un atril ubicado en un extremo de la clase.
- La última tecnología no es imprescindible. La mayoría de los maestros encuestados prefería un proyector básico a la pizarra electrónica más sofisticada. Entre los equipos, el iPad era el preferido. Una sugerencia valiosa es que la tecnología debiera usarse, esencialmente, para darle al maestro información más variada, precisa y oportuna de sus alumnos; por ejemplo, el resultado de pruebas electrónicas previas sobre sus habilidades y limitaciones.
- Más aire libre y contacto con la naturaleza; más ventanas y menos luces fluorescentes.
- Finalmente, se consideró adecuado darle a cada maestro de escuela inicial algún monto de dinero (no muy significativo) con la que pueda imprimirle personalidad a su propia aula.

En un sistema educativo demasiado uniforme, ideas como esta pueden estimular la experimentación y la variedad.

Noviembre 2010

Nuevo modelo universitario

Porque sus miembros asumen que, con la explosión del nuevo conocimiento, incluso las mejores universidades en el mundo no atienden bien las múltiples demandas sociales del aprendizaje, un grupo multinacional de jóvenes cofundó en 2009 la Peer-to-Peer University (www.p2pu.org). El diagnóstico compartido del grupo es que los conocimientos más interesantes y valiosos no se obtienen ya en las aulas tradicionales.

La P2P pretende establecer una comunidad educativa amplia en línea que ofrezca un intercambio gratuito de contenidos en la Web. Sus usuarios ya superan los mil. Han recibido soporte de la Hewlett Foundation, así como de la Universidad de California en Irvine. En esta nueva plataforma, cualquiera puede intervenir y proponer cursos y contenidos. Sus profesores, a quienes se les denomina líderes o facilitadores, son evaluados continuamente por los alumnos. No se ofrecen títulos, aunque en algunos casos sí se aspira a una acreditación proveniente de empresas o universidades. Actualmente se vienen dictando 35 cursos y se espera concluir el próximo año con más de 200.

Los valores institucionales del P2P son la apertura, el sentido de comunidad y el aprendizaje entre pares. Para sus fundadores, la apertura promueve la participación, así como una continua innovación y una adecuada transparencia. La gran mayoría de los que trabajan actualmente en P2P son voluntarios. Aspiran a optimizar la calidad de los contenidos en base a un proceso continuo de revisión y *feedback*. La visión es una en la cual todos se sienten, a la vez, profesores y aprendices de casi cualquier cosa. Se asume que el más calificado en cualquier tema siempre tiene algo que aprender.

Una de las asignaturas ofrecidas en el semestre en curso es la de gestión de campañas políticas. Tal vez, durante los próximos meses, más de un peruano aproveche el P2P.

Diciembre 2010

Qué y cómo enseñar

Derek Bok, uno de los rectores (*president*) de mayor impacto que ha tenido la Universidad de Harvard, comparaba la dificultad de reformar el currículo de una profesión con la de mudar un cementerio. En un reciente artículo en el New York Times, Larry Summers, ex mandamás en la misma universidad, así como ex secretario de Tesoro de EEUU, reflexiona sobre lo que una universidad debe enseñar.

Más que impartir información, la educación superior debería entrenar en cómo procesarla y usarla. Falta poco para que la biblioteca profesional más completa se encuentre fácilmente accesible en un celular.

En el mundo real, la colaboración entre profesionales resulta cada vez más relevante. La universidad tradicional, sin embargo, estuvo diseñada para un estudiante que aprendía en solitario.

De otro lado, las nuevas tecnologías van a transformar las diversas maneras como el conocimiento se puede contener y trasmitir, incorporando efectos visuales y sonoros. Probablemente el mejor libro de texto de Química I sea el que Wikipedia podría finalmente elaborar algún día. Los videos explicativos del mejor profesor de cada curso deberían estar disponibles a todos sus alumnos en cualquier universidad.

Como el cerebro humano no es una máquina racional homogénea, sino una colección de módulos programados para enfrentar diversas tareas, no existe una manera óptima de enseñar y aprender. Y mientras más dinámica sea el aula, resulta mejor.

La universidad debe volverse más abierta y cosmopolita que antes, sus estudiantes deben tener experiencias internacionales, los cursos en ciencias sociales deben usar ejemplos concretos de las realidades diversas del mundo o de un país.

Cada vez es más necesario un adecuado análisis de la data. Hubo una época en que la trigonometría resultaba útil para ayudar a mapear los terrenos. Hoy, la estadística de probabilidades y el análisis de decisiones resultan esenciales.

Cambios como éstos suelen tomar más tiempo de lo que uno cree al inicio. Pero, cuando empiezan a darse, suceden más rápido de lo que se piensa.

Enero 2012

7 actitudes para pensar bien

El *learnweb* de Harvard incluye un listado de las siete actitudes que se requieren para pensar bien:

- La disposición a observar con amplitud. El bien pensar requiere de una mente abierta, de una actitud para explorar puntos de vista alternativos; la alerta interna para evitar quedarse encajonado por marcos estrechos; la habilidad para plantear diversas opciones y múltiples soluciones.
- La disposición a preguntar, a investigar, a buscar soluciones. La apertura al asombro, el gusto por la inventiva, la insistencia en las pruebas, la habilidad para formular preguntas especialmente relevantes.
- La disposición para configurar explicaciones y entendimientos. El deseo por explorar el contenido y las funciones de las cosas, la búsqueda de conexiones y posibles explicaciones a las interrogantes, la habilidad para elaborar conceptualizaciones complejas.
- La disposición para hacer planes y estrategias. La disciplina para fijar metas, para comparar cursos de acción, para visualizar resultados esperados; la sensación de alerta e inquietud ante una falta de direccionamiento; la habilidad para formular objetivos estratégicos sostenibles.
- La disposición a ser prolijo intelectualmente. Un sentido imperioso por la precisión, por la organización, por la minuciosidad en los detalles; la sensación de alerta frente al error y la inexactitud; la habilidad para procesar la información con rigor.
- La disposición para buscar y evaluar razones. La tendencia a cuestionar lo que con demasiada facilidad se asume como obvio, la exigencia de justificación en las opiniones, la demanda de pruebas como alerta interna, la habilidad para comparar y sopesar las distintas razones.
- La disposición para ser metacognitivo. La conciencia y monitoreo del flujo propio del pensamiento, la capacidad de procesar situaciones complejas, la habilidad para ejercer control de los diversos procesos mentales así como para ser reflexivo.

Mayo 2012

La nueva educación

Mucho del aprendizaje en el futuro puede ser uno abierto y gratuito. Esta transformación resulta una verdaderamente revolucionaria. Como informa David Bornstein en el New York Times, la Khan Academy ya cuenta con 3,200 videos en línea y más de 168 millones de usuarios han visto al menos uno. TED ofrece 1,300 conferencias para escoger y al menos 800 millones han escuchado alguna. MIT y Harvard han puesto el íntegro de sus cursos en la red.

En el 2007, el irlandés Mike Feerick fundó ALISON –*Advanced Learning Interactive Systems Online*–, una empresa social que lanzó una página Web focalizada en la educación técnica y práctica. Ya cuenta con un millón de aprendices en todo el mundo y cada mes aumentan en 50,000 sus alumnos.

Actualmente en el mundo hay 200 millones que se autodeclaran desempleados, cerca de la mitad son jóvenes y muchos, entre ellos, carecen de habilidades básicas: entender cómo se usa una computadora, saber hacer un presupuesto, comunicarse en un grupo múltiple. En el 2020, el planeta tendrá, según McKinsey, un sobrante de 100 millones de trabajadores no calificados y, por el contrario, un déficit de 40 millones de graduados universitarios.

Una educación *online*, abierta y gratuita, puede ayudar a cerrar esta brecha, pero solo si se dirige intencionalmente a la gente que más la necesita. Actualmente ALISON ofrece 400 cursos vocacionales que sirven para alcanzar un certificado (1 a 2 horas de estudio) o un diploma (9 a 11 horas de estudio). En meses, pretenden elevar este número a 1,000. Su curso más popular es ABC IT, un programa de entrenamiento de 15-20 horas en computadoras. Otros bastante demandados tratan temas como contabilidad, servicios al cliente, recursos humanos y psicología.

El año pasado, más de 50,000 personas recibieron certificados o diplomas. Y los potenciales empleadores pueden verificar el conocimiento de cualquier postulante con un "*flash test*" que ALISON también provee.

Julio 2012

El programa MBA en debate

Cuando a Jack Welch un día le preguntaron sobre el valor de un MBA, éste lo recomendó sólo por la red de conexiones que generaba. Y muchos programas convencionales de MBA fueron concebidos para proveerles de gerentes eficientes y disciplinados a corporaciones todopoderosas, grandes y verticales como General Electric. Henry Mintzberg afirmó que en ellos se podía "entrenar, de manera errada, a personas inadecuadas, con consecuencias funestas".

La reciente crisis financiera ha inducido a más de un serio examen de conciencia entre las autoridades de las universidades que albergan a los programas de MBA más prestigiosos, de los que egresaron no pocos de quienes han sido señalados como responsables de graves errores. ¿Qué falló? Tres académicos de Harvard –Srikant Datar, David Garvin y Patrick Cullen– han escrito un valioso libro titulado Rethinking the MBA*,* en el que pasan revista detallada a las características comparativas de veinte de los mejores programas de este tipo en universidades de EEUU.

En el proceso de este análisis reflexivo, identificaron ocho preocupaciones esenciales:

- cómo ampliar la perspectiva global de sus estudiantes;
- cómo desarrollar habilidades no sólo gerenciales, sino también de liderazgo;
- cómo reforzar un talento integrador y no sólo incidir en las habilidades de especialistas;
- cómo entrenar para la realización de diagnósticos organizacionales adecuados que permitan implantar acciones que sean eficaces;
- cómo estimular la creatividad y la capacidad de innovación;
- cómo formar pensadores críticos que puedan comunicarse con claridad;
- cómo lograr que sus egresados entiendan el rol, las responsabilidades y el propósito de las empresas; y
- cómo entender y reconocer el límite de los modelos y de los mercados.

El libro es especialmente valioso para cualquier futuro estudiante de MBA porque también le dedica capítulos enteros para describir seis de los programas líderes: 1) Universidad de Chicago, 2) INSEAD, 3) Center for Creative Leadership, 4) Harvard, 5) Stanford y 6) Yale.

Julio 2012

MOOC en Coursera y otros

El próximo enero, Edward Hess, autor de Smart Growth, dictará su primer *massive open online course* (MOOC) en Coursera –la plataforma libre, fundada por dos profesores de la Universidad de Stanford, que ya cuenta con más de 200 cursos en línea–. Ya hay 26,000 alumnos interesados en este curso dictado anualmente a solo 120 en el primer año del MBA en la Universidad de Virginia. En agosto pasado, Wharton lanzó su primer curso en línea sobre aplicaciones empresariales de la teoría de juegos. Según el Financial Times, atrajo a más de 80,000 personas y más de 9,000 alumnos se graduaron del mismo.

Coursera no es la única plataforma de cursos en línea. Existen también edX –una asociación de Harvard y MIT– y Udacity, lanzada desde Stanford, especializada en programación por computadoras y diseño de software. Que los mejores cursos universitarios para graduados en *management* puedan estar disponibles en línea gratis constituye una revolución educativa sin precedentes, que ha de sacudir el modelo mismo de operación de las escuelas de graduados. Por ejemplo, Moody ha decidido revaluar la clasificación de riesgo de todas las universidades con fines de lucro.

Para un buen gerente interesado en su educación continua, su tiempo fuera de la oficina constituiría, tal vez, el costo más significativo. Con los MOOC, dicho costo puede reducirse a cero. La educación ejecutiva pasaría así de un modelo más residencial a uno de escritorio. Anant Agarwal, presidente de edX y profesor de MIT afirma: "Si bien el campus ofrece una experiencia muy valiosa, la educación en línea será una ola que elevará a todos los botes".

No es la primera vez que se ensaya. Fracasó antes, pero los fundadores de Coursera están confiados de que la oportunidad del cambio es ahora. En vez de ir uno a clase, éstas se podrán ver en los tiempos libres, con el control para repetir el material que resulte más complejo. El fundador del Khan Academy, Salman Khan, fue el pionero de este modelo.

Octubre 2012

Maestrías *top, online*

Coursera se fundó en el 2011. A la fecha, ofrece 428 MOOC de 84 universidades y cuenta con más de cuatro millones de inscritos que algún curso han tomado. En el 2012, MIT y Harvard cofundaron edX, plataforma similar que ha beneficiado a más de 1.2 millones inscritos en ella.

Ahora, un paso adicional. El Georgia Institute of Technology (Georgia Tech), una universidad tecnológica de primer nivel, ha decidido ofrecer online, a partir del 2014, a un costo de US$6,600, la misma Maestría en Ciencias de la Computación que se logra en su campus a US$45,000. Para ello, Georgia Tech se ha asociado (60/40) con Udacity, una empresa de Silicon Valley que ha desarrollado una plataforma con ese fin. Esperan contar con miles de postulantes online de todo el mundo, además de los cientos en campus, lo que podría significar un verdadero hito en la historia de la educación universitaria.

Por ello, el New York Times trató esta noticia el domingo pasado en su primera página. El costo inicial del proyecto es de US$3.1 millones, que incluyen US$2 millones donados por ATT, empresa que se beneficiará con el acceso al mismo para entrenar a sus trabajadores. Todos los cursos de la maestría de Georgia Tech estarán disponibles gratis para quienes no deseen el grado. El ingreso al programa –presencial u online– será tan estricto como siempre y los aceptados a él deben rendir exámenes y tendrán acceso a tutores y otras muchas facilidades. Aquellos aspirantes que no resulten admitidos pueden inscribirse provisionalmente en el mismo y ser aceptados finalmente, si aprobasen bien los dos primeros cursos. Y aquellos alumnos que no aprueben todos los cursos del programa recibirán un certificado parcial por su participación.

Hasta hoy, los MOOC no habían generado aún cambios profundos en el mundo universitario porque no generaban créditos, ni acceso a un título. Georgia Tech es la primera que se atreve a poner su maestría online con el riesgo de canibalizar su programa presencial.

Agosto 2013

Cualidades para cultivar

El mundo avanza hacia una inteligencia mecanizada. En el futuro, ello beneficiará a quienes sean eficaces operando con máquinas inteligentes. Las habilidades más valiosas serán aquellas que complementen bien la potencia creciente de las computadoras. En un artículo en el New York Times, David Brooks identifica algunas:

- El criterio. La capacidad para entender bien la potencia y los límites de las máquinas y programas. Esta cualidad requiere de una rara mezcla de humildad (la mayor parte del tiempo) y de autoconfianza (ocasional). Es la que muestra el conductor que usa el GPS en territorio extraño, pero que sabe anteponer su propio criterio en un territorio conocido.
- La síntesis. El mundo computadorizado rebalsa información. Quienes la sepan resumir bien tendrán una ventaja valiosa.
- La interpretación. Aquéllos capaces de convertirse en buenos interlocutores entre máquinas y personas. Falta todavía, por ejemplo, perfeccionar la humanización de los *call centers* o identificar bien cuándo resulta mejor el cajero automático y cuándo la atención personalizada.
- El ingenio conceptual. En las entrevistas para empleo en Google se hacen preguntas como: ¿Cuántas veces se sobreponen las manecillas del reloj en un día? Lo que se intenta medir es la habilidad para identificar maneras creativas de pensar ante problemas inesperados.
- La capacidad de motivar. En los cursos de las MOOC, se inscriben millones, pero son pocos los que terminan. Tal vez se deba a que las personas no se sienten motivadas a impresionar a una computadora como sí a un profesor de carne y hueso. En un contexto crecientemente dominado por máquinas, los gerentes que sepan motivar serán muy demandados.
- La ética. La inteligencia mecánica maximiza eficiencia, pero ocasionalmente subvaluará valores morales. Un gerente que no incorpore criterios éticos y que solo mida la interacción humana por su efecto en el flujo de caja, afectaría la moral y el capital social.

Diciembre 2013

Innovación en el HBS

Recientemente, la decisión de cómo reaccionar ante los MOOC ha sido materia de intenso debate reciente en el Harvard Business School. ¿Debiera este ofrecer cursos online? ¿De qué tipo? Michael Porter, el padre de la estrategia corporativa moderna, reconocía que era necesario hacerlo, pero protegiendo los actuales programas que generan más de US$200 millones de ingresos al año. Clayton Christensen, el autor de The Innovator's Dilemma, tenía una posición más audaz, pues consideraba indispensable avanzar sin temor alguno –camino que, por ejemplo, vienen siguiendo Stanford y Wharton, las que, con apenas US$20,000 de inversión por curso, ponen a algunos de sus mejores profesores ante un millón de alumnos online gratis. Según Christensen, en pocos lustros, la mitad de las universidades en EEUU podría quebrar. Con los MOOC, los únicos ganadores obvios son los profesores estrella, algunos de los cuales ya están ganando millones. Finalmente, con estas plataformas, ¿cuántos profesores de cálculo se necesitarían en el mundo? Tal vez no más de una docena.

Harvard, siguiendo el consejo de Porter, ha jugado sobre seguro. Las reglas que impuso el decano Nitin Nohria al nuevo programa fueron: 1) autosostenibilidad, 2) que no compita con el MBA, 3) que replique, en lo posible, el método de casos.

Adicionalmente, el HBS acaba de anunciar un nuevo programa, un pre-MBA, denominado Credencial de Aptitud (CORe), el cual tiene su propia oficina de admisión. El CORe incluye tres cursos *online*: Contabilidad, Análisis, y Economía para Gerentes, que pretenden garantizar a aquellos buenos universitarios de carreras liberales solvencia en "el lenguaje de los negocios". El CORe requiere de nueve meses para completarse, con una participación intensa de sus alumnos. Su costo es de US$1,500. Solo aquellos que participan intensamente en clase son invitados a tomar un examen final (en locales ubicados en diversos países), el cual duraría tres horas. Los diplomas serán de tres niveles: aprobación, honores, y altos honores.

Junio 2014

El proyecto Minerva

Contando con el ex-rector de la Universidad de Harvard Larry Summers como asesor, Ben Nelson –ex-CEO de Snapfish– ha creado esta nueva universidad. Su primera promoción es de apenas 33 alumnos que provienen de 13 países y cinco continentes, escogidos entre 2,500 postulantes. Solo uno de cada cinco es de EEUU y dos terceras partes son mujeres. Ellos vienen pasando su primer año en San Francisco en un local carente de aulas. Toda la enseñanza se imparte vía seminarios interactivos, los que utilizan un sistema de videoconferencia online de última generación.

A partir del próximo año, en grupos más pequeños, estudiarán en Buenos Aires, Berlín, Hong Kong, Londres, Mumbái y Nueva York; una ciudad por semestre. Aunque se perderán algunas diversiones típicas de la vida universitaria más tradicional, sus alumnos se beneficiarán de una singular experiencia vivencial.

Es obviamente una universidad de élite, orientada a enseñar a pensar, a ser creativo, a saber comunicarse eficazmente y a liderar. Dará diplomas en cinco áreas: ciencias naturales, ciencias digitales, ciencias sociales, artes y humanidades, y negocios.

Nelson, cuya familia es de académicos, pretende no solo crear un modelo universitario alternativo, sino uno capaz de competir con la mejor de las universidades. Antes de trabajar en Silicon Valley, estudió en Pensilvania, donde planteó, como líder estudiantil, algunas de estas ideas sin que tuvieran mayor eco.

Cuando finalmente vendió Snapfish, resucitó la idea de crear un nuevo tipo de universidad, proyecto para el cual obtuvo US$25 millones de capital. Convenció a Stephen Kosslyn, el entonces decano de ciencias sociales de Harvard, para que fuera el decano fundador. El plantel de profesores contratados es todo de primer nivel.

Minerva cobra US$10,000 por semestre, la cuarta parte que Stanford o Harvard. Un tercio de sus alumnos recibe becas y préstamos. Aspira a crecer a unos pocos miles de alumnos, no más.

Octubre 2014

Las profesiones en jaque

Las denominadas profesiones liberales –medicina, abogacía, arquitectura, contabilidad, etc.– se constituyeron para contribuir a resolver problemas de personas que no tenían el conocimiento o el tiempo para enfrentarlos por su cuenta. Su ejercicio ético resultó un elemento esencial y estabilizador de toda sociedad moderna. Pero más recientemente el desarrollo tecnológico viene habilitando un conjunto creciente de sistemas y máquinas que puede contribuir a superar problemas de este tipo, sin que sea imprescindible ya la participación directa de algún profesional con estudios especializados. Uno revisa páginas Web como LegalZoom.com y se pregunta cuándo un servicio así podría reemplazar a un estudio tradicional de abogados.

En su libro The future of the Professions, Daniel y Richard Susskind (el padre, don en Oxford; el hijo consultor) identifican dos escenarios posibles: o bien una versión más eficaz y tecnificada de los bufetes de profesionales de hoy; o la sustitución virtual de las profesiones mismas. Y los autores pronostican que estos dos escenarios coexistirán por un tiempo pero que, en el mediano plazo, el segundo podría predominar. ¿Sería conveniente promover o resistir ese cambio?

Los autores se refieren a algunos prejuicios en este debate. Uno primero es asumir que resulta imposible descomponer el trabajo profesional en tareas factibles de ser computarizadas, que esa labor es demasiado compleja como para que una máquina la pueda sustituir bien. Esto puede ser cierto en el caso de las eminencias en cada disciplina, pero no en el de los profesionales promedio.

También suele caerse en el error de demandar de las máquinas una exactitud que los humanos no proveen. En la Universidad de California en San Francisco, por ejemplo, se ha instalado un robot farmacéutico que a la fecha ha preparado seis millones de recetas y se ha equivocado una sola vez. Un escéptico podría argumentar que incluso un error resulta inaceptable. Pero los farmacéuticos humanos suelen equivocarse en el 1% de las recetas, lo que implicaría 60,000 errores humanos contra uno robótico.

Algunos de los resistentes al cambio también ponen su atención en lo que implica la pérdida de una interacción empática cara a cara. Pero habría que preguntar a los 10 millones de estudiantes que visitan al mes el Khan Academy si efectivamente extrañan la interacción con un instructor. Y los visitantes mensuales de WebMD suman 190 millones, un número mayor que el de consultas médicas en EEUU.

La razón última de las profesiones liberales no es necesariamente ofrecer una interacción personal, por valiosa que ésta pueda ser, sino ayudar a las personas a resolver problemas que no pueden resolver por sí solas. En el siglo XX, la mejor manera de hacerlo era interacción cara a cara con especialistas. Pero en el siglo XXI se vienen identificando maneras más efectivas y baratas de lograr un mejor cuidado de la salud, cumplimiento de la ley, o registro de costos. Ello por cierto no resolverá todos los problemas médicos o los desacuerdos legales y tributarios, pero sí puede transformar la manera como la mayor parte de estos problemas se resuelva, y lograr una mejor distribución del conocimiento especializado entre toda la población. Por ejemplo, cada año, sin la ayuda de abogados, eBay resuelve 60 millones de desacuerdos entre sus clientes con un algoritmo digital; el triple de los juicios ventilados en todo el sistema judicial americano durante el mismo lapso.

Mayo 2016

El reconocimiento y la popularidad

En el Financial Times, un artículo de John Kay recuerda cuando a Clement Attlee, el primer ministro laborista de los años austeros en la Inglaterra de la posguerra, una vez se le acercó un respetuoso periodista de la BBC para preguntarle: "Sr. primer ministro, ¿tiene usted algo de qué informar a la nación que lo escucha?". Y que la respuesta de Attlee fue un lacónico: "No", siguiendo su camino.

Mucho ha cambiado en el último medio siglo. A nivel mundial, casi todos los políticos contemporáneos son adictos a las encuestas y a los *focus-groups* para averiguar lo que la población opina sobre los principales temas en el candelero. Algunos, incluso, son usuarios de blogs y del twitter para interactuar con sus eventuales partidarios. Pero esta mejor comunicación no mejora necesariamente lo que la opinión pública piensa, en general, de ellos.

Cualquier buen maestro podría atestiguar lo difícil que es, en cualquier clase, lograr un equilibrio entre el acercamiento a los alumnos y el mantenimiento de la autoridad. Churchill se convirtió en el político inglés más admirado del siglo XX no porque diera a sus compatriotas lo que ellos creían que deseaban –difícil identificar un manifiesto político más exigente que "sangre, sudor y lágrimas"– sino porque les dio lo que realmente necesitaban: liderazgo en una crisis. Su antecesor en el cargo, Neville Chamberlain, por el contrario, resultó castigado por la historia porque al darle a la población lo que esta aparentemente reclamaba –evitar la confrontación con la Alemania de Hitler– no proveyó del liderazgo suficiente. Cuando fracasó en su intento, la opinión pública forzó su reemplazo.

No es lo mismo un reiterado compromiso con lo que genera popularidad y la demostración de cualidades de líder. El manejo usual de las relaciones públicas a veces elude esta distinción. Y ello puede, finalmente, debilitar las mismas reputaciones que se intentaban reforzar.

Marzo 2010

El liderazgo y el sentido de culpa

Un grupo de investigadores de la Universidad de Stanford ha descubierto que aquellas personas con un sentido de culpa más desarrollado tienden también a sentir una responsabilidad mayor respecto a terceros, lo que ocasiona que éstos los acepten más fácilmente como líderes.

Como parte de la investigación –afirma Chad Brooks de Business News Daily– profesionales de similar calificación, extraños entre sí –a quienes se les hizo detalladas pruebas de personalidad para medir, entre otros factores, su sentido de culpa, su actitud respecto de la vergüenza y su extraversión– fueron luego agrupados en equipos de trabajo y, sin responsables nominados, invitados a realizar tareas exigentes en equipo, como diseñar una campaña de marketing para un nuevo producto.

En todos los casos, las personas escogidas libremente por los grupos como sus líderes fueron también aquellas que, curiosamente, habían mostrado, entre los miembros del equipo, la mayor sensibilidad ante la culpa. Este resultó así un mejor indicador de liderazgo potencial que la extraversión, un referente más vinculado usualmente con el liderazgo.

Los más "culposos" son, en discusiones abiertas, más propensos a asegurar que la voz de todos los miembros del equipo sea oída, a liderar la discusión y, en general, a tomar las riendas.

También se evaluó a un grupo de estudiantes del MBA sobre la base de entrevistas con sus anteriores jefes, clientes y compañeros; y la investigación comprobó que el sentido de culpa, medido por un *test* de personalidad, resultaba un muy buen indicador de cuánto era reconocido el profesional como líder hasta entonces.

Aunque la hipersensibilidad a la culpa puede ser vista como una desventaja en el plano personal, puede resultar muy beneficiosa a escala grupal, motivando al sacrificio incluso a un costo personal significativo, lo que resulta una expresión real de liderazgo.

Mayo 2012

De gerentes a líderes

En el último Harvard Business Review, Michael Watkins –profesor del IMD, consultor y autor– hace una buena síntesis de siete ajustes, en perspectiva y responsabilidad, que un gerente requiere efectuar para convertirse en un líder efectivo:

- De especialista a generalista; con capacidad para entender los distintos modelos mentales, herramientas y terminología usados en las diversas funciones principales de un negocio; y para evaluar eficazmente el desempeño de otros talentos en esas funciones.
- De analista a integrador; del conocimiento colectivo de los equipos humanos a su cargo, con habilidad para efectuar los toma–y–daca que permitan resolver problemas complejos de la organización.
- De táctico a estratega; con fluidez para observar tanto los árboles como el bosque en conjunto, así como para percibir patrones importantes en contextos complejos y para anticipar e influir en las reacciones de jugadores externos claves.
- De albañil a arquitecto; con suficiente entendimiento para analizar y diseñar bien sistemas en los que la estrategia, la estructura, los modelos operativos y los talentos encajen de manera eficaz; así como para efectuar cambios convenientes en ellos.
- De solucionador de problemas a definidor de la agenda; aquella que debe ser la prioritaria para la organización. También implica talento para identificar aquellos temas importantes en áreas grises que merezcan atención.
- De guerrero a diplomático; proactivo para actuar en el contexto en el que la empresa opera con capacidad para influir en grupos de interés claves, incluyendo los gobiernos, las ONG, la prensa y los inversionistas.
- De actor de reparto a personaje principal; exhibiendo un comportamiento adecuado que permita soportar los reflectores sin debilitar su rol de modelo. Ello requiere de una capacidad creciente de comunicación para ser capaz de inspirar a grupos significativos, no solo directamente sino también a través de los medios.

Junio 2012

Liderazgo ante problemas complejos

Ronald Heifetz –coautor del The Practice of Adaptive Change– ha analizado con finura el desafío del liderazgo. Desde su perspectiva, todo líder enfrenta problemas de dos tipos: hay los más obvios, los de diagnóstico simple y terapia clara, ante los cuales es posible ejercer a plenitud la autoridad y conocimientos para así resolverlos siguiendo los procedimientos usuales y la cultura de la correspondiente institución.

Pero también hay otros problemas, más complejos e inciertos, aquellos en los que no hay acuerdo respecto del diagnóstico, ni convergencia sobre el mejor recetario; o cuando existe una brecha marcada entre las aspiraciones y la capacidad para hacerles frente con los conocimientos y procedimientos disponibles. En tales casos, más que imponer su autoridad, un líder debe orquestar el conflicto resultante de estas divergencias para ensayar incluso experimentos que gradualmente permitan ampliar la frontera del conocimiento del grupo. En tales casos, más que ofrecer respuestas, el líder puede contribuir mejor haciendo preguntas difíciles y pertinentes que permitan al grupo un proceso controlado de ensayos y aprendizaje de errores que permita extender su creatividad y recursos. Se podría afirmar que, en tales casos, el líder debe devolverle, mejor planteada, la cuestión al grupo.

La cultura política tradicional asume que cuando alguien ejerce autoridad, pues debería siempre saber qué hacer; y, si no sabe, que lo cambien por otro. La noción "Yo sé adónde ir, ¡seguidme!" es una muy poco apropiada para superar problemas complejos e induce a que gente con poder engañe y opte por medidas fáciles y escapistas que distraen la atención del conjunto sobre los verdaderos problemas.

El proceso de adaptación al cambio es complejo y, en muchos casos, doloroso. Pero existen maneras de comprometer a las personas para que acepten y toleren eventuales pérdidas que permitan facilitar el avance para el conjunto.

Noviembre 2012

De líder a gran líder

Un artículo en Inc. de Peter Gasca plantea seis diferencias entre un líder normal y un gran líder en el mundo empresarial.

1. Una buena capacidad de comunicación constituye un atributo esencial del liderazgo. El mismo requiere de un discurso motivador que resulte auténtico. Los grandes líderes, por otro lado, son aquellos que, además, saben cuándo callarse para escuchar. Un gran líder no es solo un buen comunicador sino, uno que logra un entendimiento especial con cada audiencia distinta con la que se comunica.
2. Poder conceptualizar una visión atractiva constituye una segunda cualidad del buen líder. Adicionalmente, los mejores resultan aquellos capaces de admitir sus errores en este proceso. La innovación obliga continuamente a desafiar paradigmas. Ello genera éxitos y fracasos. Los grandes líderes son aquellos que aprenden continuamente en tal interacción.
3. Todo buen líder debe ser organizado y analítico para poder entender situaciones complejas. Pero los mejores son aquellos capaces, adicionalmente, de delegar bien y de convocar a talentos a fin de distribuir las tareas y la responsabilidad.
4. La identificación y buena priorización de los problemas es una habilidad esencial de cualquier líder. Pero los mejores muestran sus mejores talentos en las soluciones, identificando las raíces profundas de estos problemas. Una cualidad del gran liderazgo es la capacidad intuitiva de ir formulando alternativas de solución, mientras se van diagnosticando los problemas.
5. Cualquier líder requiere ser un buen tomador de decisiones. Los excepcionales son aquellos que, además, reparten bien los reconocimientos del éxito. Ello les alivia la gestión cotidiana futura.
6. Un buen líder, sin duda, requiere de inteligencia. Pero los mejores no lo son en función de cuánta racionalidad posean, sino de la capacidad que tengan para cuidarse de no actuar estúpidamente. Así como hay ignorantes sabios, hay mucha gente inteligente que, con demasiada facilidad, cae en la estupidez.

Mayo 2013

La atención focalizada

En el Harvard Business Review, Daniel Goleman escribió en 1998 "¿Qué hace a un líder?", artículo en el cual introdujo el concepto de la inteligencia emocional. Acaba de presentar, en la misma revista, "El líder focalizado" en el que afirma cuan esencial resulta, para el buen liderazgo, el esfuerzo de dirigir la atención del grupo a lo esencial, de cultivar una firme conciencia de lo que realmente importa en cada momento. Focalizar suele definirse como la capacidad de evitar o filtrar distracciones. Goleman plantea algo más amplio, una focalización triple: en uno mismo; en los demás del grupo, para ampliar el alcance de la inteligencia emocional; y el contexto global, para poder plantear estrategias coherentes, desarrollar innovaciones productivas y gerenciar eficazmente.

Cuando no se focaliza lo suficiente en uno mismo, la sensación resultante es una de confusión, de estar a la deriva. De otro lado, si uno no presta atención a los demás, se vuelve alguien despistado respecto del quehacer del grupo. Y si descuida lo externo, un líder se convierte en un piloto a ciegas.

La ínsula es la parte del cerebro que procesa la introspección. Un grupo de investigadores británicos analizó a un conjunto de *traders* y descubrió que los más exitosos no resultaban los mejores analistas per se, ni los que se guiaban por sus intuiciones principalmente, sino aquellos que sabían balancear el razonamiento con la introspección.

De otro lado, la autenticidad consiste en ser siempre uno mismo ante terceros. Ello implica atender a lo que otros piensan de uno. La palabra *atender* viene del latín y quiere decir "estirarse hacia". Ello resulta clave, constituye la base de la empatía y de la capacidad para establecer relaciones sociales.

La focalización en el mundo externo proviene de una buena capacidad para hacerse las preguntas más adecuadas en cada ocasión. Goleman explica por qué muchas ideas consideradas originales surgen cuando uno está en la ducha o trotando. Es que la sobrecarga de información anula muchas veces la capacidad para entender bien cualquier realidad.

Noviembre 2013

Comparación intercultural

Gurnek Bains, fundador de la consultora YSC y autor del libro Cultural DNA, realiza, en el último Harvard Business Review, un interesante análisis respecto de las cualidades comparativas de 1,500 altos ejecutivos provenientes de diversas culturas: África, América Latina, China, EEUU, Europa, India y Oriente Medio.

Las veinte características evaluadas fueron pensamiento proactivo, capacidad analítica, instinto comercial, flexibilidad intelectual y creatividad, pensamiento estratégico, tendencias autoritarias, trabajo en equipo, mente organizativa, actitud inclusiva, proyección visionaria, capacidad de introspección, orientación al crecimiento, ambición y energía, autenticidad emocional, positivismo, carisma y relaciones, formación de lazos profundos, disposición colaborativa, amplitud de experiencia y diversidad de conocimientos.

La predisposición autoritaria parecería ya algo superada en todas partes. Y dos aspectos que no parecieran muy representativos del oficio del CEO –ya que en todas las regiones reciben bajas calificaciones– son la introspección personal y la formación de lazos profundos con las personas.

Los africanos califican mal en instinto comercial –donde ganan los chinos y los estadounidenses– y en proyección visionaria, donde destacan los europeos.

Los CEO latinoamericanos salen últimos en pensamiento estratégico, diversidad de conocimientos y amplitud de experiencia. Por el contrario, salen primeros, y por mucho, en tres conceptos: ambición y energía, carisma y relaciones, y disposición colaborativa.

El autor da tres consejos a los CEO no latinos cuando lidian con la región: a) poner calor en las relaciones, b) asegurar la firmeza de estructuras y procesos, y c) hacer evaluaciones estrictas, pero en tono positivo y sensible.

Y a los CEO latinos les recomienda: a) no sentirse excluidos por un trato supuestamente formal, b) adaptarse a un estilo menos vertical de liderazgo, y c) estar preparados para hacer y recibir evaluaciones estrictas.

Abril 2015

La mentoría y su importancia

El uso de mentores o coaches se ha extendido en organizaciones de todo tipo. ¿Cuáles serían los beneficios generados por tales interacciones? ¿Será su uso una moda pasajera o se volverán un nuevo componente de la gestión moderna? ¿Valen efectivamente lo que cuestan?

Entrevistada por Fortune, Sally Blount, decana del Kellogg School of Management, precisa tres contribuciones claves que puede generar una relación mentora adecuada:

- Perspectiva: si alguien trazara en una pizarra su interpretación respecto de los problemas o desafíos que enfrenta, lo primero que un buen mentor puede ofrecer es una apreciación objetiva de la importancia efectiva de cada elemento. ¿En qué temas resultaría necesario concentrar una atención especial? ¿Qué no sería tan importante como parece? ¿Qué sería lo más urgente de resolver? ¿Qué decisiones y acciones podrían postergarse para pensarlas mejor? Colegas con más experiencia o que han ocupado cargos de mayor responsabilidad pueden tener una mejor apreciación del contexto a cualquier disyuntiva y, por tanto, contribuir a enriquecer el enfoque inicial frente a ella.
- Realineamiento: Característica esencial de los mejores mentores es su habilidad para hacer buenas preguntas, especialmente aquellas que ayuden a reflexionar sobre objetivos, actitudes y desempeño, así como a aprender de los éxitos y fracasos. Más que recomendar cursos de acción, un buen mentor debe ayudar a reflexionar con autonomía. Un proceso así permite realinear mejor los objetivos, incluso identificar maneras para encontrarse mejor con uno mismo.
- Estímulo: Toda persona requiere recargarse periódicamente de energía positiva para avanzar por el camino trazado. Más aun cuando resulta necesario aprender de los errores pasados, tarea que usualmente no es nada grata, aunque sea especialmente clave. Cualquier éxito permite ganar confianza, pero son la reflexión y el aprendizaje logrados a partir de los fracasos los que permiten forjar y proyectar bien el liderazgo futuro.

Julio 2015

La industria del lujo

"No puedo imaginar algo más triste que acostumbrarse al lujo", decía Charles Chaplin. Dicha tristeza se extiende cada vez más. Según Dana Thomas, autora de Deluxe, la industria de bienes de lujo –ropa, cueros, sedas, relojes, joyería, perfume y cosméticos– vende al año US$157,000 millones en el mundo. El 60% del mercado lo constituyen 35 marcas. LVMH –Louis Vuitton, Moët Hennesy– es una empresa francesa que posee más de 50 marcas, 59,000 empleados y 1,700 tiendas. Vende US$18,000 millones con una utilidad de 20% al año. Después de Vuitton, que al año vende US$3,800 millones, varias otras marcas –Gucci, Prada, Armani, Hermes y Chanel– venden por encima de US$1,000 millones cada una.

Coco Chanel, la huérfana que aprendió a coser con las monjas del orfelinato para luego hacer una larga carrera como cortesana y empresaria, decía: "el lujo es la necesidad que comienza cuando la necesidad termina". Su perfume Nº 5 –un frasco se vende cada 30 segundos– sigue generando una rentabilidad de 40% al año. El crecimiento de la industria del lujo es actualmente cuatro veces más dinámico en Brasil, Rusia, India y China que en Europa y EEUU. En los sesenta y setenta, tuvo en Japón una dinámica extraordinaria. Aún ahora, Japón constituye el 40% del mercado global, EEUU el 17% y Europa el 16%. Se proyecta que en 2011 China será el principal mercado.

Muchas de estas empresas se crearon hace más de un siglo como tiendas en las que unas pocas personas producían y vendían piezas bellas y únicas de las cuales se sentían muy orgullosos. Actualmente, ellas siguen llevando el nombre del fundador pero son, en su gran mayoría, conglomerados codiciosos y con el foco especialmente puesto en las mujeres entre 30 y 50 años, que constituyen más del 50% de su mercado.

Agosto 2008

Migración en U

A finales del siglo XIX se dio el primer gran proceso migratorio; millones de europeos fueron a buscar mejor vida en América, Australia y Nueva Zelanda.

Gracias al avance en las comunicaciones y a las facilidades del transporte aéreo, durante los noventa y primeros años del siglo XXI, el fenómeno migratorio se multiplicó. A ello contribuyó la caída del Muro de Berlín, así como el elevado crecimiento económico. Canadá, EEUU, el Reino Unido y los Emiratos Árabes se convirtieron en receptores de extranjeros. Un informe reciente del Wall Street Journal cita a un estudioso de Harvard, Vivek Wadhwa, migrante de Australia, quien acaba de concluir un estudio sobre las tendencias migratorias. Wadhwa estima que entre 1990 y 2007 los migrantes en la fuerza laboral norteamericana se han elevado de 9% a 16%. Además, el 25% de las solicitudes de patentes presentadas en EEUU durante 2006 correspondió a migrantes, así como la mitad de las empresas creadas en Silicon Valley durante la última década.

La crisis internacional ha generado un cambio drástico en esta tendencia. En los años recientes, la población en los Emiratos Árabes creció más de 6% anual. En 2009, por el contrario, va a declinar. En Singapur, el 75% del crecimiento poblacional del último lustro provino de migrantes. Es probable que en este el presente año, 200,000 extranjeros abandonen la isla. Según el Pew Hispanic Center, la población de sudamericanos en EEUU alcanzó 3 millones en 2006 y, desde entonces, ha caído en 400,000, especialmente entre colombianos –mayor seguridad– y brasileños –mejores perspectivas–. En lo que va de 2009, más mexicanos cruzaron la frontera de regreso a su país que en dirección a EEUU. Y según el Banco Mundial, las remesas al exterior por migrantes, que entre 2002 y 2008 se duplicaron a US$ 300,000 millones, caerán en 8% durante el este año. ¿Ajuste temporal o cambio de tendencia?

Junio 2009

¿Aumento de inteligencia?

Un estudio de la Universidad de Cambridge, publicado en 2003, concluye que el modafinilo –droga desarrollada en los años setenta y que se vende en EEUU con el nombre de Provigil y en Canadá con el de Alertec– confiere un mejoramiento cognitivo medible para una variedad de tareas mentales, tales como el reconocimiento de patrones y el planeamiento espacial.

Esta droga fue introducida y solamente tiene aprobación oficial para el tratamiento de algunos desórdenes del sueño. Sin embargo –como informa Jamais Cascio, en The Atlantic– el Pentágono empezó a testearla a finales de los años noventa para pilotos que efectuaban largos vuelos. La investigación demostró que su uso sostenido permitía mantenerse despierto y alerta por 32 horas seguidas y que el usuario no requería luego sino de una noche de sueño normal para recuperarse de esta vigilia.

Actualmente, hay doctores que se apresuran a medicarla para la depresión, para el ajuste en las horas de sueño para trabajadores que cambian de turno de trabajo y hasta para combatir el jet-lag viajero. Muchos de sus usuarios –entre ellos el propio Cascio, quien trabaja en el Institute for the Future– consideran que "aumenta la inteligencia" en el sentido de que otorga mucho más foco y claridad al pensamiento.

Tech Crunch, una revista Web que cubre las empresas tecnológicas, señaló en julio de 2008 que muchos empresarios de Silicon Valley ven el modafinilo como una importante herramienta competitiva. Ya no solo serían los atletas los que se doparían para lograr mejores resultados, sino también los ingenieros e inventores.

Conforme avance la ciencia, resulta posible –opina Cascio– que se desarrollen drogas que puedan ampliar la memoria, la empatía, incluso la inteligencia emocional. Y que ellas se puedan terminar ofreciendo en farmacias y supermercados.

Julio 2009

Hogar, dulce hogar

La palabra hogar proviene del lugar en el cual las familias se reunían para calentarse y alimentarse. Rogan Kersh, profesor de política pública en la Universidad de Nueva York, señala que las crisis o recesiones resultan épocas que reafirman los instintos hogareños de las personas y familias. Suena natural. Por ejemplo, frente a la crisis, la proporción del ahorro sobre el ingreso familiar en EEUU se triplicó durante 2008 y sigue aumentando. Y cuando en encuestas públicas se pregunta a los norteamericanos por aquellas actividades que deben recortar durante los años difíciles, contestan usualmente con el verbo "salir": salir de viaje, salir a divertirse, salir a comer.

En 1929 –recuerda Megan McArdle en la última edición de The Atlantic– el 70% de los norteamericanos iba por lo menos una vez a la semana al cine. Con la crisis, ello se redujo a 40%, porcentaje que se mantuvo a lo largo de la década de los treinta. Comparativamente, en 1929, el 50% de las familias estadounidenses tenía radio. Pero, dos años después, en medio de la más dura crisis, el porcentaje se había elevado a 75%. Asimismo, los refrigeradores eran un artículo de lujo en 1929 pero, para finales de los años treinta, ya era un producto hogareño para la mitad de los norteamericanos.

Y, aunque hogareños, estos no eran, por cierto, productos baratos. Un aparato de radio, por ejemplo, costaba 15% del PBI por habitante de EEUU, casi US$7,000 de hoy. ¿Se estará repitiendo esta tendencia en el cambio de los patrones de consumo? Por ejemplo, la venta de nuevos aparatos de TV no ha decaído en EEUU y Netflix, la empresa que alquila películas online, aumentó sus clientes en 26% durante 2008. Asimismo, la asistencia a restaurantes ha disminuido, mientras que la venta de productos gourmet ha aumentado en el mismo período. ¿Se vuelve más hogareño el consumo durante las crisis?

Julio 2009

La economía del comportamiento

Thomas Schelling, el psicólogo que fue Premio Nobel de Economía, se refería a un "debate íntimo" que se da en cada persona entre su ser disciplinado –que optaría por levantarse al alba, hacer ejercicio y perder peso– y su ser más voluptuoso –que desea dormir hasta tarde, ver TV y comer chocolates–. Según Schelling, uno no decide consistentemente por el debate interminable entre esos dos seres. El disciplinado se imagina y sobreestima los futuros beneficios, el voluptuoso se rinde ante las tentaciones inmediatas. Quién manda al interior de uno en un momento determinado es una incógnita.

En un artículo reciente en The Atlantic, Virginia Postrel se pregunta qué hubiera preferido cualquier madre recibir de regalo por su día: un vale por un día en el spa con vencimiento el 30 de junio, o el mismo vale con fecha indefinida. Lo lógico, por cierto, sería lo segundo. Habría más tiempo para escoger cuándo hacer uso del regalo.

Sin embargo, según algunos de los novedosos analistas del comportamiento, puede ser la respuesta equivocada. Paradójicamente, las personas no solo postergan las tareas incómodas como pagar las cuentas, limpiar los closets, etcétera. También se postergan experiencias agradables como ir al spa. Los plazos límites de corto plazo pueden no solo forzar a la gente a cumplir con su trabajo, también pueden inducir a divertirse y disfrutar. El pase indefinido muchas veces no se usa.

En épocas de vacas flacas como las que vienen, donde el gasto que no es imprescindible puede sonar mal, esta nueva rama de la economía puede ser muy pertinente en las campañas de ventas. Los consumidores, muchas veces, requieren no solo de una justificación para gastar, sino también de una fecha. Como Disney que vende su parque como "una ocasión especial para crear recuerdos inolvidables" y otorga un pase a su clientela en la fecha de su respectivo cumpleaños.

Agosto 2009

Los diarios en digital

La lectura de diarios viene disminuyendo significativamente desde hace tres décadas. Así, por ejemplo, en EEUU, la circulación de los diarios ha caído en más de 10 millones de ejemplares desde finales de los años setenta. Muchas personas hoy obtienen las noticias que les interesan por otros medios o viven poco preocupados de las noticias y de la opinión.

Internet también es vista como una gran amenaza para los diarios que, en su gran mayoría, viene migrando aceleradamente a versiones de contenido digital.

Sin embargo, el Programa Nieman de Harvard (www.niemanlab.org) estima que, en EEUU al menos, todavía menos del 5% de la lectura de periódicos se realiza en línea. Las cifras que reportan son: 115 millones de lectores tradicionales (de periódicos que venden, en total, 48 millones de ejemplares y que registran 2.4 lectores por ejemplar); y cada lector revisaría 24 páginas en promedio (la mitad del total del diario típico) y se demoraría leyendo cada ejemplar unos 20 minutos.

Aunque estas cifras pueden pecar de optimistas (finalmente el programa de Nieman puede estar parcializado a favor de la prensa escrita), ellas arrojan un total de 85,600 millones de páginas impresas por mes visionadas. Las cifras de Nielsen, por su parte, señalan que el número de páginas virtuales visionadas en Internet son 3,200 millones en promedio por mes. Por lo tanto, hasta la fecha, la participación digital de la lectura de periódicos alcanzaría solo 3.6% del total en dicho país. Por tiempo, la Asociación de Periódicos de EEUU reclama que mantiene la atención de 79,600 millones de minutos al mes de sus lectores en sus versiones impresas, contra solo 3,000 millones de minutos que se dedicarían a leer periódicos en una pantalla de computadora.

Agosto 2009

Una inmigración emprendedora

El fundador de Intel –Andy Grove– nació en Hungría y emigró a EEUU cuando era un veinteañero. El cofundador de Yahoo –Jerry Yang– nació en Taiwán y su familia lo trajo de niño a California. El cofundador de Google –Sergey Brin– también dejó Rusia por EEUU cuando tenía seis años.

En todo EEUU, una de cada cuatro empresas de alta tecnología ha sido fundada o cofundada por inmigrantes. En Silicon Valley, más de la mitad de las empresas tecnológicas han sido iniciadas por personas nacidas fuera de EEUU.

En universidades norteamericanas, de todos los aspirantes al doctorado en ingeniería, el 60% es extranjero con visa temporal. Sanjay Mavinkurve, un ingeniero indio que estudió en Harvard e inventó una manera de reducir el tiempo que demoraban los mapas Google para poder cargarse en los celulares, trabaja actualmente en Toronto porque su familia aún no consigue autorización para vivir en EEUU. Por problemas similares, Google gasta más de US$4 millones anuales en el trámite administrativo de las visas para su personal calificado.

La normatividad norteamericana actual establece un tope anual de 85,000 para visas (H1-B) de trabajadores especialistas. Hay también un subtope de 10,000 por país, que afecta especialmente a los provenientes de China e India. Aunque para algunos pocos aspirantes adinerados, hay la posibilidad de optar por la visa para inversionistas (E2), esta no está abierta para oriundos de algunos países como India.

Una sugerente propuesta reciente es crear un nuevo tipo de visa para eventuales promotores-creadores de nuevas empresas. Más que una buena cuenta bancaria, los aspirantes a esta visa tendrían que presentar y justificar un buen plan de negocios que contribuya a la innovación y a la creación de empleos. EEUU va a requerir mejorar su política de inmigración para mantener su competitividad empresarial.

Setiembre 2009

La empatía en los chimpancés

La filosofía y la religión suelen sugerir que la bondad y la empatía no provienen de nuestros genes, sino que son virtudes humanas que se deben adquirir y cultivar. Frans de Waal –autor del libro The Age of Empathy– sugiere, por el contrario, que la compasión también se presenta en la naturaleza, especialmente en elefantes, delfines, chimpancés y, curiosamente, hasta hienas.

Estos animales participan en sociedades dinámicas constituidas por individuos, y sus vidas están cargadas de sentimientos, decisiones e intenciones, enraizadas en la biología pero elaboradas también en una interacción a la vez competidora y colaboradora. Tal vez, la naturaleza no es tan cruel, ni la civilización tan edificante.

De Waal ha descrito, en sus libros anteriores, las jerarquías mutantes, las alianzas leales y las relaciones políticas complejas de los chimpancés, entre los cuales ha vivido. Por ejemplo, de observar el comportamiento de éstos por décadas, concluye que tienen el concepto de la propiedad firmemente arraigado. Pero también una disposición a compartir. El sentido de justicia importa entre animales. Si dos monos realizan la misma tarea pero reciben distintas recompensas, el menos favorecido se sentirá y actuará como estafado.

Para De Waal, hay tres niveles de empatía entre primates: el contagio emocional, el sentimiento por otros, y, finalmente, la disposición a una ayuda concreta. Por ejemplo, un grupo de monos suele contagiarse el miedo al ver la sombra de un cóndor merodeando. O una mona mayor puede agarrar la mano de una menor que está en el proceso de dar a luz. O un grupo de chimpancés sacrificar mucho de su tiempo en buscar a la cría perdida de una madre.

El trabajo de científicos como de Waal permite construir un catálogo universal de ideas y emociones, que no es necesariamente homocéntrico, es decir, uno que permita entender mejor la relación entre biología y cultura.

Octubre 2009

Los nuevos consumidores

El Banco Mundial identifica a la clase media global como aquella conformada por familias poco numerosas que, en conjunto, ganan entre US$16,000 y US$68,000 anuales. Tal población alcanza a 400 millones en el mundo y, de aquí a 2020, va a triplicarse a 1,200 millones de personas. Ello equivale a agregar una ciudad del tamaño de Nueva York cada tres meses. Estos nuevos consumidores interactuarán intensamente en el mercado global, demandarán bienes y servicios de buena calidad y bajo costo, y aspirarán a lograr una educación de calidad internacional para sus hijos. Aunque en sus países de origen pueden seguir siendo minorías, los integrantes de esta clase media global podrían cumplir un rol determinante y estabilizador en sus respectivos sistemas políticos y pueden constituirse en los principales agentes de progreso en sus sociedades.

En 2000, el 56% de la clase media global, así entendida, vivía en países en desarrollo. En 2030, esta participación se elevará a 93%, correspondiéndoles a China e India las dos terceras partes del aumento. China ya es el principal mercado del mundo para televisores y celulares, y el segundo para automóviles y computadoras.

Las principales empresas multinacionales están reestructurando sus estrategias con esta insurgente clase media global en mente. Por ejemplo, Coca-Cola usa precios diferenciados en el mercado chino. En el sector urbano, cobra algo menos que en EEUU y Europa para botellas que también son algo más chicas. En el sector rural, de otro lado, cobra menos que en las ciudades, pero el consumidor debe consumir la bebida en el instante y devolver la botella, lo que resulta en menores costos.

Como las carreteras y aeropuertos en las zonas donde viven estos nuevos consumidores suelen ser inadecuados, la distribución resulta un elemento clave en estos nuevos mercados. Ello genera oportunidades atractivas para aquellas empresas que se muestran innovadoras, especialmente en sus sistemas de distribución.

Noviembre 2009

¿Brevetes para internet?

En el curso del último Foro Económico Mundial en Davos, según reporta The Curious Capitalist, ante la explosión de un creciente fraude cibernético y de la acción del crimen organizado, el jefe de investigación y desarrollo de Microsoft, Craig Mundie, propuso la imposición formal de una identificación para navegar por Internet, una herramienta que nunca estuvo prevista para convertirse en lo que es hoy: un sistema global de comunicación masiva. En un inicio, todos los participantes del sistema se conocían. La posibilidad del anonimato sólo resultó una consecuencia de su no programada masificación.

Mundie planteó como analogía el uso del automóvil. Para manejar cualquier carro hay que tener brevete (para no mencionar el seguro y la revisión técnica, etc.). Si uno infringe cualquier ley, uno puede perder el permiso y quedar impedido de conducir más en el futuro. Es decir, existe un proceso legal y social para imponer disciplina. Mundie se imagina tres niveles de brevetes para los que navegan por Internet: uno para personas, otro para máquinas y, por último, uno para programas.

Como era de suponer, la propuesta generó muchas resistencias. Mundie recalcó que en el mundo real, nos parece bien que se exija identificación en ciertos lugares. A nadie se le ocurre pedir identificación a los caminantes en un parque. Pero, ¿se puede entrar a la bóveda de un banco sin identificación o tomar un vuelo?

Así, no tendría mayor sentido pedir identificación a quien entrara a Internet en busca solo de información. Pero si uno deseara crear una página Web para recibir donaciones por tarjeta de crédito para los damnificados por algún terremoto, ¿resulta acaso lógico que ello pueda hacerse anónimamente?

Internet sigue en su etapa de "Lejano Oeste", periodo en el cual la ley aún no se hace presente. ¿Establecerán los gobiernos algún tipo de regulación? Hasta la fecha, sus agencias de inteligencia han resultado unas beneficiarias importantes del anonimato.

Febrero 2010

Los cambios demográficos

En una edición reciente de Foreign Affairs, el profesor de la universidad George Mason, Jack Goldstone, se refiere a cuatro características demográficas, obviamente interrelacionadas, que serán especialmente relevantes durante las próximas décadas: una primera es la relativa disminución (en casi 25%) del peso demográfico de los países desarrollados, situación que transferirá poder económico a los países en vías de desarrollo (así, en 2050, la producción de Europa y América del Norte solo alcanzaría al 30% del total mundial); una segunda es la gradual reducción y envejecimiento creciente de las fuerzas laborales en los países desarrollados (donde, en 2050, más de un tercio de la población tendrá más de 60 años) lo que atenuaría el crecimiento económico y estimularía la demanda por trabajadores inmigrantes; una tercera es que el futuro crecimiento poblacional estará principalmente concentrado en países relativamente pobres, con fuerte influencia islámica, con una población joven, carente de educación y oportunidades de empleo adecuados; y, por último, el que, por primera vez en la historia, la mayor parte de la población será urbana y las principales ciudades estarán ubicadas en países pobres que suelen carecer de adecuadas políticas y condiciones de salud.

Estas tendencias han generado que algunos países desarrollados –como Francia y Suecia, por ejemplo– ya promuevan, con el fin de mejorar su futuro perfil demográfico, un mayor número de hijos entre sus parejas jóvenes. De otro lado, hay países que van a enfrentar una realidad muy dramática. En Afganistán, por ejemplo, la población puede aumentar en 20 millones durante los próximos 15 años. En un contexto así, el mundo va a requerir de políticas atinadas de movilización poblacional para adecuarse a esta nueva y compleja realidad demográfica.

Febrero 2010

La superabundancia informativa

Como todo cambio revolucionario, la transformación digital cuenta con muchos optimistas y no pocos escépticos. Es evidente que la Web promueve la mayor personalización, un proceso que, sin embargo, puede derivar finalmente en una fragmentación social. La zozobra informativa, por su parte, puede generar en muchos una sobrecarga inmanejable de datos inconexos y contradictorios. La creatividad ingeniosa de algunos aficionados puede jaquear los modelos de negocio establecidos de profesionales más calificados. Wikipedia facilita el conocimiento general pero puede resultar también, ocasionalmente, en la estupidez del mínimo común denominador.

El gran invento, en época de los griegos, fue la palabra escrita. Platón tenía sus dudas respecto de ella. En su obra Fedro, el dios Theust se jacta de su invención de la escritura porque ella haría más sabio al pueblo. Pero el rey egipcio Thamus le responde que "quien descubre un arte no es siempre el mejor juez del bien o daño que este finalmente causará a quienes lo practiquen". El riesgo –según Thamus– es que el pueblo "recibirá una cantidad de información sin suficiente instrucción y, en consecuencia, será visto como conocedor cuando en realidad seguirá siendo bastante ignorante". Para el rey egipcio, la verdadera sabiduría no reposaría en la escritura sino en el recuerdo que uno tiene a través de la palabra.

Es claro que la tecnología digital y la Internet vienen reformulando la cultura, la economía y la sociedad modernas. Se deben ver con optimismo pragmático. La sobrecarga de información de hoy es superior a la pobreza informativa de ayer. Lo que ahora importa es cómo estas nuevas capacidades, técnicas y sociales, se logran transformar en oportunidades de un mayor bienestar.

Agosto 2010

La meritocracia en crisis

"Yo soy como tú...Yo no estudié en Yale" rezan –según Slate– los populares *spots* televisivos de la candidata al Senado de EEUU Christine O'Donnell, apoyada por el *Tea Party*. Como las demás universidades del Ivy League, Yale fue en su tiempo socialmente exclusiva, aunque hace ya décadas que dejó de serlo. Hoy día es genuinamente meritocrática. Se gradúan de ella quienes están entre los mejores.

La familia presidencial constituye un buen símbolo de la meritocracia norteamericana. Mulato, de padre africano, criado por una madre itinerante, la capacidad e inteligencia de Barack Obama le dieron acceso a buenas universidades y a una excelente formación. Su mujer Michelle, que también destacó en sus estudios, es hija de un humilde empleado municipal.

En The Rise of Meritocracy (1958), Michael Young, un sociólogo inglés y político laborista, acuñó el término para describir una sociedad en el cual el poder hereditario quedaría finalmente abolido en 2032. En dicho ensayo, Young predecía sorprendentemente que el pueblo iba, a partir de allí, a reaccionar peor contra la nueva élite que contra la antigua aristocracia u oligarquía. Preveía por ello una revolución populista final. Que es lo que pretendería el *Tea Party*. Para sus líderes, las élites meritocráticas constituyen un enemigo.

Resulta más simple, comparativamente, criticar a una aristocracia o a una oligarquía que a una meritocracia. Es fácil sostener que la riqueza y el poder heredados constituyen privilegios indebidos. En cambio, el fracaso o la frustración que cualquiera puede tener en un sistema meritocrático lo induce a suponer –o creer que otros suponen– que es por su culpa, cuando todo podría haberse debido a la suerte o a circunstancias externas.

Porque si los capaces e inteligentes tampoco debieran ser los que gobiernan, entonces ¿quiénes?

Octubre 2010

Sobre los rumores

Una interrogante clave respecto de las nuevas tecnologías de la información –Internet, Google, Facebook y los blogs– es si, en el futuro, ellas contribuirán al fortalecimiento o al debilitamiento de la democracia. Tales instrumentos constituyen herramientas potentes de participación en sociedades abiertas, y probablemente ampliarán las libertades en sociedades cerradas y sometidas a gobiernos dictatoriales. Sin embargo, sus efectos perversos tampoco deben ser ignorados. Se han convertido muchas veces en instrumentos amplificadores de rumores –muchos injuriosos– sin que se haya establecido mecanismos adecuados para su verificación.

En Foreign Affairs*,* Michael Ignatieff, el líder del Partido Liberal de Canadá –comentando el libro On Rumors: How Falsehoods Spread, Why We Believe Them, What Can Be Done*,* de Cass Sunstein, profesor de Harvard y actual director de la Oficina de Información y Asuntos Regulatorios en la administración Obama– afirma que la tecnología de la información, en lugar de crear un espacio común de discurso compartido, pareciera haber estimulado la malicia y la intolerancia entre grupos enfrentados, así como unas cascadas de denuncias anónimas, debilitando muchas veces la deliberación y el buen juicio.

En la antigüedad, los filósofos griegos alertaban de los sofistas en la plaza pública. Las nuevas tecnologías les permiten a muchos de estos modernos sofistas un megáfono de un poder extraordinario. Una democracia debe también usar las nuevas tecnologías para defender un espacio público donde la verdad, por inconveniente que sea a los respectivos prejuicios de cada quien, siga siendo el árbitro último del argumento político. Si no, campañas electorales, como la próxima en curso, pueden empañarse por la mentira y las denuncias irresponsables y anónimas.

Noviembre 2010

Un nuevo humanismo

David Brooks, en el New York Times, se refirió la semana pasada a las consecuencias de una visión muy esquemática sobre la naturaleza humana que la asumiría constituida por una razón en la que se podría confiar y unas emociones de las que convendría sospechar. De allí la hipótesis de que el progreso se logra cuando la razón puede controlar las pasiones.

Con una visión tecnocrática como ésta, la atención en la educación de niños y jóvenes se centraría en las notas que obtuvieran en cursos y pruebas. Menos cuidado se otorgaría a temas tan relevantes como, por ejemplo, la formación del carácter y la construcción de relaciones personales. Y, para definir políticas públicas, se recurriría a expertos que podrían sentirse cómodos solo cuando discuten correlaciones medibles y cuantificables.

Una gama de científicos de varias disciplinas viene planteando un paradigma renovado. Primero, sustentan que el inconsciente constituye la parte dominante de la mente. Segundo, plantean que la emoción no es necesariamente contraria a la razón. Finalmente, opinan que no somos solo individuos sino también animales sociales.

Brooks piensa que la ilustración francesa, centrada en el individuo y la razón, no resultó tan acertada en su interpretación como la ilustración inglesa, que enfatizaba los sentimientos morales. El progreso no es solo una consecuencia de que la razón domine las pasiones, sino se obtiene también cuando se logra educar las emociones.

Así, el capital humano de una sociedad no resulta solo de la sumatoria de cocientes intelectuales o de una lista de habilidades profesionales. Requiere también de algunos talentos más profundos. Si la mente consciente es la que tiene hambre de éxito y de dinero, el inconsciente tiene hambre de momentos trascendentes. Y resulta la convergencia de ambas fuerzas lo que puede generar la base para un nuevo humanismo.

Marzo 2011

Conductas poco éticas

Con sus alumnos de MBA, el profesor de Harvard Max Baserman hizo un ejercicio. A los de un salón, les pidió que valorizaran una empresa. A los del otro, dividiéndolos primero en cuatro grupos –*comprador potencial*, *vendedor potencial*, *auditor del eventual comprador* y *auditor del posible vendedor*–, les pidió lo mismo. Los estimados de los alumnos en la primera clase variaron en alrededor de 15%; los de la segunda, en cambio, en más de 30% y los *vendedores*, incluso sus *eventuales auditores*, dieron resultados bastante más altos que los *compradores* y sus *eventuales auditores*. Volvió a realizar el experimento con los profesionales de una de las cuatro principales empresas de auditoría y el resultado fue similar.

El interés, incluso uno supuesto como este, genera parcialidad respecto de cómo se lee información supuestamente objetiva. Uno asimila los datos que le gustan y puede cegarse ante los que lo perjudican. En las cortes de EEUU, para calificar una conducta como no ética, debe probarse "inconducta voluntaria" o "negligencia grosera". Pero también sucede –como en la última crisis financiera– que muchas faltas éticas acontecen porque las personas se engañan a sí mismas; cuando aspiran a cumplir un interés específico, las consideraciones éticas se guardan en un cajón.

En su libro Blind Spots: Why We Fail To Do What Is Right, Baserman comenta también otro caso referido a opciones que una empresa tenía para eliminar la contaminación de gas tóxico que causaba. Le sorprendió que la inclusión de sanciones pecuniarias por un eventual incumplimiento de los estándares ambientales generaba, entre sus alumnos, el efecto contrario: un mayor incumplimiento de los mismos, porque el problema ético –el no causar daño– dejaba de ser visto como tal, para ser considerado como uno estrictamente financiero.

Las personas suponen ser más éticas de lo que en realidad son.

Mayo 2011

Ciudades comparadas

El pasado mes, la revista fDi (del grupo del Financial Times) le otorgó a Lima, detrás de Santiago, el segundo puesto entre las "ciudades latinoamericanas del futuro". Dicho ranking se construye sobre la base del crecimiento económico y de encuestas entre visitantes de negocios. Abundan otros listados que pretenden ordenar las diversas ciudades en función de sus atractivos culturales, turísticos, urbanísticos, ambientales, así como respecto de sus costos comparativos y las calidades de vida que ellas ofrecen.

¿Qué es lo que hace grande a una ciudad?

En una columna especial, el propio Financial Times responde así:

- Una combinación rara de belleza y fealdad: la belleza resulta imprescindible para levantar el espíritu; la fealdad, de otro lado, constituye un estímulo para el cambio. Una ciudad de postales no termina siendo necesariamente una urbe dinámica.
- Diversidad: el que gente de distintos orígenes quiera convivir en un mismo sitio implica necesariamente que algo valioso sucede allí.
- Tolerancia: el ambiente requiere ser uno respetuoso hacia las minorías, sean éstas étnicas, religiosas, sexuales o de cualquier tipo. En muchas ciudades importantes, los barrios preferidos por tales minorías suelen terminar siendo focos valiosos de regeneración urbana.
- Densidad: es evidente que la concentración comercial y cultural constituye el valor central de la ciudad, especialmente respecto de los suburbios.
- Mezcla social: la coexistencia pacífica entre distintas clases sociales y económicas es lo que otorga energía y potencialidad a una urbe. Los guetos pobres y las rejas y los muros en los barrios ricos no promueven la interacción social.
- Civilidad: una cualidad que obviamente resulta difícil de medir; pero las sonrisas y los "buenos días" provenientes de extraños resultan muy estimulantes para la buena calidad de vida en cualquier ciudad.

Mayo 2011

Terapia financiera

Las creencias personales respecto del dinero, como sobre el sexo, suelen afirmarse desde la infancia y pueden ser motivo de comportamientos inadecuados para una vida financiera sana. En el Journal of Financial Therapy, el sicólogo Brad Klontz identifica una clasificación de cuatro desórdenes respecto de las finanzas:

- Rechazo al dinero. Hay personas que lo consideran dañino, otras creen que no lo merecen. En este tipo de patología, el manejo de dinero genera miedo, ansiedad o disgusto. Personas así, por ejemplo, suelen no saber bien cuánto dinero tienen y resultan desordenadas en el gasto.
- Culto al dinero. Quienes creen que la felicidad depende del dinero, aunque hay estudios que revelan que, a partir de un ingreso anual familiar de US$50,000 a 75,000, la felicidad es irrelevante del dinero que se tiene o gana. Contra estas evidencias, el culto por el dinero suele generar comportamientos como la adicción al trabajo, al juego, al excesivo endeudamiento y a la compra compulsiva, etc.
- El dinero como *status*. Se usa el dinero como una referencia de comparación; debo aspirar a tener más que mis vecinos. Klontz plantea que la "zona de confort financiero" se establece en la niñez y se ancla en criterios culturales y, a veces, en premisas erradas sobre el dinero y el bienestar.
- Vigilancia del dinero. Quienes lo guardan bajo el colchón. Para muchos, el dinero es un motivo de vergüenza y secreto. 40% de la población analizada en la muestra no es totalmente honesta con sus parejas en temas de dinero. Aunque esta actitud es una que estimula el ahorro y la frugalidad, la ansiedad que puede generar esta patología evita disfrutar de los beneficios y seguridad que el dinero ofrece.

Lo sorprendente del estudio de Klontz es que las actitudes respecto del dinero se presentan en todos los grupos socioeconómicos, etnias, clasificación por nivel educativo o ingreso.

Klontz ha desarrollado una prueba que mide la presencia de estas actitudes hacia el dinero en las personas, lo que podría facilitar la tarea de los analistas… así como la de los consultores matrimoniales.

Junio 2011

La felicidad revisada

Martin Seligman criticó a sus colegas psicólogos por un excesivo énfasis en el estudio de las emociones negativas y de las enfermedades mentales. En 2002, escribió Authentic Happiness, que inició un movimiento contracorriente de "psicología positiva". Ampliando sus reflexiones, ha escrito un nuevo libro titulado Flourish.

Como buen jugador de bridge, Seligman se pregunta ¿qué es lo que tantos disfrutan del juego?: ¿Ganar, solo ganar? ¿Entregarse al disfrute del juego? ¿Relacionarse con amigos? ¿Qué?

En su último libro, plantea cinco elementos del bienestar: el sentirse alegre y eufórico, el compromiso –el *flow*– con una tarea o causa, la calidad de las relaciones interpersonales, el valor del significado de la vida y los logros concretos.

En Inglaterra, David Cameron ha propuesto una encuesta de satisfacción general que establezca un índice de Bienestar General. Seligman considera que la misma debiera ser múltiple e incluir los diversos elementos mencionados. La Universidad de Cambridge hizo una así, donde Dinamarca y Suiza resultaban los países europeos con más bienestar.

En su libro Gross National Happiness, Arthur Brooks argumenta que el bienestar no depende tanto de cuán alegre uno se sienta o de cuánto dinero se tenga, sino del significado que uno encuentra en la vida y del "éxito merecido" que sienta uno, de la convicción de haber creado valor, para uno o para otros.

Si el objetivo vital fuese solo una felicidad eufórica, las parejas no incurrirían en los importantes sacrificios que representa el criar hijos. Lo hacen por otros elementos del bienestar: el sentido de la vida, las relaciones con otros.

Según Seligman, bastaría reajustar el tiempo que cada uno le dedica en su vida diaria a cada elemento generador de bienestar –euforia, *flow*, relaciones, significado y logros–, en función de sus propios valores, para aumentar el bienestar personal.

Julio 2011

7,000 millones hoy

De acuerdo con estimados de las NNUU, este lunes 31 de octubre la población mundial habría alcanzado 7,000 millones. Conviene recordar que recién en 1804 la población planetaria alcanzó los 1,000 millones de habitantes. Luego transcurrió hasta 1927 para que esta cifra se duplicara. En cambio, en apenas 12 años, esta se ha elevado de 6,000 millones a 7,000 millones. Y las proyecciones son que, para fines de siglo, el planeta contaría con 10,000 millones.

Esta dinámica es preocupante. La sostenibilidad física del planeta está en juego. En el 2011, miles de humanos han muerto de hambre. Y la población ya no aumenta en los países más ricos. En el presente siglo, solo EEUU entre las naciones desarrolladas mostraría un aumento en su población, y ello gracias a los inmigrantes. En China, la población a fin de siglo será inferior a la actual. La población de Rusia es de 142 millones, la de Afganistán, algo más de un quinto de este total; la de Nigeria, apenas un décimo. Pero, para fines de siglo, Nigeria superaría en población a Rusia y Afganistán la alcanzaría. Es que el 95% del crecimiento de la población se viene registrando en países pobres, y más de la mitad en África, que es el continente que más crece. Su región subsahariana cuenta con una población de 856 millones, ligeramente superior a la de Europa y un quinto de la de Asia. En el 2050, sin embargo, ella puede resultar el triple que la de Europa y tres cuartos de la de Asia.

Por la miseria en la que nacen estas poblaciones, hay temores legítimos de que puedan registrarse situaciones de hambruna, de descontento y tensión social, probablemente de guerras. Si bien los avances tecnológicos y una gerencia más cuidadosa de los recursos naturales pueden ayudar a sostener a un mayor número de personas en el planeta utilizando menos recursos, el esfuerzo será uno inmenso y requiere de un sentido de urgencia más intenso que el que existe en la actualidad.

Octubre 2011

China 2012

Si los líderes de algunos países desarrollados –EEUU, Japón, Corea– duermen preocupados respecto de lo que China puede implicar en el futuro como amenaza para sus sociedades, lo más probable es que la alta jerarquía del gobierno chino, más que en objetivos imperiales, tenga centrada su mayor atención actualmente en cómo enfrentar sus amenazas internas.

Por tres décadas, el exitoso modelo exportador ha convertido a China en la principal fábrica del planeta, uno que se ha endeudado crecientemente para poder consumir más. Ello y una significativa inversión pública en infraestructura garantizaron una elevada tasa de crecimiento económico, así como empleo suficiente para mantener la tranquilidad social y política.

En la década en curso, las economías de EEUU y Europa van a crecer a paso de tortuga. ¿Cuánto logrará crecer China cuando disminuya su dinámica exportadora? No es fácil responder. Las estadísticas oficiales pueden ser contradictorias y, a veces, discontinuas. La eficiencia relativa de la inversión ha venido declinando durante los últimos años, lo cual diluye el eventual impacto de nuevos planes de estímulo vía inversión. Los gobiernos locales, por su parte, se han sobreendeudado con el sistema financiero para proyectos de dudoso retorno. Cualquier economista recomendaría inducir un aumento del consumo interno, pero eso no resulta tan fácil de instrumentar burocráticamente en un pueblo acostumbrado por siglos a guardar para mañana. El ahorro nacional bruto supera al 50% del PBI. Hay riesgos también de inflación, así como de creciente desigualdad, lo que genera descontento social. E indicadores serios de una burbuja inmobiliaria urbana.

Los ajustes requeridos en la economía precisan efectuarse, además, en un contexto de transición política. En adición a los temas mencionados, el nuevo liderazgo chino deberá enfrentar un fuerte deterioro ambiental, el envejecimiento de la población, y crecientes protestas y huelgas.

Enero 2012

Un nuevo inodoro

Cuenta The Independent que fue un escocés, Alexander Cummings, quien hace 230 años patentó el wáter. La semana pasada, Bill Gates le entregó US$100,000 a un equipo de Cal Tech que habría desarrollado un prototipo mejor. Para Gates, los wáteres son "irrelevantes, poco prácticos e inviables para el 40% de la población que no tiene conexión a sistemas de agua potable, desagüe, electricidad ni sistemas de tratamiento de agua". Por ello convocó a un concurso de modelos que: 1) no usaran agua, electricidad ni pozo séptico; 2) no descargaran material contaminante; y 3) no costaran operar más de US$0.05 al día. La solución de Cal Tech es una que usa un reactor electroquímico, que opera con energía solar, para descomponer las heces y la orina en hidrógeno, que, a su vez, se convierte en una fuente energética de soporte.

El segundo premio lo ganó la Universidad de Loughborough del Reino Unido. Su propuesta transforma los residuos en carbón biológico, que, una vez quemado, produce energía que se retroalimenta al sistema. También recupera agua y sales de las heces y la orina. El tercer premio fue para la Universidad de Toronto.

Gates hace esto para salvar millones de vidas. Afirma: "hay 2,500 millones de personas sin acceso a una sanidad básica. Ello incluye a 1,000 millones que defecan en las calles y a un monto incluso mayor que usa letrinas". En parte como consecuencia de ello, más de millón y medio de niños mueren cada año.

Con la creciente percepción de escasez de agua en todo el mundo, estas innovaciones pueden incluso terminar siendo usadas en las viviendas de los sectores más acomodados. El invento de Cummings, uno de los más exitosos de la historia, podría algún día terminar en los museos como ilustración de inodoros que utilizaban agua limpia, cuando esta era un bien abundante y barato.

Bill Gates puede terminar siendo recordado en el futuro no por su contribución al mundo de las computadoras sino por haber revolucionado el mundo de la sanidad.

Agosto 2012

Estabilidad inestable

¿Qué causa los huaicos y terremotos? ¿Tiene ello algo que ver con lo que ocasiona las caídas abruptas en los precios de la bolsa, o las guerras? Un libro del periodista científico Mark Buchanan: Ubiquity, Why Catastrophes Happen intenta responder esta pregunta sobre la base de las teorías del caos y de la complejidad, así como del análisis de lo que denomina "estados críticos". Para el autor, la inestabilidad del "filo de la navaja" constituye una característica consustancial del mundo que vivimos.

El libro hace un repaso preciso de catástrofes diversas: la extinción de los dinosaurios, el inicio de la Primera Guerra Mundial, el terremoto en Kobe, Japón (1985); la caída drástica de la bolsa neoyorquina (1987). En todas ellas, se generó un "estado crítico" con características análogas. Buchanan afirma que las redes de todo tipo –estén conformadas por átomos, moléculas, especies, personas o, incluso, ideas– tienen una tendencia marcada a organizarse de manera similar. Ya el economista Hyman Minsky, alumno de Joseph Schumpeter, había descubierto que en los sistemas financieros la estabilidad genera una posterior inestabilidad. Cuanto más confiados nos sintamos de una tendencia o condición, más persistirá ella; pero, también, cuando la misma se quiebre, mayor será la corrección final. Minsky insistió que la estabilidad macroeconómica tiende a producir inestabilidad financiera. Cuando todos estamos seguros de que mañana y el próximo año serán mejores que el ayer y el año pasado, buscamos endeudarnos y posponer ahorro en favor de un mayor consumo. Ello genera que, mientras mayor haya sido la estabilidad, mayor es el riesgo de una futura inestabilidad cuando los agentes del mercado cambien de conducta.

El autor considera que podríamos estar a las puertas de una nueva ciencia, extraordinariamente potente, que nos puede ayudar a comprender los ritmos y flujos que dominan nuestras vidas y a entender mejor la dinámica de la historia y cultura humanas.

Setiembre 2012

Los cambios en China

Xi Jingping, el próximo líder del Partido Comunista Chino, dejó de mostrarse al público por casi dos semanas. ¿Estuvo enfermo? ¿Revela dicha ausencia pugnas internas en el PCCh? China se ha vuelto –señala Thomas Friedman del New York Times– un híbrido extraño: una autocracia con 400 millones de blogueros. Marx decía que el peor capitalismo era el monopolista y Lenin que el peor capitalismo monopolista era el del Estado.

En marzo pasado, un joven, acompañado por dos bellas mujeres, se estrelló y murió, manejando un Ferrari. Se especula que era hijo de un aliado cercano del presidente Hu Jintao. Las fotos del accidente fueron censuradas en la Web. Incluso –afirma The Guardian– cualquier referencia a la marca Ferrari.

En Hong Kong, se anunciaron cursos escolares de educación obligatoria sobre "moral comunista" con base en un libro titulado El modelo chino. En él se resaltaba al PCCh por ser "unido y progresista", mientras que se denigraba los sistemas multipartidarios por causar decadencia en países como EEUU. Hubo una protesta en la Web y el proyecto fue cancelado.

Hace poco, Deng Yuwen, editor de un medio controlado por el PCCh, publicó un artículo en la Web de una revista de negocios privada. Afirmaba que "el gobierno que concluye ha creado más problemas que cosechado logros… y que la raíz de muchos problemas sociales está en la sobreconcentración de poderes en el estado". Dicho artículo ha provocado un importante debate en la comunidad bloguera de China.

Después de tres décadas con un crecimiento económico impresionante pero limitadas reformas políticas, existe un sentido generalizado de que se viene una importante transición hacia nuevas reglas y condiciones cuyos resultados y consecuencias no es fácil proyectar. El marco político va a tener que cambiar. No es fácil adivinar bien cuándo ni cómo. Lo más probable, sin embargo, es que dicho cambio requerirá tener en cuenta las opiniones del ciberespacio.

Setiembre 2012

El pensamiento conservador tradicional

Así como el pensamiento liberal y el socialista, existe una lógica conservadora. Durante el siglo XX, Russell Kirk fue clave para el renacimiento del conservadorismo en EEUU. En su libro The Politics of Prudence, planteó diez principios esenciales del pensamiento tradicional:

1. La creencia en la existencia de un orden moral perdurable; el reconocer que la naturaleza humana no ha cambiado mucho y que hay verdades morales permanentes.
2. La adherencia a las buenas costumbres, las convenciones y la continuidad como expresiones de una cultura sutil. La convicción de que, cuando las reglas son violentadas exitosamente por los revolucionarios, se precisa crear nuevas, que no siempre son mejores.
3. El principio de la "prescripción" en moral y política por considerar que es muy difícil que el pensamiento moderno logre grandes descubrimientos en esas áreas.
4. El principio de la prudencia, señalada por Platón como la principal virtud del estadista.
5. El principio de la variedad. El plantear que la única forma de igualdad legítima es la que se da ante la ley y la que es sancionada por una corte justa. Que los intentos por igualar a la fuerza, en vez de progreso, generan estancamiento social.
6. El reconocimiento a las fallas de la condición humana. Y, por tanto, la imposibilidad de crear arbitrariamente un orden social perfecto; por lo que la utopía social o política suele generar desastres.
7. El estrecho vínculo entre la libertad y la propiedad, y entre esta y la responsabilidad. La convicción de que mientras más extendida esté la propiedad en cualquier sociedad, más estable será ésta.
8. La defensa del rico potencial de las comunidades voluntarias y la oposición firme al colectivismo no voluntario.
9. El establecimiento de restricciones prudentes al ejercicio del poder, así como a las pasiones humanas.
10. La convicción de que cualquier sociedad vigorosa requiere del reconocimiento y de la reconciliación de la permanencia con el cambio.

Octubre 2012

El genoma humano a US$1,000

La edición anual que The Economist dedica al 2013 destaca la importancia que puede tener el impresionante abaratamiento logrado en descifrar el genoma humano. En 1999, el científico y empresario Craig Venter, luego de años, pudo secuenciar su propio genoma, aunque a un costo de US$70 millones. En 2007, el controversial biólogo James Watson logró reducir dicho costo a US$1 millón. Al año siguiente, la empresa Illumina anunció que había logrado secuenciar el ADN de un africano en pocas semanas y a un costo de US$100,000. Venter no le dio crédito al anuncio de que se había logrado reducir los costos 700 veces en menos de una década.

Recientemente, la empresa Life Technologies ha lanzado al mercado un equipo –llamado Ion Proton– que permitiría secuenciar el genoma (los entre 20,000 y 25,000 genes del ADN humano) en solo un día y al precio de US$1,000. Ello pondría el análisis genético personalizado en el umbral de lo que resulta un costo asumible para su uso clínico. Ello puede revolucionar significativamente la medicina.

La mente humana está acostumbrada a avances lineares, no a secuencias exponenciales. Hace una década, el genoma humano era un tema de investigaciones científicas; hoy, podría ser motivo de un servicio con miles de millones de potenciales clientes, un fenómeno similar al que se dio con el desarrollo reciente de los celulares. Hace pocas semanas, asistí al programa ejecutivo anual del Singularity University (que describe los avances más recientes en inteligencia artificial, robótica, biogenética, nanotecnología y energía no convencional) y quedé sorprendido de que la mayoría de los asistentes –ejecutivos jóvenes de empresas *high-tech*– estaban prioritariamente interesados en identificar las oportunidades de negocio que iba a generar esta generalización en el uso clínico del genoma humano.

Diciembre 2012

Una brocheta de escarabajos

En la historia, la humanidad ha usado unas 8,000 especies agrícolas para su alimentación. Hoy, por eficiencia productiva y patrones de consumo, éstas se han reducido a cerca de 150. Y cuatro de ellas –trigo, arroz, papa y maíz– aportan el 70% de las calorías que la población planetaria consume.

Recientemente, la FAO ha recomendado extender las granjas de insectos, especies de las cuales se alimentan 1,900 millones de personas, mayoritariamente los más pobres de Asia y África. Alimentarse de escarabajos resulta, obviamente, más barato que de pollo o cerdo, pero lo sorprendente es que resulta tan nutritivo y más sostenible. Tras aprovechar al máximo los animales domésticos, llevar al borde de la extinción a muchos cuadrúpedos salvajes, sobrepescar los mares y amenazar con desertificar las selvas y otros espacios naturales, "las algas y los insectos –afirma un directivo de la FAO a El País– son los últimos nichos para explorar". Ellos resultan una fuente abundante, barata y relativamente segura de proteínas, grasas y nutrientes.

¿Cuántas especies de insectos hay? Nadie lo sabe bien, y ciertamente no todas son comestibles. Así, el gusano de seda, que se cría bien en cautividad, no lo es. Pero, sorprendentemente, afirman algunos analistas, si todos los insectos se subieran a una balanza, pesarían más que el resto de los animales juntos. En Laos, Tailandia y Camboya abundan las granjas de insectos. Con una variedad de saltamontes, se logra 1 kilo de proteína por dos de hierba. En el caso de las vacas, para comparar, la relación es 1 por 20.

Si bien los caracoles (moluscos, no insectos) han sido un plato *gourmet* en Occidente, a no pocos les repugna comer bichos. En México sí existe la costumbre de hacerlo. Los escamoles (larvas de hormigas) tienen la ventaja de no tener ojos ni patas. Pero los jumiles, los chinches del monte o xotlinilli, sí se comen vivos y enteros. Morder un taco cargado de ellos constituye una aventura mayor.

Mayo 2013

Factores de un cambio de época

La globalización y el avance de la ciencia y la tecnología vienen trastocando la sociedad de hoy. Thierry Malleret, fundador del Monthly Barometer, ha publicado un ensayo titulado *Disequilibrium,* en el que intenta explicar las diferencias entre el mundo de hoy y el de hasta hace muy poco.

En Davos 2007, Tony Blair afirmó que la interdependencia constituía la característica fundamental del siglo XXI. Malleret la define como la dinámica de dependencia recíproca entre los elementos de cualquier sistema. El mundo está concatenado en una conectividad sistémica.

Dicha interdependencia, además, no es linear sino harto compleja. Tales sistemas complejos suelen ser robustos, pero solo hasta cierto punto. A partir de un umbral, pueden generar un *cisne negro*. Por tanto, cualquier cambio en un componente del sistema puede generar un efecto sorpresivo y desproporcionado en otro lugar. Y a mayor complejidad, menor capacidad de control y mayor incertidumbre, contexto en el cual los humanos no son muy eficaces tomando decisiones. El liderazgo tradicional es adicto al control, no sabe manejar un sistema que le resulte incontrolable.

A todo ello, la creciente velocidad resulta un factor agravante. Hoy se vive una sociedad en tiempo real, todo se requiere al instante. Más de 35% de la población mundial usa Internet que ya conecta a 5,000 millones de equipos en tiempo real. Este número superará 30,000 millones en 2020. Los mayores a 40 años viven en un mundo que les es difícil entender. La velocidad, en un mundo complejo, genera volatilidad y vulnerabilidad.

Un último factor es la transparencia que resulta de la pérdida progresiva de la privacidad, un concepto que está siendo arrasado. Las redes sociales fuerzan esta transparencia: cada dato sobre alguien o algo puede explosionar viralmente a través de ellas. En agosto 2012, Facebook alcanzó 1,000 millones de usuarios, Twitter debe tener la mitad. La tecnología ha cambiado a la sociedad de hoy.

Junio 2013

El año de la transformación

Cuando se revisa la historia de la Posguerra y se pregunta por años claves, algunos indicarían 1959 por la revolución cubana, o 1968, por las revueltas estudiantiles de mayo en París; o 1989, por la caída del Muro de Berlín.

El editor de Foreign Policy Christian Caryl sugiere, en su libro Strange Rebels, que fue 1979 el año que marcó el inicio del siglo XXI. Ello debido a la coincidencia de cinco hitos significativos: las reformas iniciadas por Deng Xiaoping en China, que sentaron la base para su impresionante desarrollo económico durante las siguientes décadas; la acción de la guerrilla rural afgana, que provocó la invasión de ese país por la Unión Soviética en respaldo a sus aliados; el periplo inicial a Polonia del papa Juan Pablo II, atrayendo la atención mundial a la saga política de los países de Europa del Este; el triunfo de Margaret Thatcher en el Reino Unido, rescatando las banderas de la responsabilidad individual y de la libertad personal; y el derrocamiento del Sha de Irán por los revolucionarios iraníes islámicos.

No son eventos que necesariamente hayan tenido que ver uno con otro. Pero "1979 fue –afirma Caryl– el año en el cual fuerzas reprimidas de los mercados y de las religiones sacudieron el *establishment* con fuerza". Según el autor, fue el año del inicio del fin de las utopías socialistas, tan influyentes a lo largo del siglo XX.

En efecto, no poco de la evolución reciente tiene que ver con lo sucedido en tal año. Mirado en retrospectiva, por ejemplo, el fracaso de la invasión soviética a Afganistán pudo marcar el inicio del colapso de su sistema, así como el surgimiento de Al Qaeda. A la elección de Thatcher como Primera Ministra le siguió, un año después, la elección de Ronald Reagan en EEUU y el inicio de reformas económicas en India. El autor reconoce el gravitante rol del azar en el curso de los eventos que ocurrieron por entonces. Este mismo azar es el que finalmente determinó que 1979 fuera un año hito.

Junio 2013

Cuando la riqueza ya no aumenta

En la década anterior a 1789, Francia registró un aumento significativo en sus estándares de vida, así como una explosión de su deuda pública. Bastó el *cisne negro* de un par de años con mal clima para que las crecientes expectativas de su población se estrellaran contra el aumento en el precio de los alimentos que su escasez generó. Y la Revolución explotó.

Antes del 2007, año de la crisis financiera, la economía de EEUU ya crecía 1% menos al año que durante las últimas décadas del siglo XX. El desempeño europeo fue similar. Japón, invencible hasta los 80, ya había caído en su década perdida de los 90. Stephen King, economista principal del HSBC, se pregunta si no ha concluido la Era del Crecimiento posterior a la Segunda Guerra Mundial.

No sería por falta de innovación tecnológica, sin duda. Del gas de esquisto al iPad, no hay sector empresarial que no sorprenda hoy con nuevos y mejores productos y servicios. Pero hay cinco procesos desde 1945 que no se van a repetir: 1) la explosión del comercio global después de una etapa de proteccionismo, 2) innovaciones financieras que multiplicaron el crédito, 3) un estado del bienestar que generó una reducción en el ahorro de las familias, 4) la incorporación de la mujer en el mercado laboral y 5) la mejoría en la calidad de la educación.

Estos cinco factores –afirma King– generaron una presunción complaciente: la economía mundial debe crecer siempre a buen ritmo. De ella, ¿estaríamos despertando?

El mundo desarrollado requiere hoy de reformas: una mayor edad de jubilación, un nuevo contrato social que no canibalice a los jóvenes en beneficio de los adultos, una mayor apertura a la migración y al comercio, menor endeudamiento externo, apoyarse menos en políticas monetarias que recrean burbujas, una regulación estricta a los bancos y, dentro de poco, un compromiso sostenido a reducir los déficits fiscales.

No pareciera haber el liderazgo político para ello.

Stephen King, economista principal del HSBC, se pregunta si no ha concluido la Era del Crecimiento posterior a la Segunda Guerra.

Octubre 2013

La generación desconfiada

El Pew Research Center ha publicado un informe sobre la generación de los *millenials* norteamericanos (aquellos entre 18 y 33 años). Esta resulta ser una generación desconfiada de la política y de la religión, conectada por redes sociales, más pobre que sus antecesoras, poco apurada en casarse, desconfiada de las personas, pero optimista sobre el futuro.

El 50% se declara políticamente independiente y el 31% considera que no hay mayores diferencias entre los partidos políticos. Solo el 58% cree con certeza en Dios, otro 28% se declara creyente pero no muy convencido, y el 29% se declara ajeno a la religión. El 26% se ha casado (que compara con 36% de la generación X y 48% de los *baby boomers* cuando tenían esas edades). La mediana para el matrimonio ha aumentado a 29 años en el hombre y a 27 años en la mujer. El 49% de los nacimientos corresponde a mujeres no casadas y el 51% se muestra favorable a los derechos de los homosexuales.

Los *millennials* son una generación desconfiada: apenas el 19% afirma que "es posible confiar en la mayoría de las personas"; cifra que fue de 31% y 40% en la generación X y en la de los *baby boomers*, respectivamente. Sin embargo, respecto del futuro, el 49% se muestra optimista, contra el 42% de los X y el 44% de los *boomers*.

Es la primera generación más pobre que sus dos antecesoras: en conjunto, cuenta con mayor deuda, menores oportunidades de empleo, menores ingresos y patrimonio. Es interesante que, a diferencia de las anteriores generaciones, los *millennials* afirmen que con el tiempo se han ido volviendo más progresistas. Las generaciones anteriores solían responder a estas alturas que con el tiempo –el matrimonio, la familia, la hipoteca– sus posiciones se habían vuelto más conservadoras. La mayoría de los *millenials* respalda un Estado fuerte que ofrezca mayores servicios públicos.

La nueva onda es una en la cual las instituciones quedarían subordinadas a los individuos y las relaciones sociales resultan más digitales que interpersonales.

Marzo 2014

Las noticias cotidianas

¿De dónde se alimentan las personas de los sucesos y las opiniones? Aunque son pocos los que han dejado de usar los canales tradicionales, las fuentes digitales tienen una participación cada vez más creciente: tal o cual blog, mensajes de Twitter, historias circuladas por amigos.

En su libro Friends, Followers and the Future, Rory O¨Connor se muestra optimista del cambio, aunque señala algunos aspectos preocupantes. Las redes digitales dan acceso en tiempo real a mucha más data, pero buena parte de ella carece de edición y de verificación. Así, cada minuto se suben a YouTube sesenta horas de video.

En 1970 Gallup afirma que en EEUU el 70% de la población confiaba en la prensa y la TV. Tal indicador ha disminuido a 45%. No es claro si esa tendencia constituye una causa o una consecuencia de que muchos prefieran hoy el Twitter o lo que opinen sus respectivos amigos en Facebook para formarse una opinión. En 1985 dos de cada tres norteamericanos identificaban el nombre de un periodista cuya opinión valoraban especialmente; hoy la mayoría se muestra incapaz de señalar a alguno. Es que las fuentes, algunas de muy dudosa credibilidad, se han multiplicado exponencialmente.

Al autor le preocupa el aislamiento mental que puede generar el que la mayor parte de la información y de las noticias se obtenga de amigos y personas similares a uno. ¿Podría ello aislar las mentes de perspectivas distintas o del reconocimiento de verdades incómodas? Tal vez no; hay también investigación que sugiere que las redes sociales despiertan la curiosidad por temas novedosos y por otros puntos de vista.

En todo caso, lo evidente es que las redes digitales tienen hoy el potencial para desafiar la influencia y el poder relativo de la prensa tradicional y de los gobiernos. Sus iniciativas pueden, sin mayor edición y carentes de autocensura, atraer audiencias masivas e influir en el alza y la caída de marcas comerciales o institucionales, y de empresas y políticos.

Agosto 2014

Una adultez atrasada

Ha existido, desde la era victoriana hasta los *baby boomers*, una marcada presión social en los jóvenes para que tempranamente asuman la adultez, definida por la conclusión de sus estudios, la obtención de algún empleo para el sustento, el matrimonio y la formación de una familia.

La generación X se ha resistido a aceptar esta presión. Comparados con los *baby boomers*, un estudio reciente revela que los X, a los 25 años, tenían el doble de probabilidad de seguir estudiando, un 50% más seguía recibiendo asistencia financiera de sus padres y solo la mitad se había casado.

Por razones que no solo obedecen a cambios en el mercado laboral, las generaciones jóvenes vienen extendiendo, quizá de los 25 a los 35 años, la asunción plena de la adultez, como una virtual extensión de la adolescencia. Algunos de sus mayores critican esta conducta por considerarla un relajo de las responsabilidades y del carácter.

Lawrence Steinberg –autor de The Age of Opportunity– no está de acuerdo. Para él, la adolescencia, si bien constituye una etapa vulnerable, se caracteriza por una elevada plasticidad del cerebro, en el cual las nuevas experiencias y oportunidades y los diversos desafíos contribuyen a desarrollar capacidades inéditas. Resulta la etapa vital en la cual se aprende más del entorno social.

Con la asunción plena de la adultez, el cerebro pierde plasticidad y sensibilidad ante los estímulos externos. La vida se vuelve una más fija, más habitual.

¿Puede extenderse a voluntad la ventana de plasticidad de una 'mente adolescente' o ella está prefijada biológicamente? Steinberg no tiene una respuesta a esta pregunta, pero cree que puede depender de la inteligencia de cada cual. ¿Ganan o pierden quienes a los 30 años no han sentado aún cabeza? Parece que a aquellos dispuestos a proyectar su vulnerabilidad y asumir los riesgos, atendiendo desafíos estimulantes muy variados, la postergación de la adolescencia podría resultarles productiva en el largo plazo.

Setiembre 2014

Algunas megatendencias

Diciembre suele ser un mes de repaso de lo acontecido en el año con la expectativa de que la reflexión pueda dar algunas luces sobre el futuro. En El País, Moisés Naím señala que hace 12 meses pocos sabían qué era el Estado Islámico o el ébola, temas que acapararon titulares en el 2014. Le habrían dicho chiflado a quien hubiera pronosticado, hace un año, una caída de 40% en el precio del petróleo. Lo demuestra el que las acciones de las principales aerolíneas hayan subido en más de 60%.

¿Cuán predecible es el futuro? En su libro Leadership 2030, Georg Vielmetter e Yvone Sell se refieren a seis megatendencias que conforman un contexto que ayuda a interpretar un mundo como el de hoy, tan volátil, complejo, incierto y ambiguo.

La globalización sigue su curso, aunque resulta una 2.0. El centro de gravedad de la economía planetaria se viene desplazando por las diferencias relativas en el crecimiento de las diversas regiones. La globalización es multipolar, sin una potencia dominante y con múltiples rezagos nacionalistas chauvinistas. El proceso no tiene el orden que se vislumbraba inmediatamente después de la caída del Muro de Berlín. Según algunos estimados, la economía china podría ser ya mayor que a la de EEUU. Una clase media global emergente se expande crecientemente.

El individualismo y el pluralismo son conceptos en alza. La tecnología potencia a los individuos en desmedro de las instituciones. El encuentro de las diferencias promueve el pluralismo.

El cambio demográfico es uno constante. La pirámide poblacional se ha vuelto un tubo. Hay más personas con 65 años o más, que infantes con menos de 5 años.

El mundo ya es masivamente digital. Hay más celulares que personas, el número de usuarios de Facebook supera a la población de China, los ingresos globales por publicidad digital resultan mayores a los que surgen de sumar la de periódicos, revistas y paneles.

Y la convergencia tecnológica avanza sin pausa, las máquinas van a interactuar cada vez más al margen del ser humano.

Diciembre 2014

Innovando para la democracia

La semana pasada tuvo lugar en Davos la reunión anual del World Economic Forum. Una valiosa presentación la dio Jorge Soto, un joven y emprendedor ingeniero mexicano, propulsor de la innovación cívica.

Todo gobierno aspira a la estabilidad. Por ello es reacio a tomar riesgos e innovar. La innovación requiere experimentar, aprender de los errores, dedicar tiempo a probar ideas, y aceptar que sólo algunas funcionan. Es una tarea difícil, requiere focalización, apertura, disposición al riesgo y no poca suerte.

La tecnología avanza rápido pero la democracia está estancada. Internet constituye una caja de resonancia que amplifica la voz del pueblo. Si, a la vez, no se amplifica la capacidad del gobierno para escuchar, entonces el sector público se desconectará crecientemente de los ciudadanos.

Soto cree necesario asumir una mentalidad de hacker respecto de las instituciones: entenderlas desde adentro, desmembrarlas y reformularlas para mejorarlas. El gobierno debe transformarse para volverse más emprendedor y centrado en los ciudadanos. Las instituciones públicas deben tomar ventaja del conocimiento y capacidad de innovación de los ciudadanos para resolver problemas.

Hace poco se estableció en México un programa de Agentes de Innovación orientado a cinco desafíos: a) la deserción escolar, b) la mortalidad materna, c) la prevención de la violencia, d) la realimentación para el diseño de mejores programas sociales y e) el acceso eficiente y transparente a financiamiento para emprendimientos sociales.

Se identificó a un innovador dentro del gobierno para cada caso y se le acopló con otro afuera. Debían proponer varias alternativas, las que deberían ser testeadas y validadas. Constituye una manera de democratizar la innovación y usarla para resolver problemas sociales. Soto enfatiza que la innovación y la creatividad no sólo provienen de imaginar nuevas ideas sino también de disolver antiguos paradigmas.

Enero 2015

La familia en jaque

El 40% de los nacimientos en EEUU ya ocurre fuera del vínculo matrimonial y 27% de los niños vive en un hogar sin padre. En pocos años, según las tendencias, aquellos niños que vivan en EEUU con sus padres biológicos, casados entre sí, serán una minoría.

En Europa se habla de una Segunda Transición Demográfica (la primera surgió de la significativa disminución en las tasas de nacimiento y defunción). Una reciente película francesa – *Papa ou Maman*– trata la historia de una pareja que se divorcia y que pelea entre sí para NO quedarse con los hijos. Y el tono es uno de comedia, no de drama. En Bélgica, las mujeres que se casan antes de los 50 años han disminuido al 40% y la tasa de divorcios supera el 50%. Por tanto, sólo una de cada cinco mujeres logra un matrimonio estable. Por esta transición, la vivienda con mayor demanda en Europa son los departamentos unipersonales.

Incluso en Japón, dos demógrafos, Miho Iwasawa y Ryuichi Kaneko, proyectan que entre las japonesas con 15 años hoy, menos de la mitad logrará un matrimonio estable.

Nicholas Eberstadt, en el New York Times, reflexiona sobre esta nueva exigencia de los jóvenes por una mayor conveniencia hedonista y una creciente autonomía personal, más allá de las obligaciones familiares típicas del cuidado de los niños menores y de los ancianos.

Que la familia se transforme así genera riesgos no debidamente estimados aún. Hay un indudable impacto de carencia en la formación de los niños y un vacío en la atención de los mayores. En China se acaba de legislar para permitir a los ancianos enjuiciar a sus hijos si no les dedican suficiente tiempo.

Esta crisis ha de generar un problema social. ¿Pueden las sociedades soportar el descuido por los niños y ancianos que se generaría? Eberstadt teme que ello inducirá a una creciente demanda por una mayor intervención pública, pero la experiencia política demuestra que el gobierno resulta un sustituto imperfecto de la familia y uno mucho más caro e ineficiente.

Marzo 2015

El Apple Watch

El producto fue ideado más con un sesgo antropológico que para responder a necesidades concretas. Como las máquinas se van a integrar al cuerpo humano, cada vez más, y la muñeca constituye un lugar ideal, Apple investigó si, más allá de la hora, un reloj –un producto útil y antiguo– podía atender alguna otra demanda mejor que el celular. Y descubrió una.

Kevin Lynch, director del proyecto, ofrece este *insight*: "Todos chequeamos permanentemente nuestros celulares y ya no estamos tan presentes en algunos momentos claves cuando personas importantes o queridas nos demandan una atención especial". Así, en esencia, el Apple Watch fue diseñado para cuando se recibe una noticia y uno no quiere sacar el celular para leerla porque está en un diálogo personal con el familiar o el amigo.

¿Qué es un reloj, más allá del objeto que nos da la hora? En Apple se han cuidado de que su Watch no pierda la categoría de 'reloj', una que tiene siglos. En vez de plantear una nueva, prefirieron adecuarse a la categoría existente, una con la que el usuario se sienta cómodo.

Por ello, cambiando una norma tradicional de diseño en Apple, prefirieron ofrecer múltiples versiones del producto. Así, se puede conseguir, por menos de US$350, el mismo modelo en aluminio que, en oro, cuesta US$17,000. La categoría 'reloj' es una sujeta a gustos y estilos. Las personas no suelen sentirse cómodas cuando descubren que hay extraños que tienen idéntico el mismo modelo.

¿Cómo alertar sobre una noticia de manera que no interfiera con una relación personal? Las muñecas son zonas harto sensibles, por tanto Apple se focalizó en las sensaciones. Hubo un debate para decidir sobre la posibilidad de envío de textos desde el Watch. Se prefirió no hacerlo, sólo dar respuestas automáticas predeterminadas. La idea clave es no interrumpir una conversación privada.

Aunque muchos lo exhiben felices en sus muñecas, no faltan quienes lo describen como un producto de moda pasajera. ¿Lo será?

Julio 2015

Fuerzas dramáticas de cambio

Se suele medir la aceleración tecnológica por el tiempo que le demora a una innovación relevante alcanzar 50 millones de usuarios. Fueron 30 años para la radio y 13 años para la TV. El teléfono inteligente los logró en apenas un año. Y en la actualidad, las redes sociales permiten que una nueva aplicación ingeniosa pueda, en pocos meses, alcanzar no ya 50 millones sino 500 millones de usuarios.

Un libro reciente –No Ordinary Disruption– escrito por directores del McKinsey Global Institute concluye que, en adición a la aceleración tecnológica, son tres las principales tendencias transformadoras de la economía global: el envejecimiento de la población; el crecimiento y urbanización de las economías emergentes; y nuevos desarrollos en el comercio, las finanzas y la migración de personas.

Con una mayor esperanza de vida, es obvio que de no lograrse un aumento significativo en la productividad laboral, las personas que trabajan tendrán un costo adicional, el de atender a una población mayor que vivirá más años a un mayor costo. De otro lado, las computadoras y los robots podrían, para el 2025, reemplazar 200 millones de empleos de trabajadores del conocimiento. En tal sentido, durante las próximas décadas puede darse, si no está sucediendo ya, que las personas con menores habilidades laborales terminen más pobres de lo que fueron sus padres, con las tensiones que ello generaría.

En el 2025, de las 200 ciudades más grandes del mundo, la cuarta parte serán chinas. Tianjin, para mencionar una, superaría en PBI a Suecia. Hay ciudades como Kumasi en Ghana, Santa Catarina en Brasil, o Foshan en China, que muy pocos podrían ubicar hoy en el mapa, y que sorprenderán por el dinamismo de su actividad productiva. Las ventas diarias de Alibaba en China –US$9,300 millones– ya triplican el comercio digital en todo EEUU. Esta mayor conectividad permite vender un bien en cualquier parte, pero también implica que la competencia puede provenir de cualquier lugar.

Agosto 2015

Una de cada siete

Un par de lunes atrás, más de mil millones de usuarios, una de cada siete personas en el planeta, usaron el mismo día Facebook, la red lanzada en el 2004. En apenas una década, ella ha transformado las relaciones personales, el sentido de la privacidad, el mundo de las noticias, el manejo de la política e, incluso, el sentido de algunas palabras.

Actualmente, por ejemplo, resultan menos necesarias las reuniones de exalumnos de colegios y universidades. En Facebook puede uno enterarse de sus éxitos personales y profesionales, así como de las noticias y fotos familiares de los antiguos compañeros.

En el mundo real, dejar de ser amigo constituía una experiencia bien traumática; 'desamigar' en Facebook, en cambio, implica sólo apretar una tecla.

A las nuevas generaciones les preocupa poco la privacidad. Según el Pew Research Center, el 91% de los jóvenes postea su foto, el 71% informa dónde vive, más de la mitad da su email y el 20% su número de celular. Más de 80% lista sus intereses personales y permite que Facebook venda esa información, aunque 60% limita el acceso de tales perfiles a sus 'amigos'. Según un artículo en el Frontiers in Psychology, el 7.5% de los perfiles en Facebook no se ajusta a la realidad.

Facebook ha transformado el acceso a la información, el mercadeo, las ventas y la tecnología. Y la red puede resultar un campo minado para el prestigio de personas y marcas. Hay injusticias que pueden resultar virales. Estas redes sociales resultan hoy críticas, por ejemplo, en cualquier campaña política. La elección del presidente Barack Obama o la revuelta Maidán en Ucrania no hubieran sido posibles sin Facebook.

El 63% de las personas –el 71% de los más jóvenes– afirma que la Internet es su principal fuente de noticias. Y un tercio de los usuarios de Facebook postea comentarios políticos. Instant Articles, el periódico desde el muro de esta red, facilita que éstos puedan leerse sin tener que dejar la página.

Una transformación que ha resultado muy profunda.

Setiembre 2015

Un innovador hace 350 años

En una exhibición de la Real Sociedad de Londres, se muestra un manuscrito de Robert Boyle, el irlandés padre de la química, quien además fuera un filósofo natural, teólogo, físico e inventor. El documento está fechado en 1660; Boyle a los 33 años preparó una lista de los avances científicos deseables sobre los que quería investigar. Un par de años después, descubrió la famosa ley que lleva su nombre, la cual establece que la presión y el volumen de los gases son inversamente proporcionales.

Las tareas que Boyle se planteaba hacia el futuro eran:

- La prolongación de la vida.
- La recuperación de la juventud o, al menos, de algunas de sus señales, como nuevos dientes y más pelo, del "color joven".
- El arte de volar.
- El arte de seguir funcionando por largo tiempo bajo el agua.
- La curación de heridas a la distancia.
- El alcanzar dimensiones gigantescas.
- La aceleración de la producción a partir de las semillas.
- La transmutación de los metales.
- La maleabilidad del vidrio.
- Armaduras ligeras pero extremadamente duras.
- La manera certera y práctica de encontrar las longitudes.
- El uso de péndulos en el mar, en viajes y en la aplicación a relojes.
- Un barco para todo tipo de vientos; uno imposible de hundir.
- Libertad de la necesidad de dormir.
- Sueños y ejercicios físicos placenteros.
- Fortaleza y agilidad corporal como la que muestran los epilépticos e histéricos.
- Una luz perpetua.

Octubre 2010

Mark Zuckerberg

El padre del fundador de Facebook es un dentista ("especialista en cobardes", según anuncia su página Web, y gran aficionado a las computadoras y a la radiografía digital). Atiende en el sótano de su casa en Dobbs Ferry, un pueblo de 10,000 habitantes en Nueva York. De muy niño, Mark diseñó un programa para que las varias computadoras de su casa interactuaran con las de la oficina paterna. A los once años, ya todo un prodigio, sus padres le contrataron un tutor en computación. Poco después, tomó un curso en computadoras para ingenieros graduados. Asistió a la Phillips Exeter Academy, uno de los mejores colegios de EEUU, donde si bien se especializó en literatura clásica y fue el capitán del equipo de esgrima, se graduó diseñando un nuevo programa Synapse, el cual despertó el interés por contratarlo de AOL y Microsoft.

En vez de ello, ingresó a Harvard, donde conoció a su novia pero no concluyó sus estudios. Su genio consiste en crear software relativamente simple que termina volviéndose muy adictivo. En su segundo año, diseñó un programa CourseMatch que permitía escoger los cursos para la matrícula en función de las recomendaciones de los alumnos anteriores. Luego, creó Facemash, un programa que permitía identificar quiénes eran los alumnos con más *sex-appeal*. La Universidad exigió el retiro del mismo. Luego, tres alumnos mayores, entre ellos una pareja de mellizos que participaron en remo en las olimpiadas de Beijing, le pidieron ayuda para diseñar Harvard Connection, una manera digital para vincular a todos los alumnos de la universidad.

La película The Social Network –que cuenta el inicio de Facebook– viene arrasando la taquilla en las ciudades de EEUU y Europa. Aunque novelada, es una historia de amistad, lealtad, traición y celos, sobre la increíble historia de un joven de 26 años cuya fortuna ya supera los US$ 4,000 millones.

Noviembre 2010

Daniel Bell (1919-2011)

"Socialista en economía, liberal en política y conservador en cultura", así se describió, paradójicamente, un día; aunque en verdad era más un socialista en el análisis –se doctoró en sociología en la Universidad de Columbia– que en sus propuestas económicas específicas, que eran más bien social-demócratas.

En la agitada época universitaria de los 60's, me sorprendió sobremanera la lectura de El Fin de la Ideología, una colección de ensayos que, anticipándose 30 años a la caída del Muro de Berlín, preanunciaba el escenario político que devino con posterioridad a la Guerra Fría. Su segundo libro: El Advenimiento de la Sociedad Post-Industrial, escrito en 1973, me resultó un tanto confuso, pero en parte porque describía el impacto futuro de tecnologías aún por inventarse. Subtitulado Una Aventura en el Pronóstico Social, el libro anunciaba la emergencia de una economía de la información, un sistema de estratificación social basado en el talento y, sorprendentemente, algo parecido al Internet. En 1976, Bell escribió *L*as Contradicciones Culturales del Capitalismo*,* libro que analiza la principal grieta en el conservadorismo moderno como consecuencia del debilitamiento de las instituciones comunitarias, así como de las tradiciones y los valores apreciados por el pensamiento conservador, resultante del estímulo de los apetitos generado por el mercado. La revista Time seleccionó dos de estos libros –el primero y el tercero– entre los 100 más influyentes escritos durante la segunda mitad del siglo XX.

Fue, además, un maestro sencillo y un conversador erudito en su amable y hospitalaria casa en Cambridge, así como un gran periodista. Editó The Public Interest y The New Leader. Del llamado Grupo de Intelectuales de Nueva York fue, sin duda, el mejor.

Febrero 2011

La madre de Barack Obama

Se acaba de publicar A Singular Woman, un libro en el cual Janny Scott, periodista del New York Times, cuenta la historia de Ann Dunham, madre del presidente de los EEUU, a quien, cuando niño, levantaba todos los días en la madrugada para ayudarlo a estudiar.

"Mi padre quería un hijo hombre –ella afirmaba– y me tuvo a mí". Nació en Kansas y su familia tuvo una vida itinerante, antes de afirmarse en Hawaii, donde la señora Dunham conoció a sus dos maridos y estudió un doctorado en antropología.

Aún virgen se casó con un carismático estudiante negro de Kenya, enviado a EEUU a perfeccionarse en vísperas y como preparación a la independencia de dicho país, en una época en la que todavía la mitad de los estados de la Unión consideraba ilegal el matrimonio interracial. Solo después, cuando fue abandonada, supo que al padre de Barack Obama lo esperaba en Kenya un matrimonio previo.

Lolo Soetoro, su segundo marido, fue un indonesio ejecutivo en la industria petrolera. Entre 1965-66, Indonesia sufrió una virtual guerra civil, en la cual murieron cerca de 500,000 personas. En ese contexto, la señora Dunham hizo su tesis de doctorado en Java sobre la importancia del acceso al financiamiento y al poder para que los pobres rurales de la isla pudieran superar sus problemas. Ya con una nueva hija, hermanastra del presidente, se divorció por diferencias respecto de su rol como mujer y esposa en la cultura islámica de dicho país.

Quienes la recuerdan hablan de ella como una persona idealista y generosa, aunque pésima administradora, un espíritu libre y desorganizado, una madre amorosa para con sus hijos. En una entrevista que le otorgara en la Sala Oval a la autora del libro, el presidente Obama se refirió a su madre afirmando: "el sentido de amor incondicional que tuve fue tan grande que, a pesar de las complejas turbulencias de nuestras vidas, me sostuvo siempre, absolutamente".

Mayo 2011

Procurando quebrar

Un artículo de la semana pasada en el New York Times reseña la vida de Charles F. Feeney. Nacido en 1931, en una familia de clase media en New Jersey, trabajó como operador de radio en la Fuerza Aérea de EEUU y recibió una beca estatal para efectuar estudios universitarios en la Universidad de Cornell. De joven, les vendía licor a los marineros en los puertos. Ya mayor hizo una gran fortuna como el empresario de las tiendas *duty-free* en los aeropuertos de todo el mundo. De un total acumulado de US$7,500 millones, ya ha repartido en causas filantrópicas US$6,000 millones. Aspira a gastar el resto de su fortuna antes del 2016.

En las últimas décadas, Feeney ha contribuido significativamente a causas médicas, a la educación y a esfuerzos por la paz. Fue una mano invisible y efectiva para poner punto final a los enfrentamientos políticos en Irlanda y Sudáfrica. Recientemente ha apoyado iniciativas como las reformas migratorias, la igualdad en el matrimonio y la oposición a la pena de muerte.

Le obsequió a Cornell US$350 millones el año pasado para el concurso convocado por la ciudad de Nueva York para desarrollar una universidad de alta ingeniería en Roosevelt Island. Tan pronto se conoció de esta donación, la Universidad de Stanford se retiró de dicha competencia. También le ha regalado US$270 millones a una nueva universidad de medicina en San Francisco.

La Fundación por él fundada no lleva su nombre. Tampoco acepta que nombren edificios o instituciones en su honor. Feeney camina por Nueva York de incógnito, compra su propia ropa en almacenes, vive sin lujos en un edificio sin pretensiones y viaja en clase económica. Sus hijos tuvieron que trabajar para ayudar a pagarse sus estudios. Warren Buffett lo considera el "líder espiritual" de la campaña que aspira a convencer a los más ricos en el mundo a donar la mayor parte de su dinero.

"Aspiro –afirma Feeney con generosa ironía– a que el último cheque que escriba pueda rebotar!"

Agosto 2012

Richard Branson en Lima

El director del colegio en el que se formó, donde destacó como deportista pero fue mal alumno por disléxico, pronosticó que antes de los 25 años terminaría de millonario o en la cárcel. No se equivocó. Richard Branson controla la empresa privada más grande del Reino Unido, así como una de las marcas más admiradas globalmente. Su madre fue una actriz que piloteaba aviones y que adrede lo dejó, antes de la edad de la razón, algo lejos de la casa de su abuela, para que encontrara el camino solo. Hoy es uno de los empresarios más fructíferos, aunque maneja sus empresas con poca ortodoxia ("*Oh, screw it, let's do it*"). Por ello, resulta un CEO que requiere, a veces, ser embridado por sus directorios. Un fenómeno mediático, que podría ser elegido alcalde de Londres si así lo deseara, Branson fue la primera persona que, hace ya dos décadas, cruzó el Océano Pacífico en globo, de Japón a Canadá, a velocidades que alcanzaron los 350 kilómetros por hora. Aventuras así, ha tenido varias. Su empresa Virgin Galactic ya ofrece viajes al espacio.

Branson es alguien que difícilmente acepta un "no" como respuesta. Todo lo intenta probar, al menos una vez. Es por ello que ha tenido 400 empresas. Vive muy intensamente cada día. Sus mejores intuiciones empresariales han surgido de una disposición intrínseca para desafiar el *statu quo*. Así, empezó su aerolínea –con un solo avión fletado– porque no le gustó la atención en un viaje trasatlántico y se dijo: yo lo puedo hacer mejor. Resulta, por ello, un competidor fenomenal. Y disfruta lo que hace. De otro lado, le es muy difícil despedir a alguien, incluso en tiempos de crisis. Y, a pesar de trabajar intensamente, dedica buen tiempo a su familia y amigos. Recientemente se ha comprometido en causas filantrópicas y de interés público.

Los Sex Pistols, uno de los grupos de Virgin Records, introdujeron en 1977 una irreverente canción *God Save the Queen,* que fue entonces censurada. A pesar de esta indiscreción, Branson fue posteriormente nombrado Caballero en el año 2000.

Abril 2013

La pregunta de la reina

La Reina Isabel II de Inglaterra es una mujer octogenaria pero interesada en los acontecimientos cotidianos y llena de sentido común. Por ello, hace meses, en una visita al London School of Economics, preguntó de entrada: "¿Por qué nadie advirtió que esta crisis financiera se venía?".

Un grupo de más de 30 expertos, convocados por la Academia Británica, fue congregado para responderle. Un párrafo de la respuesta dice:

"Todos parecían cumplir adecuadamente con su trabajo. Y, de acuerdo, con las mediciones tradicionales de buen éxito, muchos estaban haciéndolo bien. La falla provino de que, colectivamente, todo terminaba integrándose en una serie de desequilibrios interconectados, sobre los cuales ninguna autoridad tenía jurisdicción… La crisis fue, finalmente, una falla en la imaginación colectiva de muchas mentes brillantes."

Robert Shiller, un calificado autor y profesor de la Universidad de Yale, que asesoró a la Reserva Federal de Nueva York hasta 2004, ha reconocido muy honestamente: "aunque yo advertí de las burbujas, me doy cuenta de que lo hacía de manera tenue, y hasta sintiéndome vulnerable al expresar tales puntos de vista, con la percepción de que si uno se alejaba mucho del consenso mayoritario, el grupo podía terminar marginándolo a uno".

Resulta entonces que la comunidad de los más competentes puede también actuar, a veces, como si se tratara de una comunidad de complacientes o conformistas, sin preservar la independencia y la disciplina intelectual y moral, tan necesaria para el ejercicio de la búsqueda de la verdad. Bastaría, en tales casos, con que algunas pocas personas calificadas, pero con afán protagonista y eventuales intereses subalternos, alcen la voz, para que rápidamente declaren concluido el debate y establezcan una eventual marginación de los que se atrevan a disentir.

Octubre 2009

La cultura del narcisismo

Tuve oportunidad de conocer al sociólogo Christopher Lasch en la Universidad de Rochester, donde dirigió el departamento de historia. Tomando prestado un concepto clínico de Sigmund Freud para referirse a lo que él ya consideraba una patología social emergente en la vida norteamericana, Lasch escribió en 1975: La Cultura del Narcisismo. En una época de inflación, recesión y crisis energética, el libro se volvió pronto un *best-seller;* el título y el concepto impactaron.

La reciente crisis económica ha rescatado la vigencia de su diagnóstico sobre la posmodernidad: vivencia centrada en el presente y para uno, no para los predecesores ni para los venideros; pérdida de sentido de continuidad, desierto social, apatía juvenil, indiferencia ante cualquier realidad que implique tomar postura, disolución de la política, preferencia por lo privado en todos los ámbitos, sobreinformación, consumo explosivo, democratización del conocimiento, fascinación ante la fama y la celebridad, transitoriedad de las relaciones personales, horror ante la muerte, disolución lenta de cualquier interés serio por la posteridad. La preocupación de los buenos padres de hoy por que sus hijos se sientan amados y deseados puede ocultar también un distanciamiento de fondo: el hecho de que tienen muy poco que trasmitirle a la siguiente generación.

En su tiempo, muchos consideraron a Lasch como un viejo gruñón. Desde la derecha liberal, su defensa de la comunidad era criticada por resistirse a una mayor participación del mercado en las decisiones cotidianas. Desde la izquierda renovadora, su defensa de la familia, de la necesidad de formar carácter en los niños y jóvenes, era criticado por considerarlo un defensor de valores tradicionales, antifeminista, contrario al progresismo social.

Tal vez es hora de volverlo a leer con más cuidado, en el esfuerzo por identificar nuevas modalidades sociales que superen un individualismo duro y seco.

Marzo 2010

La religión y la Suprema

En EEUU, hasta hace un siglo, el poder estaba muy concentrado en los WASP: los hombres de raza blanca, religión protestante y origen anglosajón. En el New York Times del domingo pasado, Adam Liptak cuenta que no existe foto oficial de la Corte Suprema de 1924 porque el entonces juez supremo James McReynolds, racista y antisemita, se resistió a sentarse a lado de Louis Brandeis, el primer judío que fuera nominado al máximo tribunal.

Recién tres décadas después, le tocó al primer católico acceder a la Corte Suprema de EEUU. Pocos años antes de la elección del presidente John Kennedy, el presidente Dwight Eisenhower nombró supremo a William Brennan y su religión constituyó un factor que contribuyó a su nominación. La Corte pasó así a tener un judío y un católico, además de siete protestantes. Aunque cuando en 1969, el supremo Abe Fortas renunció a lo que algunos ya llamaban la "silla judía" en el Tribunal Supremo, el presidente Richard Nixon no vio mayor sentido en este sistema de cuotas religiosas y escogió en su reemplazo a un metodista. La religión dejó de ser un factor en favor o en contra. Incluso, en las últimas décadas, los presidentes protestantes conservadores han preferido nominar a supremos católicos.

Acaba de renunciar, a los 90 años, el supremo John Paul Stevens. Curiosamente, era el único protestante que quedaba en ella, siendo el protestantismo la religión mayoritaria en EEUU. Sin Stevens, la Corte cuenta actualmente con seis católicos y dos judíos. Todos ellos, sin embargo, ex alumnos de Harvard o Yale.

No pocos analistas consideran que, incluso, la secretaria de Estado Hillary Clinton constituiría una buena candidata para ascender a la Corte Suprema. Tal es el prestigio que en EEUU merece el Poder Judicial. Aunque un profesor de leyes en Harvard, Mark Tushnet, tiene una sugerencia ingeniosa para, a la vez, honrar la tradición y avanzar en la inclusión: nombrar a alguien que sea protestante y gay.

Abril 2010

Un renovado análisis

En el Financial Times, Sir Samuel Brittan se preguntaba sobre el prototipo de economía que emergerá de la crisis actual. Como el "fundamentalismo mercantilista" de los años 80's ha fracasado, habría que regresar a lo planteado por A. C. Pigou un siglo atrás: que si bien la "mano invisible" de Adam Smith le da una ventaja a los "mercados competitivos" para asignar recursos, hay excepciones a ello. Más allá del caso indiscutible de los monopolios naturales, los casos identificados por Pigou eran:

- Externalidades. Es decir, costos y beneficios de una acción que los responsables de la misma no registran: una chimenea humeante sería el caso típico. El debate sobre el cambio climático corresponde a un análisis de externalidades. Estas fallas pueden corregirse con remedios de mercado que no obliguen a intervenciones arbitrarias. Por ejemplo, cuotas de pesca que cuiden el recurso o "permisos de contaminación" que se obtengan a cambio de la reforestación.
- Bienes o servicios colectivos. Aquéllos que no pueden cobrarse a los ciudadanos individualmente, tales como la seguridad, la defensa nacional, la iluminación pública, etc.
- Distribución del ingreso. Habría que ser muy radical para sostener que los resultados provenientes del libre mercado y de la propiedad heredada constituyen una distribución justa. El gobierno puede ejercer un mandato político para corregir los mismos a través de la tributación progresiva y de programas de acción social específica.

Sin embargo, a las "fallas de mercado" como categoría, habría que agregar en el análisis las "fallas del gobierno", un concepto no considerado por los economistas clásicos. Por ejemplo, cuando los beneficios se concentran en pocos actores claves y los costos se pagan de manera imperceptible por toda la población, el gobierno suele decidir mal. No bastaría, entonces, plantear la "falla del mercado" como razón para la acción estatal. Hay que asegurarse de que la "falla del gobierno" no arrojaría un resultado peor.

Mayo 2010

Cambio de nombre

Una meritocracia implica que el sistema político sea diseñado con el objetivo de seleccionar líderes morales con una capacidad superior, que puedan tomar decisiones políticas debidamente informadas y evaluadas. La China Imperial, por ejemplo, estableció un sistema de exámenes que otorgaba acceso a los más calificados a la fama y al poder. Platón también defendió, en La República, el ideal meritocrático. Pero, en las bibliotecas de Occidente, el énfasis se ha centrado más en la democracia que en la meritocracia.

Pero la democracia occidental se encuentra postrada en una crisis aguda. Los teóricos sostienen un debate amplio sobre cómo mejorar los sistemas de votación: voto voluntario, preferencial, por distrito, etc. Pero nadie discute que la legitimidad democrática se asienta en el pueblo como soberano. En cambio, Jiang Qing, fundador de la Academia Confuciana de Yangming, argumenta que la legitimidad no solo proviene del pueblo sino también del Cielo (el Ru) y de la Tierra (la continuidad cultural).

Mao, en la búsqueda de revolucionarios violentos, rechazó la meritocracia confuciana. Ahora, en cambio, en China, el objetivo del Partido Comunista (PCCh) es lograr un buen gobierno sobre la base de tecnócratas hábiles y virtuosos. Daniel Bell afirma en Opinionated que un mejor nombre para el PCCh sería la Unión Meritocrática. Primero, porque es único y "partido" suena a que hay varios. Además, porque ha dejado de ser comunista: Marx, Lenin y Mao se sentirían extraños en él. Hoy, el PCCh es una estructura plural compuesta por distintos grupos y clases que pretenden representar al país en su conjunto. Incluye, adrede, a los principales empresarios chinos.

En los años 80, los mejores graduados de China no deseaban necesariamente el carnet partidario; hoy, en cambio, sí. Más del 50% de aquellos con postgrado pertenecen al PCCh, el que ha mejorado también la transparencia de sus procesos de selección y ascenso.

Julio 2010

Cómo vivir

Con su libro Ensayos (1580), Michel de Montaigne se convirtió en el primer moralista liberal. Según él, las virtudes de la antigüedad pagana y guerrera, así como las exigidas por el cristianismo mártir, resultaban inalcanzables para muchos. Para Montaigne el pecado realmente intolerable lo constituye la crueldad, tan frecuente en las guerras religiosas de su época. Para él las virtudes esenciales eran las menores: la sinceridad, la autenticidad, la independencia, la ironía, la mente abierta, la amistad, el cosmopolitismo, la tolerancia.

La Iglesia prohibió su obra entre 1676 y 1854. Quizá Montaigne pretendió –afirma Sarah Bakewell en su reciente libro How to Live– suplantar en relevancia a las Confesiones de san Agustín, quien argumentaba que la especulación filosófica y una vida virtuosa laica resultaban insuficientes porque no podían erradicar el amor propio egoísta. Para san Agustín, uno debe renunciar al yo para convertirse en algo distinto de lo que es, lo que Montaigne considera una abdicación de la responsabilidad moral y sicológica.

Blaise Pascal, el matemático, fue un gran lector y el crítico principal de Montaigne. Su obra Pensamientos resulta un intento por refutarlo, reclamando el valor de la trascendencia. Según Pascal, el mundo al que aspira Montaigne –uno sin santos, héroes ni hazañas; todo reducido a un moderado y amable vivir– no resulta muy natural porque el ser humano a veces siente hambre de gloria. Que muchos héroes terminen causando daño, y a veces uno horrible, no implica que deba dejarse de soñar. Es frecuente en la obra de Montaigne el uso de animales como ejemplos, a veces para recordarnos que no somos dioses, a veces para alertarnos de que podemos convertirnos en peores que bestias. Pascal, por su parte, afirmaba que, sin dejar de mostrar la miseria humana, también debería exhibirse su ocasional grandeza.

Abril 2011

Reflexiones sobre la teoría de la evolución

La evolución darwiniana suele entenderse como la sobrevivencia del más fuerte. Serían los capaces de adaptarse a un ambiente hostil y cambiante los que terminan trasmitiendo sus genes a la siguiente generación; quienes no pueden, se extinguen. Ello generó una ciencia interpretativa del mundo, incluyendo la concepción de un *homo-economicus*.

Una nueva generación de investigadores científicos viene ofreciendo nuevas luces respecto a la naturaleza del ser humano y a su evolución. Para Jonathan Haidt, de la Universidad de Virginia, la selección natural ocurre no solo porque los individuos compiten entre sí, sino porque unos grupos superan a otros. En tales casos, podría ser que a los grupos más altruistas –y por ello, mejor integrados– les vaya mejor. Si para poder sobrevivir, por ejemplo, las jirafas desarrollaron cuellos largos, no resulta claro si el valor esencial para la sobrevivencia de la especie humana ha sido su capacidad de razonamiento egoísta o su mente moral, entendiendo por ello su capacidad de construir comunidades con normas, hábitos, emociones y dioses comunes, por los cuales está finalmente dispuesto a pelear y a morir.

En su libro Born to be Good, Dacher Keltner investiga los mecanismos de empatía y conexión humana, incluyendo el rubor, la risa y el tacto. La risa, por ejemplo, se habría desarrollado con anterioridad a las vocales y a las consonantes, como un mecanismo para lograr la cooperación al interior de la especie. Cuando amigos ríen juntos, sus risas empiezan como vocalizaciones separadas, pero luego el sonido inconscientemente se vincula e integra.

La teoría económica clásica se afirmó sobre la base de un hombre egoísta y competitivo. Si cooperar con los demás no constituye un *addendum* cultural, sino un instinto genético, entonces la moral, la ética, la religión misma, pueden requerirse para un entendimiento científico pleno de quiénes somos y adónde vamos.

Junio 2011

Anglosajones y latinos

En su último libro El desarrollo político, Mariano Grondona reflexiona sobre cómo la felicidad ha sido interpretada de manera distinta según las épocas y las sociedades. Aristóteles tomó el uso común en su tiempo: *eudaimonía,* que literalmente quiere decir "con los dioses a favor" ("buena estrella" diríamos hoy). Pero Aristóteles agregó otra interpretación. Más que un mero sentimiento de satisfacción, la felicidad debería entenderse como el despliegue de una actividad encaminada al desarrollo pleno de nuestro potencial.

Grondona considera que las interpretaciones anglosajona y latina de la felicidad son algo distintas. La palabra *felicity* existe en el inglés, pero se usa poco. Cuando los anglosajones hablan de felicidad prefieren el término *happiness,* que implica una realización (del verbo *to happen*) y, ciertamente, que eso que les sucede sea algo fundamental. Para John Rawls, *happy* es alguien que cumple con su plan de vida y que confía en que seguirá haciéndolo. En indoeuropeo, la raíz *fe* de felicidad significa "succionar el seno" (de allí, los términos *femineidad, fertilidad*). Para los latinos, la felicidad consiste en integrarse en una familia, el nutrirse de una madre, el amor de una mujer amada.

Más fácil le sale a un anglosajón la frase "soy feliz". Los latinos prefieren decir "somos felices". Es que para la visión anglosajona, la sociedad es un conjunto de individuos diferenciados por sus planes de vida. Para la tradición latina, la felicidad la comparten las parejas, las familias. La cultura es más "familista" que "cívica". Octavio Paz afirmaba que EEUU estaba organizado alrededor del trabajo (esos planes de vida que generarían la felicidad), mientras que México lo estaba alrededor de la fiesta (de esas familias que celebran en conjunto).

Noviembre 2011

Por un capitalismo mejor

El movimiento de los "indignados" ha aparecido finalmente en las calles de Nueva York con características similares a aquellos de otras sociedades que registran el mismo fenómeno. Aún no se ha plasmado una plataforma de ideas precisas ni de propuestas concretas, ni este cuenta tampoco con líderes representativos identificables. Por ahora, más que el reclamo por una nueva agenda, lo que trasciende es una expresión de malestar social frente a lo que algunos empiezan a percibir en EEUU, en la dura frase de Paul Krugman, como "el gobierno del 1%, para el 1% y por el 1%". Si hace medio siglo, el dinamismo estabilizador de la clase media norteamericana caracterizaba a su sociedad y a la representatividad de su gobierno; la creciente desigualdad en ingresos y riqueza, que la globalización tecnológica ha facilitado, genera una polarización riesgosa que influye crecientemente no solo en el sentido del bienestar social, sino también en la misma eficacia del propio gobierno.

Eliot Spitzer, el ex gobernador de Nueva York que frustró su carrera política por líos con prostitutas, no ha perdido tiempo en ofrecer su consejo al Occupy Wall Street (OWS) en un reciente artículo periodístico. Según Spitzer, el movimiento debiera convocar a todos los universitarios norteamericanos a reuniones de protesta en varias ciudades para expandir su base y mostrar su poder y energía. Hasta propone una fecha: el viernes 25, día siguiente a Thanksgiving, usualmente empleado para las compras navideñas familiares. Tales reuniones –afirma el malogrado político– podrían reforzarse con conciertos musicales a lo Woodstock, que evidencien la extensión del reclamo social. Sin embargo –aclara Spitzer– no debiera aspirarse a un cambio de sistema económico, sino a medidas concretas y firmes que sirvan para repartir mejor los costos de la recesión global.

Noviembre 2011

La neuroeconomía

En el 2003, Paul Glimcher, un médico con un doctorado en neurociencia de la U. de Pensilvania que enseña actualmente en Nueva York, escribió un libro innovador: Decisiones, incertidumbre y el cerebro. Acaba de publicar un nuevo libro –Foundations of Neuroeconomic Analysis– que resume su trabajo y que algunos analistas pronostican que constituirá la base de la neuroeconomía.

La teoría económica y financiera, en gran medida, asume que las personas son sistemáticamente racionales y que continuamente optimizan su beneficio o utilidad. Glimcher ha venido estudiando el cerebro para determinar cómo un ser humano toma decisiones. Sus investigaciones y descubrimientos pueden generar una transformación y enriquecimiento de la economía. Ha comprobado, por ejemplo, que cuando se procesan problemas con probabilidades ciertas, se usa unas partes del cerebro; pero que cuando se procesan desafíos e inquietudes con probabilidades inciertas, son otras las que se incentivan. Ello permitiría entender las actitudes diversas frente al riesgo, así como el comportamiento de los mercados financieros en tiempos de crisis.

Ya John Maynard Keynes se había referido a los *"animal spirits"*, impulsos del comportamiento humano ininteligibles para los economistas clásicos y que se acentuaban en aquellas situaciones ambiguas con alta incertidumbre.

Desde un punto de vista tradicional, una economía constituye un sistema productivo complejo que comprende leyes, regulaciones, costumbres, que determinan el comportamiento productivo y decisorio de personas y empresas.

Un mejor entendimiento de cómo funciona el cerebro humano, especialmente ante la incertidumbre, multiplicará la capacidad de comprensión de tales procesos. Algunos empezarán a ver la economía como una red conectada de personas que se comunican entre sí a través de conexiones electrónicas.

Diciembre 2011

La economía darwiniana

Con dicho nombre, Robert Frank, profesor de Cornell, ha escrito un libro en el que se refiere a la creciente desigualdad en el ingreso personal y a maneras de hacerle frente. En un libro previo –The Winner Take All Society– Frank había explicado esta tendencia en base a los impresionantes avances tecnológicos en transporte y comunicación, así como a la acentuación de la competencia entre los mejores mundiales.

En música clásica, por ejemplo, el número de aquellos solistas –en voz, piano o violín– que ganan muy bien con su trabajo apenas supera 300. Pero ellos ganan bastante más que la segunda fila, siendo solo marginalmente mejores. Lo mismo resulta cierto en deportes como el tenis. En algunos casos, la diferencia en capacidad es indistinguible. Pero todo el dinero adicional recaudado –en entradas, discos, videos, trasmisiones, etc. – se ha ido al pequeño grupo de privilegiados.

Ante esta nueva realidad, Frank sugiere en teoría algunos cambios tributarios imaginativos: por ejemplo, reemplazar el impuesto a la renta por un impuesto progresivo al consumo. Usualmente, los impuestos a los bienes y servicios se han cobrado por igual, lo mismo por cada botella de vino. Pero, si de los ingresos anuales se restara el cambio anual destinado a la inversión, se tendría el consumo total anual personal. Y, restándole una deducción razonable por contribuyente, el resto podría justificar un impuesto más progresivo, el cual se pagaría en función de cuánto de su ingreso total destinan los privilegiados al consumo. La 50ª botella anual pagaría más que la 5ª. El cambio podría estimular el ahorro, la inversión y el empleo. Una fórmula como esta tendría que venir acompañada, sin embargo, de un impuesto a la herencia para aquellos privilegiados que también son frugales.

Que se estén replanteando criterios tributarios como éstos, revela que el mundo enfrenta un cambio real de paradigmas.

Diciembre 2011

El mercado de las flores

Según un artículo del Financial Times*,* el primer registro del mercado de las flores es una antigua carta de un angustiado proveedor, escrita en papiro egipcio, en que se compromete con un exigente cliente a la entrega oportuna de mil rosas y cuatro mil narcisos. Y a inicios del siglo XVII, el mercado de las flores hizo historia económica con la célebre burbuja en el precio de los tulipanes en Ámsterdam, la primera vez que se recuerde en que los mercados se volvieron locos.

Algunas décadas después, el duque de Bedford construyó en Londres el *Covent Garden* para el mercado de flores. Y, durante el siglo XIX, el número de quioscos allí se triplicó, en parte debido a los avances en el transporte por ferrocarril. A comienzos del siglo XX, el mercado se volvió internacional. Las flores más elegantes en Londres se traían del sur de Francia. Como nota curiosa, el Titanic, hundido hace un siglo, traía en su carga varias palmeras para un comprador de Filadelfia.

En el último medio siglo, el mercado de las flores se ha transformado. En 1969, los empresarios fundadores de Floramerica decidieron dejar de producir en California e importar sus rosas desde Colombia, por ser el clima más apropiado y la mano de obra más barata. Al poco tiempo, Ecuador empezó a competir con Colombia por el mercado norteamericano y Kenya –donde la floricultura se ha vuelto tan importante como el turismo– es actualmente el principal proveedor de los países de Europa.

Actualmente, el comercio global de flores se estima en US$40,000 millones al año. Solo en EEUU y Europa en conjunto se consume al año 23 billones (*trillion)* de flores. Amy Stewart ha escrito un interesante libro sobre el tema: Flower Confidential: The Good, the Bad and the Beautiful in the Business of Flowers. Las exportaciones peruanas de flores crecieron 17% en el 2011, y alcanzaron US$8 millones, a un precio promedio de casi US$5 por kilo.

Febrero 2012

Las variaciones de la moral humana

Un nuevo libro del profesor Jonathan Haidt –The Righteus Mind– lleva de subtítulo la frase: "por qué la religión y la política terminan separando a buenas personas". Para Haidt, nuestro sentido moral se asemeja al curso que seguiría algún elefante intuitivo montado por un jinete racional. Éste, probablemente, tendrá que limitarse a justificar, *a posteriori*, dónde es que termina yendo el elefante. Así, la inteligencia sustentaría lo que la intuición manda. Y los más inteligentes resultan siendo buenos abogados; no suelen ser, sin embargo, los moralistas más sensibles.

Haidt es un psicólogo darwiniano controversial. Plantea que el sentido moral también se hereda. Y que este es predominantemente grupal (*"binds and blinds"*). Para los más progresistas –afirma el autor–, la moral, en esencia, se refiere a tres valores: el cuidado por los débiles, la equidad y la libertad. Para los conservadores, además de estos valores (y de una definición distinta de la equidad y la libertad), la moralidad también incluye la lealtad, el respeto por la autoridad y una vocación por la santidad. Por ello, los símbolos y las instituciones representan más para los conservadores que para los progresistas.

Nicholas Kristof, periodista liberal del New York Times, reconoce que la lectura del libro le ha permitido entender mejor las elecciones primarias del Partido Republicano. Valores como lealtad, autoridad y santidad no son considerados cruciales por mentes progresistas como la suya, pero sí son determinantes en el pensamiento conservador. Y Haidt considera que desde el jardín de infantes es posible identificar las ideologías futuras: los más curiosos y poco obedientes serán progresistas; los más temerosos ante las amenazas serán conservadores.

Son complejos y contradictorios los juicios en política y moral. Y ellos resultan afectados por la variedad en los valores y personalidades. El autor llega a afirmar que hasta los estímulos sensoriales tendrían un efecto.

Abril 2012

La equidad del libre mercado

Siguiendo la moda gastronómica, John Tomasi, profesor de filosofía política de Brown University, aspira a establecer una "fusión" entre los instintos morales de los defensores de la libertad económica como F. A. Hayek y los seguidores de la teoría de justicia social como John Rawls. En su libro Free Market Fairness desarrolla una teoría híbrida, a la vez comprometida con el gobierno limitado y la responsabilidad para con los pobres; una integración de capitalismo con democracia, propiedad privada con justicia social, mercados libres con equidad, que para algunos, según el debate cotidiano, pareciera inviable.

Hay creencias en la agenda de cualquier liberal: la autonomía personal, la libertad de expresión, la participación política, la justicia independiente. Luego surgen las diferencias: los libertarios valoran más los derechos económicos del capitalismo: a competir, a negociar libremente los contratos, a decidir sobre el ahorro y la inversión. Rawls, en su famoso libro de 1971, formuló la justicia social sobre la base de que las instituciones de la sociedad deberían beneficiar preferentemente al disminuido. Hayek lo enfrentó un lustro después con el libro: El espejo de la justicia social.

Tomasi afirma que se siente estimulado por los ideales de ambos bandos. Y que mucho ha cambiado desde los años 70. En el mundo de la Internet, es obvio que personas pobres aspiran al derecho de ejercer opciones económicas. Y la abundancia de ONG con espíritu igualitario revela también el interés de mejorar las condiciones de los menos favorecidos. A eso el autor le llama Democracia de Mercado.

Contra la ética socialista de Rawls, Tomasi insiste en que la libertad económica constituye un valor esencial. Contra las resistencias de Hayek, el autor reconoce que cualquier sociedad es más que la suma de sus individuos. Reformula la condición de Rawls afirmando que "una institución es justa solo si logra mejorar, en el tiempo, la condición de los menos beneficiados".

Mayo 2012

El poder de los callados

En el prefacio del libro Quiet: The Power of Introverts in a World that Can't Stop Talking, su autora Susan Cain incluye 20 afirmaciones que permitirían precisar si uno califica o no como introvertido. Y, según la última edición de The Atlantic, un equipo liderado por Adam Grant de la Universidad de Wharton concluye –para sorpresa de algunos– que los líderes empresariales introvertidos suelen obtener mejores resultados que los extrovertidos. Ello, en gran medida, se debería a que los extrovertidos suelen ser extracelosos de que otros pares, no les roben finalmente el *show*. Solo cuando el líder es extrovertido y los demás del equipo introvertidos es que el primero logra el espacio abierto para potenciar todas sus fortalezas. Cain recomienda contratar en las empresas más introvertidos que extrovertidos.

La investigación de Grant se refiere a otras ventajas de los introvertidos. Suelen ser bastante más persistentes ante los problemas difíciles. Einstein ya comentaba sobre ello: "No es que yo sea más inteligente, es que le dedico más tiempo a los problemas". Y los introvertidos también suelen ser más prudentes al tomar decisiones: chocan menos sus autos, evitan deportes de alto riesgo, y así. Warren Buffett, por ejemplo, es un introvertido que atribuye su gran éxito a su personalidad.

La otra ventaja esencial de los introvertidos es su mayor tolerancia a la soledad, lo que constituye un requerimiento crítico para la creatividad. Cuando los psicólogos Mihaly Csikszentmihalyi y Gregory Feist estudiaron las vidas de las personas más creativas en una diversidad de campos, casi siempre lo que encontraban era visionarios introvertidos con la capacidad para pasar mucho tiempo a solas.

Tal vez la mayor debilidad del libro sea ver las cosas desde la polarización introvertido-extrovertido. Hay personas ambivertidas (¡existe la palabra!), que pueden integrar adecuadamente los valores de ambos tipos de personalidad.

Julio 2012

35 años de APOYO

Contra lo que muchos creen, las empresas son organizaciones frágiles. Aunque creadas para vivir indefinidamente, su edad promedio no alcanza los 15 años y el 40% de ellas no supera su primera década. Incluso en los listados exclusivos de empresas líderes –por ejemplo, el de Fortune 500– su edad promedio rara vez supera los 40 años. No obstante, algunas empresas sí alcanzan a convertirse en centenarias. ¿Cómo logran volverse longevas?

Arie de Geus –el gran director de planeamiento de la empresa Shell, quien acuñó el concepto de *learning organization*– analizó específicamente a las 40 empresas que eran, a la vez, más grandes y más antiguas que la suya y llamó *living company* a aquellas con esta rara capacidad de perdurar en el tiempo.

Sorprendentemente, los números explican muy poco en la longevidad empresarial. Para De Geus, los cuatro factores más relevantes para que una empresa alcance los cien años son todos cualitativos:

- Una sensibilidad aguda a los cambios del entorno que las induce a aprender, así como a buscar una adaptación constante para lograr armonía con el mundo que las rodea.
- Una identidad propia expresada por una cohesión comunitaria interna basada en una cultura común firme. Cada generación gerencial se ve como un eslabón de una cadena continua, como los participantes temporales de un equipo de postas.
- En su primer borrador, De Geus llamó "descentralización" al tercer factor. Después cayó en cuenta de que el término es uno de uso reciente. Como algunas empresas analizadas existieron desde los siglos XVIII y XIX, lo editó luego como "tolerancia": la capacidad para construir relaciones constructivas, dentro y fuera de la empresa, con "otros".
- Finanzas conservadoras: el arte de manejar el crecimiento con prudencia.

Esta semana, APOYO cumple sus primeros 35 años de vida. Aspiramos a que mediante una continua vocación por aprender, con valores comunes que perfilen una firme identidad, con tolerancia y prudencia, podamos cumplir muchos otros más.

Diciembre 2012

El valor de las cosas

Hace dos siglos, la economía consistía en la búsqueda esforzada de cosas esenciales: alimento, combustible y albergue. Los primeros economistas centraron su análisis en los procesos de producción física que desarrollaban campesinos, obreros y artesanos. Por entonces, la riqueza consistía en bienes tangibles y la gran mayoría de los empleos demandaba un gran esfuerzo físico.

En la actualidad es posible adquirir en oferta un terno barato de material sintético por S/.100. En un gran almacén, uno de marca y buena tela cuesta S/.1,000. Y los que exigen el verdadero lujo de uno hecho a la medida en *Savile Row*, de Londres, deben pagar unos S/.10,000. La botella de un vino de mesa puede costar S/.10; el precio se multiplica por diez con una marca de buena calidad; y los mejores viñedos del mundo venden su producción exclusiva a un múltiplo mayor.

Según John Kay, del Financial Times, persiste aún el fetichismo, entre algunos analistas, de suponer que la industria manufacturera constituye la actividad central de la economía y que las demás le deberían quedar subordinadas. Sin embargo, cuando se analiza la cadena de valor de la mayoría de los productos, los procesos de manufactura y ensamblaje suelen representar una proporción pequeña del total.

Cuando uno paga pocos soles por cualquier medicina genérica o un monto bastante superior por una pastilla de última generación para defenderse de una enfermedad como el cáncer, el costo de fabricación –materia prima y mano de obra industrial– apenas se eleva a unos pocos centavos. También, el costo del popcorn resulta una fracción mínima de lo que pagamos por él en las salas de cine. Pero cuando en la conversación cotidiana se hace referencia al "empleo", a veces se limita al que se genera encapsulando grageas u operando máquinas. No solemos incluir, en el análisis, a los científicos que descubren las medicinas, a los médicos que la recetan, ni a los guionistas y actores de la película que nos atrajo a la sala de espectáculos.

Diciembre 2012

Una valiosa herramienta

Un libro reciente de Stephen Hawking empieza afirmando: "la Filosofía está muerta". Afirma ello el célebre físico inglés porque considera que los filósofos contemporáneos apenas están actualizados en los importantes desarrollos matemáticos recientes que han transformado a la Física.

Ahora bien, los talentos requeridos por un buen físico no son los mismos que favorecerían a un buen filósofo. Este precisa de una singular capacidad de abstracción para tomar distancia de las cosas cotidianas. El físico, por el contrario, debe focalizarse apasionadamente en su tema de estudio.

En parte para descubrir si la Filosofía está o no agonizando, me inscribí en el curso Introducción a la Filosofía en Coursera.org, el cual es dictado en siete semanas por profesores de la Universidad de Edimburgo.

El *syllabus* es impresionante: 1. ¿Qué es la Filosofía?, 2. ¿Qué es el Conocimiento?, 3. Mentes, Cerebros y Computadoras, 4. La Moral: ¿Objetiva, Relativa o Emotiva?, 5. ¿Debe uno Creer lo que Oye?, 6. ¿Son Ciertas las Teorías Científicas?, 7. El Viaje en el Tiempo.

Los videos de la primera semana, dictados por el Dr. Dave Ward, se centran en responder a preguntas sobre el significado de la vida. Además de recoger muy diversas definiciones para la Filosofía, plantea la suya: "Es la actividad que consiste en encontrar la mejor manera de pensar sobre cosas que nos parezcan fundamentales e importantes". Y considera que la Filosofía no solo requiere del manejo de argumentos sino también de visión –sobre cómo vivir nuestras vidas, cómo ordenar nuestras sociedades–.

Que 90,000 personas en todo el mundo se hayan inscrito en el mismo curso y que la tecnología permita que ellas puedan integrar variados grupos de discusión virtual, así como presentar ensayos al final del curso, y evaluar colectivamente éstos, reflejan que la Filosofía goza de buena salud y que los cursos gratuitos en línea pueden catapultar significativamente el conocimiento humano.

Febrero 2013

La importancia de las abuelas

Desde un punto de vista biológico, cualquier cuerpo podría dejar de existir tan pronto pierde la capacidad de reproducirse. Los hombres pueden tener hijos durante su vida, aunque con la edad su esperma pierde vigor y fidelidad genética. Las mujeres, en cambio, a diferencia de otras especies mamíferas, sobreviven por varias décadas después de la menopausia.

¿Por qué las mujeres dejan de concebir tan pronto? En 1980, la antropóloga Kristen Hawkes planteó la "hipótesis de las abuelas" al afirmar que las mujeres no solo contribuían a la crianza de sus hijos, sino también a la de sus nietos y, con ello, coadyuvaban a extender la esperanza de vida general. Esta teoría explicaría también por qué los humanos se reproducen más rápido que otros primates. Los chimpancés, por ejemplo, deben esperar no menos de cinco años para una nueva cría. La ayuda de las mujeres mayores a la crianza de sus nietos permite que las madres puedan procrear más y educar mejor.

Judith Shulevitz en The New Republic afirma que la "hipótesis de las abuelas" ha dejado de ser una conjetura simplista para convertirse en una de las explicaciones dominantes de por qué vivimos más y somos más inteligentes que otras especies. Las calorías sobrantes y el cuidado ofrecido por las mujeres en su etapa posfértil subsidian la larga etapa prefértil de la infancia y la niñez de sus nietos. Y ello es lo que nos vuelve plenamente humanos.

El tema cobra actualidad porque los *baby boomers* son una generación que empezó a jubilarse en esta década. La gerontóloga Linda Fried de la Universidad de Columbia afirma que la abundancia creciente de abuelas, más que como un desastre, debe ser vista como una oportunidad. Ellas constituyen, afirma, "el único recurso natural que, en vez de agotarse, va a crecer". Con suficiente imaginación, se podrían diseñar programas que permitan, a bajo costo, el aprovechamiento de su sabiduría para entretejer los lazos futuros entre generaciones.

Febrero 2013

¿Por qué un audífono cuesta 6 veces más que un Ipad?

La página Web Audicus incluye un informe de Ed Belcher sobre esta inquietud que tienen todos aquellos con pérdida de audición y que requieren de aparatos para oír mejor. La conclusión a la que llega es que, en el caso del iPad, los costos de comercialización apenas alcanzan al 15% del precio de venta, mientras que, en el caso de los audífonos, éstos se elevan al 67%. Los costos de fabricación misma (US$250-US$275) son parecidos para ambos productos. Y los de investigación y desarrollo tampoco difieren mucho.

Hay, por cierto, bastante más demanda por una iPad. Apple pudo vender 3 millones –cantidad que representa la demanda anual de audífonos– en las primeras 72 horas del lanzamiento de su producto. En el caso de los audífonos, un consorcio de 6 empresas –Phonak, ReSound, Siemens, Sonic, Starkey y Widex– comparte patentes entre sí y gozan de un virtual oligopolio a nivel mundial. Por ello, el costo de fabricación de los audífonos puede no superar el 8% de su precio final.

Por cierto que un audífono requiere de un servicio más personalizado que un iPad, producto que puede intercambiarse con más facilidad. Pero suele exagerarse el impacto de esta característica. Con la tecnología actual, probablemente bastan cuatro horas de atención personalizada al comprador de un par de audífonos: una hora para los exámenes y discusión de las alternativas, una hora para la prueba de los aparatos y el entrenamiento, y cuatro sesiones de media hora para los ajustes subsecuentes. A US$100 por hora, ello implicaría un sobrecargo de US$400, lo que no justifica un precio seis veces superior. Si la estructura de costos para los audífonos fuese la misma que la de las iPad, incluso considerando la atención personalizada, el par de audífonos podría costar US$1,500 y no US$6,000. Esta situación está llamando la atención de grandes tiendas como Costco que podrían interesarse en la oferta de estos productos.

Marzo 2013

Café para el cerebro

El árbol de café tuvo su origen en Abisinia (en la actual Etiopía). Un pastor observó el efecto tonificante del fruto en las cabras y lo llevó a un monasterio donde los monjes lo pusieron a cocinar. Al probarlo, lo echaron a la hoguera por su mal sabor. Pero los granos, a medida que se quemaban, generaron un aroma atrayente. Se le habría ocurrido a algún monje preparar la bebida a partir de los granos tostados.

En el siglo XVI, el consumo de café fue inicialmente prohibido por los imanes de La Meca y El Cairo, pero su popularidad, especialmente entre los intelectuales, obligó a suspender la medida. Una ley turca de la época llegó a precisar que una mujer podía divorciarse de su esposo si este no le podía ofrecer una dosis diaria de café.

A Europa, la bebida llegó en 1600 vía los comerciantes venecianos. Al papa Clemente VIII le recomendaron su prohibición por ser un producto proveniente de infieles. Pero este prefirió "bautizar" el café, ya que permitía a los monjes trabajar por las noches.

Si bien el café ha sido popular por siglos, solo recientemente los científicos están descubriendo su impacto en la salud. Según el New York Times, investigaciones del National Cancer Institute de EEUU concluyeron que de dos a tres tazas de café al día reducen la mortalidad relativa y las probabilidades de cáncer.

Asimismo, experimentos recientes con ratones revelan que la cafeína puede remodelar la bioquímica al interior del cerebro como para combatir la demencia senil y demorar el Alzheimer.

Aún falta mucho por descubrir. No es claro, por ejemplo, si es la cafeína sola lo que genera tales beneficios o si el café contiene otros ingredientes valiosos. A ratones genéticamente criados para sufrir de Alzheimer les fue mejor con café que con solo cafeína. Por cierto, el azúcar con la que muchos disfrutan el café –o la cafeína en las bebidas gaseosas– no es para nada saludable. Pero sí estaría demostrado que tomar entre una y tres tazas diarias de café tiene un impacto favorable en la salud.

Junio 2013

El valor de la nostalgia

Un artículo del New York Times señala que el término nostalgia –del griego: nostos, regreso, y algos, dolor– fue acuñado a fines del XVII por un médico para describir "una enfermedad neurológica de causa demoníaca". Sufrían de ella, por entonces, muchos soldados mercenarios suizos. En el XIX e inicios del XX, algunos la denominaban "psicosis del migrante". En los últimos años, la investigación viene generando nuevas luces sobre la nostalgia.

La emoción resulta favorable para una gran mayoría porque contribuye a un sentimiento de enraizamiento y continuidad. Así, la nostalgia podría contribuir a contrastar la soledad, la ansiedad y el aburrimiento. Asimismo, al experimentar nostalgia, las personas se vuelven más generosas y tolerantes. En parejas, la nostalgia compartida aumenta la intimidad y el sentido de bienestar.

Hay un elemento de dolor en toda nostalgia, pero es una emoción mixta que contribuye a darle más sentido a la vida, hasta atenúa el miedo a la muerte. Las memorias del hogar y de la familia le sirvieron a Ulises para enfrentar tiempos difíciles.

Los niños sienten nostalgia desde la edad de la razón. Varía con el tiempo: es menor en la adultez que en la juventud, regresa con la vejez. La mitad de la población reconoce sentir nostalgia al menos tres veces a la semana. La música resulta un poderoso generador de esta emoción. Curiosamente el frío también la induce. En la evolución, la nostalgia puede haber tenido un valor. Recrear una memoria y lograr algún confort con ella constituyen una compleja y sorprendente adaptación de la especie a circunstancias adversas.

No siempre es buena. Hay memorias que provocan depresión si generan en las personas un sentido de discontinuidad. Por ello, la nostalgia puede ser inconveniente para los neuróticos o para quienes le huyen a la intimidad. Pero, para los demás, la nostalgia –por ejemplo la que genera una canción conocida– contribuye con un sentimiento de que son amados, de que la vida vale la pena.

Julio 2013

El próximo avance

Empresas como Google (con su servicio *Google Now*) y decenas de *start-ups* (reQall, Cue, y otras) están en el umbral de un importante avance en el mundo de la investigación predictiva: la introducción de nuevas herramientas que actuarán como asistentes personales robóticos, anticipando las necesidades futuras del usuario. Así, un celular podría alertar a su dueño de que, por un tráfico inusual, necesitaría salir tantos minutos antes de lo previsto para llegar puntual a su siguiente cita, aunque dicha reunión, o su lugar de ocurrencia, no estuviesen previamente registrados en la memoria del aparato.

Para ello, estas nuevas aplicaciones revisarían los emails y calendarios de sus usuarios, la ubicación donde estén y el lugar a donde requieran ir; revisarían los patrones del tráfico y avisarían oportunamente cuándo partir para llegar a la hora.

Esta tecnología, de las más recientes desarrolladas en la Web, es una de las primeras que podría extenderse con facilidad a muy diversos aparatos móviles. Así, se le podría incorporar a relojes despertadores, refrigeradoras y espejos de baño. Sin embargo, proyectos así –diseñados por entusiastas ingenieros treintañeros– pueden superar para muchos ciudadanos el límite de lo aceptable en la intromisión a la vida personal.

La importancia del tema mereció, la semana pasada, artículo de carátula en el New York Times. N. Rao Machiraju, CEO de reQall, defendió su valor: "Los ejecutivos ya no podemos seguir trabajando sin ayuda con 8 reuniones y 200 emails cada día. Debemos aprovechar una tecnología que no espera que uno le pregunte, sino que anticipa lo que uno pueda requerir y el mejor momento para decirlo".

Es evidente que contar con un asistente personal robótico crecientemente bien informado constituiría una aspiración de muchos. Aunque, por cierto, detrás de buena información disponible habrá también maneras de introducir una creciente publicidad para diversos productos y servicios.

Agosto 2013

Los hábitos de la próxima generación

La mayoría de los jóvenes universitarios entre 18 y 25 años no conoció un mundo sin Internet. Actualmente, dicha generación ve menos programas de TV que la anterior y, para ello, no suele usar los receptores tradicionales, sino que ve dichos programas a discreción en laptops o iPads. Los jóvenes zapean poco. Creen que pierden el tiempo. Tampoco compran libros o música, ni se suscriben a revistas o periódicos. De otro lado, asumen la existencia y disponibilidad pronta de millones de videos, canciones, libros, blogs y tweets, para cuando ellos los requieran. Logran así un acceso individualizado a experiencias que les atenúan la necesidad de afirmarse como dueños de bienes. Tampoco le prestan mayor atención a los estereotipos tradicionales de la cultura y del entretenimiento. Disfrutan, más bien, descubriendo nuevas tendencias y virus en las redes sociales, especialmente cuando ellos están fuera del radar de aquellos mayores de 30 años. Todo lo cual está sacudiendo las bases de las industrias del marketing y del entretenimiento.

Hay investigaciones de MTV que revelan que a esta nueva generación le importa menos el dinero que a la anterior, no le preocupa tanto la ropa, el arreglo personal o el automóvil. Sin embargo, estos jóvenes han sido descritos como narcisistas pretenciosos, optimistas y seguros de sí mismos, pero también como personas con una mayor vocación cívica. La tecnología y la crisis financiera han influido en su visión del mundo. 75% del total cuenta con un teléfono celular. Han logrado una mejor educación, son más responsables socialmente y están globalmente más interconectados que las anteriores generaciones.

Una década atrás, los usuarios de Napster pirateaban las canciones. Recientemente, el desarrollo de Netflix y Spotify revela que existe una mayor voluntad a pagar por los contenidos –programas de TV, películas, música, libros, juegos de video– de la que existía hasta hace tan solo un lustro.

Setiembre 2013

Los riesgos del *singularity*

Por *singularity* no solo entendemos el concepto singularidad. También es el término acuñado por Ray Kurzweil en su primer libro para anunciar un hito próximo de la civilización humana: el momento en que la inteligencia dejaría de ser predominantemente biológica y crecería exponencialmente como consecuencia de que máquinas inteligentes podrían construir máquinas aún más poderosas sin ayuda de los humanos.

¿Sería eso bueno o malo? Para Kurzweil, marcaría el inicio de una nueva civilización que permitiría trascender. Luke Muehlhauser, autor de Facing the Intelligence Explosion, no es tan optimista. El matemático inglés I.J.Good había escrito: "Llamemos ultrainteligente a la máquina que pueda superar al más inteligente de los humanos en todas sus actividades intelectuales. Una máquina ultrainteligente podría crear aún mejores máquinas, generando así una 'explosión' que podría dejar atrás al ser humano. Así, la primera máquina ultrainteligente podría ser la última invención del hombre". ¿Cuán lejos estamos de ese hito?

La primera mitad del libro, disponible en la Web, es sobre la racionalidad en general; sobre los principios esenciales de la lógica y de las teorías de probabilidad y toma de decisiones. Explica por qué los humanos resultan seres tan irracionales. A una máquina ultrainteligente, cualquier buen profesional podría parecerle lo que a nosotros el loquito idiota de un pueblo.

La inteligencia artificial tiene el problema que no puede incorporar valores ni criterios morales porque éstos son difíciles de formular con precisión. Incluso los estados emocionales. ¿Cómo entendería una máquina el aburrimiento? Y cualquier máquina potente que solo los registre parcialmente podría ocasionar un gran desastre.

El conocimiento, la tecnología y la cultura de los últimos 10,000 años de civilización se lograron con un cerebro de casi el mismo tamaño. Ésa es la razón por la cual la inteligencia artificial puede marcar un quiebre tan brutal con el pasado.

Noviembre 2013

La economía es una temática más que un método

En 1992, el profesor de Chicago Gary Becker recibió el Premio Nobel de Economía por su contribución para extender el dominio del análisis micro económico a un contexto amplio del comportamiento humano. Para Becker, las premisas combinadas de la maximización racional, el equilibrio de los mercados y las preferencias consistentes podían aplicarse plenamente a "todo el comportamiento humano". Él contribuyó con un importante análisis económico de la vida familiar.

Con los avances en el campo de la neurociencia, la afirmación de Becker parece hoy bastante extrema. Como afirma John Kay en el Financial Times, el Nobel a Becker generó en su tiempo una avalancha de curiosos artículos en el Journal of Political Economy sobre la economía de lavarse los dientes o con el argumento que las personas se suicidaban "cuando descubrían que el valor presente neto de su utilidad futura era negativo".

Esta "visión económica" de Becker se volvió paradigmática. Sin embargo, en la vida real, las personas no siempre maximizan, las preferencias varían arbitrariamente y los mercados suelen estar desequilibrados. El ser humano tiene motivaciones complejas y comportamientos impredecibles.

Hay muchos casos en los que las premisas de Becker son muy útiles para deducir conclusiones, aunque la vida familiar y el suicidio pueden no ser los más representativos. No pocos defienden la teoría a ultranza por lo atractivo de su carácter aparentemente universal. Y contratacan: si no se usara la teoría económica, pues entonces qué? Pero en realidad, no hay respuesta. Lo que se requiere no es una nueva teoría más integral del comportamiento humano sino un reconocimiento pragmático de que los problemas cambian según el contexto.

La economía, más que por las técnicas que utiliza, debiera estar definida por los problemas que intenta resolver. Como dijera John Maynard Keynes, se parece más a la odontología o a la gasfitería que a la física.

Enero 2014

Cambio climático y El Niño

El Niño, también hoy ENSO ("El Niño – Southern Oscillation") fue nominado así por el capitán Camilo Carrillo en 1892 en un congreso de la Sociedad Geográfica en Lima.

La cultura Moche probablemente debió su colapso a un Fenómeno del Niño extremo. En los últimos 300 años, se han registrado 60 Niños; 15 en los últimos 60 años: 5 débiles, 7 medianos y 3 fuertes (1972-1973; 1982-1983; 1997-1998). Algunos científicos consideran a este último "el evento climático del Siglo XX". Causó la destrucción de 1/6 del sistema de corales en el mar.

Entre 1789 y 1793, un Niño habría sido el causante de una reducción en la producción agrícola de Europa, favoreciendo así a la Revolución Francesa. Y en 1876 y 1877, otro gran Niño, que redujo severamente la producción de guano, haber sido la principal causa de lo que fue la peor hambruna del Siglo XIX. En China, por ejemplo, murieron, en ese bienio, más de 10 millones.

Un informe reciente en la publicación Nature Climate Change suscrito por varios autores –entre quienes destacan Mike McPhaden, de la *US* National Oceanic and Atmospheric Administration; y Wenju Cai del Australia's Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization– concluye que las expresiones más extremas del Fenómeno del Niño van a intensificarse en el curso del siglo XXI, que aún no ha registrado uno de la virulencia de los tres últimos mencionados.

Un Niño extremo no solo ocasiona lluvias torrenciales en nuestra usualmente desértica costa norte, sino sequías catastróficas e incendios forestales en países como Australia e Indonesia. El informe señalado, sobre la base del análisis de veinte modelos climáticos, detecta un vínculo entre el aumento de las temperaturas globales y la probabilidad de una mayor frecuencia en la ocurrencia futura de Niños extremos.

En un año en el cual el Perú pudo ser sede de una cumbre mundial sobre el clima, se debería conocer más sobre los riesgos de tan preocupante posibilidad.

Febrero 2014

¿Qué hace especial al ser humano?

La Biblia ofrece una respuesta mantra: el hombre está hecho a imagen y semejanza de Dios. La teoría de la evolución, sin embargo, ha planteado diversas inquietudes. Stephen Cave, en el Financial Times, describe el debate que viene dándose entre los expertos.

Hay científicos que plantean que las diferencias entre el ser humano y otros animales son escasas. Henry Gee, en su obra The Accidental Species, polemiza: "no hay nada especial en el humano, como tampoco lo hay en ser un cuy o un geranio". Solo nos creemos excepcionales –afirma Gee– porque asumimos que somos la cumbre de la evolución. El biólogo Marc Bekoff –autor de Why Dogs Hump and Bees Get Depressed – no cree que seamos la única especie con razón, emoción, conciencia o moralidad y, más bien, considera que lo que separa a los humanos de los demás animales es que "somos los únicos que cocinan su comida y la especie más destructiva tanto de su propia especie, como de las demás".

En The Gap: The Science of What Separates Us from Other Animals, Thomas Suddendorf se refiere a la capacidad especial del humano para pensar en el tiempo, el pasado y el futuro; a su capacidad para imaginar lo que otros piensan; a la inteligencia, cultura y moralidad.

Michael Tomasello, autor de A Natural History of Human Thinking, centra la base de la excepcionalidad humana en una sola idea: su capacidad para la cooperación. De ella se generarían las demás cualidades humanas identificadas por Suddendorf. Relata algunos ejemplos sugerentes. Si adulto y niño se esfuerzan en conjunto para obtener un juguete y el adulto deja abruptamente la tarea, el niño busca siempre recuperar el interés del adulto en el objetivo común. Los bebés chimpancés, en cambio, siguen solos. Y si a parejas de niños de tres años que en conjunto buscan un premio, se ofreciera este a uno solo de cada par, es común que lo rechace y se mantenga en la búsqueda compartida. Los chimpancés lo reciben y abandonan la interacción.

Febrero 2014

El gana-pierde

En ciertos distritos de Lima se han colocado semáforos que señalan el tiempo que falta para el cambio de la luz. Semáforos similares se instalaron en Toronto entre el 2006 y el 2008. Los economistas Sacha Kapoor y Arvind Magesan hicieron un estudio del impacto de éstos.

Uno podría suponer que un semáforo con contador es más seguro porque avisa a los peatones del tiempo que les queda para cruzar la calle. Así piensan las autoridades. Pero ellas pueden estar equivocadas. Los semáforos con contador terminaron causando más accidentes.

Al ofrecer información, el contador induce a modificar el patrón de conducta ante el riesgo. Aumenta así el número de conductores que, con pocos segundos para cruzar, aceleran sus carros. Y el de aquellos que, del otro lado, pueden arrancar al toque.

Las buenas intenciones pueden generar consecuencias contrarias. Hace diez años se estableció en Nueva York y Pennsylvania la obligación de publicar información sobre la *performance* de médicos y hospitales.

¿Qué daño podría hacer contar con más información? Al menos estimularía la capacitación continua de los médicos, porque sus pacientes preferirían a los de mejor desempeño. Pero algunos investigadores –Dranive, Kessler, McClellan y Satterthwaite– descubrieron una consecuencia trágica. Una vez que los cirujanos y hospitales del corazón supieron que los datos de mortalidad en cirugía se publicarían, empezaron a operar solo a los pacientes más saludables. Los hospitales empezaron a evitar a los enfermos más graves. Los pacientes complicados empezaron a sufrir postergaciones en sus fechas de quirófano. El efecto neto resultó en un mayor gasto y más víctimas por ataques al corazón.

La transparencia suele hacer al mundo mejor, pero no siempre. A veces conviene ser selectivos. No siempre los pacientes entienden lo que implican los informes sobre el desempeño de doctores; y el aviso de cambio de luz ayuda a los peatones, pero aumenta los choques.

Marzo 2014

El material del futuro

Una forma de carbono –el grafeno– constituye el elemento más delgado existente, con apenas un átomo de espesor. Bastaría un gramo de este producto para cubrir todo un estadio de fútbol. Transparente, el producto conduce el calor y la electricidad mejor que cualquier otro. Muy duro –hasta doscientas veces más resistente que el acero– es también flexible y elástico. Así, puede estirarse tanto como el jebe, hasta 20% más, a diferencia del silicio que se quiebra con 1% de distorsión. Es realmente un material asombroso.

Se descubrió hace una década. En el 2010, dos físicos de la Universidad de Manchester lograron el Premio Nobel de Física por sus experimentos con él. Hace poco, científicos chinos han logrado un aerogel de grafeno cuyo peso es la séptima parte del correspondiente al aire.

¿Qué podría fabricarse con grafeno? Todos los equipos electrónicos fabricados con silicio, pero resultarían mucho más eficaces; baterías de larga duración que podrían sumergirse en agua sin oxidarse; celulares que podrían ser tan delgados como una hoja de papel, para doblarse y guardarse en el bolsillo.

¿Cuál es la cualidad más sorprendente del grafeno? Que es muy barato. Como existen intereses creados en la industria electrónica que usa extensamente los chips de silicio, es posible que esta demore en adaptar el grafeno como insumo.

En tal caso, puede suceder que sean otras las industrias que estrenen el material. Por razones de sus campañas en África, Bill Gates viene promoviendo el uso de un condón de grafeno que sería muy delgado, ligero e impenetrable. La industria automotriz podría empezar a fabricar carros electrónicos con cuerpos de grafeno que no solo mejorarían la seguridad en aquéllos, sino que además actuarían como paneles solares que cargarían la batería del carro. El grafeno permitiría integrar la electrónica con la biología. Así, uno podría tener un equipo de grafeno implantado en el cuerpo que interactuaría con el propio sistema nervioso.

Mayo 2014

El café, la urbe y la Web

El café –tanto la bebida como el lugar en que se sirve– fue clave en la historia de la innovación. Antes de su introducción en Europa fue la cerveza, por la escasez de agua potable, la bebida cotidiana. Se ha dicho que la revolución industrial se originó en la transformación de mentes aletargadas por la sopa caliente de cerveza que solía tomarse por las mañanas que súbitamente pasaron a ser estimuladas por potentes tazas de café. La Ilustración le debería mucho al efecto de la cafeína.

Y, por cierto, como lugar de encuentro, los cafés eran espacios en los que cualquier caballero razonablemente vestido podía, también, fumar su pipa, leer los periódicos y entablar conversación con los demás parroquianos. Como afirma Peter Diamandis en su libro Abundance, el periodismo todavía estaba en pañales y el sistema de correo era irregular y se encontraba mal organizado. Por tanto, pasar por el café se convirtió en un hábito cotidiano para obtener noticias e información, lo que lo convirtió naturalmente en un lugar de divulgación y debate de ideas. Los cafés, como sitios de reunión, se convirtieron así en focos de innovación.

Y ese hecho no constituye sino una expresión de lo que la creciente urbanización generó. Cuando la gente empezó a vivir una encima de otra, también sus ideas tendieron a cruzarse y a multiplicarse. Y algunas ciudades resultaron siendo especialmente creativas por multiculturales, multilingües y complejas. La multitud de diferencias en ellas constituía un importante motor de innovación.

Con un razonamiento similar, los optimistas del futuro creen que la Web se convertirá –como, en el pasado, los cafés y las ciudades– en un medio de fertilización muy potente. Sus usuarios –que sumarán 5 mil millones en el 2020– tendrán acceso digital a una metainteligencia global muy poderosa, que incluirá el conocimiento, la inteligencia, la creatividad y la sabiduría de toda la humanidad. Y ello permitiría hacer frente a los importantes desafíos que también se vislumbran.

Julio 2014

Innovar en un mundo complejo

Para innovar, se suele asumir que el entorno es uno simple, estable, preciso y predecible. Sin embargo, el contexto del mundo actual resulta uno volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Si en química la volatilidad mide la tendencia de las materias a evaporarse; en matemática financiera se pretende estimar la frecuencia e intensidad con la que varían los precios de los activos. Hasta hace no mucho, era usual que el propietario de un bien o de una acción lo mantuviera en su poder por lustros o décadas; hoy, en cambio, muchos activos cambian frecuentemente de manos, incluso a escala global, en apenas segundos. Ello ha multiplicado significativamente la volatilidad.

De otro lado, superando las ideas de Newton, la física cuántica afirmó el principio de la incertidumbre, la paradoja de que dos propiedades interrelacionadas de una misma partícula no pueden medirse exactamente al mismo tiempo. A partir de este criterio, el conocimiento pasó a ser visto como algo imperfecto, mutable, sujeto eventualmente a error. Y el riesgo eventual de la aparición improbable de cisnes negros no hizo sino ampliar la sensación de incertidumbre como elemento esencial de los tiempos más recientes.

La complejidad, por su parte, se origina de la creciente conciencia de que cosas muy diversas pueden estar trenzadas y ligadas entre sí, en algunos casos por vinculaciones extrañas, no siempre fáciles de comprender.

Y toda esta inconclusión, la percepción de que todo podría no ser sino algo aproximado y provisional, obliga a coexistir con una ambigüedad natural.

Así, en este mundo complejo, por cada solución que se identifique, lo natural es que venga acompañada de varios nuevos problemas. Y no resulta posible gestionar la complejidad real desde una visión teórica que peque de simplista. Ello restringe la capacidad de innovación.

Es imprescindible entonces aceptar la complejidad del entorno como el espacio de crecimiento natural para poder así innovar con eficacia.

Julio 2014

Las virtudes intelectuales

¿Pensar bien, para actuar acorde, constituye solo un conjunto de buenas técnicas programables o implica también un ejercicio moral? Robert Roberts y W. Jay Wood son los autores de un libro con el título de esta columna.

Una primera virtud intelectual es el deseo por aprender. Por genes o formación, algunas personas resultan más curiosas que otras.

Una segunda es el coraje. Su descripción más obvia es la disposición a sostener los puntos de vista aunque sean impopulares. Pero una interpretación más sutil sería la intuición sobre cuánto arriesgarse antes de concluir algo. De cuatro datos sueltos, la mente imprudente salta a formular una teoría conspiratoria. Una perfeccionista, en cambio, avanza lentamente por temor al error. Para los autores, el coraje intelectual sería un tipo de autorregulación, una intuición respecto de cuándo ser audaz o cauteloso. Hay científicos que se ciegan ante aquellos hechos que no cuadran en sus paradigmas. Coraje intelectual implica una apertura a mirar y ver cosas que puedan incomodar.

La tercera sería la firmeza, un punto medio entre la blandura de quien siempre cede y la rigidez de quien se mantiene en el dogma y desconoce la nueva evidencia. Una mente firme es aquella capaz de construir una visión de las cosas, pero que, a la vez, disfruta de la aparición de información novedosa, porque sabe ajustar, con agilidad y gracia, sus convicciones ante los nuevos hechos.

La humildad, el no permitir que el ego se interponga en la búsqueda de la verdad, resulta una cuarta virtud. Supone la falta de arrogancia, el estar abierto a aprender de cualquiera.

Otro factor clave es la autonomía, un balance respecto de cuándo reconocer la autoridad de otro y cuándo no; de cuándo seguir las reglas y cuándo superarlas.

Finalmente, la generosidad, la disposición a compartir los conocimientos y a reconocer el aporte de los demás, y escucharlos de la manera que ellos desearían.

Setiembre 2014

Una era desordenada

En el último Foreign Affairs, Richard N. Haass revisa algunas características de la situación internacional: el repliegue de EEUU de una posición de sheriff y potencia dominante, la difusión del poder en un contexto multipolar, la emergencia de nuevos actores en el escenario, etc. Ante la inquietud de cómo lograr un consenso mínimo para atenuar el cambio climático, promover el comercio, establecer nuevas reglas para el mercado digital, luchar contra el terrorismo y atender epidemias infecciosas, los esfuerzos en curso, incluso las mismas instituciones existentes, parecen insuficientes.

El Medio Oriente, lamentablemente, parece atrapado entre mucha intolerancia y poco acuerdo respecto del rol de la religión en el gobierno y la sociedad, confrontación que conduce frecuentemente a posiciones extremas. Haass considera que la región atravesaría las etapas iniciales de lo que fue en Europa la Guerra de los Treinta Años durante el siglo XVII, cuando las polarizaciones políticas y religiosas generaron conflictos cruentos, al margen incluso de las fronteras nacionales cuya validez es impugnada. Parte del vacío causado por el repliegue de EEUU ha sido llenado por el Estado Islámico.

En Ucrania, Rusia ha impugnado la validez de un orden europeo asentado en el reconocimiento de que el territorio no puede adquirirse mediante el uso de la fuerza. Vladimir Putin pareciera dispuesto a usar la intimidación para restaurar, en parte, el imperio ruso o soviético de otra época y Europa no parecería dispuesta, por falta de medios o voluntad, a jugar un rol global firme.

La actual paz en Asia es bastante precaria por la cantidad de reclamos territoriales no resueltos, en el marco de políticas crecientemente nacionalistas. Muchos países de la región, en vez de preparar a sus poblaciones para compromisos difíciles pero necesarios con sus vecinos, toleran y promueven un peligroso nacionalismo.

En ese contexto, América Latina tiene una ventaja de mediano plazo.

Noviembre 2014

Un valioso sumario

En su reciente libro The Meaning of Existence, y a sus 85 años, Edward O. Wilson integra sus ideas sobre la especie humana: sobre cómo ella, junto a millones de otras, ha venido evolucionando, a través de procesos naturales, desde formas más primitivas de vida.

Para Wilson, las religiones – escépticas respecto de la teoría de la evolución – resultarían paradójicamente una comprobación de la misma. La selección natural no funciona solamente con individuos sino también con grupos; y en la historia los grupos que mejor se reproducen son los que logran una mayor integración frente a terceros. Y la religión constituye el integrador social más poderoso de la cultura humana.

El científico reconoce beneficios obvios de la fe religiosa: los códigos morales que exigen el alivio del sufrimiento y el cuidado del vulnerable. Pero también se lamenta del sectarismo que ha inducido, ocasionalmente, a grandes religiones a causar daños innecesarios. Tal tribalismo podría limitar el realismo requerido para superar algunos desafíos globales.

Para Wilson, el tribalismo es una consecuencia de lo que denomina la maldición paleolítica: adaptaciones genéticas que por millones de años, cuando los hombres eran cazadores, funcionaron bien, pero que ahora no sirven para la convivencia y bienestar de una sociedad más urbana y global.

El autor, que es quien más sabe en el mundo sobre las hormigas, afirma que sólo hay unos 20 casos en la historia de la vida en que una especie desarrolla una inteligencia y un altruismo social. Se declara un optimista congénito sobre el futuro porque considera que el ser humano, a diferencia de los insectos, no es esclavo de sus instintos. Si bien nuestro comportamiento tiene un importante componente genético, podemos también pensar sobre las consecuencias de nuestros actos y decidir acorde.

Wilson predice que la neurociencia pronto mostrará el proceso físico de la conciencia, identificando los procesos por los que nos emocionamos y pensamos.

Diciembre 2014

La era de la adaptación

El cambio tecnológico es hoy el motor principal de la economía global. Ésta crecería a menor ritmo, ojalá que más sostenidamente.

La Revolución Industrial se inició en Inglaterra por 1760 y demoró algunas décadas (1820-1840) para extenderse por Europa y Estados Unidos. Hoy los cambios, como los tsunamis, golpean con fuerza inexorable y poco aviso. Por la globalización de las conexiones, el progreso tecnológico afecta simultáneamente a todos. Por ello –afirma Klaus Schwab, fundador del WEF, en Project Syndicate– competir exitosamente en el siglo XXI requiere de un esfuerzo intenso de adaptación continua.

Todo sería posible aunque nada resultaría seguro. Toda actividad productiva puede ser transformada. La empresa Uber, por ejemplo, no sólo ha cambiado cómo la gente se moviliza en una ciudad, sino que también ha desencadenado una verdadera revolución al uberizar los mercados de otros bienes, y permitir a sus eventuales consumidores poder alquilarlos en vez de adquirirlos.

Y la tecnología 3D viene transformando la industria manufacturera. Ya no es más que el pez grande se come al chico, sino que el rápido va a progresar y adaptarse, y el lento va a quedarse atrás.

Este cambio en el entorno viene también alterando hábitos, intereses y modos de pensar de las personas como ciudadanos y consumidores. La privacidad, por ejemplo, es un lujo del pasado. Y cualquier nacido hoy podría aspirar a vivir más de 100 años.

¿Será favorable el cambio? En conjunto, sin duda. Pero hay innegables desafíos. La automatización y robotización ampliarán la brecha de productividad entre los más talentosos y aquellos que no puedan adaptarse.

Los gobiernos requieren favorecer la innovación y la creatividad, y asegurarse de que sus ciudadanos puedan educarse como para entender y aprovechar las nuevas realidades. Los servicios estatales deben ser tan eficientes como los que ofrecen las mejores empresas privadas.

Es un cambio que puede generar temor, pero que resulta inevitable.

Marzo 2015

Respuestas y preguntas

Naguib Mahfuz, el Nobel egipcio, escribió lo siguiente: "de las respuestas de cualquier persona puede uno intuir cuán astuta es, pero es necesario oír sus preguntas para determinar si es, o no, una persona sabia".

¿Qué es la sabiduría? La definición más completa que conozco es una que ensaya Tom Lombardo, un estudioso del futuro. La define así: "Constituye la máxima expresión del desarrollo personal y de consciencia del futuro. Implica un entendimiento, enriquecido en el tiempo e impregnado por la curiosidad, respecto de los temas más trascendentes de la vida: todo aquello que resulta especialmente importante, ético o significativo; combinado con el deseo y la capacidad creativa para aplicar esta valiosa comprensión hacia el logro futuro de un mayor bienestar para uno mismo y otros".

Si bien la sabiduría tiene una conexión obvia con el conocimiento acumulado en el pasado, el verdaderamente sabio, según esta definición, es aquel capaz de usar dicho conocimiento para el presente y el futuro. Un erudito que no sea curioso ni humilde y que tenga temor a lo novedoso y a lo desconocido terminará estancado en el camino a la sabiduría. La mente de un sabio suele estar abierta a la de otros. A Einstein le criticaban que desperdiciara su valioso tiempo como científico enseñando a tocar el violín a niños; él lo explicaba señalando que de ellos aprendía, muchas veces, a preguntar bien.

La comprensión interiorizada del mundo contemporáneo –de sus tendencias, desafíos y oportunidades concretas– constituye un requisito esencial de la sabiduría. Repetir las ideas o soluciones de otros resulta, en el mejor de los casos, una sabiduría de segunda mano.

El futuro –de las empresas, de las instituciones y de la sociedad– va a resultar muy cambiante y estará lleno de sorpresas, de creatividad, de cambios tecnológicos muy disruptivos. Su manejo adecuado no sólo requiere de respuestas eficaces, también son muy necesarias las preguntas iluminadoras.

Abril 2015

El poder del compromiso

Un principio de la teoría económica plantea que el bienestar personal aumenta según lo amplio que sea el abanico de las opciones disponibles. Richard Thaler, profesor de la Universidad de Chicago, aclara en un artículo en edge.org que ello no es siempre cierto. Afirma que hay casos en los cuales restringir las opciones y comprometerse a un solo curso de acción resulta el camino más conveniente.

Hay ejemplos de la tradición histórica: Ulises ordenando a su tripulación que lo aten al mástil para mantener el rumbo y evitar la seducción del canto de las sirenas es uno; Hernán Cortés, barrenando ('quemando') sus naves para focalizar la atención de sus tropas, otro.

Thomas Schelling, el economista norteamericano que recibió el Premio Nobel (2005) escribió en 1956 An Essay on Bargaining, en el cual analiza casos como el llamado "dilema del prisionero" (cuando dos jugadores separados entre sí pueden mejorar su situación si ambos colaboran, pero enfrentan la dificultad de comunicar al otro de su disposición a colaborar, cuando la estrategia dominante es a no hacerlo).

Un ejemplo práctico mencionado por Schelling era el de una clínica de rehabilitación para cocainómanos adinerados existente en Colorado que ofrece una táctica de autochantaje: cartas autoincriminatorias que devienen en públicas si se descubre que alguno de los pacientes –los que son testeados ocasionalmente al azar– ha consumido cocaína. Esta estratagema resulta afirmando el compromiso de los pacientes con su deseada rehabilitación. Muchos de los complejos problemas de hoy, desde cómo enfrentar el cambio climático hasta cómo encontrar una solución a cualquier conflicto internacional relevante, podrían eventualmente resolverse si las partes involucradas pudieran encontrar una manera de comprometerse, con un anclaje similar, a un curso futuro de acción.

El libro de Schelling, después de más de medio siglo, merece una relectura.

Abril 2015

Anticipando el 2025

Con ese título se celebró el año pasado una conferencia en Londres cuyas ponencias acaban de editarse en un libro. ¿Cuánto cambio puede haber en una década? Bastaría recordar, para responder a esta pregunta, que en el 2005 no existían Facebook, ni Twitter, ni YouTube, ni iPads ni Kindle; y que tanto Wikipedia como Skype estaban recién en sus inicios. Los teléfonos inteligentes todavía eran vistos como objetos sofisticados. Sugerir cursos gratuitos online, como los de Khan Academy y Coursera, que hoy millones de usuarios usan, parecían cosas de otro planeta. De otro lado, muy pocos analistas por entonces estaban preocupados por el eventual descalabro que, en apenas tres años más, se generó en el sistema financiero internacional. Pareciera que coexiste una efervescencia tecnológica dinámica con una gran dificultad de la sociedad y de las instituciones para adaptarse al dramático cambio.

Aún sigue válida, contra muchos pronósticos, la Ley Moore (que establece una duplicación del desempeño relativo de las computadoras cada 18 meses). De ahora al 2025, hay para no menos de seis duplicaciones sucesivas de potencia. Ello resulta en un múltiplo de 64, difícil de visualizar en la práctica. Ello implicaría, por ejemplo, que las computadoras en el 2025 podrían ser, a la vez, cuatro veces más potentes, cuatro veces más baratas y cuatro veces más pequeñas (requerirían, por tanto, cuatro veces menos energía) que las actuales. Para no referirnos a las mejoras que se lograrán en big data, robótica, biología sintética, sistemas de renovación energética, impresión 3D, inteligencia artificial y demás. Todo ello transformará de manera muy significativa el aprendizaje, el trabajo y el entretenimiento.

Hay pronósticos que constituyen un desafío a nuestro entendimiento del mundo. Por ejemplo, respecto de la salud. Vinod Khosla, fundador de Sun Microsystems, pronostica que para el 2025 el 80% de lo que los médicos hacen ahora se podrá hacer mejor y más barato con máquinas.

Agosto 2015

El Poscapitalismo

En su último libro, el periodista inglés Paul Mason afirma: "El capitalismo es un sistema complejo que viene perdiendo su capacidad adaptativa. De allí el término poscapitalismo".

En la reseña de esa obra, Gillian Tett, editora del Financial Times, comenta que la crítica que Mason hace del sistema puede parecer estridente a muchos, pero su análisis sobre algunas fuerzas que vienen reformulando la economía mundial merece una reflexión mínima. Según Mason, la revolución tecnológica tiene tres implicancias relevantes para las economías del futuro. Primero, el que la automatización esté reduciendo significativamente la demanda por trabajo; segundo, la erosión en la capacidad del mercado para establecer adecuadamente algunos precios relacionados con la informática; y, por último, el surgimiento de algunos bienes, servicios y organizaciones que no responden fácilmente a los dictados del mercado, ni a la jerarquía gerencial usual. Se estarían así gestando redes de colaboración entre individuos que no coinciden con la visión ortodoxa del interés propio, ni con una asignación eficiente de precios por oferta y demanda.

Un ejemplo referencial es Wikipedia, que ya constituye un recurso fundamental para cualquier estudiante. Si fuese una empresa, podría haber superado US$2,500 millones de ingresos anuales. Pero es otro tipo de institución: un proyecto de 27,000 voluntarios que trabajan gratis, con lo que eliminan la posibilidad de que alguien desarrolle una empresa rentable en el mismo campo.

Mason critica a la izquierda tradicional que sigue focalizada en la interacción mercado-Estado, en vez de reconocer que la tecnología vuelve a todos individualistas, aunque capaces de relacionarse en redes muy potentes para contribuir a un mundo que podría resultar más igualitario y justo. Su visión utópica del futuro es una en la cual el gobierno ofrece un contexto de base que permita a sus ciudadanos florecer asumiendo varias de las funciones tradicionales del Estado.

Agosto 2015

La invención de la naturaleza

Con título tan imponente, la historiadora Andrea Wulf ha nominado su biografía de Alexander von Humboldt (1769-1859), quien fuera uno de los personajes más famosos y admirados de su época. A los 100 años de su nacimiento –recuerda Sarah Darwin en el Financial Times–, Berlín declaró un día feriado en su homenaje; en Moscú, fue saludado como "el Shakespeare de las ciencias"; y en Boston, el poeta Ralph Waldo Emerson lo describió como "uno de los grandes asombros del mundo".

¿Por qué el descubridor de la corriente marina que pasa por la costa del Perú y que resulta tan determinante en su raro clima no tiene hoy la misma fama? Según la autora, ello se debería a que los planteamientos de Humboldt son tan evidentes hoy, que se ha perdido el recuerdo de quien fue el primero en formularlos. Humboldt fue un explorador corajudo y el científico más famoso entre sus contemporáneos. Su vida fue intensa en aventura y descubrimiento. Escaló el Chimborazo, cruzó en canoa el Orinoco, atravesó la Siberia. Fue, tal vez, el primero en percibir a la naturaleza como una fuerza global interconectada y en predecir los riesgos de un cambio climático inducido por el hombre. Fue además un gran escritor. Transformó sus observaciones científicas en una narrativa extensa y valiosa, y sus escritos fueron celebrados por autores de disciplinas tan diversas como Darwin, Goethe y Thomas Jefferson. Wulf repasa la influencia de Humboldt en el mundo de las ideas de su tiempo. Conceptos como 'evolución', 'revolución', 'ecología', 'conservación' hubieran significado otra cosa sin él.

El menor de una familia prusiana aristocrática de dos hijos, Humboldt perdió a su padre a los 9 años. La falta de atención afectiva por parte de una madre rica y dominante lo hizo un gran colector de plantas, animales y rocas. El rey Federico el Grande le preguntó un día si, como su homónimo el emperador Alejandro Magno, pensaba conquistar el mundo un día, y el niño le contestó que sí, pero que con la mente.

Octubre 2015

Reglas simples

Los problemas de la física newtoniana se resolvían con fórmulas sencillas, que relacionan entre sí a pocas variables. Luego la teoría de la probabilidad y la estadística permitieron a la ciencia enfrentar los problemas inciertos. Recientemente la complejidad del mundo se ha multiplicado exponencialmente. ¿Cómo enfrentar sus crecientes desafíos? ¿Son imprescindibles los modelos sofisticados de computadora? Algunos –recordando la frase de Albert Einstein: "Todo debe hacerse lo más simple posible, aunque sin exagerar" – sugieren mantener simples los procesos y no complicarlos innecesariamente.

Los profesores Donald Sull de MIT y Kathleen Eisenhardt de Stanford han publicado el libro Simple Rules: How to Thrive in a Complex World. Identifican criterios que deben cumplir con estas reglas simples: 1) deben ahorrar recursos, especialmente tiempo y energía, 2) deben poder ajustarse según las circunstancias, 3) deben poder eliminar la confusión y las vacilaciones, 4) deben establecer un marco dentro del cual se pueda improvisar y 5) deben permitir la colaboración flexible, especialmente bajo tensión.

No es tan cierto que los modelos complicados trabajen necesariamente mejor que las reglas simples –las que pueden versar sobre límites, prioridades, topes, *know-how*, coordinaciones o tiempos– cuando éstas están bien formuladas. Se requiere una adecuada concentración en las variables críticas y optar por criterios que funcionen para un rango plural de escenarios antes que buscando esfuerzos singulares de optimización. Harry Markowitz ganó el Premio Nobel de Economía en 1990 por su investigación sobre la Teoría del Portafolio. Su propio ahorro, en cambio, lo invertía según la regla 1/N, dividía el total que tenía disponible entre el número de fondos que le merecían alguna consideración.

Los autores, por ejemplo, festejan el consejo simple del autor Michael Pollan sobre la mejor dieta: "Come comida, no mucha, mayoritariamente plantas".

Octubre 2015

China y EEUU

Sobre el dialogo entre China y EEUU, Gideon Rachman del Financial Times recuerda que un funcionario del gobierno norteamericano le comentó una vez: "No conectamos, somos como computadores que funcionan con distintos sistemas operativos".

En su nota, el periodista inglés describe algunos contrastes esenciales. China se precia de cinco milenios de historia; EEUU, apenas se proyecta, para atrás, algo más de dos siglos. Los chinos ven el mundo en ciclos dinásticos de años buenos y malos; recuerdan especialmente la humillación que sufrieron frente a Europa y Japón en el siglo que siguió a 1840. Para EEUU, en cambio, la historia se inicia en 1776 y es una lineal de poder y bienestar creciente. Los norteamericanos asumen que los valores de su democracia liberal son absolutos, de aplicación universal. En China, en cambio, son particularistas; no asumen que lo que resulte bueno para China ser necesariamente conveniente para el mundo, ni viceversa. Ello genera posiciones muy distintas en política exterior, ante conflictos externos o temas como los derechos humanos.

Como lo recordó el Papa ante el pleno de su Congreso, EEUU es un país de inmigrantes, cuyos hijos aspiran a volverse norteamericanos en una generación. Y lo logran. En China, en cambio, la etnia es más importante que las ideas para el sentido de nacionalidad y ciudadanía.

Desde su independencia, se habla en EEUU de proteger al individuo del Estado, de los impuestos sin representación; en China, en cambio, el Estado es visto como garantía contra el caos y el derramamiento de sangre fratricida, presentes en su larga historia, desde la época de los Reinos combatientes (475 a.C).

En EEUU, la ley y los derechos individuales mandan. La filosofía china es más respetuosa de la jerarquía y de las obligaciones. Su visión aspira a la armonía más que a la libertad.

Octubre 2015

La ciencia-arte de Rodrik

De Princeton, Dani Rodrik ha regresado a la Escuela de Gobierno de Harvard. Nacido en Estambul, en una familia sefardí judía, Rodrik acaba de publicar Economic Rules: Why Economics Works, When It Fails, and How to Tell the Difference, una firme defensa de cuán valiosa es la economía como herramienta para mejorar el mundo, siempre y cuando los economistas abandonen teorías presuntamente universales y se concentren en estudiar bien el contexto específico en el que actúan.

El mensaje principal del autor es que la economía comprende un conjunto múltiple de modelos que ayudan a interpretar el mundo y que las fallas (algunas muy graves) resultan de cuando se confunde 'un modelo' con 'el modelo'. La disciplina no avanza como ciencia en función de grandes teorías universales sino por la acumulación de modelos diversos que explican más o menos bien fenómenos concretos en condiciones determinadas.

En varios capítulos, que se remontan a Adam Smith y que pasan revista a los desafíos recientes de la globalización, el autor explica cómo diversas situaciones han requerido de modelos distintos. Cada uno de ellos provee una historia parcial de cómo funciona el mundo. Incluso estas historias pueden, como los cuentos para niños, ofrecer lecciones contradictorias.

El verdadero desafío consiste en escoger bien, para cada caso, el modelo que mejor se aplica a las circunstancias determinadas. Uno puede estar refiriéndose a la desigualdad, al libre comercio, o a la eficacia en el gasto público. Para enfrentarlo bien, se requieren dos cosas: apertura mental e investigación empírica. Por ello –reconoce Rodrik– la economía tiene, en este aspecto, más de arte que de ciencia. "Los economistas fieles a su disciplina –afirma– deben ser necesariamente humildes".

La difícil combinación de ciencia y arte se vuelve más compleja aun con el entrelazado entre lo que se conoce como economía positiva y economía normativa; lo que efectivamente es y lo que uno pretende que sea.

Noviembre 2015

El arte y ciencia del carisma

Olivia Cabane ha publicado The Charisma Myth, libro en el cual refuta que el magnetismo personal constituya un don innato y explica cómo éste puede adquirirse y mejorarse. La autora recuerda que Steve Jobs, en sus primeras presentaciones en público, apenas destacaba y luego se convirtió en un líder tremendamente carismático.

Los comportamientos que permiten acumular carisma se intuyen desde la infancia. Los tres elementos básicos que la componen, según Cabane, son: presencia, calidez y poder. Cuando se conoce a alguien como Bill Clinton o el Dalai Lama, lo primero que destaca es que transmiten un sentido de 'presencia' muy especial. Pero si ella resulta un requisito esencial del carisma, son el poder y la calidez transmitidos los que terminan dándole contenido. Por cierto que las respectivas dosis de presencia-calidez-poder son las que determinan los diferentes estilos del carisma.

Cada vez que se conoce a una nueva persona, uno evalúa instintivamente si ella podría resultar en un potencial amigo o enemigo y si cuenta con el poder real para actuar eficazmente con base en tales intenciones.

Un bajo nivel de autoconfianza constituye el principal inhibidor del carisma. Hay también el denominado síndrome del impostor. Muchas personas competentes suelen sentir que no saben bien lo que hacen y que pronto alguien va a descubrirlos como un fraude.

Un buen predicador religioso constituye una figura prototipo del carisma. Debe irradiar presencia, mostrar empatía y calidez con su congregación, y sentir que habla en representación de algún poder más elevado.

En 1886, William Gladstone y Benjamin Disraeli competían por el cargo de primer ministro. Una dama comentó sobre sus diversos carismas: "Después de cenar con Gladstone, pensé que él era la persona más inteligente de Inglaterra. Después de cenar con Disraeli, sentí que yo era la mujer más inteligente de Inglaterra".

Noviembre 2015

La paz a ganar

Sir Jonathan Sacks, quien ha sido el rabino principal del Reino Unido, acaba de publicar un libro titulado Not in God's Name: Confronting Religious Violence, cuya lectura resulta pertinente en el contexto de los asesinatos últimos realizados en París.

En Occidente –comenta David Brooks en el New York Times– muchos ven a ISIS como el rebrote de un tumor medieval maligno que hay que extirpar. En el siglo pasado, la peor violencia política fue causada por movimientos seculares: el nazismo y el comunismo. En el actual, han aparecido contrarrevoluciones en Medio Oriente –aunque también en África y Asia– que constituyen una combinación siniestra de religión con política para intentar restaurar un califato. Para escoger un mes cualquiera, en noviembre del 2014, hubo más de 600 ataques yihadistas en 14 países, en los cuales murieron más de 5,000 personas. Este siglo, contrariamente a lo que usualmente se cree, puede resultar uno con mayor presencia religiosa, hasta por una simple razón demográfica: las familias seculares tienen menos hijos.

Recuerda Sacks que los personajes del Antiguo Testamento son de una moral compleja: hasta los mejores tienen defectos; los peores, algunas virtudes. La violencia en el nombre de Dios recién se inicia cuando arbitrariamente se plantea una división insalvable entre santos y pecadores, hijos de Dios e infieles, puros y condenados.

Van a requerirse de armas militares para derrotar a los fanáticos de ISIS, pero también de ideas imaginativas para ganar una paz que sea duradera. Se precisará formular algún tipo de Teología de la Otredad que sea plural y que ayude a descubrir a Dios en la cara del ajeno. Las grandes religiones se basan en el amor. Pero éste es, por su naturaleza, problemático; está siempre sujeto a las preferencias y a los celos. Al lado de la ética del amor, es necesario afirmar –plantea Sacks– una ética de la justicia, que es un valor más impersonal y desapasionado. Es la justicia la que obliga al necesario respeto por el otro.

Noviembre 2015

La horrible guerra santa

Lo que viene ocurriendo en Siria y el Medio Oriente entre chiitas y sunitas –cuyas diferencias se remontan a la muerte de Mahoma– es similar a lo que aconteció en Europa Central, en el siglo XVII, entre católicos y protestantes. La guerra civil en Siria dura ya cuatro años, más que la guerra civil española, pero la del siglo XVII, la más sangrienta registrada hasta entonces, duró treinta años (1618-1648) y sólo concluyó cuando la razón de Estado triunfó sobre la teología. La paz de Westfalia marcó el fin de las guerras religiosas en Europa. ¿Cuánto tiempo se demorará Medio Oriente en tener una paz similar?

Nadie podía imaginar, en 1618, cuando la protestante Bohemia se levantó contra el Sacro Imperio Romano Germánico, la carnicería que se iba a armar. Intervinieron en la guerra, por razones que a veces trascendían a la religión, España y Austria, Francia, Holanda, Suecia, Polonia, Rusia, Dinamarca, los principados alemanes, Inglaterra, Escocia y el Imperio Otomano.

Principalmente se peleó en territorio alemán entre ejércitos mercenarios. Nunca fueron la crueldad y la brutalidad tan extremas como cuando fueron aplicadas en el nombre de Dios. A la gente se le torturaba y quemaba viva sin mayor reparo. La población alemana se redujo en una tercera parte.

Philip Stephens, del Financial Times, hace una relevante comparación entre las dos épocas y recuerda que entonces las lealtades confesionales a veces eran superadas por ambiciones más seculares: la Francia católica, celosa de España y Austria, se alió con la Suecia protestante; la Dinamarca protestante intercambió bandos en no pocas ocasiones; los luteranos y calvinistas a veces se cuestionaban si Roma era el verdadero enemigo.

Recién en 1648 se restableció un nuevo balance geopolítico: Francia emergió victoriosa, el Imperio Germánico desapareció. La idea fuerza de los varios tratados suscritos fue que la religión no debería nunca más ser un casus belli. El Medio Oriente está aún lejos de ello.

Diciembre 2015

La libertad de expresión

Hace 2,400 años, Sócrates bebió la cicuta por sus ideas. Desde entonces no se ha alcanzado un consenso preciso y compartido sobre cuánta libertad de expresión es conveniente. Tampoco hay claridad respecto de las reglas o los criterios que debieran regular, por ejemplo, la comunicación en redes sociales. ¿Puede alguien, en broma, gritar "¡temblor!" en un teatro lleno a oscuras? Y, si no, ¿quién lo impide o sanciona?

En los años iniciales del republicanismo, en carta a un amigo, Thomas Jefferson escribió: "Como el gobierno debe finalmente responder a la opinión de los ciudadanos, entre un gobierno sin periódicos y periódicos sin gobierno, prefiero lo último".

Ten Principles for a Connected World es el título de un libro de Timothy Garton Ash, el profesor de Oxford y Stanford, quien anteriormente lanzara –con similar propósito– la Web freespeechdebate. Algunas empresas –afirma el historiador y periodista– ya pueden resultar, respecto de la libertad de expresión, más relevantes que los estados más poderosos: los usuarios de Facebook superan a la población de China, y el directorio de Google podría resultar más influyente que el gabinete de Alemania. Un vulgar video colgado en YouTube, en el que por algunos minutos se maltrataba a islámicos, generó una drástica intervención del gobierno de EEUU y violentas demostraciones callejeras que resultaron en la muerte de más de cincuenta personas.

¿Por qué es necesaria la libertad de expresión? El autor lo resume bien: "para desarrollarnos a plenitud como seres humanos, para avanzar en una mejor comprensión de la verdad, para ejercer un control sobre los respectivos gobiernos y poderes, y para ayudar a las sociedades a aprender a vivir en diversidad".

Éstos son propósitos nobles a los que las palabras sirven, aunque éstas puedan usarse también para herir y ofender. Garton Ash ha desarrollado diez principios que aspira universales y cuyo cumplimiento haría mejor a la situación vigente:

Esencia. Todos los seres humanos deben sentirse con habilidad y capacidad para expresarse; y con el derecho a buscar, recibir e impartir información e ideas, al margen de fronteras.

Violencia. No debe amenazarse con la violencia, ni aceptar la intimidación violenta.

Conocimiento. Deben superarse los tabúes que limiten el aprovechamiento de cualquier oportunidad para la difusión del conocimiento.

Periodismo. Se requiere de medios diversos, confiables y sin censura, que contribuyan en el proceso de tomar decisiones bien informadas, así como en una participación plena en la vida política.

Diversidad. Se debe reconocer de manera abierta y con robusta civilidad todo tipo de diferencias humanas.

Religión. Se debe respetar a todos los creyentes, no necesariamente el contenido de dichas creencias.

Privacidad. Se debe proteger la privacidad y la reputación, pero no al punto de evitar el escrutinio sobre temas de interés público.

Discreción. Es válido el desafiar los límites planteados al acceso de información por razones como la de seguridad nacional.

Autonomía. Internet y otros sistemas de comunicación deben quedar protegidos de las invasiones ilegítimas que provengan tanto de poderes públicos como privados.

Valentía. Cada quien debe decidir por sí mismo y atenerse a las consecuencias de sus actos.

Julio 2016