

e-book

Salir de la crisis hacia un desarrollo sustentable



Por Roberto Sansón Mizrahi

Editor de Opinión Sur



South North 
Development Initiative

Indice

Capítulo 1

Introducción

Capítulo 2

¿ Merecimos la crisis ?

Capítulo 3

Frente a la crisis, transformar sobre caliente

Capítulo 4

Toma de decisiones para salir de la crisis

Capítulo 5

Limpiarnos de hipocresía e indiferencia

Capítulo 6

Rumbo y viabilidad: el proceso de construir una transformación

Capítulo 7

Liderar en el vértigo de la aceleración contemporánea

Capítulo 8

No falta sólo potencia sino mejor rumbo

Capítulo 9

Abatir desigualdad para lograr una salida sustentable de la crisis

Capítulo 1

Introducción

Nos hemos abocado en Opinión Sur a entender porqué estalló la crisis, la dinámica que le dió origen, las circunstancias que convergieron para que explotara con la virulencia y el alcance global con que lo hizo¹. Es éste un esfuerzo analítico necesario para comprender lo sucedido y poder evaluar la pertinencia y probable efectividad de las soluciones que se plantean. De no contar con esa propia perspectiva nos tocaría adoptar la visión hegemónica, inefectiva como la propia crisis desnuda pero repetida una y mil veces por las usinas tradicionales de pensamiento estratégico. Desde nuestra óptica, esta crisis global no es tan sólo financiera aunque fue, sin duda, gatillada por el mal funcionamiento del sistema financiero. Hay otros sustentos, otras circunstancias, otros factores, que generaron la dinámica que nos condujo a la crisis. Sin transformar esa dinámica corremos el grave riesgo de reproducir otro ciclo de salida de la crisis, recuperación, expansión y vuelta a otra crisis.

No sólo es posible sino imprescindible superar los profundos desbalances que se dan entre países y al interior de cada país. Es necesario construir una trayectoria de crecimiento orgánico, justo y sustentable; conformar nuevas instituciones capaces de poner el financiamiento al servicio de la producción; abatir desigualdad y pobreza no sólo por un prurito ético sino además porque es condición necesaria para asegurar un balance dinámico entre oferta y demanda. Un mejor rumbo y una más eficaz forma de funcionar no precede a la redistribución de oportunidades, nace con ella.

La tarea ahora debe focalizarse en considerar las soluciones que se proponen para salir de la crisis; analizarlas a cabalidad, evaluar los elementos que las conforman y, muy especialmente, señalar todo otro elemento esencial que es ignorado y no tenido en cuenta.

El rumbo y la forma sistémica de funcionar es el foco de lo que hoy se discute o debiera discutirse. Las medidas específicas son esenciales pero la direccionalidad que el conjunto de medidas específicas va estableciendo lo es aún más. Pensamiento estratégico, orientaciones de política y medidas específicas hacen parte de un único desafío que se despliega en diferentes niveles. En eso concentramos nuestra atención.

¹ Crisis Internacional : Ajustar el rumbo y mejorar el funcionamiento sistémico

Capítulo 2

¿Merecimos la crisis?

Explota la crisis y nos protegemos del temporal mientras el proceso busca su curso porque una crisis no detiene sino que transforma la dinámica socioeconómica. Es tan grande el temor y el desconcierto que sólo los audaces o los mejor posicionados comprenden que éste es el momento de aplicar energía para encauzar en un sentido u otro el devenir de las cosas. ¿Qué pasó y porqué pasó? ¿Se pudo evitar la crisis? ¿La ceguera la precipitó? ¿Qué viene ahora? ¿Cómo reaccionamos? Toca preguntarnos si queremos cambiar; enseguida vendrá si sabremos cambiar.

Explota la crisis y salimos disparados a protegernos del temporal. Mientras eso hacemos el proceso busca su curso porque una crisis no detiene sino que transforma la dinámica socioeconómica. En ese fluir de los acontecimientos poderosos intereses pugnan para lograr que lo que emerja desemboque lo más posible en su favor. Es tan grande el temor y el desconcierto que sólo los audaces o los mejor posicionados comprenden que éste es el momento de aplicar energía para encauzar en un sentido u otro el devenir de las cosas.

Qué pasó y porqué pasó

El diagnóstico de porqué estalló la crisis parte señalando que el sistema financiero tuvo un pésimo comportamiento y facilitó que sectores sin capacidad de pago se endeudasen. Lo que no se explicita lo suficiente es la razón de ese comportamiento y el consecuente sobre-endeudamiento.

En mi criterio uno de los más importantes factores que hicieron posible la crisis fue el desfasaje que se había producido entre la tasa de crecimiento de la oferta productiva y la tasa de crecimiento de quienes absorben esa producción (la demanda efectiva). Esto fue el resultado de un crecimiento concentrador que generó creciente desigualdad en casi todas las economías del mundo. Vale notar que esa desigualdad no se dio tan sólo en las economías emergentes (traducida en mayor pobreza e indigencia) sino también en las economías centrales con niveles de vida muy superiores, que fue por donde comenzó la presente crisis global.

Ocurre que se afectó el crecimiento “orgánico” del sistema económico (un crecimiento relativamente balanceado de sus principales variables). Con honrosas excepciones los analistas del Norte que operan desde la perspectiva de la abundancia y

la reproducción del crecimiento, así como los del Sur que operamos desde la perspectiva de la escasez y la promoción del desarrollo, no habíamos considerado en toda su importancia el crítico rol que juega la desigualdad al afectar los basamentos de un crecimiento orgánico de la economía.

La desigualdad implica varias cosas. Por un lado, que existe un cierto retraso o rezago en los ingresos de los sectores medios y bajos (trabajadores, pequeños productores, jubilados, desocupados, población de áreas marginales en grandes ciudades, poblados y áreas rurales) respecto al crecimiento de la producción y la economía a nivel agregado. Ese rezago se traduce en los países del Sur en una extendida pobreza pero, en los países del Norte, el retraso relativo puede darse aún con una mejora en términos absolutos del nivel general de vida. El hecho es que se produce una brecha, un desacople entre la masa de bienes y servicios que un vibrante aparato productivo está en capacidad de producir y lo que la demanda es capaz de absorber. Estamos hablando de brechas a nivel agregado porque brechas sectoriales o territoriales de hecho se producen constantemente en la economía y logran ser absorbidas, “resueltas”, por el comercio, las migraciones, la dinámica económica general a través de innovaciones y permanentes reestructuraciones. Esas brechas generan tensiones que cuando adquieren dimensión sistémica ya no logran ser resueltas por la pura dinámica económica y requieren de la intervención de reguladores y timoneles políticos. Si ellos no reaccionan tomando a tiempo decisiones que van más allá de lo puramente funcional económico, se traba el funcionamiento de la maquinaria económica y estallan las crisis.

La desigualdad implica también una creciente concentración del ahorro, aquella parte del ingreso que no se consume y puede destinarse a financiar la inversión que es uno de los pilares del crecimiento económico. Según como se canalice, se “asigne” el ahorro, se estará generando un tipo u otro de inversión: una inversión más productiva o más financiera-especulativa; una inversión concentrada en grandes actores económicos o una inversión desconcentrada que ayude a la formación de capital en pequeños y medianos productores; una inversión que atenta contra el medio ambiente o una inversión que lo resguarde y proteja.

La concentración del ahorro se da al mismo tiempo que se angostan las oportunidades de inversión en la economía real debido al rezago de la demanda frente a la producción. Este desfase se agrava mucho más por la naturaleza superflua del consumo de quienes concentran los ingresos que se irradia a través de la publicidad al resto de la sociedad.

De este modo el ahorro concentrado y la reducción de oportunidades de inversión en la economía real se conjugan para desviar los ahorros hacia productos financieros cada vez más especulativos y, por tanto, con mayores retornos y riesgos, riesgos que buscan ser disimulados a través de diversos esquemas de derivación. La lógica de reciclar los ahorros concentrados atrayéndolos con jugosos resultados y disimulando el riesgo inherente a ese tipo de esquemas financieros llevó a desdibujar los límites éticos y dar paso a audaces aventuras cuasi-delictivas o plenamente delictivas.

La crisis es evitable

Está claro que es posible evitar que el funcionamiento económico desemboque en una crisis. Esto va más allá de regular con propiedad los mercados financieros, lo cual por cierto es necesario realizar. Ocurre que cuando hay fuerzas económicas desatadas que golpean los límites de sustentabilidad del sistema económico, no basta con fortalecer defensas sino que también se impone desactivar esas fuerzas que son sociales y no naturales. Se requiere trabajar un crecimiento orgánico que evite los efectos traumáticos de la desigualdad generada por procesos concentradores. Entre otros factores, habrá que procurar que el crecimiento de los ingresos genuinos de los consumidores acompañe el crecimiento de la oferta de bienes y servicios. Ello contribuirá a un mejor crecimiento de la economía que, sin embargo, nunca estará exento de desajustes y turbulencias ocasionales propios de sistemas complejos donde interactúan millones de actores. Esas tensiones pueden ser “absorbidas” dentro del normal funcionar del sistema económico; es decir, sin sobrepasar los límites funcionales de sustentabilidad y evitando con destreza caer en periódicas crisis.

Muchas veces, quizás las más de las veces, los mercados no logran por sí mismos asegurar un crecimiento orgánico sostenido ya que diversas variables tienden a dispararse por fuera de las proporciones requeridas para un crecimiento relativamente balanceado. Es ahí donde se impone regular ese funcionamiento sistémico para asegurar su efectividad y enrumbarlo en la dirección de beneficiar al conjunto de la sociedad. Pueden usarse para ello una infinidad de políticas, mecanismos e instrumentos. Esta batería de medidas incluye eliminar la regresividad de los sistemas tributarios y abatir la evasión, aplicar una más justa y efectiva asignación del gasto público, una política monetaria que asegure estabilidad de precios, regule la intermediación financiera y facilite el acceso al crédito, canalizar el ahorro nacional de modo que también posibilite la formación de capital a nivel de la base del aparato productivo, implementar acciones directas de apoyo a los pequeños productores en materia de conocimientos, contactos, acceso a mercados y moderna ingeniería de negocios, promover un trabajo integrador de las empresas líderes de cadenas productivas con proveedores, distribuidores y clientes ejerciendo a plenitud su responsabilidad mesoeconómica.

La ceguera que precipita la crisis

Sin embargo, por un largo tiempo no se quiso, no se pudo o simplemente se ignoró enfrentar los desafíos que presenta establecer un crecimiento orgánico. En particular no se mejoró sino se empeoró la distribución del ingreso y para encarar las crecientes brechas se acudió a extender el crédito en lugar de generar más ingresos genuinos en los sectores medios y bajos (la base de la pirámide social).

Ese enfoque permitió que siguiera creciendo la desigualdad, concentrándose el ingreso, el ahorro y la inversión. La miopía se hizo cómplice de la avaricia y de la mezquindad. Unos pocos alertaron sobre las tensiones que se iban acumulando bajo la superficie pero como el “crecimiento” era vigoroso y parecía sostenido pocos estuvieron dispuestos a creer que ese rumbo y esa forma de funcionar terminarían siendo insostenibles.

Mientras tanto la insatisfacción se sorteaba, se posponía, acudiendo al endeudamiento de los sectores medios y, en menor medida, de los sectores de bajos

ingresos. En ese momento no preocupó el sobre-endeudamiento. ¿Porqué habría de preocupar si gracias a él la maquinaria económica atravesaba un período de alta bonanza? Por otra parte allí estaban la política para administrar los ocasionales estallidos y los grandes medios de comunicación para homogeneizar el pensamiento y asfixiar el disenso.

Se fueron así armando las temibles enormes burbujas financieras, alejadas cada vez más de la economía del ciudadano de a pie. El sistema financiero se centró en sí mismo; los “productos” financieros movían ingentes sumas que se transferían masivamente y en tiempo real con sólo disponer de facilidades de comunicación; los retornos ofrecidos superaban cualquier opción de inversión en la economía real. Estaban convergiendo las condiciones para una gran crisis sistémica.

La explosión y lo que viene

Oh sorpresa, un buen día la onda expansiva de esa alocada asignación especulativa del ahorro, comenzó a hacer estallar las enormes burbujas financieras dejando en evidencia primero el sobre-endeudamiento en materia de préstamos hipotecarios y de tarjetas de crédito y, desde allí, impactando como efecto dominó sobre el resto de los mercados. Las burbujas se desinflaron tan velozmente como lo hacen los globos de nuestros hijos o nietos.

Ese sobre-endeudamiento hubiese causado menos daño o quizás un impacto positivo si hubiera conducido a un consumo más significativo, alejado de la superficialidad de necesidades no básicas alentadas y sostenidas por una efectivísima publicidad comercial. Otra dinámica económica se hubiese podido desatar -bien alejada de la especulación financiera y con una mucho más racional asignación de los recursos disponibles- de haber cambiado el perfil de nuestro consumo orientándolo hacia uno de energía limpia, de alimentos sanos, de medicina preventiva, de bienes que no alienen mayor alienación existencial y el deslizamiento hacia adicciones; un consumo portador de valores y no de la ostentación que exacerba la diferenciación social. En otras palabras, distinto hubiera sido el desenlace de haber reemplazado consumismo por un consumo responsable.

La desigualdad no es sólo de ingresos sino que también se expresa en una brecha de conocimiento, información, contactos, acceso a mercados y a capitales, lo cual atenta contra el desarrollo personal y la formación de capital en sectores de pequeños y micro productores que conforman inmensas mayorías en casi todos nuestros países. Esto no necesita ser así como se afirmaba en el pasado cuando se señalaba que las economías de escala eran un pie forzado imposible de remontar. Es que hoy contamos con moderna ingeniería de negocios que es capaz de estructurar pequeña producción dispersa en organizaciones de porte medio capaces de acceder a umbrales superiores de oportunidades. Es el caso de los sistemas de franquicias, los consorcios de exportación, las centrales de servicios, las modernas tramas productivas lideradas por empresas bien organizadas que hacen crecer a toda la cadena de valor. Sin embargo poco de ello llega a la base de la pirámide que en lugar de excelencia recibe lo residual o de descarte.

Cómo reaccionamos y sus probables consecuencias

Frente a la crisis surgen muy diversas medidas para mitigar sus efectos y procurar que las aguas regresen a sus cauces; lo cual es un craso error: las aguas no debieran regresar a “esos” cauces porque volveríamos a reconstruir el escenario y la dinámica que condujo a la crisis. No nos confundamos, el rey estaba desnudo por más que no nos hubiésemos atrevido a señalarlo.

Las principales medidas que se plantean buscan apuntalar al sistema financiero porque efectivamente hace parte del sistema nervioso de cualquier economía. Ingentes sumas se destinan al “salvataje” de bancos, compañías aseguradoras, agencias hipotecarias. Son tantos los billones que el ciudadano común no puede siquiera retener las cifras, menos aún desentrañar lo que implica esa monumental reorientación de recursos en términos de costos de oportunidad.

Junto a ello surgen planes para promover el consumo ya que el aparato productivo ve con justo terror que la enorme retracción de la demanda amenaza su subsistencia. Se seca el mercado y con ello el destino de su producción aunque, debe quedar claro, no todos se verán afectados de la misma manera. Quienes produzcan acero, cemento, aluminio, petróleo, equipos, maquinarias, etc, dependerán de los nuevos programas de obras públicas que pasarán a ser los principales generadores de inversión productiva y social; aquellos que producen bienes esenciales (alimentos, medicinas, comunicaciones, etc) que aún en una crisis son imprescindibles, tendrán mejores perspectivas que los que se dedican a producir bienes superfluos de consumo masivo (en una crisis se reduce el margen para el consumo irresponsable ya que las urgencias reubican las prioridades familiares); con una excepción, la producción de bienes superfluos para los sectores de altos ingresos sobrevivirá porque el 10% más rico del planeta mantendrá con pocos recortes sus niveles de vida.

Pero, ¿cómo se promueve el consumo de quienes ven caer sus remuneraciones y crecer la desocupación? La primera reacción es asignar recursos públicos para retirar “activos tóxicos” y establecer nuevas líneas de financiamiento flexibilizando condiciones de acceso a esos créditos. No se trata de generar ingresos genuinos, eso se hará “después de capear el temporal”. Se considera que el principal desafío del momento es “reactivar”; hacer que la maquinaria vuelva a funcionar; que la oferta, esta oferta que genera el aparato productivo existente, encuentre una demanda capaz de absorber su producción y pueda entonces regenerar empleos, abatir la rampante desocupación, calmar las aguas, recuperar la “confianza” de todos nosotros en el sistema económico.

Pero, ¿no estamos de esta forma recomponiendo aquella maquinaria, aquella lógica de funcionamiento, aquella racionalidad sistémica que nos condujo a la crisis? ¿No produciremos otra ronda de sobre-endeudamiento, de consumismo, de concentración de ingresos, ahorros y poder, de alocada búsqueda de beneficios, de una institucionalidad comprometida por los privilegios, las arbitrariedades, los sistemas delictivos agravados?

¿Merecimos la crisis?

La respuesta es un rotundo “sí”. Pero no hablamos de merecer la crisis como un castigo sino como una consecuencia de cómo nos habíamos organizado como sociedad, cómo funcionábamos. Privilegiando ciertos aspectos e ignorando otros establecimos un cierto orden económico; consagramos prioridades y olvidos.

Es difícil conducir una economía que premie la mezquindad y la avaricia como base de la acumulación. La acumulación es imprescindible para el funcionamiento económico pero no necesita ser agresivamente concentradora; puede haber acumulación distribuida en todos los estamentos de la estructura socioeconómica: grandes, medianas y pequeñas empresas. Si la formación de capital creciese más que proporcionalmente en las grandes unidades no cabe duda que estaríamos consagrando un inevitable proceso concentrador ya que la propia dinámica económica tomaría –como toma- ese rumbo.

El desafío es pensar nuevas formas de estructurarnos y de funcionar porque de eso se trata cuando hablamos de salir fortalecidos de una crisis. Si pagamos tamaño precio por errores cometidos busquemos abrir nuevas oportunidades. Necesitamos establecer otro set de premios y castigos; uno que promueva a los que agregan valor al esfuerzo social y no a los que especulan y lucran con los demás; alentar a quienes organicen de manera diferente la producción, reconocer lo que cada uno aporta al funcionamiento social: el Estado ordenador y regulador, emprendedores responsables, trabajadores y sociedad civil, incluyendo a educadores, científicos, innovadores tecnológicos; formadores de valores como son los líderes sociales, religiosos y políticos, medios de comunicación, agencias de publicidad y, en cada hogar, los padres o algún “otro significativo”.

Una visión optimista aunque no ingenua de la condición humana indicaría que sabremos erguirnos por sobre nuestros errores, reflexionar y crecer en experiencia, cuidarnos unos a otros, ejercer albedrío reconociendo límites. Esas son potencialidades que hablan del hacer y también del ser pero no garantizan de por sí rumbo alguno. Nos toca a cada uno preguntarnos si queremos realmente cambiar; enseguida vendrá si sabremos cambiar.

Este año se celebra la astronomía y nos fascinamos con las maravillas del universo, su complejidad y los tantísimos enigmas. Frente a aquella enormidad no deja de asombrar que cuestiones “terrenales” sean también altamente complejas y que dentro nuestro y de nuestras sociedades aniden enigmas que sentimos casi tan insondables como aquellas lejanas galaxias y el big ban. Es que cargamos una mezcla cambiante y tormentosa de necesidades, intereses, valores y emociones. Con ella y nuestra capacidad de pensar y de actuar podemos dar paso a algo mejor para el futuro que hoy comienza. Merecimos la crisis pero lo que ahora importa es si sabremos transformarla en una oportunidad.

Capítulo 3

Frente a la crisis , transformar sobre caliente

Toda crisis implica una oportunidad pero la oportunidad es una posibilidad no una certeza y, como tal, si no la aprovechamos la perdemos. La más valiosa aunque dolorosa oportunidad que trae consigo una crisis es la posibilidad de transformar para mejor lo que antes existía. Es en el curso de la emergencia, cuando las preocupaciones y el desconcierto nos absorben, que las opciones de re-estructuración comienzan a definirse. Más tarde, al enfriarse la lava, las nuevas relaciones entre actores, las nuevas modalidades de funcionamiento, los nuevos rumbos, se consolidan y resulta más difícil moldear la transformación. Transformar exige realizar una diversidad de trabajos; es un esfuerzo complejo y fascinante de interpretación de la realidad, de proyectar el futuro, de hacer converger intereses, de movilizar voluntades y de organizar la acción.

Es cierto que toda crisis implica una oportunidad pero la oportunidad es una posibilidad no una certeza y, como tal, si no la aprovechamos la perdemos. La oportunidad no sale a buscarnos si nos refugiamos paralizados en el sótano hasta que la tormenta amaine. Por el contrario, habrá que salir a su encuentro en el transcurso de la crisis y trabajar para aprovecharla.

Hemos señalando en artículos anteriores que si bien el mal funcionamiento del sistema financiero gatilló la presente crisis, otros factores críticos convergieron para generarla. En la mayoría de los casos toca ajustar lo que hacemos y cómo lo hacemos, no tan sólo reconstruir lo que existía. Es que la situación de crisis implica un drástico cambio de circunstancias, algunas evidentes como los costos y la extendida destrucción, y otras de más difícil lectura que se producen al reacomodarse placas profundas de la realidad. El cambio de circunstancias llama a revisar la trayectoria y a iniciar el proceso de construir una transformación. Es en esta coyuntura de dolor y de confusión que toca transformar rumbo y forma de funcionar(1).

El trabajo de construir una transformación

El desarrollo social, productivo, tecnológico, del comercio mundial, entre otros factores, impulsan constantemente transformaciones pero son decisiones políticas y sociales las que fijan el rumbo y moldean nuestra forma de funcionar a través del cambio de actitudes, políticas y regulaciones. Al estallar una crisis las primeras reacciones apuntan a evitar o mitigar impactos. El temor y la angustia frente a la incertidumbre oscurece el hecho que nuestra forma de reaccionar frente a la crisis sustenta lo que vendrá después del trauma.

La fuerza del tsunami económico desestructura de tal manera procesos y relaciones que abre espacios antes impensados para desarrollar nuevos rumbos. Es en el curso de la emergencia, cuando preocupaciones y el desconcierto nos absorben, que las opciones de re-estructuración comienzan a definirse. Más tarde, al enfriarse la lava, las nuevas relaciones entre actores, las nuevas modalidades de funcionamiento, los nuevos rumbos, se consolidan y resulta más difícil moldear la transformación. *La más valiosa aunque dolorosa oportunidad que trae consigo una crisis es precisamente la posibilidad de transformar para mejor lo que antes existía.*

¿Cómo trabajar en medio de una crisis para construir una transformación que posibilite aprovechar oportunidades?

Son varios los frentes de trabajo que toca enfrentar sobre caliente, entre otros el trabajo de interpretar la realidad, de proyectar el futuro, de hacer converger intereses, de movilizar voluntades y de organizar la acción. No se trata de una secuencia lineal sino de instancias que necesitan ser encaradas casi simultáneamente y cuyos efectos pueden y deben cruzarse constantemente para alimentar y mejorar sobre la marcha cada frente de trabajo con la información y resultados que surgen de los demás.

(a) El trabajo de interpretar la realidad.

Este es un espacio fundamental aunque en ocasiones poco valorado. Siempre existen varias posibles interpretaciones de una misma y única realidad en función del marco analítico que se utilice para observarla. Unos destacarán ciertos aspectos y reconocerán ciertas lógicas de funcionamiento societal, mientras que otros escogerán otras variables interpretativas y producirán explicaciones alternativas de la dinámica socioeconómica. Si bien pueden darse comunes denominadores vale tomar nota y asumir que existe una diversidad de miradas diagnósticas sobre un mismo proceso.

Hay quienes desconocen esa diversidad de interpretaciones y se creen poseedores de la única mirada correcta. Esto se presenta en regímenes autoritarios o fundamentalistas pero también en regímenes democráticos cuando ciertas perspectivas son respaldadas por poderosos intereses que manejan importantes medios de comunicación. En estos casos no pesa la calidad argumental, la rigurosidad analítica, la capacidad explicativa de cada interpretación sino los respaldos con que cada interpretación cuenta. Cuando las fuentes de respaldos están fuertemente concentradas crece el riesgo de deslizarse hacia una homogeneización del pensamiento, lo cual empobrece y angosta la capacidad de comprender lo que sucede así como de sustentar más efectivas propuestas de actuación.

En esa “jerarquización de credibilidades” se pierde el valioso aporte de analistas que no cuentan más que con su aguda apreciación de los procesos. Son enormes las diferencias de recursos y de facilidades para hacerse escuchar que existe entre equipos consagrados por los grandes medios y otros con mirada independiente.

En todo caso, el proceso de construir una efectiva transformación se sustenta en primera instancia en una acertada apreciación de lo que sucede a la luz del rumbo deseado. Esto implica escoger adecuadas variables interpretativas, apreciar la correlación de fuerzas, reconocer parámetros, ver sus posibles cambios en el mediano plazo y procesar con propiedad la información disponible.

Por ejemplo, para algunos la desigualdad y la pobreza son desbalances estructurales del sistema económico y una de las principales causas que generaron la presente crisis.

Otros en cambio, si bien no niegan la existencia de esos dramáticos desbalances, no los reconocen como lógicos resultados del rumbo y de la forma de funcionar prevalecientes y menos aún como una de las causas que condujeron a la crisis. Una y otra interpretación del mismo fenómeno conducirá a muy diferentes formas de proyectar el futuro, de hacer converger intereses, de movilizar voluntades y de organizar la acción.

(b) El trabajo de proyectar el futuro

Mirar el futuro es un poco proyectarlo para guiarnos en la tiniebla de lo nuevo. Según como lo imaginemos influiremos sobre nuestros cursos de acción. Es como si el futuro influyese sobre el presente.

Podemos proyectar el futuro siguiendo la línea de tendencia histórica, o introduciendo puntos de inflexión basados en cambios de circunstancias y en la voluntad societal de construir una transformación. En esta gama de opciones los extremos deterministas y voluntaristas son peligrosos por igual.

En la postura determinista el destino está prefigurado lo que tiene la doble implicación de preservar el status quo y desestimular la voluntad de cambiar. Es cierto que existen parámetros de contexto que es inevitable considerar porque imponen restricciones que condicionan la marcha; ignorarlos o no evaluarlos apropiadamente puede hacer fracasar nuestra mejor intención. Pero también es cierto que, aún dentro de esos parámetros (que por otra parte cambian con el tiempo), tenemos márgenes de acción para ejercer nuestro albedrío.

En la postura voluntarista sobrevaluamos nuestra capacidad de cambiar la realidad, no apreciando con propiedad los parámetros de contexto ni la correlación de fuerzas en las que nos toca operar. Errores de apreciación comprometen la transformación deseada y afectan negativamente a las fuerzas sociales que la promueven.

Construir una transformación implica generar una sucesión de puntos de inflexión en nuestra trayectoria como sociedad de modo de ir ajustando la marcha en dirección a una visión de futuro (utopía orientadora) que deja entrever otra realidad posible y deseable. Esa guía de largo plazo permite proyectar un mediano plazo

alcanzable sustentado en un ajuste de rumbo sistémico y en un permanente esfuerzo por hacer más efectiva nuestra forma de funcionar.

Mejor rumbo y efectivo funcionamiento son los pilares fundamentales de cualquier transformación. Y, según acabamos de señalar, están sustentados en cómo interpretamos la realidad y proyectamos el futuro. Sin embargo, para materializar el proceso de construir una transformación es además imprescindible hacer converger intereses, movilizar voluntades y organizar la acción.

(c) El trabajo de hacer converger intereses

Una sociedad está cruzada por múltiples intereses que a veces se complementan y, otras veces, antagonizan entre sí. En la medida que más y más intereses converjan sobre una trayectoria, mayor será la energía social que se canalizará hacia la transformación en lugar de esterilizarse en pugnas entre antagonistas que tan sólo buscan hacer prevalecer intereses particulares.

Hay quienes conciben la dinámica entre intereses diversos como un proceso de suma cero. Esto es, que lo que gana uno, otro inevitablemente lo pierde, con lo cual la única forma de hacer valer mis intereses es doblegando los de los demás para ensanchar mi propio espacio de realización. Esto suele darse en mercados severamente imperfectos y con muy débiles instancias regulatorias, muy particularmente, en épocas de crisis o de fuerte retroceso económico. En estas coyunturas, y hoy estamos atravesando una de las peores crisis globales de los últimos tiempos, los más fuertes y mejor informados procuran descargar sobre otros su cuota parte de costos y de responsabilidades.

Sin embargo no es inevitable que así sea. Con liderazgo político y el empleo a fondo de las instancias regulatorias es posible encontrar fórmulas para alinear intereses, hacerlos converger sobre soluciones que permitan minimizar costos y compartir con justicia los eventuales resultados de una transformación. Es un trabajo difícil ya que no se opera con actores generosos sino con duros, aunque en última instancia siempre pragmáticos, intereses.

Si la alineación de intereses se plantea en un escenario estático, se reducen los márgenes de maniobra. En cambio, si se lograra situar los acuerdos de intereses en escenarios dinámicos, los espacios de convergencia se ensancharían considerablemente. Así y todo, hacer converger intereses es un trabajo arduo donde es necesario combinar firmeza con creatividad y habilidad. La convergencia de intereses no puede dejarse librada a una espontaneidad que pocas veces existe ya que, sin una mirada de conjunto y un liderazgo que trabaje para generar convergencia, cada interés particular tenderá a seguir un curso centrado en sí mismo. El trabajo de hacer converger intereses exige comprender los intereses en juego, reconocer límites, escoger buenas modalidades de aproximación, proveerse de herramientas de persuasión y producir soluciones donde las partes se favorezcan al compartir resultados (win-win).

Pero aún con una precisa interpretación de la realidad, con un consistente conjunto de proyecciones de mediano plazo, con un efectivo trabajo de alinear y hacer converger intereses, una transformación no llega a materializarse sin encarar otras dos críticas instancias: el trabajo de movilizar voluntades y el de organizar la acción.

(d) El trabajo de movilizar voluntades.

Movilizar voluntades implica saber inspirar y guiar a los diferentes actores que hacen parte de una sociedad. Requiere comprender motivaciones, conocer anhelos y temores; dominar una diversidad de lenguajes, idiosincracias e imaginarios, liderar integrando esfuerzos y generando sinergías, que no significa amontonar iniciativas sino articularlas constructivamente.

Se pueden movilizar voluntades en base al engaño aunque la dinámica resultante suele tener patas cortas. Con el tiempo inconsistencias y frustraciones van minando la voluntad de acompañar un proceso que se desfigura y no resuelve necesidades sentidas.

Líderes carismáticos generan entusiasmo facilitando el trabajo de movilización pero se necesita de un efectivo andamiaje político y de un buen proyecto de mediano plazo que exprese alineación de intereses para sostener la movilización. El trabajo de movilizar voluntades requiere permanencia y credibilidad; esfuerzos discontinuos minan su efectividad generando vacíos que son difíciles de recuperar. Para suscitar entusiasmo y plena participación habrá que calar hondo en aquellos valores y anhelos más sentidos por las comunidades.

(e) El trabajo de organizar la acción.

El trabajo de organizar la acción es muy diverso e involucra a todos los actores sociales, sector público, empresas y emprendedores, organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación, gremios y sindicatos, entre muchos otros. Requiere de planificación pero también de flexibilidad operativa para no impedir reaccionar con rápidos reflejos ante los permanentes e inesperados cambios de circunstancias. Esto implica tener que convivir con una permanente tensión entre controlar para que se haga lo que se acordó hacer y permitir sobre la marcha los cambios que la realidad exige. Si se resuelve bien esta tensión se gana en efectividad; sin embargo la contracara es el riesgo de posibilitar arbitrariedades y desvíos de recursos. No es fácil encontrar el justo balance ya que se trata de ejercer buen criterio solo que quienes deben ejercerlo son, a su vez, personas imperfectas con intereses, necesidades y emociones. Existe así una inevitable doble exigencia: asegurar cada vez mayor racionalidad y eficiencia en la gestión junto con la necesidad de escoger los más firmes y honestos directivos.

Hacer que las cosas sucedan no es tarea sencilla; hace referencia a realizar aquello que se considera necesario para generar y sostener una transformación pero, además y como se indicó, hacerlo con efectividad; es decir cumplir lo propuesto con los menores costos organizativos y financieros posibles o, invirtiendo la perspectiva, dado un cierto nivel de insumos organizativos y financieros, lograr el mayor impacto posible.

El trabajo de organizar y luego supervisar la acción nos enfrenta con temas duros como la corrupción, el desvío clientelista de recursos y energías, la negligencia de personas y organizaciones. Una pobre conducción, administración y control de la gestión puede esterilizar todo el esfuerzo de construir una transformación.

El trabajo de organizar la acción debe asignar un papel muy especial a la innovación, a renovar instituciones acorde con los tiempos, a proveerse de instrumentos cada vez más efectivos y ajustados a la realidad que se desea transformar. Cada fase

histórica exige disponer de una nueva generación de instrumentos. Por ejemplo, si abatir la desigualdad y la pobreza es un propósito central de la transformación (no un programa marginal) entonces habrá que dar paso a nuevas estrategias, políticas e instrumentos, incluyendo (i) realinear en favor de la base de la pirámide social la política macroeconómica (fiscal, gasto público, monetaria), (ii) movilizar en cursos de acción inclusivos a las empresas líderes de cadenas productivas de modo que ejerzan plenamente su responsabilidad mesoeconómica, (iii) desarrollar una batería de acciones en apoyo directo a la base de la pirámide socioeconómica enfatizando la formación de capital y la modernización de la gestión de micro, pequeñas y medianas empresas. Para viabilizar esto último los instrumentos tradicionales deben complementarse con otros de nuevo cuño adaptados a las circunstancias locales, como es el caso de las desarrolladoras de negocios inclusivos, las redes de inversores ángeles social y ambientalmente responsables y los pequeños fondos locales de apoyo a la inversión productiva. No escasea talento ni voluntad de trabajo en nuestros países del Sur pero son pobres los sistemas de apoyo para facilitar que nuestras mayorías puedan emerger y realizar todo su potencial.

Vale cerrar estas líneas insistiendo que una transformación no es algo mágico. Si bien hay espacios para el carisma, los ideales, la voluntad, el compromiso, la determinación, los anhelos de cada quien, todos factores que pesan fuerte, una transformación implica realizar una diversidad de trabajos. Es un esfuerzo fascinante de interpretación de la realidad, de proyectar el futuro, de hacer converger intereses, de movilizar voluntades y de organizar la acción. De ahí que digamos que la transformación no se sueña ni se aguarda, se la construye.

Notas:

(1) Ver artículos sobre la crisis de números anteriores de Opinión Sur en los e-books [Crisis internacional: ajustar el rumbo y mejorar el funcionamiento sistémico.](#) y [La tormenta del siglo: la crisis económica y sus consecuencias](#)

Capítulo 4

Toma de decisiones para salir de la crisis

¿Quiénes participan en la toma de decisiones para salir de la crisis, qué ideas sobre enfoques y medidas predominan, cuáles finalmente se adoptarán?

Participantes en la toma de decisiones

En última instancia son los representantes de los gobiernos nacionales quienes toman las principales decisiones para salir de la crisis en función del peso político que cada país detenta en el concierto internacional. Los países de mayor peso se agrupan en el denominado grupo G-20 (ahora 22); ellos representan el 80% del PBI mundial y del comercio mundial y dos tercios de la población global. Sobre sus líderes convergen presiones de un sinnúmero de actores con diversos grados de influencia.

Está claro que las políticas que condujeron a la crisis beneficiaron al sector financiero de los países centrales y de las economías emergentes que acumularon enorme poder económico y gran influencia política. Por ejemplo, hasta 1982 los beneficios del sector financiero en los Estados Unidos eran similares a los de los demás sectores industriales; luego comenzaron a crecer hasta ser en 2007 85% mayores que el resto de la industria. Durante ese período, cualquier cambio de esas políticas fueron resistidos por el sector financiero con la complicidad de las usinas tradicionales de ideas y de los medios de comunicación relacionados con esos intereses. Consagrando esa influencia, banqueros de inversión de Wall Street pasaron a conducir la política económica desde la Secretaría del Tesoro y la Reserva Federal en Washington .

Si bien golpeados por la crisis que ayudaron a generar, los grandes grupos financieros aún conservan un enorme nivel de influencia ya que, de colapsar, arrastrarían en su caída a muchas otras empresas y familias. Otros importantes sectores económicos que han sido menos afectados por la crisis como comunicaciones, salud, alimentos, o que tienen un rol estratégico, como la industria de armamentos y de energía, petróleo y gas en particular, también mantienen una gran capacidad de influir sobre las nuevas políticas globales. Los ciudadanos comunes, los contribuyentes, si bien cuentan con ciertas organizaciones que pelean por sus intereses, no tienen más representación formal que la de sus gobiernos. Si estos careciesen de representatividad o

les diesen la espalda, las inmensas mayorías (cientos de millones de personas) no tendrían quien defendiese en la mesa de negociaciones sus intereses y necesidades. La nueva arquitectura del sistema económico internacional y las nuevas políticas que orientarán su forma de funcionar estarán muy influenciadas por quienes sean los que se sienten a definir las.

La crisis generó un cierto deslizamiento de la toma de decisiones desde lo económico hacia lo político lo que abre nuevos márgenes para considerar otros enfoques y medidas pero si esos márgenes no son debidamente aprovechados terminaremos reproduciendo con cambios sólo cosméticos los procesos que desembocaron en esta gran crisis global.

Ideas predominantes sobre enfoques y medidas

Si bien hay nuevas ideas y perspectivas, las usinas tradicionales siguen teniendo mayor peso debido a su posición en los más importantes nodos comunicacionales; por eso y no necesariamente por el mérito de sus análisis y argumentaciones son escuchadas más que otros grupos generadores de pensamiento estratégico.

Una de las ideas fuerza que las usinas tradicionales pregonan es enfatizar la necesidad inmediata de salvataje del sistema financiero existente. Juegan con la urgencia que la situación en verdad exige y evitan abordar la idea de una transformación a fondo de la estructura y de la forma de funcionar de la intermediación financiera. El eje de las propuestas es “recuperar” la solvencia y credibilidad de las instituciones financieras librándolas de los denominados activos tóxicos, “restablecer” el crédito sin afectar la estructura corporativa, ni asegurar el pleno acceso al crédito de los dos tercios de la población mundial, ni eliminar de raíz el delictivo despropósito de los paraísos fiscales, ni garantizar un efectivo monitoreo de todos los productos financieros incluídos los hedge funds.

Otra idea fuerza es la de expandir la demanda global a base de inyectar recursos fiscales en el mercado. Esto se lograría (i) habilitando líneas de crédito con financiamiento del sector público de modo de sustituir la menguante inclinación a prestar de las entidades tan golpeadas por la crisis y (ii) generando actividades a través de ambiciosos planes de obras públicas en infraestructura social y productiva. Otra vez, el diablo está en la letra chica y su cola solo puede ser advertida cuando se desagregan y detallan esas medidas.

Ideas que pugnan por ser consideradas

Una de las nociones principales que se desea incorporar a la agenda de salida de la crisis es el crítico rol que jugó la desigualdad -social y entre países- en generar la crisis. La desigualdad fue resultado de una forma particular de crecimiento que desembocó en una acumulación concentrada (y concentradora) de la riqueza, los ingresos, el ahorro y la inversión. Hay otras formas de crecimiento que conducen a una acumulación mucho más balanceada y desconcentrada, promoviendo una mejor distribución de la riqueza, de los ingresos, del ahorro y de la inversión, con importantes efectos sobre lo que se produce, quién produce, cómo se produce, dónde se produce, así como sobre qué, quién, cómo y dónde se consume. La salida de la crisis es una inmejorable oportunidad para cambiar el patrón productivo y el de consumo, de modo

de promover producción limpia que no afecte el medio ambiente, reemplazar consumismo por consumo responsable y orientar en consonancia el desarrollo científico y tecnológico. Siendo tan preponderante en esta fase el financiamiento y la regulación pública, la capacidad de ajustar el rumbo sistémico se ha incrementado considerablemente.

Existen también serias dudas sobre el salvataje financiero propuesto, en el sentido que pudiera ser una sutil forma de asegurar la sobrevivencia de la clase financiera que lucró sin límites y pocas regulaciones hasta que la crisis estalló. Para evitar que eso suceda se plantea un salvataje sobre otras bases que posibilite una reestructuración del sistema financiero; reestructuración que le induzca a tomar otro rumbo y lo sujete a una más efectiva regulación pero sin afectar la dinámica e innovación que es necesario tener para acompañar permanentes cambios de circunstancias. Esto podría conducir a desmembrar enormes entidades financieras que concentraron grandes cuotas de mercado y lograron un tremendo poder económico y político. La “limpieza” de activos tóxicos y nuevas normas regulatorias le dan a la autoridad financiera de cada país poderosos instrumentos para lograr conformar un efectivo y vigoroso sistema financiero.

Una más apropiada estructura de toma de decisiones

La crisis internacional pone a prueba la estructura de toma de decisiones que existe en el mundo. Hay grandes decisiones globales que deben ser consideradas y también otras múltiples decisiones a nivel nacional y local. Todo el sistema decisional está en tensión aún cuando no esté claramente estructurado. Se utilizan las estructuras existentes que surgieron en pasadas coyunturas internacionales para dar paso a nuevas estructuras que se adecúen mejor a los enormes cambios que fueron ocurriendo en las últimas décadas. Como siempre, es necesario cambiar sobre la marcha, con prudencia, sin arbitrariedades y ponderando todos los intereses legítimos que están en juego. Saltos al vacío no ayudan sino que hacen retroceder los procesos de mejoramiento.

El presente funcionamiento sistémico está sustentado en lo que hoy existe pero el ajuste de rumbo y el logro de una mejor forma de funcionar será el resultado de proyectar y de organizar lo nuevo, cuya viabilidad dependerá de cómo la nueva correlación de fuerzas internacionales pueda hacer valer su visión, sus necesidades, valores e intereses y de la presión que en ese nuevo contexto podamos ejercer los miles de millones de seres que compartimos este planeta.

Notas:

Simón Johnson, ex economista jefe del Fondo Monetario Internacional, *The Quiet Coup*, *The Atlantic Online*, 31 de marzo de 2009.

Capítulo 5

Limpiarnos de hipocresía e indiferencia

Lastima la hipocresía e indiferencia de ciertos líderes corporativos; en la antesala y durante la crisis se premiaron como si no hubiesen tenido una cuota de responsabilidad en haberla generado. ¿No vimos en su momento que el rey estaba desnudo o lo vimos y callamos? ¿Hubiésemos hecho lo mismo de estar en su lugar? ¿Es una simple cuestión de oportunidad y circunstancias? ¿No importan los “otros”? Todos necesitamos encarar una profunda introspección individual, mirar también nuestra propia conducta, antes y durante la crisis; apreciar cómo reaccionamos frente a la adversidad. Salir de la crisis no se logra tan sólo de arriba hacia abajo, desde las grandes fuerzas sociales hacia cada uno de nosotros; también la acción de cada uno de nosotros cuenta Cuenta por la influencia que pueda tener sobre los procesos sociales y cuenta porque de esa interacción para labrar el destino colectivo emergen oportunidades para reorientar nuestro propio devenir individual.

John Thain, antiguo CEO de Merrill Lynch, Martín Sullivan, ex CEO de AIG, Lloyd Blankfein, actual CEO de Goldman Sachs, Vikran Pandit CEO de Citigroup entienden que ellos y sus empleados hicieron un buen trabajo y a pesar de la crisis se premiaron en 2008 con bonos por un total de 18.400 millones de dólares. Los altos ejecutivos de estas firmas tienen un estilo de vida dispendioso basado en los jugosos bonos: mansiones de fin de semana, departamentos de más de 20 millones de dólares en zonas exclusivas, gastos exorbitantes en decoraciones, costosos viajes en jets privados. Hace un año Thain gastó 1,2 millones de dólares en la renovación y decoración de su oficina. En septiembre pasado, después de recibir AIG un salvataje estatal multimillonario, 70 de sus directivos se reunieron en un resort de California y gastaron 440.000 dólares (1).

El New York Times informó que el fiscal general de Nueva York acusó a altos ejecutivos de Merrill Lynch de “irresponsabilidad ejecutiva” por haber cobrado en secreto bonificaciones por 3600 millones de dólares justo cuando esa entidad se beneficiaba con ayudas públicas. Se sospecha que cuatro altos ejecutivos habrían recibido 121 millones de dólares y otros 696 funcionarios habrían recibido premios de más de un millón de dólares en 2008 (2).

¿Y la crisis? ¿Y su cuota de responsabilidad en haberla generado? ¿Con que impunidad actúan para cometer excesos y mostrarse indiferentes al dolor de los demás? ¿Detrás de mí el diluvio? ¿Cómo toleramos esas conductas? ¿No vimos en su momento que el rey estaba desnudo o lo vimos y callamos? ¿Será que quienes hablaron fueron

marginados? ¿que los que no asentían fueron amordazados, marginados social y economicamente? ¿Hubiésemos hecho lo mismo de estar en el lugar de aquellos líderes corporativos? ¿La mezquindad y el egoísmo es una simple cuestión de oportunidad y circunstancias y priman siempre sobre la responsabilidad y la solidaridad? ¿Implica esto que no importa el “otro”, que hay personas desechables que usamos y descartamos sin más ni más?

Queda mucho por explicar sobre las causas que generaron la crisis y desde Opinión Sur nos sumamos a quienes procuran aportar lo suyo para entender lo sucedido. No se trata de asignar culpas ni arrogarnos verdades; necesitamos comprender para poder ajustar el rumbo y mejorar sobre la marcha nuestra forma de funcionar. Pero si bien es crítico desarrollar pensamiento estratégico, develar incógnitas, explorar nuevos cursos de acción, también lo es encarar una profunda introspección individual y limpiarnos lo que hubiese de hipocresía e indiferencia,. Toca también volcar la mirada a nuestra propia conducta, antes y durante la crisis; apreciar cómo reaccionamos frente a la adversidad, si hemos escogido avanzar solos o tendiendo una mano a los que nos rodean.

Salir de la crisis es un esfuerzo de conjunto y está muy bien anhelar un nuevo rumbo societal, otra forma más efectiva y justa de funcionar. Esto no se logra tan sólo de arriba hacia abajo, desde las grandes fuerzas sociales hacia cada uno de nosotros; también la acción, la actitud de cada uno de nosotros cuenta Cuenta por la influencia que pueda tener sobre la marcha de los procesos sociales y cuenta porque de esa interacción para labrar el destino colectivo emergen oportunidades para reorientar nuestro propio devenir individual.

Notas:

(1) Nota Los CEO no se ajustan el cinturón, Natalia Fabeni, publicada en La Nación, Argentina, 23 febrero 2009 (2) Idem

Capítulo 6

Rumbo y viabilidad: el proceso de construir una transformación

Las transformaciones que deseamos no se sueñan ni se aguardan, se trabajan. Se trabaja para interpretar lo que sucede, para proyectar aspiraciones hacia un mediano y largo plazo alcanzable, para hacer converger intereses, para movilizar voluntades y para organizar la acción. El esfuerzo para construir una transformación apunta a fijar un rumbo y a asegurarle viabilidad a la trayectoria; emerge a partir de las necesidades, intereses, valores y emociones del colectivo social y se abre paso entre posibilidades y restricciones en procura de resultados que son en buena cuenta inciertos. Es un proceso complejo el que bulle en la caldera del cambio.

Son muchas y diversas las situaciones perjudiciales que quisiéramos cambiar, así como lo son nuestras formas de reaccionar frente a ellas. En algunos casos no actuamos sobre causas sino que intentamos eludir consecuencias; en otros procuramos introducir ajustes para morigerar efectos; sólo en ciertas oportunidades encaramos el proceso de construir una transformación.

Construir transformación implica muchas cosas. Por de pronto un aspecto fundamental de esa construcción hace al rumbo de la transformación deseada. Igualmente crítico es lo que se refiere a la viabilidad del proceso, ya que no basta la voluntad para generar una transformación sino que toca operar considerando circunstancias locales y del entorno, posibilidades y restricciones que condicionan la viabilidad de cualquier cambio e impiden anticipar con certeza los resultados.

Rumbo y viabilidad están inherentemente relacionados. Al fijar un rumbo tenemos una cierta apreciación de la viabilidad de alcanzarlo, y esa viabilidad estará influida por la naturaleza e intensidad de los cambios de dirección que impone el nuevo rumbo.

La construcción de la transformación se da inmersa en un contexto de múltiples actores que interactúan entre sí, cada quien con sus necesidades, sus valores y sus cambiantes intereses y emociones. Es un proceso complejo el que bulle en la caldera del cambio.

De todos modos y aunque admitamos la complejidad de transformar el presente, no hay situación que se mantenga inmutable a través del tiempo: toda situación está en permanente cambio, a veces en dosis homeopáticas difíciles de percibir, otras veces a través de saltos cuánticos, las más a pasos lentos pero sostenidos. No existe un ritmo uniforme de transformación sino períodos de aceleración, de marcha pausada o de desaceleración. El presente pareciera ser un período de acelerada transformación.

Lo que llevamos en nuestras mochilas

Como buenos caminantes cargamos mochilas. En ellas solemos acomodar necesidades, intereses, valores y emociones.

(i) Complejas y cambiantes necesidades

Mejorar el bienestar se asocia con la satisfacción de necesidades, expresión simple pero que esconde más de lo que muestra. Es que hay muchos y diversos tipos de necesidades, algunas básicas como alimentarse, cobijarse, comunicarse, disponer de seguridad, etc, y otras esenciales para la condición humana como la necesidad de superar el desamparo, obtener reconocimiento, disponer de afectos, asegurar la dignidad de la persona. Este listado no agota sino que es una muestra del enorme y diverso universo de necesidades que, además, varían por sector social, lugar, grupo etario, género, etc..

Las necesidades tienen una dimensión objetiva pero también otra subjetiva que es cómo cada quien las percibe y siente. No quedan estancas sino que evolucionan con el tiempo a medida que se accede a nuevos umbrales de conocimiento y a más efectivos satisfactores. Lo que se considera un nivel aceptable de satisfacción se va deslizando permanentemente, algo comprensible pero que implica tener que convivir siempre con una cierta dosis de insatisfacción. Esto contribuye para que cualquier meta de cobertura de necesidades por parte de planes y programas también deba deslizarse con el tiempo.

(ii) El cúmulo de intereses

Además de necesidades cargamos en nuestras mochilas intereses, cambiantes intereses que evolucionan junto con las necesidades y con los afanes que movilizan a los seres humanos. Hay diversidad de intereses, algunos más centrales que otros, sentidos con mayor o menor fuerza, descarnados, moderados o capaces de ser sublimados en función de valores y emociones.

La dinámica social genera un flujo de situaciones en cada una de las cuales una diversidad de intereses pugna por hacerse escuchar, prevalecer o, a veces, tan sólo sobrevivir. En esa pugna son los actores más fuertes y/o mejor organizados quienes tienden a predominar.

Los intereses se expresan, y a la vez se canalizan, a través de un extenso conjunto de instituciones y regulaciones sociales y económicas. Este marco institucional es resultado de acuerdos y de imposiciones que van decantando a través de la historia.

Cuando las instituciones no son capaces de amalgamar intereses, las pugnas se desbordan en confrontaciones que pasan a dirimirse por medios no institucionalizados.

(iii) Los valores

También cargamos valores en nuestras mochilas. Son principios y normas que hemos heredado de generaciones anteriores o los hemos ido adquiriendo a través de nuestra propia vida. Cada quien tiende a creer que sus valores son legítimos y universales. Pero por cierto hay miles de millones de portadores de valores, que se desenvuelven en muy diferentes contextos de necesidades e intereses. Y si bien hay valores de extendida aceptación que se asocian a la dignidad de la condición humana, su interpretación y aplicación difieren enormemente de lugar en lugar, de situación en situación, cambiando y adaptándose al paso del tiempo y a la evolución de nuestras sociedades.

Esto no niega el crítico rol que juegan los valores como complemento y moderación de los intereses particulares para alejarnos de la ley de la jungla y del sálvese quien pueda. Pero también alerta sobre la manipulación que son objeto para contrabandear intereses que no podrían defenderse en campo abierto. Una mención especial cabe a los muchos tipos de fundamentalismos que consideran superiores a sus propios valores y se arrojan a poseer ellos solos toda la verdad, siempre.

(iv) Las emociones

El corazón o la mente de quienes portamos mochilas vienen ancestralmente agitados por emociones que pueden ayudar o perjudicar la marcha. Las emociones contribuyen a fortalecer nuestra motivación y movilización para la acción pero pueden también turbar y confundir el pensamiento. Las emociones agregan vibración a nuestra determinación exaltando el valor de lo nuestro. Son imprescindibles para construir una transformación pero es necesario custodiar que no enturbien el proceso de fijar rumbos apropiados y el trabajo de asegurar viabilidad a la marcha.

Como parte de la naturaleza humana, las emociones no pueden ser ignoradas; están y estarán con nosotros. Pero su inherente labilidad debiera mantenernos alerta de modo de convocarlas para la construcción e impedir que sean utilizadas para la destrucción.

Fijar el rumbo y reorientar la marcha

Vemos entonces la complejidad que encierra fijar un cierto rumbo societal y asegurarle viabilidad a la transformación deseada. En esencia la transformación es un proceso de construcción en el cual controlamos algunas variables que se desarrollan dentro de ciertos parámetros que condicionan rumbo y viabilidad pero que, contradictoriamente, también terminan siendo afectados por la dinámica del proceso que condicionan. Para construir transformación se requiere identificar y ponderar una gran diversidad de necesidades, de intereses, de valores y de emociones del colectivo social, en función de la cual se plantea un mediano y largo plazo que logre suscitar la adhesión de quienes son convocados a reorientar su marcha.

Reorientar la marcha es un trabajo colectivo que se encara a todo nivel, en barrios y pueblos, en los espacios de interpretación de la realidad donde participen especialistas y el ciudadano común, en las instancias políticas y de gobierno, en el mundo de las empresas y de las organizaciones de la sociedad civil, en el ámbito educativo y de los medios de comunicación. De ese magma social surgen visiones y utopías inspiradoras, que dan paso a iniciativas, planes y acciones que materializan el rumbo.

Para ser exitoso, el esfuerzo de construir una transformación necesita suscitar sinergías, complementar esfuerzos alejándose en lo posible de antagonismos que puedan desviar y esterilizar energías. Lo cual no es sencillo porque al mismo tiempo habrá que convencer a quienes eventualmente se beneficiarán con los cambios y vencer las resistencias de quienes puedan verse amenazados con ellos. Algunas resistencias están basadas en razones muy atendibles y otras en intereses espúreos; unas son defendidas de buena fe y otras muy concientes que luchan por preservar nuevos o viejos privilegios.

El proceso de construir transformación se da en varias instancias que, si bien tienen suficiente entidad y singularidad como para ser reconocidas como tales, hacen parte de un conjunto de esfuerzos complementarios. Esto incluye trabajar para interpretar lo que sucede, para proyectar aspiraciones hacia un mediano y largo plazo alcanzable, para hacer converger intereses, para movilizar voluntades y para organizar la acción. Que así sea implica que la transformación deseada no se logra sin incidir sobre puntos críticos del funcionamiento social, económico y político. Es en ese sentido que afirmamos que la transformación deseada no se sueña ni se aguarda, se trabaja.

Capítulo 7

Liderar en el vértigo de la aceleración contemporánea

Como resultado de una combinación de fuerzas sociales, tecnológicas y ambientales, el mundo encara una fase de vertiginosa aceleración que desborda los umbrales de contención hasta hoy conocidos. La velocidad de los cambios hace difícil gestionar los complejos procesos económicos, lo cual deja a los países expuestos a duros episodios de descontrol sistémico con muy serias consecuencias destructivas. ¿Qué cambios sería necesario encarar?

Como resultado de una combinación de fuerzas sociales, tecnológicas y ambientales, el mundo encara una fase de vertiginosa aceleración que desborda los umbrales de contención hasta hoy conocidos. La velocidad de los cambios¹ hace difícil gestionar los complejos procesos económicos, lo cual deja a los países expuestos a duros episodios de descontrol sistémico con muy serias consecuencias destructivas.

Esto exige encarar drásticos cambios en la forma de funcionar, entre otros los siguientes:

(i) En períodos de aceleración es necesario más que nunca focalizarse en el rumbo sistémico, ya que podemos llegar mucho más rápido hacia donde nos estamos dirigiendo apilando efectos deseados y no deseados, estos últimos con posibilidad de ser vertiginosamente traumáticos; el imperativo es asegurar direccionalidad ya que no es potencia lo que falta. Rumbo implica explicitar el tipo de sistema que se desea, los resultados que se persiguen y esperan, cómo se los obtiene incluyendo su impacto ambiental y su distribución entre países y sectores sociales.

(ii) Para evitar y no sólo mitigar episodios de descontrol sistémico se impone establecer más efectivos mecanismos de regulación de procesos, aspecto crítico pero también controversial porque es difícil determinar con precisión la dosis justa de intervención: poca regulación posibilita desenfreno y mucha puede asfixiar voluntades;

(iii) Será también necesario diseñar alertas tempranas para detectar desvíos o efectos no deseados; las clásicas alarmas que perciben la eclosión de un hecho tan sólo cuando se produce no son suficientes porque en contextos de aceleración no permiten reaccionar a tiempo y actuar en consecuencia; necesitamos alarmas que se disparen cuando se comience a vislumbrar los que serán veloces acontecimientos.

(iv) Al no ser la aceleración contemporánea un fenómeno uniforme ni universal termina agravando los procesos de diferenciación; genera más rápidamente ganadores y perdedores entre países y al interior de los países. En las presentes circunstancias sistémicas pueden emerger nuevos beneficiados pero en general son muchos más los perjudicados que engrosan las rezagadas mayorías y agudizan la conflictividad social e internacional; con ello se afecta dramáticamente la convivencia, la seguridad y la misma gobernabilidad democrática. La aceleración impone adoptar como una dimensión crítica del nuevo rumbo estrategias comprensivas que eviten reproducir, y mucho menos agravar, la desigualdad.

(v) La aceleración contemporánea lleva a tomar decisiones en base a información generada sobre la marcha. Captamos más o menos bien lo conocido mientras que lo nuevo erupciona desafiando nuestra comprensión. Súbitos cambios de circunstancias acortan los tiempos de reflexión y exigen veloces pronunciamientos aumentando la posibilidad de errar, de actuar a destiempo, de no percibir la complejidad de procesos novedosos. Necesitamos proveernos de nuevos marcos de análisis, enfoques diversos y libres de fundamentalismos ideológicos, abiertos a captar los nuevos fenómenos, a anticipar sus consecuencias y proponer una más diversa gama de soluciones ajustadas a las muy diferentes situaciones locales.

Liderar en estas condiciones requiere comprender a cabalidad estos y otros aspectos críticos de las nuevas circunstancias; saber ajustarse a la velocidad y a la complejidad contemporánea; contar con equipos calificados y fogueados en encarar situaciones imprevistas; pilotos de temple que sepan conducir en el vértigo de la aceleración y reaccionar agilmente sin perder la brújula ética que permite conservar el rumbo acordado más allá de las maniobras de coyuntura.

Queda aún por ver si es posible aminorar la aceleración contemporánea. Tal vez al ajustar el rumbo sistémico la velocidad pueda ceder algún mayor espacio a la calidad de vida; velocidades crecientes dejan su huella en personas y organizaciones. La aceleración debiera llevarnos a cuidar mejor la preciosa humanidad; no cabe sacrificar el medio ambiente, la justicia social, el desarrollo espiritual. Necesitamos apropiados espacios para reencontrarnos con nuestros ritmos y capacidades, con la reflexión creativa, con la contemplación; para desengancharnos del constante vértigo de la aceleración. Amaneceres, atardeceres, afectos, relaciones, enigmas deslumbran más allá de carreras y de afanes.

Si resistir la velocidad y la aceleración contemporáneas fuese una suerte de misión imposible, lo que estaría en juego sería ver cómo podemos canalizarlas con nuevas estrategias en provecho del conjunto social, preservando el medio ambiente y posibilitando el pleno despliegue de nuestra esencia humana, estrechamente ligada a la inacabable búsqueda por agregar significación y justicia a nuestras vidas.

Nota:

(1) Un rápido pantallazo de la aceleración con que va cambiando el contexto contemporáneo puede verse en el siguiente video. Agradezco a Marcelo De Santis la inspiración para redactar este artículo. ([ver video](#))

Capítulo 8

No falta sólo potencia sino mejor rumbo

Ya entrado el siglo XXI no logramos encarar a plenitud importantísimos desafíos contemporáneos Viejos y nuevos problemas podrían resolverse cambiando el rumbo y reorientando voluntades y recursos. Pareciera cada vez menos posible que con “un poco más de lo mismo” o con piloto automático seamos capaces de sortear situaciones muy difíciles. El desafío crucial es preservar la nave y escoger un mejor rumbo que acoja constructivamente tan diversos intereses y necesidades.

Es cierto, no es sólo vigor lo que falta en economía, en política, en ciencia y tecnología, en movimientos sociales, en nuestro desarrollo personal, sino sabiduría, inteligencia, experiencia, habilidad, generosidad, para utilizar mejor esa potencia escogiendo rumbos promisorios para todos.

Ya entrado el siglo XXI y a pesar del vigoroso crecimiento económico, de la fenomenal tecnología disponible, del enorme conocimiento científico, del esfuerzo ineludible de personas de buena voluntad, no logramos encarar a plenitud importantísimos desafíos contemporáneos ni evitar que pululen afrentas, destrucción, desasosiego e inseguridad. El tema definitivamente no es tan sólo agregarle más potencia a nuestros motores sino redireccionar la marcha.

Surgen nuevos problemas y se reproducen viejos que podrían resolverse cambiando el rumbo y reorientando voluntades y recursos. Pobreza, desigualdad, fieros antagonismos, hambrunas, severo deterioro del medio ambiente, explosión en los precios del petróleo y de los alimentos, crecimiento de sistemas delictivos agravados, crisis financieras en los mercados centrales con implicaciones globales, suman desafíos – y no son todos- muy difíciles de confrontar . Algunos dicen que este tipo de problemas siempre existieron y que se irán resolviendo por la “normal” evolución de las cosas. Ojala tengan razón para bien del planeta y de quienes lo habitamos, aunque en verdad hay evidencias en contra que no cesan de acumularse.

Cuando las tensiones se agudizan al punto de comprometer la suerte de inmensas mayorías, cuando los conflictos y los desarreglos ya no afectan tan sólo a sectores o regiones sino que ponen en riesgo el funcionamiento sistémico, se hace muy difícil seguir creyendo que es posible con “un poco más de lo mismo” sortear situaciones, o que algún iluminado o un piloto automático puedan resolver los problemas, lograr mejores respuestas y despejar por su cuenta los gruesos nubarrones. Más bien emerge con fuerza la necesidad que cada quien asuma una cuota mayor de responsabilidad y de determinación para hacer frente a esos desafíos. Fácil decirlo, no tan sencillo asumirlo.

Cambiar no significa desechar indiscriminadamente lo pasado; valen mucho los esfuerzos realizados, los logros, las experiencias, las trayectorias. Cambiar requiere utilizar la historia, lo aprendido, lo ya conquistado, también las penas, errores y retrocesos, para avanzar en mejores condiciones. Ajustar el rumbo no tiene nada que ver con quemar nuestra preciosa nave sino con direccionarla hacia un mejor puerto de mayor cohesión social y preservación ambiental.

Cuando nos preguntamos qué podemos hacer cada uno de nosotros para ajustar el rumbo sistémico saltan miles de dudas al comparar la complejidad del desafío con nuestras modestas fuerzas. Vale reconocer la magnitud del propósito y que existen parámetros de contexto que condicionan cualquier accionar; también que la historia de las civilizaciones enseña que personas y organizaciones incidimos sobre el rumbo que toman los procesos sociales, económicos y políticos. Si bien nadie por sí mismo y aislado es capaz de generar cambios sistémicos, la movilización del conjunto genera las condiciones para que esa transformación pueda materializarse. Necesitamos revisar comportamientos y expresar con claridad hacia donde aspiramos avanzar. Cada opinión pesa, cada voluntad movilizada hace una diferencia, más allá que exista una diversidad de visiones y preferencias respecto a los nuevos rumbos. Esta pluralidad de perspectivas e intereses permite enriquecer la construcción con el aporte de todos.

Voces e intereses

En verdad son múltiples los actores que intervienen y muy diferentes las cuotas de poder que cada uno detenta y ejerce. No todas las voces son escuchadas por igual; el eco de algunas resuena en muchos rincones del planeta mientras que otras sólo en el grupo familiar o en el vecindario. Sin embargo, el desarrollo en materia de comunicaciones permite que pensamientos, propuestas, anhelos, puedan circular más que en el pasado y conocerse aún en rincones muy remotos de países y del planeta. A pesar de la fuerte concentración que se verifica en los medios de comunicación, una gran diversidad de pequeñas y medianas usinas de generación de contenidos encuentra canales alternativos para hacer conocer nuevas ideas, experiencias, planteos, convocatorias, sorteando vallas y alambrados convencionales.

En el caminar social, casi sin excepciones, cada quien carga con intereses y necesidades (materiales, psicológicas, espirituales) que desearía poder cubrir. Esos intereses y necesidades particulares pueden ayudar, facilitar o impedir la realización de los demás. Para destrabar energías que refuercen nuestra capacidad de hacer es así necesario des-antagonizar lo más posible ese cúmulo de intereses y necesidades. Pero para reforzar nuestra capacidad de ser, como individuos y como planeta, toca al mismo tiempo alinear esos mismos intereses con una perspectiva diferente de bienestar y un horizonte no sólo cortoplacista sino también de mediano y largo plazo.

Des-antagonizar implica no ocultar sino encarar y resolver diferencias; poner toda la inteligencia y generosidad que logremos reunir para encontrar formas creativas que posibiliten grados aceptables de satisfacción de los diversos intereses y necesidades. La inteligencia es necesaria para diseñar soluciones que permitan converger y que premien el conocimiento, la innovación y el trabajo; la generosidad para asegurar espacios a los rezagados y más necesitados.

Otra noción de bienestar posibilitaría búsquedas de mayor significación existencial en lugar de empantanarnos en un exacerbado y alienado consumismo sostenido en base a promover insatisfacción permanente, envidia, ansiedad. Ese nuevo perfil de aspiraciones ayudaría a reorientarnos hacia construir sociedades donde la paz, la seguridad, la buena convivencia, la colaboración, pesen más que un penoso y egoísta “sálvese quien pueda”.

En lo económico existen mecanismos de funcionamiento de los mercados imperfectos que asignan recursos y energías entre múltiples opciones posibles. Estos mecanismos posibilitan la interacción de millones de voluntades de diferente naturaleza y tamaño. Como cada voluntad es portadora de sus propios intereses y necesidades, sectoriales o particulares, la racionalidad del conjunto emerge de multitudinarias fuerzas económicas canalizadas por la doble vertiente de ser al mismo tiempo oferentes y demandantes. Es imposible ignorar el dinamismo de estos mecanismos aunque es crítico evaluar las consecuencias de los diversos grados de imperfección de nuestros mercados y del modo en que hoy funcionan, que no es el único posible. Esto es, apreciar hacia dónde vamos, a qué costo social y personal y con qué efectividad, qué problemas resolvemos y cuáles generamos al avanzar, quiénes se favorecen mucho y quiénes menos, quiénes se perjudican algo y quiénes en cambio no logran sobrevivir y sucumben.

No nos falta potencia en los motores; el desafío crucial es el rumbo y cómo conseguir con una nueva dirección alinear constructivamente tan diversos intereses y necesidades. La real complejidad del desafío se hace más evidente cuando nos damos cuenta que debemos tomar decisiones con información siempre incompleta, tironeados y sesgados por pugnas de intereses y necesidades de las que hacemos parte. Dentro de esa niebla no queda sino acudir a una mezcla de conocimiento, experiencia e intuición, munidos de una brújula ética que marca como norte la compasión, la generosidad y la dignidad de cada quien.

¿Quiénes somos actores principales y de reparto en esa búsqueda de nuevos rumbos?

Capítulo 9

Abatir desigualdad para lograr una salida sustentable de la crisis

Es factible y necesario construir salidas de la crisis que conduzcan a un desarrollo sustentable ajustado a las circunstancias de cada país y de cada comunidad. Esas salidas son definidas por una compleja, imperfecta y cambiante estructura decisional que desemboca en el nivel político. El nuevo rumbo y forma de funcionar debiera expresarse en un consistente conjunto de medidas macroeconómicas y de prácticas mesoeconómicas, así como en el establecimiento de un sistema de apoyo directo a la base de la pirámide socioeconómica. Al germinar nuevas ideas en la conciencia individual y colectiva se va transformando el cuadro de valores predominantes en cada sociedad que es lo que, en definitiva, asegurará sustento y perdurabilidad al nuevo rumbo.

En otros e-books² analizamos cómo el proceso de concentración económica con su impacto sobre la desigualdad y la pobreza impidió un crecimiento orgánico, contribuyendo así a generar las circunstancias que condujeron a la presente crisis global. En estas líneas señalamos algunas de las principales medidas que pueden tomarse para abatir desigualdad y pobreza de modo de salir de la crisis hacia un desarrollo sustentable.

Los efectos de la concentración

En un crecimiento orgánico, el nivel y la estructura de la demanda efectiva acompañan y absorben lo que un vibrante aparato productivo es capaz de producir. Cuando ese balance es afectado por un crecimiento concentrador que genera un fuerte rezago en los ingresos de los sectores medios y bajos, una forma posible para encarar ese desajuste es a través del crédito: el consumidor no mejora sus ingresos sino que se endeuda. Está claro que si no se elimina el rezago relativo de ingresos, tarde o temprano se cae en un creciente sobre-endeudamiento, que fue lo que ocurrió en esta crisis. Nacieron y se inflaron peligrosas burbujas financieras hasta que un día estallaron y arrastraron consigo al sistema financiero que las posibilitó (y lucró con ella) y, luego, por efecto dominó, al resto del sistema económico, los diversos sectores de la economía real.,

² Ver los e-books *La tormenta del Siglo: La Crisis Económica y Sus Consecuencias*, por Juan Eugenio Corradi y *Crisis internacional: Ajustar el rumbo y mejorar el funcionamiento sistémico* por Roberto Sansón Mizrahi . ([ver ebooks](#))

El crecimiento concentrador primó en casi todo el mundo y no se expresó tan sólo en esa brecha entre ingresos genuinos de sectores medios y bajos y la oferta del aparato productivo. Hubieron muchos otros efectos como la concentración del ahorro y su canalización a productos financieros de alto aunque disimulado riesgo; la avaricia y pérdida de límites de ciertos operadores financieros; la complicidad deliberada o por negligencia de buena parte de los reguladores públicos nacionales e internacionales; la concentración de la inversión en ciertos nodos del sistema económico que profundizó el divorcio entre, por un lado, segmentos de alta tecnología y eficiencia y, por otro, un enorme y cada vez más rezagado universo de pequeños y micro productores.

Al mismo tiempo la concentración de los ingresos alteró el perfil de la demanda y con ello las señales que se dieron al aparato productivo acerca del tipo de producción que debía ofrecer. Creció el consumo superfluo en los sectores afluentes, patrón de consumo que los medios de comunicación y la publicidad facilitaron se extendiera a los sectores medios cada vez más endeudados. No primó un consumo responsable sino un consumismo exacerbado que acrecentó la ya de por sí acelerada destrucción ambiental. El afán consumista ignoró la debacle de muchísimas familias, resquebrajó redes protectoras, favoreció la epidemia de adicciones y la búsqueda alienada de la felicidad sustituta.

No pararon ahí los efectos de la concentración económica ya que también generó mayor concentración del poder político y comunicacional con una fuerte tendencia a la homogeneización del pensamiento estratégico. Los concentrados recursos financieros y el acceso a los también concentrados canales de diseminación de información y de ideas se asignaron con mayor generosidad a usinas de pensamiento estratégico afines a los intereses concentradores.

Estas afirmaciones no tienen que ver con radicalismo ideológico o partidista alguno. Es que los efectos sistémicos de una cierta forma de funcionar se expanden e irradian afectando prácticamente a todos los niveles y rincones de la sociedad, la economía, la política, la educación, el medio ambiente, los valores, las relaciones interpersonales, nuestra propia psicología individual. En verdad ninguna de esas categorías son esferas aisladas sino dimensiones -que se influyen unas a otras- de una única y compleja realidad.

Transformar para asegurar desarrollo sustentable

Es necesario distinguir factores que son modificables en el corto plazo y otros que, o no son modificables, o requieren de más tiempo para poder transformarse plenamente. De este modo reconocemos los límites y restricciones en los que nos desenvolvemos pero, al mismo tiempo, la posibilidad de actuar, de ejercer con realismo nuestro libre albedrío y determinación. Nos toca avanzar con el riesgo de caer, por un lado, en un voluntarismo irresponsable y, por otro, en un determinismo paralizante.

¿Cómo entonces podemos desplegar en un contexto de crisis acciones transformadoras que sean capaces de abatir concentración, desigualdad y pobreza y dar paso a un nuevo rumbo sistémico?

Lo primero es reconocer que los esfuerzos para abatir concentración, desigualdad y pobreza no son acciones marginales, acciones que sólo “complementan”

las decisiones centrales. No cabe desplegar medidas macroeconómicas e iniciativas mesoeconómicas ignorando el propósito central de transformar el proceso concentrador y luego, como un inefectivo pero mediático saludo a la bandera, proponer un “programa especial” para abatir desigualdad y pobreza. Nada más alejado de lo requerido para materializar un cambio de rumbo.

Para salir de la crisis hacia un desarrollo sustentable se requiere trabajar en simultáneo a nivel de políticas macroeconómicas, de acciones mesoeconómicas y de medidas de apoyo directo a la base de la pirámide social. Todo ello integrado al crítico esfuerzo de ajustar actitudes y valores, imprescindible sustento social y político para asegurar una trayectoria sostenible.

(i) La acción macroeconómica para lograr una salida sustentable

Para lograr una salida sustentable de la crisis, el conjunto de políticas macroeconómicas debe converger sobre el objetivo de dinamizar la economía transformando el patrón de crecimiento concentrador, abatiendo la desigualdad y la exclusión, movilizándolo a la base del aparato productivo. Para lograrlo será necesario utilizar a pleno la política fiscal, la política de gasto público, la política monetaria y crediticia, la política de inversiones y la política de ciencia y tecnología, entre varias otras.

En materia de *política fiscal* es crítico corregir los sesgos regresivos que caracterizan a casi todos nuestros sistemas impositivos. Más allá que unos impuestos sean más fáciles de cobrar que otros, el criterio rector para abatir desigualdad es que quienes menos tienen paguen proporcionalmente menos y no más que los afluentes como hoy ocurre. La regresividad de la carga fiscal se agiganta con la evasión y la corrupción. No son fenómenos desconectados; debe quedar claro que sin enfrentar a fondo la evasión y la corrupción, además de pervertir el sistema social de premios y castigos, se diluyen los esfuerzos para abatir desigualdad y pobreza.

El *gasto público* es otra variable clave para transformar el proceso concentrador y abatir desigualdad. Suele ser la principal fuente de financiamiento de la infraestructura social y productiva y, como tal, debe asignarse con efectividad sistémica y justicia social dando prioridad a los sectores rezagados. Para atender legítimas necesidades de sectores de ingresos medios altos y altos puede en cambio acudir mayoritariamente al financiamiento privado, sin utilizar recursos públicos como hoy muchas veces sucede.

A su vez, es esencial establecer una *política monetaria* que asegure estabilidad de precios: es conocido que la inestabilidad golpea más a quienes menos pueden defenderse, los sectores de ingresos bajos y medios. En un contexto de estabilidad monetaria, el crédito puede orientarse para que fluya abundante y en buenas condiciones a la base de la pirámide productiva, fortaleciendo intermediarios financieros capaces de gestionar sus carteras de pequeños préstamos con la seriedad y responsabilidad que el caso exige.

Un hecho grave es que no existe en nuestros países una *política de inversión* que favorezca la crítica formación de capital en micro y pequeños emprendimientos productivos. Es necesario establecer estímulos y marcos regulatorios para promover la

conformación de instrumentos que canalicen capital, conocimientos, contactos e información a la base del aparato productivo, del tipo de los que se proponen en (iii).

En economías que son cada vez más conocimiento-dependientes, la *producción científica y tecnológica* deviene una de las variables estratégicas de mayor importancia. Es preciso orientar esa producción para que sirva al desarrollo sustentable y atienda muy particularmente a la base del aparato productivo.

(ii) La acción mesoeconómica

En coordinación con la acción macroeconómica, se requiere una acción mesoeconómica por parte de empresas líderes de cadenas productivas, co-responsables de materializar un rumbo sustentable y mejorar el funcionamiento sistémico. Este crítico rol de las empresas líderes no suele ser debidamente jerarquizado y, sin embargo, buena parte del potencial transformador de un crecimiento orgánico se juega en los no muy explicitados espacios mesoeconómicos de las redes y tramas productivas.

Las grandes empresas deben considerar el impacto de sus decisiones sobre los demás actores que conforman la red o trama productiva que lideran. Esto implica asegurar sustentabilidad a proveedores, distribuidores y quienes compran sus productos, sean éstos insumos, bienes de capital o bienes de consumo. Se trata de promover en las empresas una visión sistémica de su propio desarrollo, de modo de minimizar externalidades negativas y utilizar las positivas en beneficio de toda su trama productiva y de las comunidades en las que operan.

(iii) El apoyo directo a la base de la pirámide social

Un tercer eje estratégico es establecer un efectivo sistema de apoyo para micro, pequeños y medianos emprendedores. En ese conjunto de actores económicos anida un reservorio poco reconocido de talento y determinación para movilizar a pleno el potencial productivo de una comunidad. El sistema de apoyo procura generar las condiciones para que los emprendedores puedan desenvolverse en contextos de excelencia y efectividad, acercando lo mejor (no lo residual o de descarte) del conocimiento, de los contactos, de las modernas ingenierías de negocios, del capital inteligente, de los valores de solidaridad y responsabilidad para con los demás y con el medio ambiente.

Se señaló que para salir de la crisis hacia un desarrollo sustentable es crítico generar una vigorosa formación de capital en la base del aparato productivo, lo cual no implica reproducir en ese nivel comportamientos social y ambientalmente irresponsables. No se trata de extender hasta el último límite o frontera productiva la injusticia social y la destrucción del medio ambiente. Flaco favor haríamos al desarrollo sustentable lanzando al mercado millones de irresponsables nuevas unidades productivas. El paradigma del productor egoísta indiferente a su medio social y ambiental no es el único posible. Fue impuesto por una particular forma de funcionar en la que se privilegió en demasía la búsqueda individual por sobre la del conjunto societal. Hoy se impone preservar la iniciativa y los derechos individuales junto con poner en vigencia obligaciones de responsabilidad para con los demás y con el planeta. Para ello habrá que establecer políticas, regulaciones, actitudes y relaciones entre actores que promuevan la formación de “capital responsable” en la base del aparato productivo. Es

posible lograrlo y se conoce como hacerlo utilizando una nueva generación de instituciones de apoyo a pequeños y micro emprendedores.

Al fortalecer el perfil de *emprendedor responsable* aumenta la valoración social del organizador de la producción que moviliza nuestros factores productivos. Un efectivo sistema de apoyo le posibilitará encarar oportunidades productivas más promisorias utilizando las mejores y más modernas ingenierías de negocios; al mismo tiempo lo orientara para que su accionar impacte positivamente la economía local. Esto implica compartir resultados económicos y tecnológicos tanto con los trabajadores de las pequeñas unidades como, cuando se trate de conformar modernas organizaciones de porte medio sobre la base de integrar pequeña producción hoy dispersa, con quienes se decidan a agruparse para acceder a mejores oportunidades. También implica compartir resultados con los gobiernos locales que accederán a recursos fiscales adicionales generados por la expansión de la base tributaria.

El sistema de apoyo comprende una batería de nuevos instrumentos de promoción, incluyendo desarrolladoras de negocios inclusivos, redes de inversores ángeles social y ambientalmente responsables, fondos locales de apoyo a la inversión productiva, acuerdos de asistencia con institutos tecnológicos, escuelas de negocios y consultoras en gestión emprendedora.

Un efectivo sistema de apoyo reconoce el protagonismo de los emprendedores a quienes se ofrece respaldo y se focaliza en desarrollar negocios inclusivos. Son pocos los emprendedores que emergen sin ninguna ayuda del pantano de la pobreza y peor de la indigencia. Es enorme el dolor de las familias hoy marginadas del crecimiento y gigantesca la capacidad realizadora que se está desaprovechando.

Vale advertir sobre el riesgo de establecer guetos de sólo pequeños emprendedores en lugar de integrar personas de diferente extracción, formación, acceso a información y a contactos. Segregar productivamente a los pobres y pequeños no ayuda a transformar su realidad sino tiende a reproducir las condiciones en las que se desenvuelven. Una forma mas efectiva de superar las circunstancias de escasez y acceder a nuevas y mejores oportunidades es asociar a pequeños y micro productores con otros actores que los complementen y potencien, y hacerlo en base a relaciones justas y de responsabilidad compartida. He aquí un amplio campo para explorar en el que el sistema de apoyo juega un rol determinante porque con sus recursos y asistencia fija rumbos y propone formas de funcionar. Por cierto que este promisorio campo no esta exento de tensiones porque son muchos y diversos los intereses que confluyen sobre los emprendimientos inclusivos.

(iv) Ajustar actitudes y valores

Salir de la crisis hacia un desarrollo sustentable no es un hecho tecnocrático sino un proceso esencialmente social, político... e individual. Es que hay varias formas de salir de una crisis y cada una implica poner en vigencia diferentes relaciones entre personas de una comunidad, de un país, de la aldea global. La estructura decisional prevaleciente en cada situación mediatiza los albedríos individuales y, considerando parámetros y limitaciones, establece rumbos y reglas de funcionamiento.

Es indudable que el poder decisional no está distribuido por igual sino que algunos detentan más capacidad que otros para incidir en la toma de decisiones estratégicas. Esas asimetrías se asientan en diferencias económicas y de participación política, en el control de medios de comunicación y en extendidos procesos de alienación de conciencias. De ahí que para profundizar nuestras imperfectas democracias sea imprescindible abatir la desigualdad y la pobreza, promover la participación política, democratizar la comunicación y encarar la alienación que desvía nuestra voluntad de los objetivos de significación y desarrollo. La direccionalidad social se consagra en última instancia a nivel político pero se sostiene con actitudes y valores que germinan en la conciencia individual y colectiva.

Toca siempre convencernos que es posible ensayar algo distinto a lo existente, que no hay sociedad inmutable sino que todas evolucionan con las circunstancias de su tiempo, que el pensamiento estratégico es crítico, y más crítica aún nuestra cotidianeidad que materializa lo que somos y aspiramos.

No vale premiar el egoísmo como si fuera el único motor posible del desarrollo de los pueblos. Por centurias primó el criterio de cuidar sólo el propio ser pero en un mundo globalizado eso puede resultar fatal. Hoy sigue siendo legítimo y plausible el esfuerzo individual que procura su propio bienestar aunque no afectando sino contribuyendo al bienestar de los demás y a la seguridad del planeta.

En síntesis, es factible y necesario construir salidas de la crisis que conduzcan a un desarrollo sustentable ajustado a las circunstancias de cada país y de cada comunidad. Esas salidas son definidas por una compleja, imperfecta y cambiante estructura decisional que desemboca en el nivel político. El nuevo rumbo y forma de funcionar debiera expresarse en un consistente conjunto de medidas macroeconómicas y de prácticas mesoeconómicas, así como en el establecimiento de un sistema de apoyo directo a la base de la pirámide socioeconómica. Al germinar nuevas ideas en la conciencia individual y colectiva se va transformando el cuadro de valores predominantes en cada sociedad que es lo que, en definitiva, asegurará sustento y perdurabilidad al nuevo rumbo.