el diagnóstico de lo imposible

alberto quirós corradi



alberto quirós corradi

el diagnóstico de lo imposible

alberto quirós corradi

el diagnóstico de lo imposible

EDITORIAL
ATENEO DE CARACAS

caracas, 1986

© Derechos Reservados
ISBN 980-265-280-6
Diseño portada / Sergio Del Bianco
Impreso en Venezuela por Cromotip

Indice

PÁG.

Presentación, por Alvaro Benavides La Grecca XI

CAPITULO I

CARACTERISTICAS DEL VENEZOLANO

El cigarrón no puede volar 3
Los capítulos del miedo 6
El hombre que inventó la OPEP 9
"El general no ve el gamelote" 12
¿Quién hace qué? 15
La decadencia del insulto 18
El milagro recurrente 21
El hombre invisible 24
La escuela de lo fortuito 27
Cultura de crucigrama 30
Los "últimos siete minutos" 33
La agenda oculta 36
La muerte de los héroes 39
El cují de Diego 42
La sumatoria de lo común 45
El baile del Titanic 48
El país subterráneo 51
¡No hay excepciones! 54
Las virtudes corrientes 57
La fascinación del castigo 60
Las reputaciones efervescentes 63
Las delicias de ir al boxeo 66

CAPITULO II

SISTEMA DEMOCRATICO VENEZOLANO

La pérdida del candor 71
La lealtad selectiva 74
El daño irreversible 77
La administración por excusa 79
Desacuerdo y lealtad 82
El costo de la estabilidad en el trabajo 85
La corrupción comunicacional 92
Las solapas de la conciencia 96
El costo de lo parroquial 100

CAPITULO III

EL ESTILO POLITICO DE VENEZUELA

El dolor de la verdad 107
Disfrutar sin disponer 110
"No dejes para mañana..." 113
El paraíso de los tontos 116
La política de la envidia 119
El día después 122
¿Cómo se llama el Presidente? 126
Menos es más 130
La debilidad del consenso 133
El efecto Houdini 136
Las tres vertientes de la sumisión 139
Ayuda y remuneración 142

CAPITULO IV

ADMINISTRACION Y GERENCIA

La ética de la inflación 147
La administración del conflicto 150
El caballo volador 153

La administración por estatuto 157
La ética del rumor 160
La subasta del poder 163
El mundo inconcluso 167
Los nuevos autodidactas 170
La administración por capricho 173
Los extraterrestres 176
La administración de la ansiedad 179
Política y tecnocracia 182
La ilusión del edificio 193
La administración por fuego 197
La administración del rebaño 200
Base cero 204
La lentitud de la prisa 207
La delegación hacia arriba 210
Que bien le queda el traje 213
Los hombres de confianza 216
Los escalones del éxito 219
El movimiento pendular 222
El costo de la sinceridad 225
Los pasos del futuro 228
El acierto del error 232
Optimismo y pesimismo 236
Los buenos y los malos 239
En el cielo hay jerarquías 242

CAPITULO V

ENERGIA Y PETROLEO

Cinco estrategias para un objetivo 249
Energía: ¿Conservación o privación? 255
Energía y alimentos: el mismo error 258
La empresa única 262
Las divisas de PDVSA: radiografía de una decisión 265
Venezuela y los precios del petróleo 272
Una excusa para la nostalgia 281
Política petrolera. Opciones difíciles 287

CAPITULO VI

FILOSOFIA DE LA SOCIEDAD

La inutilidad de la discreción 299
La impunidad del poder 302
El dolor del futuro 305
Elogio de la pureza 307
El diccionario del subdesarrollo 309
Visión del helicóptero 311
Información y autoprotección 313
El tiempo inmóvil 316
Erudición y creatividad 319
El peligro de lo obvio 322
La espera artificial 325
Entropia 328
Los dibujos en la arena 332

Presentación

"El Diagnóstico de lo Imposible" es un libro optimista. Los artículos periodísticos que lo conforman fueron escritos a lo largo de un período de la vida reciente de nuestro país, una época en la que el optimismo no ha sido precisamente una moda.

Al tiempo que dirigía las actividades de empresas petroleras, Alberto Quirós se dedicó a observar, analizar y a escribir sobre los elementos, las conductas, los problemas y las características de un país que durante demasiado tiempo se ha visto obligado a soportar el lamentable peso de una creencia (una convicción, quizás) profundamente arraigada y ampliamente compartida por sus habitantes, respecto de que este es un país que "no funciona".

Esos procesos de observación y de análisis habían comenzado, sin embargo, mucho tiempo antes de que Quirós Corradi se decidiera a escribir artículos periodísticos. Se habían ido desarrollando mientras formó parte, y muy importante en verdad, de uno de los componentes del país que tiene como propósito fundamental y como práctica rutinaria funcionar eficazmente. De manera, pues, que la óptica a través de la cual Alberto Quirós Corradi analiza el conjunto todo del país, está altamente influenciada por el modelo que, con o sin quererlo, usa como paradigma. Un modelo que el autor conoce al detalle. Se produce así un interesante proceso de comparación de la globalidad de un país, cuya eficacia es puesta en duda por muchos, con una de sus partes, cuya eficacia es ampliamente reconocida.

La industria petrolera en Venezuela, escuela de la formación intelectual y pragmática de Alberto Quirós Corradi, ha sido desde sus inicios una actividad en la que todas las prácticas, aun las más cotidianas, han estado siempre condicionadas por varios factores de cuyo cumplimiento se desprende el que el conjunto "sí funcione". Productividad, rentabilidad, planificación en función de recursos concretos y necesidades y objetivos muy bien determinados, han sido, entre otros, elementos que han identificado tradicionalmente a la industria petrolera. Alberto Quirós Corradi no solamente se formó en medio de estas concepciones, sino que además durante largo tiempo fue altamente responsable porque esos valores estuvieron garantizados en su proyección hacia el futuro. Esas responsabilidades condicionan cualquier óptica.

Hemos dicho que este es un libro optimista, entre otras cosas, porque cuando se le lee con detenimiento, se observa la muy bien definida intención del autor de protestar el injusto descrédito al que sometemos sistemáticamente a Venezuela los venezolanos. En "El Caballo Volador", uno de los artículos que integran este libro, Quirós sostiene que "Venezuela es un país de grandes recursos y enormes posibilidades. En algún momento sus ciudadanos debemos destilar optimismo. El mundo de los múltiples esquemas sociales y económicos nos ha demostrado que los resultados no dependen tanto del esquema científico como del esquema social. De la confianza. Del liderazgo. Del carisma. Démosle la oportunidad del éxito a los planes posibles". En "El Cigarrón no Puede Volar", artículo al cual volveremos a referirnos más adelante con más justificada razón, Quirós Corradi hace una sencilla afirmación: "Nuestro país no vuela porque se le dice todos los días que no puede volar". Así de sencillo. Y de cierto.

"El Diagnóstico de lo Imposible", ya lo hemos dicho, es el compendio de una serie de artículos periodísticos que refleja la diversidad que registra el origen de las inquietudes de su autor. En este sentido este es un libro de amplio espectro. "Una

Excusa para la Nostalgia" es probablemente el artículo que mejor demuestra esta apreciación. Allí desarrolla una interesante teoría respecto de lo que ha sido el rol del petróleo en la formación de una "cultura" venezolana. "... no deja de ser paradógico", dice, "que los que critican la formación foránea del administrador, son en su mayoría formados bajo ideologías extrañas. Nadie osa criticar las influencias 'parisienses' en nuestros pintores y escultores. Ni a nuestros escritores se les ocurriría negar las influencias externas sobre su obra. Somos orgullosamente cosmopolitas en los aspectos microculturales. Pero a un recurso como el petróleo, que pertenece al mundo de la energía, el cual en su sentido cultural más amplio, es básicamente internacional, le negamos el derecho de ser universal y venezolano al mismo tiempo". Sin duda una novedosa interpretación de un elemento fundamental del proceso de formación de la cultura nacional que no ha sido manejado en detalle por nuestros analistas culturales y que merece un desarrollo mayor.

Hemos clasificado en seis capítulos los noventa y dos artículos que seleccionamos de todos los que Alberto Quirós Corradi publicó en El Nacional y El Diario de Caracas y en las revistas Resumen, Número y SIC, en un período que se prolonga desde diciembre de 1980 hasta enero de 1985. El criterio que prevaleció para esta clasificación fue el de ordenar, bajo una concepción temática, todos los artículos que entre si tuviesen una relación más estrecha que la que de hecho conservan entre todos ellos. Una vez hecha esta clasificación, decidimos respetar el orden cronológico en que fueron apareciendo los artículos, excepto "El cigarrón no puede volar", que abre la colección. La intención fue ofrecer al lector una cierta guía que de alguna forma le pueda servir de apoyo para el desarrollo de la lectura. De cualquier manera, una clasificación distinta a la que hemos seleccionado habría probablemente presentado una estructuración igualmente válida, puesto que con seguridad se habría podido percibir lo mismo la consistencia analítica del autor.

A lo largo de estos noventa y dos artículos se puede observar cómo Alberto Quirós Corradi desarrolla un análisis del

país que, aun cuando en ocasiones es severamente crítico de las causas de los males que lo aquejan, no es otra cosa que un saludable reclamo nacional. Es un justo reclamo porque Venezuela tiene la necesidad de ser bien estimada por sus gentes. Venezuela, y probablemente mucho más los venezolanos, tienen que convencerse que existe la real posibilidad, evidente hoy en muchas expresiones nacionales que pasan desapercibidas, de construir una nación digna, fundamentada en el esfuerzo común y en el trabajo creador y generador de riqueza.

Es urgente ir al anverso del tono del análisis. Es indispensable dejar de referirse a Venezuela —gran deporte nacional— en los términos peyorativos en que lo hacemos los venezolanos. "Lo que pasa es que este país..." suele ser el prólogo de cada expresión que con insistente frecuencia oímos a nuestros compatriotas cuando desean explicar, o explicarse a sí mismos, las causas del mal funcionamiento de no importa qué actividad en el país. En este sentido, Quirós afirma con gran tino en otro de sus artículos, "Los Capítulos del Miedo", que "...la invocación constante a los fantasmas los hace materializarse". Un oportuno alerta que repite muy claramente en "Los Ultimos Siete Minutos", cuando sostiene que "En la medida en que la sociedad pierde la confianza en el futuro, en esa misma medida le pondrá menos valor a sus esfuerzos". La mejor forma de perder el futuro es menospreciar el presente.

Este prolongado análisis de Venezuela que es "El Diagnóstico de lo Imposible" está engranado de una forma muy armoniosa por un sostenido hilo conceptual que da coherencia al trabajo de conjunto, tal como se presenta ahora. A lo largo de todo este grupo de trabajos analíticos nos encontramos con la afirmación continuada de que precisamos echar mano de todos los recursos de que disponemos, que son muchos y muy diversos, para alcanzar un grado de desarrollo social que sea garantía de una vida de más calidad para los venezolanos.

En uno de los artículos que quizás resuma con mayor precisión nuestra insistencia en decir que este es un libro optimista,

"El Cigarrón no Puede Volar", en el cual además encontramos la justificación para seleccionar el título que lleva este libro, Alberto Quirós Corradi advierte que "A veces, para poder hacer lo increible, es mejor no conocer el diagnóstico de lo posible. Los grandes inventores del pasado lo fueron porque desafiaron por ignorancia, o por testarudez, a la sabiduría convencional. Hay dos formas de ser creativos: ignorar las dificultades o ser optimista en cuanto a las oportunidades".

La vigencia que poseen los juicios y los análisis registrados en este "Diagnóstico de lo Imposible" no termina con su publicación, como no terminó con la aparición de cada uno de los casi cien artículos que lo integran. Todo lo contrario, y sin que desde luego esto signifique que el país no haya dado un cambio de signo positivo, esos análisis tienen una proyección que trasciende el momento actual.

"El Diagnóstico de lo Imposible" es un libro que recoge un pensamiento útil. De allí su vigencia.

ALVARO BENAVIDES LA GRECCA

Capítulo I

Características del venezolano

El cigarrón no puede volar

DICEN las antiguas consejas que en una ocasión se reunieron los animales en un Congreso a fin de establecer las razones por las cuales unos podían volar y otros no. La agenda incluía temas como configuración física, leyes de aerodinámica, diseños de ingeniería bio-espacial y capacidad genética para la adaptación a la altura. Después de prolongadas y profundas discusiones, se llegó a la conclusión de que todos los animales que no volaban, no lo hacían porque no cumplían con los requisitos mínimos biológicos y tecnológicos. Por el contrario, todos los que volaban tenían razones técnicas para poderlo hacer. Excepto el cigarrón. Ni su configuración física. Ni su estructura fisiológica. Ni su composición biológica y química. Nada justificaba ni explicaba el que pudiera volar. Por lo tanto el cónclave animal decidió informarle al cigarrón que, ante la evidencia científica estudiada, la conclusión inevitable era que no podía volar y, en consecuencia, de ahora en adelante, pasaría a formar parte de los animales "terrestres". Se nombró una comisión para redactar el acuerdo. Se resolvió que, para darle mayor solemnidad internacional a la comunicación, ésta fuese redactada en francés. Recibida la comunicación por el cigarrón, éste no pudo leerla ya que no entendía el francés y además era analfabeto. A partir de esa fecha, el cigarrón sigue volando, debido a no haber podido enterarse de que, la conclusión tecnológica, después de análisis exhaustivos, era de que "no podía volar".

A veces, para poder hacer lo increíble, es mejor no conocer el diagnóstico de lo posible. Los grandes inventores del pasado, lo fueron porque desafiaron por ignorancia o por testarudez a la sabiduría convencional. Hay dos formas de ser creativo: ignorar las dificultades o ser optimista en cuanto a las oportunidades.

Contrario al cigarrón, en Venezuela tenemos todas las condiciones para volar. Sin embargo, nos empeñamos en quedarnos en tierra. Hay una inversión del análisis. El cigarrón vuela, porque no conoce las razones para no poder volar. Venezuela no arranca porque no quiere aceptar las razones que tiene para poder despegar sin dificultades. Lo negativo en el venezolano, es la razón en la cual se apoya el horror al éxito. Manejamos mucho mejor el fracaso. La razón oculta es que confundimos reconocimientos con adulación.

En el fondo, una historia de dictaduras y arbitrariedades nos ha hecho renuentes al elogio y temerosos del fracaso. En una sociedad que es mezquina con el reconocimiento y generosa con la crítica no es de extrañar que nadie corra el riesgo de la equivocación. Quien teme a equivocarse no puede nunca estructurar la decisión brillante.

Por años nos han criticado, por ser poco positivos en nuestros comentarios. Al mismo tiempo, pareciera que las estructuras de poder delegaran en los dolientes la responsabilidad por la decisión, que, por cierto, tampoco toman los invitados de última hora.

Al famoso economista norteamericano Paul Samuelson, se le atribuye el siguiente comentario: "Existen cuatro clases de economías: la del desarrollo, la del subdesarrollo, la del Japón, que sin tener nada lo ha hecho todo y la de Argentina que teniéndolo todo no ha hecho nada".

Samuelson hablaba de la Argentina, pero ha podido estar hablando de Venezuela. Todos nuestros problemas los resolvemos con explicaciones y con excusas. Tenemos reservas energéticas y potencial agropecuario: Petróleo y Alimentos. Los dos elementos de poder del mundo actual y sin embargo, no despegamos. Tienen alguna razón los que critican a los "profetas del desastre". Pero también tienen razón los que reclaman una actitud positiva, profesional y no caprichosa de parte de los que ejercen el poder. Para poder volar hay que tener, primero, ganas, y después no estar oprimido por el peso de los espectadores. Hay que largar el lastre de lo intrascendente. Queremos despegar con exceso de equipaje, y esto además de difícil es peligroso. El equipaje que más pesa es el de la falta de fe en nosotros mismos. El otro es el del abuso del poder. Quien no puede debatir sus decisiones, es porque no ha analizado ni las premisas ni las conclusiones. Por lo tanto tendrá el peso del capricho oponiéndose al despegue.

Hay dos maneras de derrotar a las dificultades: optimismo y sentido de realidad. El optimismo sirve para inventar el camino del éxito.

El sentido de la realidad permite ratificar lo posible, basado en la experiencia previa. Hay que ser cigarrón. Si siempre se ha volado, no puede haber razones lógicas para quedarse en tierra. Siempre habrá una zona gris entre la lógica y la fe. Entre la emoción y la ciencia. Entre la necesaria información y el exceso de la misma. Entre las predicciones neutras y aquellas que tienden a materializarse por su solo enunciamiento. Todo pronóstico o diagnóstico conlleva en su verbalización un elemento estratégico para hacerlo posible o difícil. El cigarrón no puede volar, porque a los animales que analizaron sus características les molestó el que volaba sin explicación lógica. El diagnóstico fue, pues, una condena. Nuestro país no vuela, porque se le dice todos los días que no puede volar. A diferencia del cigarrón, nos hemos enterado y le hemos hecho caso al diagnóstico. De lo que nos tenemos que convencer, es de que el cigarrón no puede volar, pero vuela por desenterado. Vamos también a no enterarnos demasiado de las razones por las cuales no podemos volar. Sin el peso de la manipulación negativa, podríamos dedicar toda la fuerza de nuestros motores para lograr el despegue imprescindible. ¡Y podríamos volar porque tenemos cómo!

El Nacional, 31-12-82

Los capítulos del miedo

El que teme al sufrimiento, sufre ya lo que teme
Montaigne

EL diccionario Larousse define el miedo como: "Sentimiento de inquietud causado por un peligro real o imaginario". Define también al temor como "miedo". En otras palabras, de acuerdo con el diccionario, miedo y temor son la misma cosa. Sin embargo, otros autores establecen algunas sutilezas en la diferencia entre uno y otro. Para algunos, el temor es un sentimiento incómodo y penoso que acompaña a la previsión o a la proximidad del mal o peligro. Se teme algo no presente. Da miedo algo actual. Otros de los símbolos del miedo es el pánico. Sin embargo, una vez más hay una sutileza en la diferencia. El miedo es individual; el pánico, de raíz mitológica, es el miedo colectivo.

EN VENEZUELA, TODOS ESTAMOS EMPEZANDO A TENER MIEDO

Cuando hablo de miedo no me refiero a la inquietud por lo "que pueda pasarle a la democracia", o a que "quien gane las elecciones del 83 sea un candidato inconveniente", ni "al golpe militar de izquierda o de derecha", ni "al estado de la economía actual", ni "a la incoherencia interna de nuestros principales partidos políticos", ni "a la marginalidad de una gran parte de nuestra población", ni "al mal estado de los servicios públicos". No. A todo lo anterior le tenemos un respetable temor, pero miedo todavía no.

EL MIEDO QUE TENEMOS ES INDIVIDUAL

No tiene siquiera la excusa del efecto multiplicador de lo colectivo. No se justifica por el pánico psicológico de la contaminación

masiva. El miedo que tenemos es convenientemente personal. Algunos lo llevan a conciencia, y son los más, y otros lo exhiben con la satisfacción de una condecoración honrosa y merecida. Los capítulos del miedo empiezan con el subconsciente, siguen con lo consciente y culminan con la satisfacción. En su evolución se asemejan al candor o la inocencia, que luego pasa al cuestionamiento y culmina en el cinismo (ver la "La Pérdida del Candor" en este libro).

El miedo que todos tenemos es el miedo a la posición formal, el miedo a la definición, el miedo a defender nuestra propia identidad, nuestra ideología, nuestras amistades. El miedo a que se nos critique. El miedo a que se nos castigue sutilmente. El miedo al comentario. Todo esto ha traído como consecuencia una inversión de valores: en vez de tenerle miedo a la indecisión, somos todos indecisos por tener miedo.

Lo trágico de todo esto es que como ya lo vimos en la definición del diccionario Larousse, el sentimiento provocado por el miedo puede ser real o imaginario. Tenemos la infinita sospecha que el miedo individual que hoy sentimos es mucho más imaginario que real. La falsa alarma. El llamado constante al lobo que no aparece. Lo peligroso del proceso es que la invocación constante a los fantasmas, a veces los hace materializarse. Lo imaginario puede convertirse en realidad.

El miedo podría ser la constante de nuestra actitud. La indecisión promovida por el peligro real, justificada entonces por el sentimiento más fuerte y primario del ser humano: la supervivencia. Pero una supervivencia ya exclusivamente de tipo físico, sin ideología, sin sacrificio, sin riesgo —con la comodidad de lo inamovible—, con motivaciones totalmente negativas para una sociedad, tales como: el compromiso a ultranza, el fetichismo del consenso absoluto, la dirección por las élites, la emergencia de la hipocresía, la falta de creatividad, la muerte del progreso.

El equilibrio de una sociedad, algo necesario para el progreso de los pueblos, se logra mediante la armonización de los dos polos del comportamiento humano: la indiferencia y la intransigencia. Utilizadas en forma extrema ambas conducen a regímenes sociales donde se disminuye la participación colectiva. En el primer caso por abulia; en el segundo, por incomprensión. Ambas son nocivas. Pero el miedo conduce a un pesimismo, a una entrega, primero individual y después colectiva, que no tiene convicción ni ideología. Al menos la intransigencia es activa y puede en algunos casos organizar sociedades alrededor del dogma.

Lo que realmente hace falta es una muleta para desterrar al miedo. Y eso quizás se pueda conseguir mediante el compromiso colectivo en relación a algunos de los aspectos importantes que tienen que ser organizados en el país: política educacional, política sanitaria, servicios públicos. Hay que romper el círculo vicioso que impide acuerdos colectivos por el miedo individual. Hay que acabar con los mitos personales. Hay que aprender que el respeto no se negocia ni se legisla. Se pueden hacer nombramientos a posiciones importantes, pero la importancia de las posiciones no le impone automáticamente al titular una cerca de inviolabilidad, ni de credibilidad, ni de respeto. A su investidura sí. El miedo individual nos ha llevado a confundir la posición con la persona. El resultado es que toda observación sensata se convierte en un irrespeto.

LOS MANIPULADORES DEL MIEDO HAN APRENDIDO A SILENCIAR A LOS INDIVIDUOS

Hay que rescatar la posibilidad de lo colectivo. Mientras esto no se haga, se esperará, no se decidirá: uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete minutos, cualquiera que sea la unidad de tiempo; seguiremos inexorablemente hacia la aceptación de la entrega de la no decisión, de la no participación. Aún estamos a tiempo de borrar el miedo individual. No esperemos que se convierta en filosofía colectiva.

Si seguimos hipotecando nuestra identidad, si nos negamos a enfrentar al conflicto bajo excusas simplistas y acomodaticias tales como: "Fedecamaras no está de acuerdo", "la CTV se va a disgustar", "a fulano la decisión le caería mal", inevitablemente nos moveremos progresivamente a través de los capítulos del miedo: subconsciente, satisfacción-entrega. El error está en pensar que el miedo como garantía de la supervivencia individual asegura la tranquilidad y la estabilidad futura. Las pequeñas cuotas diarias de la entrega, sumarán al final una deuda irrescatable. Confundimos lo fácil del progreso aparente, con la pérdida de lo trascendente. Si no actuamos con rapidez, ni siquiera tendremos como salida la ventana del arrepentimiento. Habremos caminado ascendentemente en tal forma los capítulos del miedo, que todo regreso no producirá sino una caída fatal.

El Nacional, 26-03-81

El hombre que inventó la OPEP

DICEN que la gloria, o el reconocimiento al esfuerzo, tarda a veces, o no llega, o le llega a quien no se lo merece. Más aún, en un mundo de interdependencia, tanto de recursos como de cultura, el contraste entre los valores locales y los verdaderamente internacionales reflejan el permanente conflicto entre lo parroquial y lo universal.

En Venezuela nunca hemos tenido duda: el autor intelectual de la OPEP fue Juan Pablo Pérez Alfonzo. Pero el reconocimiento universal de las grandes ideas no empieza a materializarse sino cuando esas ideas se transforman en algo trascendente, importante y determinante en la vida de los pueblos.

La OPEP ha sido el instrumento de transferencia de riqueza más importante de este siglo. Pero nadie se dio cuenta de esta realidad sino después de 1973. El potencial para la nueva gimnasia económica estaba latente desde 1960; sin embargo, había demasiadas ideas preconcebidas sobre el poder de los países industrializados. La inestabilidad política de los países miembros de la OPEP, la falta de cultura económica del subdesarrollo y la percepción de que el mundo industrializado tenía una lógica del crecimiento compartida por todos los miembros del club, que le permitiría, en el peor de los casos, transitar por el camino de una estrategia colectiva, aun sin establecer previamente la filosofía del interés común. El error estuvo en no recordar una verdad histórica permanente: el lazo de unión primario más importante entre diferentes pueblos o culturas es el consenso para la supervivencia. Los países productores de petróleo eran totalmente dependientes de las estrategias del desarrollo de los países consumidores. Los países industrializados tenían una percepción de su propio poder que les hizo perder la habilidad de planificar diferentes alternativas. Fueron deterministas. Su error estuvo en pensar que el mundo

tenía un solo destino, una sola relación, una forma exclusiva de interdependencia, una dinámica social extrapolable y una consecuencia social inevitable de "nosotros" y "ellos". Por más que el péndulo del desarrollo nos moviera a todos, las diferencias se mantendrían siempre. La ética del derecho a la igualdad mundial estaba condicionada por el precepto "Orwellano" de que unos somos más iguales que otros.

Contra esta filosofía de la imposibilidad del determinismo de la desigualdad, surge la simple estrategia de Pérez Alfonzo: si los países desarrollados necesitan de nuestros recursos primarios para continuar su camino hacia la felicidad colectiva, la ratificación de su sistema político y el espejismo nacional de su autosuficiencia, entonces, quizás, no somos tan débiles como nos presumen. Con Tariki, de Arabia Saudita, Pérez Alfonzo recorrió los países productores, vendiendo el concepto del poder no utilizado. Años después cuando la OPEP se hizo verdaderamente poderosa, las raíces de su origen se asociaron con el mayor productor: Arabia Saudita. Sin embargo, la OPEP no es una concepción del Medio Oriente. Esto es importante, no por un nacionalismo desmedido, sino porque la filosofía detrás de la estrategia venía de una cultura geopolítica independiente, que no requería de compromisos políticos para su permanencia como sistema. Venía de una sociedad que tenía y tiene una capacidad de absorción mayor que la del Medio Oriente. Tenía y tiene más habitantes, más infraestructura social desarrollada, mayor conocimiento técnico de la extracción petrolera y mayor experiencia en la comercialización de sus recursos. Aun en las etapas iniciales de la OPEP, Venezuela sentía la necesidad subconsciente de lo que años después el ministro Humberto Calderón Berti denominó la necesidad de obtener por nuestro petróleo "algo más que dólares".

Todo lo anterior, preocupación latente, viene de nuevo a la memoria, por un interesantísimo libro recién publicado en EE.UU. Se trata de "Paper Money" (Dinero de Papel), de Adam Smith, seudónimo de George J. W. Goodman. Su capítulo siete trata de los orígenes de la OPEP. Nunca hasta ahora, en boca de un autor internacionalmente famoso (otros libros son "The Money Game", "Supermoney") habíamos visto tanto cariño, tanta humanidad, tanta objetividad hacia el papel de Pérez Alfonzo en los orígenes de la OPEP. Su austeridad contrastaba con la forma un tanto liberal pero prudente de Tariki. Adam Smith los llama "La Pareja Dispareja" (The Odd Couple). Como en la obra teatral de Neil Simon, las diferencias son

ópticas y no conceptuales, estilo versus substancia. Según Adam Smith, la paradoja de todo el proceso es que Pérez Alfonso, "inventor de la OPEP", resultó ser un " espartano" que al final de su vida tuvo algunas dudas sobre el verdadero valor de su creación. Las razones fueron una falta de perspectiva, por parte de los países productores, para controlar su propio poder. El determinismo del poder de los consumidores había pasado con todos sus vicios, a los productores. Estábamos llegando a la decadencia sin haber pasado por la gloria. ¿Cierto? ¡Hasta cierto punto! Al final de su vida, Pérez Alfonzo empezó a caer en el mismo error que criticaba a sus contemporáneos: la dificultad de anticipar el futuro. Los telescopios humanos pierden un poco con el tiempo la habilidad de enfocar lo que no ha sucedido. Ser "espartano" en un país que se convirtió en "dispendioso" puede ser un llamado de alerta a las nuevas costumbres. Puede ser también un freno a la nueva moral necesaria del desarrollo. En todo caso, no debe ser ni religión, ni materia de olvido.

Pase lo que pase, Pérez Alfonzo es un personaje universal y el libro "Paper Money" lo rescata justificadamente para la audiencia mundial como el "padre de la OPEP"; padre que en alguna ocasión posterior llegó hasta lamentar, según A. Smith, la conducta del hijo. Los genios muchas veces se asustan de su propia creación. Los menos dotados son, a la larga, los responsables de la ratificación pragmática de su filosofía. Por eso es que a los constructores de la nueva estrategia no se les puede permitir el gesto cristiano del arrepentimiento ,la destrucción moral de lo importante. Hay que mantener su vigencia original, pese a sus revisiones futuras.

El rescate de "el hombre que inventó la OPEP" es importante por cuanto escribe definitivamente un capítulo en la historia del mundo contemporáneo, protagonizado por su actor principal. Rescata además el concepto de que la ideología vale más que el poder temporal de los recursos cuantificables. Nuestro futuro en la OPEP depende en gran parte de que ni nos olvidemos ni permitamos que se olvide este principio fundamental. ¡"El hombre que inventó la OPEP" no nos lo perdonaría jamás!

El Nacional, 5-5-81

"El general no ve el gamelote"

ENTRE las enfermedades fisiológicas detectadas en el venezolano medianamente educado, la ceguera ocupa papel preponderante. Así como los políticos tienen lealtades selectivas, los sindicalistas compromisos selectivos, la ciudadanía tiene también visión selectiva.

Algún día alguien escribirá el ensayo definitivo sobre "Lo Selectivo en el Venezolano". Contrario a lo que muchos puedan suponer, "lo selectivo" es un acto inconsciente, no pensado, automático, producto de años de indiferencia. Lo selectivo no tiene nada que ver con la definición convencional de escoger entre varias opciones. Lo selectivo en nosotros es precisamente lo contrario: es la habilidad de ignorar opciones y de irnos por un solo camino. El aspecto determinista de nuestra planificación oficial es un buen ejemplo. En el fondo, los planes de las naciones deberían incluir un buen análisis de opciones. Dentro de éstos se escogerían caminos, sentidos de dirección, estrategias de desarrollo y filosofías del crecimiento. Los planes nuestros no son sino la sumatoria de proyectos a realizarse, todos identificados, todos sin opciones, todos por el camino ciego del determinismo. La no alternativa. Esto no es sólo ceguera, es también sordera. Lo selectivo en la audición tiene entre nosotros características increíbles, insospechadas, insólitas! Tiene, no solamente la peculiar característica de oír selectivamente lo que se quiere oír e ignorar el resto, sino que inclusive tiene la habilidad de oír lo que no se ha dicho. Así por ejemplo la expresión: "Debemos acometer con cuidado el desarrollo de la Faja Petrolífera del Orinoco", se oye para algunos como: "No debemos entrar en la Faja"; para otros se oye como: "Debemos empezar la explotación cuanto antes"; y todavía para otros se oye como: "¿Cuál Faja?". La expresión: "Hay que liberar los precios" unos la oyen como: "Aumentarán nuestras ganancias",

otros como "Aumentará el costo de vida" y todavía para otros como "¿Y qué?". Hay muchos ejemplos a los cuales se les puede aplicar la fórmula de la audición selectiva: más, menos o no importa. Invitamos a nuestros lectores a hacer un ejercicio matricial con ceguera y sordera como variables y los siguientes problemas de nuestro quehacer nacional: la inflación, el costo de la burocracia, la deuda externa, la diversificación de la economía, el salario real, los ingresos petroleros, la cogestión obrera, la división de AD, la división de Copei, las generaciones políticas de relevo, las relaciones con Cuba, el Diferendo con Colombia, la supervivencia del sistema, la influencia del poder militar, el futuro del gobierno, ¿qué pasará con los servicios públicos? Más, menos, no importa. Como se aprecia del ejercicio anterior, la gente oye de acuerdo a sus intereses. La ceguera es parecida. La gente ve o no ve de acuerdo a su formación cultural, educación y costumbres.

Ciertos problemas o defectos de visión no se corrigen por los métodos convencionales. El problema está en que estos defectos de visión no tienen nada que ver con la habilidad física de ver. El problema está en que estos defectos de visión responden a un problema cultural, de desarrollo, de actitud y para eso el remedio no está en los oftalmólogos. El remedio está en la educación, en la instrucción, en la conciencia ciudadana. No hay que confundir la habilidad física de ver con la habilidad cultural de no ver.

Ejemplos de ceguera son: la basura sin recoger, los buhoneros en las calles de la ciudad, la suciedad y los "graffiti" sin gracia, pintados en las paredes de edificios públicos y residencias particulares, los ranchos en los cerros, el Presupuesto de Educación, las estadísticas relacionadas con el perfil poblacional, el desempleo, la pérdida de clases, la burocracia oficial, los "reposeros" en institutos y empresas de Estado, las encuestas oficiales, los precios de los alimentos, el vandalismo público: destrozo de autobuses, de los muebles escolares, de los vehículos particulares, los ataques a las personas, el irrespeto a la propiedad y la indiferencia hacia el derecho ajeno.

La ceguera de la indiferencia está tipificada en mi memoria por una visita hecha hace algunos años a un antiguo campo petrolero que había sido entregado a una institución militar para el establecimiento de un centro de investigación. Encargado del instituto estaba un general y varios técnicos de alta competencia. Disponibles había cerca de 200 o 300 soldados. Del antiguo club quedaba la piscina, ahora trampa de larvas y mosquitos, caja de heno verde y agua putrefacta y estancada.

Las sutiles pendientes del campo de golf, antiguo verdor cultivado, se habían convertido en monte alto, como un gran pastal de gamelote, sin su utilidad. En las noches tranquilas, el general se sentaba en el porche de su casa, que miraba hacia lo que había sido hermosa campiña. Se mecía en su mecedor, tomaba un buen whisky que le servían sus asistentes, y no "veía" el monte. No lo "veía" porque no le estorbaba el deterioro de la naturaleza. No lo "veía" porque en su bagaje cultural no existía diferencia entre lo cultivado y lo abandonado; entre lo hermoso y lo inhóspito. El problema del país está en que "el general no ve el gamelote". ¡No lo ve! Qué trágico. Qué triste: ¡No lo ve!

El Nacional, 22-5-81

¿Quién hace qué?

EN el gran Casino de Venezuela, uno de los problemas mayores es tratar de identificar quién está jugando cuál juego. Hay naipes en la ruleta, dados en la baraja, ruleta en los dados. En esta confusión de roles no es de extrañarse que los buenos estén en el banquillo de los acusados; los malos libres y apoyados; y un enorme océano gris de confusión donde nadan por igual los especialistas y los toderos. Resultado: el híbrido inevitable entre los claros y los confusos tiene que inclinarse hacia los últimos. Por eso las estadísticas y las encuestas no pueden ser representativas. El promedio no existe. En Venezuela estamos empeñados en construir el hombre inexistente. Nos alejamos de la definición necesaria. Por lo tanto, todos tratamos de redefinir nuestra obligación. El individualismo a ultranza. La luz roja en el tránsito ya no significa "pare". Significa "siga a discreción". Sin embargo, la verde sí significa "siga". Hasta en la burla a lo colectivo hay la selectividad de lo conveniente. Nos hemos convertido en un país de individualistas en el peor sentido de la palabra. Defendemos a las instituciones por la cuota de poder que nos transfieren. Tomado el poder, redefinimos sus objetivos o los ignoramos. Se nos olvidó que la desnaturalización de los objetivos conduce a la prostitución institucional; la destrucción de lo necesario. El círculo vicioso que comienza por frustración, continúa por la redefinición de los objetivos originales y termina nuevamente con la frustración. Frustración que ahora es mayor, por cuanto ya ha hecho el viaje por el camino circular de la solución posible.

La sociología tiene mucho que corregirle a la física. La primera ley de termodinámica establece que la energía es infinita e inagotable. No es así. En el esfuerzo humano, la energía es finita, agotable e ineficiente. Es así porque el mundo físico está implacablemente ordenado por leyes inmutables. El mundo social está implacablemente desor-

denado por actitudes humanas imprevisibles. Por el amor a la improvisación. Por el cuestionamiento del orden. Por la habilidad de recrear en cada mente una nueva noción del Universo. Recreación que a su vez se basa en una fracasada experiencia previa. El problema psicológico de la recreación colectiva está en que lo que es virtud en la élite es pecado inconveniente en las masas. Los genios lo han sido por diferentes, pero la masificación de la diferencia no conduce sino a una nueva igualdad no siempre conveniente. Las excepciones son definitivamente privilegios de minorías. Los héroes, tal cual los conocemos, no lo hubieran sido si sus características se hubiesen reproducido colectivamente. Los héroes hubiesen sido otros. Quizás los anónimos de hoy.

Todo lo anterior nos lleva a destacar la importancia de establecer el rol y la obligación de cada cual en la sociedad; no como algo inflexible, pero por lo menos como un punto de partida. Hace algunas semanas, en una ceremonia de graduación del IESA, el general Rafael Alfonzo Ravard, refiriéndose a los problemas gerenciales de las empresas del Estado, dijo lo siguiente: "... con mucha frecuencia, se toman iniciativas o se aceptan presiones de elementos externos, para que la empresa realice gestiones o adelante programas que nada tienen que ver con sus estatutos o con los objetivos de su creación. En vez de concentrarse en el propósito de hacer bien lo que supone que debe estar haciendo, el gerente comienza a hacer mal o a medias lo que otros deberían estar realizando".

Es inevitable la tentación de aplicar esta lógica a la problemática del país. En una nación donde los especialistas y los toderos está más o menos equilibradamente repartidos, los toderos se empeñan en ser especialistas y los especialistas en toderos. Hay una tesis peligrosa, que empieza a tomar cuerpo, la cual sugiere que la industria petrolera comience a prestar a sus gerentes a otras industrias a fin de transferir a las últimas la eficiencia demostrada de los primeros. El concepto es muy debatible. Por muy competentes que sean las personas, su habilidad está condicionada por el marco institucional dentro del cual se mueven. La industria petrolera tiene sistemas, normas y procedimientos que le permiten al buen gerente ser aún mejor. El resto de la administración pública tiene trabas, mecanismos obsoletos de control y una visión actitudinal negativa del país, lo cual conduce a una falta de jerarquización de prioridades a nivel nacional y a todos los niveles. Una increíble ineficiencia en la utilización del tiempo. Una mala distribución de las obligaciones entre los competentes y los

que no lo son. La invasión de las fronteras de la competencia por los improvisados del sistema. La falta de repartir el juego en una forma racional. Los recursos humanos escasos. Los recursos físicos escasos. En síntesis, como dijera el profesor Daniel Schydlowsky, "la subutilización de los recursos escasos". El doble pecado de la ineficiencia. El sector privado convertido en activistas políticos. Los políticos pretendiendo ser gerentes profesionales. Las empresas del Estado ignorando o subvirtiendo sus objetivos originales. Los sindicatos convertidos en cogerentes. Los agricultores en marginales urbanos. Los industriales en importadores. El Congreso es investigador de lo eficiente. El Ejecutivo en inaugurador de ferias.

En resumen, en un país donde la improvisación es la norma, donde todos estamos tratando de hacer lo que no sabemos hacer, donde parece ser un pecado hacer bien lo que sí se sabe hacer, se necesita verdaderamente utilizar la especialización en lo especializado. Por cuanto, aunque parezca paradójico, los únicos países e instituciones que se pueden dar el lujo de ser toderos son aquellos que tienen abundancia de talento. En algunas sociedades, la teoría de probar y probar en todo momento a fin de establecer cuál es la verdadera habilidad de cada uno, puede a la larga ser muy eficiente porque el costo del tiempo empleado en analizar la ventaja o la desventaja, la habilidad o la no habilidad, puede ser compensado por las genialidades descubiertas. Nosotros no necesitamos genios; lo que necesitamos son personas que hagan lo que se supone que saben hacer. Por lo tanto, la primera prioridad a definir tiene que ser la respuesta a la siguiente pregunta: en este país, ¿quién hace qué?

El Nacional, 26-6-81

La decadencia del insulto

LA revista "Time" acaba de publicar un ensayo, donde burla burlando, reclama el que se haya perdido la habilidad para el insulto. Una de las causas que anota es el desmesurado aumento de la sensibilidad, tanto de las personas, como de las instituciones. Sensibilidad que ha resultado en una nueva hipocresía de la relación. Hipocresía que se manifiesta en frases tales como: "Mi distinguido colega" cuando lo que se quiere decir es: "El ignorante que tengo en frente" o "Fulano es un hombre bueno" lo que quiere decir: "Fulano es un tonto de marca mayor". El ensayo aboga un poco por el rescate del insulto, como una forma de salvar la vieja honestidad. No sólo la honestidad sino la gracia y la espontaneidad. En un mundo dinámico y moderno, donde lo físico se descubre y las personas se desnudan sin mayor pudor, parece paradójico que sigamos disfrazando el alma con lo intrascendente de una educación obsoleta, perjudicial y mal entendida. Lejos está el famoso intercambio entre Lady Spencer y Sir Winston Churchill. Lady Spencer: "Si yo fuese su esposa, envenenaría su café". Churchill: "Si yo fuera su esposo, me lo bebería". La nueva sensibilidad no es privativa de las personas y las instituciones. Afecta también a los países. Oscar Wilde dijo que "América había sido descubierta muchas veces antes de que llegara Colón. El problema era que nadie se atrevía a admitirlo".

¿Quién tendría hoy la audacia de lanzar una frase parecida? Aun en la diplomacia se ha perdido el arte. Recordemos solamente el incidente MacMillan/Kruschev, cuando este último interrumpió una intervención del primero en las Naciones Unidas, quitándose un zapato y golpeando la mesa con el tacón. MacMillan, sin inmutarse, se volvió hacia la casilla de los intérpretes diciéndoles: "¿Podría alguien por favor traducirme lo que el Sr. Kruschev está diciendo?"

Hay algo en el estilo que hace que el insulto sea aceptable. Aceptable porque la inteligencia lo transforma en torneo de habilidades verbales, en torneo de competencia, en libre juego de opiniones, en medida del talento. El mundo contemporáneo sustituyó la inteligencia por la realidad del poder. La "razón" la tiene no necesariamente el que presenta mejor su punto de vista, sino el que cuenta con el mayor respaldo. En el fondo siempre ha sido así. Pero en el pasado, los conquistadores "sin razón" se llamaban "bárbaros". Arrollaban a la inteligencia y así lo reconocía la historia.

Hoy el progreso nos ha llevado a confundir poder con razón. Hemos perdido la capacidad para el verdadero insulto, porque el poder ha decidido que todo lo controversial, o que cuestiona la filosofía del momento, es por definición insulto. Por lo tanto, insulto ahora significa no estar de acuerdo. En el pasado se podía disentir sin insultar. El insulto era más directo, más personal. Más aún, se podía insultar aun estando de acuerdo. La sutileza estaba no tanto en la definición como en la actitud.

Los poderosos del mundo deberían revisar esta novedosa situación, en términos éticos lo actual representa la construcción de una nueva hipocresía. El poder físico y de las armas, del pasado, aceptaba sus limitaciones mentales. Arrollaba la inteligencia sin falsas ilusiones. Después de conquistar, asimilaba la cultura y la hacía suya. Luego la defendía con la misma fuerza con que la conquistó. Ahora, la nueva ética del poder pretende hacernos fuertes de diferente manera. Ahora, al aceptar la fuerza como la razón, pretendemos tener la razón, olvidándonos convenientemente que hemos utilizado la fuerza. No queremos aceptar que hemos conquistado la inteligencia, pretendemos haberla creado.Utilizamos nuevas fuerzas. La fuerza del dinero, la fuerza de las posiciones públicas, la fuerza de los medios de comunicación, la fuerza de las presiones indebidas. La colonización mental. La guerra psicológica. Nos regocijamos ante los resultados. Nos engañamos ante el espejismo de la sumisión, el falso consenso y el silencio cómplice. Creemos haber convencido cuando hemos silenciado. La ausencia de cuestionamiento la interpretamos como apoyo total. Por eso nuestras instituciones son frágiles y estáticas. No resisten ni que se analicen, ni que se cuestionen, ni que se auditen. Se manejan por la filosofía de la abulia. El desinterés. La falta de identificación con los objetivos. En la administración pública los resultados de la aplicación de esta filosofía se encuentran en los informes de la Contraloría. Por eso no se leen. Por eso se pretende que no existen. El nuevo espejismo nos

lleva a un verdadero despeñadero. A lo que Aníbal Latuff llamó "un andamiaje de papel". Andamiaje que es tan frágil como frágil es la hipocresía que lo sustenta. La verdadera diferencia entre lo antiguo y lo contemporáneo está en que el poder físico de antaño respetaba a la inteligencia. La conquistaba para ponerla a su servicio, no se avergonzaba ni de su fuerza ni de su falta de cultura. Entendía que podían coexistir. La nueva fuerza pretende tener la verdad y la inteligencia. Es mucho más reaccionaria por cuanto por la fuerza impone su ausencia de ideología. Resulta en la verdadera sumisión. La muerte de las ideas. La castración mental. Hemos pasado de la guerra física con respecto a la cultura, a la guerra pseudo psicológica que crea su propia incultura.

La antigua ética creó un mundo propicio al insulto y al conflicto permanente que en algún momento resultó en instituciones difíciles de administrar por falta de liderazgo efectivo. La ausencia de quien tuviera la última palabra. La nueva ética ha creado un consenso criminal, Una represión permanente de las ideas.

La dictadura de la mediocridad. Entre una y otra ética, debe encontrarse el equilibrio de la inteligencia. De la eficiencia. La muerte de la hipocresía. El nuevo balance entre la barbarie y la cultura.

El Nacional, 29-9-81

El milagro recurrente

PARA las personas sin voluntad y sin disciplina la expectativa de lo milagroso sustenta su mediocridad. La abulia y el no hacer nada, se nutren de una dosis diaria de indiferencia suplida por la expectativa de lo irracional. A veces la expectativa se convierte en realidad y entonces ese pequeño milagro tiene un enorme efecto multiplicador sobre las esperanzas de los olvidados de la suerte. Esta especie de esperar lo imposible es típico de las personas que no tienen nada. O que lo tienen todo. En el que nada tiene, la posibilidad de crear con el esfuerzo se le presenta demasiado remota. En el que todo lo tiene, la necesidad de crear con el esfuerzo, le es desconocida. Todos los esfuerzos creativos de los humanos se sitúan paradójicamente entre estos dos extremos de la improductividad.

Los pueblos y las naciones no pueden tener percepciones muy diferentes de los principios individuales de sus ciudadanos. A veces las influencias vienen en sentido inverso. De lo colectivo a lo individual. Las sociedades que todo lo tienen, como resultado de un "milagro" natural, por lo general reparten sus riquezas sin exigir nada a cambio. Lo que no se gana con el esfuerzo es fácil dilapidarlo sin arrepentimiento. Aunque parezca irracional las cosas materiales tienen dos valores. Uno, el que el "mundo" está dispuesto a pagar. Otro, la percepción que el dueño tiene de su valor. Este último valor está íntimamente ligado con el esfuerzo del dueño. Si lo hereda vale menos. Si lo crea vale más.

En Venezuela todos somos herederos. Herederos de riquezas no creadas. De una historia gloriosa no reproducida. De una posición geográfica deteriorada en el tiempo. De revoluciones sin vigencia. De un principio de autoridad obsoleto. De un concepto romántico de los héroes. De estatuas de desconocidos. De la confusión española entre elocuencia e inteligencia. Todas estas herencias se han juntado

para crear un país con la mentalidad típica del heredero frágil. Del que no requiere esfuerzo para producir. Porque lo tiene todo. Y también del heredero que exhibe la excusa de su ancestro como la justificación de su fracaso.

El carácter blando de los herederos contemporáneos se ha puesto de manifiesto en estos días con la llamada crisis petrolera. Al retirarle a la sociedad el recurso no creado, la aparente solidez de sus bases fundamentales se derrumban. Empieza entonces la confusión. La debacle de los supuestos pilares del sistema. La incesante búsqueda de los culpables. El equilibrio emocional de los protagonistas teóricamente se podría lograr mediante la búsqueda creativa de soluciones. Como la "herencia" no lo permite, entonces el vacío creativo hay que llenarlo con la satisfacción de lo punitivo. En vez de crear hay que castigar.

La oportunidad de sustituir a la suerte por el esfuerzo, parece no haber sido apreciada todavía por los "herederos" de hoy. Ante la posibilidad cierta de tener que producir, lo que hasta ahora se nos ha dado sin esfuerzo, la primera reacción colectiva ha sido casi de pánico. La segunda reacción ha sido la de esperar el milagro hasta ahora recurrente. "Las cosas están mal, pero algo sucederá para que mejoren". El concepto del "algo sucederá" está por supuesto relacionado con la historia reciente de hechos externos que han apoyado la popular especie de que Dios es venezolano. Lo que muchos ignoran convenientemente es que quizás Dios se cansó de darnos su apoyo y está a punto de cambiar de nacionalidad.

Lo que está planteado, no debe ser más de lo mismo. Lo que está planteado es una revisión a fondo de los conceptos básicos sobre los cuales se han constituido nuestros subsistemas políticos, económicos y sociales. No hay manera de solucionar la crisis potencial sin manejar dos variables críticas: creatividad y productividad. Felizmente se nos acabó la retórica como palanca del desarrollo. Pudiera ser que la retórica lo único que tuviera que palanquear fuese un sistema sustentado hasta ahora por "herederos" que colapsan al primer anuncio de movimientos sísmicos. Los terremotos son útiles por cuanto, a veces aunque leves, destacan la fragilidad de algunas estructuras

El pequeño terremoto del petróleo ha sacudido las bases sobre las cuales descansaban los "herederos" del país. Es hora de apuntalar las estructuras. Romper con la herencia. Casi borrón y cuenta nueva. La mayor inflexibilidad en la posible futura acción, está en sustentar el principio de que lo hecho, hecho está. Hay que hacer un ejercicio

colectivo de planificación que parodiando otros ejercicios gerenciales podría llamarse de "Base Cero": "Nada ha sucedido hasta ahora". Para romper la mentalidad de los "herederos", hay que redefinir y reinterpretar la "herencia".

Como país, tenemos que enterrar la expectativa del "milagro recurrente". Si no lo hacemos y si no construimos nuestro futuro sobre la base sólida de lo concreto, corremos el peligro de repetir la suerte del coronel Buendía en "El coronel no tiene quien le escriba", de Gabriel García Márquez: cansado de esperar por el milagro imposible de un reconocimiento nacional, el coronel quemó sus naves y se comió las dos últimas gallinas del corral. A partir de allí y en ausencia del "milagro recurrente", el coronel se resignó, más por determinismo que por lógica, a tener que comer lo que el estilo periodístico no permite repetir.

El Nacional, 6-4-82

El hombre invisible

HAN pasado muchos años desde que H. G. Wells escribiera su famosa novela "El Hombre Invisible". Contrario a muchas de sus otras predicciones, la ciencia y la tecnología se han ocupado de demostrar que ni aun aplicando el principio de los "índices refractarios" se puede ser invisible. Más importante que el aspecto físico del problema es el aspecto psicológico. ¿Qué se ganaría con ser invisible? Para muchos, ser invisible equivaldría a ser casi omnipotente, inatrapable. Testigo permanente de las cosas más secretas. Pero ser invisible podría ser casi una maldición intolerable. Se perdería todo gusto en compartir con nuestros semejantes lo positivo de la ventaja aparente. Debe haber algo terriblemente frustrante en ser invisible. Algo así como una vida dedicada totalmente a conversaciones telefónicas. La pérdida de la identidad. El sonido de una voz. La ausencia de imagen. El no ser. La moderna tecnología y psicología han rescatado, sin embargo, el concepto del hombre invisible. No se requiere invisibilidad para violar lo privado. Basta tener instrumentos electrónicos adecuados. En algunos países, hay la permanente sospecha de que nuestras accciones más íntimas están siendo escuchadas y hasta presenciadas por el "hombre invisible". Excepto que éste tiene cara y presencia física. En teoría. En realidad tiene la misma invisibilidad del hombre de Wells por cuanto nunca se hace presente. Todas las ventajas de ser invisible han sido solucionadas por el moderno espionaje electrónico. Las desventajas no. El hombre detrás de la máquina, sigue teniendo las mismas frustraciones producidas por la falta de identidad, que tenía el hombre sin cara de Wells.

La civilización moderna, en otros aspectos, se ha encargado también de crear sus propios hombres invisibles. Los que se "pierden" en las multitudes. Los que por su actitud dieron lugar a la creación del negativo concepto del "hombre promedio". Los que tranquila-

mente aceptan su aparente destino sin luchar por algo mejor. Los que con su silencio se hacen cómplices de las arbitrariedades. Los que por su indiferencia se sumergen en el mar de la mediocridad. Los que creen que para sobrevivir hay que mirar por encima del hombro. Los que a espaldas de sus instituciones negocian traiciones silenciosas. Los anónimos por designio. Los anónimos por convicción. Los anónimos por incapacidad. Los que se han hecho invisibles por la acción de la sociedad. Los desterrados de los beneficios del desarrollo por las injusticias del sistema.

A pesar de que a través de la historia, son pocos los casos de los hombres invisibles con verdadero poder, el papel de cerebro detrás del trono sigue teniendo para muchos un morboso atractivo. En esto hay mucho de hipocresía. Se empieza por conformarse con ser "invisible" con poder, y se termina invariablemente con el deseo consciente de ser reconocido. A veces se tiene éxito y a veces no. Pero en cualquier caso, tarde o temprano, la frustración del anonimato destruye la invisibilidad. En esto se dan la mano la ciencia y la psicología. No se puede ser invisible desde un punto de vista físico, dice la ciencia. No se puede ser invisible y poderoso, dice la psicología.

Para ser conscientemente invisible hay que tener miedo. El hombre es por naturaleza gregario. Sólo cuando se siente amenazado se esconde. Puede esconderse físicamente, o puede esconderse mentalmente. Son las dos maneras de hacerse invisible. Por lo general el huir en forma física o el aislarse mentalmente de los problemas de la sociedad, responde o a un peligro real o a un acto de cobardía. El problema de la sociedad moderna está en que tanto la tecnología como la psicología de masas están convirtiendo a sus ciudadanos en hombres invisibles por cobardía. Por comodidad. Por aceptación del falso liderazgo. Por creer, equivocadamente, que la obediencia ciega, es el mejor tónico social. Ni aun en sociedades perfectas sería esto cierto. Por definición todo sistema que requiera obediencia ciega, tiene que ser imperfecto. Más aún los conceptos de perfección e imperfección son como la belleza y la honestidad, relativas, cambiantes. Dinámicos. Como la naturaleza del hombre.

En Venezuela nuestras instituciones están llenas de hombres invisibles. Hombres que se pasean a diario por el acontecer nacional, y no se "ven". La presencia está en los ojos del que mira. En la cultura de los protagonistas. Así como es muchas veces difícil hacerse el invisible así también es difícil en ocasiones la visibilidad. Algunas personas tratan de poseer el don de la ubicuidad. Como no pueden

estar en todas partes, pretenden que los "vean" en todas partes. Aquí también la ciencia y la psicología con el milagro de la comunicación masiva, han prostituido el principio de la visibilidad. Pero así como ser poderoso e invisible es casi una imposibilidad, así también ser mediocre y constantemente visible es casi otra imposibilidad. La sagacidad colectiva, tarde o temprano, convertirá al incompetente en invisible. Los que se apoyan en el poder para ser visibles y los que pretenden ser invisibles y conservar el poder, correrán destinos parecidos. Terminarán siendo lo que no quieren ser, invisibles o visibles según sea el caso.

Es hora de que en Venezuela los hombres trabajadores, productivos y honestos dejen de ser invisibles. Reclamen sus derechos. Hagan valer sus puntos de vista. Cuando esto suceda, la invisibilidad estará donde siempre ha debido estar. En los corruptos, en los improductivos. En los manipuladores del miedo. En los abusadores del poder. Cuando éstos sean hombres "invisibles" perderán por definición el poder y emergerá la era de los que merecen la visibilidad.

El Nacional, 4-5-82

La escuela de lo fortuito

LA historia ha estado influenciada en sus resultados por actos fortuitos. Impredecibles. Stefan Zweig relata en un libro 12 resultados que fueron afectados por eventos menores, en el sentido grandioso de la historia. Sin embargo, se trata de eventos menores que pudieran ser recogidos, por cierta crónica histórica, a fin de darles el valor que aparentan tener: el conductor que se extravió y hace llegar tarde a la cita a un personaje importante. La enfermedad inesperada. La muerte súbita. El accidente. La aparición de un personaje "fuera de escena". La pequeña decisión de apariencia intrascendente. Todo lo cual conduce a una escuela de interpretación histórica basada en el concepto del "si no hubiera sido por esto..." o "si no hubiera sido por aquello..." o "si esto no hubiera pasado" o "si esto hubiera sucedido...", el resultado hubiese sido distinto. Los practicantes de esta escuela de lo fortuito, ignoran que en una cadena de eventos todos los eslabones afectan al resultado final. Por lo tanto no se puede pretender aislar una acción del *todo* y predecir lo que ese *todo* hubiese sido de no haber sucedido el evento "fortuito". Hay dos ejemplos que liustran el punto. Muchas personas en Venezuela piensan que de no haberse enfermado Diógenes Escalante, la historia del país hubiese sido otra. No hubiese habido dictadura, y la transición a la democracia representativa hubiese sido sin trauma. Puede que sí. Pero puede que no. Las semillas de la insurrección estaban ya sembradas. Pérez Jiménez y su corte ya estaban presentes. Los dos Rómulos y Acción Democrática eran populares. Escalante, una vez Presidente, pudiera haber sido presionado por los militares como lo fue Gallegos, etc., etc. Lo cierto es que los protagonistas pudieran haber actuado todos en forma diferente a como actuaron una vez reconocida la variable Escalante. Por lo tanto, toda extrapolación global es peligrosa. Tanto para concluir que la historia hubiese sido igual, como para concluir

que hubiese sido diferente. Simplemente no sabemos. Ni lo sabremos nunca. Los "if" sajones y los "si esto" o "si aquello" castellanos, de la historia, no están sujetos a análisis lógicos. El otro ejemplo es de reciente factura. Italia es campeón mundial de fútbol. Le ganó impecablemente a los mejores equipos: Argentina, Alemania, Brasil y Polonia. Sin embargo, ha podido ser eliminada, dirían algunos, si el portero de Camerún no se hubiese resbalado ante el cabezazo de Graziani y permitido por lo tanto el gol, que al final representó la clasificación para Italia. Pero, ¿quién asegura que aun sin resbalón el disparo no hubiese sido gol? ¿Y quién puede asegurar que Camerún hubiese atacado la portería italiana con la misma emoción y fuerza para lograr el empate, de no haber llevado un gol en contra? Y si el saque de balón en vez de ser del centro de la cancha, después del gol, hubiese sido por la defensa de Camerún, es claro que las jugadas que se sucedieron no hubiesen sido las mismas y por lo tanto pretender extrapolar el gol de Camerún pudiera ser peligroso. Una vez más, es totalmente ilógico tratar de aislar variables en una situación total y pretender que el "todo" no se afecta.

Estas consideraciones pudiesen ser sustancia importante de reflexión para muchas personas que tienen la permanente tentación de explicar los éxitos y los fracasos apoyándose en el fácil comodín del acto fortuito. Esta tendencia está ligada íntimamente al determinismo planificador. Lo que la tesis ignora es que el futuro está lleno de "actos fortuitos" Claramente no se pueden predecir (si se pudiese, no serían fortuitos). Pero tampoco se puede planificar como si estos actos no existiesen. El determinismo en la planificación es casi peor que la ausencia de planes. Hay dos enfoques clásicos: el que trata de anticiparlo todo, y el que acepta la inutilidad de lo anterior, y diseña diversas alternativas ante la posibilidad de que cambien las premisas "deterministas" del plan.

Nuestra historia reciente está llena de "actos fortuitos" afectados por la teoría falsa del "si": nuestros planes de desarrollo económico y social hubieran sido exitosos "si" no hubiese habido inflación, "si" nuestros recursos humanos hubiesen sido eficientes, "si" no hubiese subido el costo del dinero, "si" nuestra agricultura hubiese sido productiva, "si" no hubiese bajado la demanda petrolera, "si" los precios del petróleo hubiesen continuado su curva ascendente, "si" la tecnología que importamos hubiese sido eficiente, "si" nuestro sistema educativo hubiese incluido a todos los venezolanos en edad de estudiar, "si" no tuviéramos inmigración ilegal, "si" nuestro creci-

miento demográfico fuese menor, "si" el Congreso hubiese aprobado las leyes pendientes, "si" nuestros industriales fuesen más creativos, 'si" nuestros sindicatos fuesen más comprensivos, "si" nuestros sistemas administrativos fuesen más modernos.

Todo lo anterior puede explicarse por un "acto fortuito". Lo que no puede aceptarse es que no tengamos la flexibilidad para reaccionar ante eventos que lo que requieren son cambios de dirección y no excusas. La Escuela Histórica que le carga a lo fortuito el costo mayor del resultado decepcionante, no es sino un capítulo más del libro de la Administración por Excusa, estilo al que somos muy adictos los venezolanos.

No hay duda de que hay "eventos" que puedan alterar el curso de la historia. El error de muchas personas está en regocijarse con el "hecho" y olvidar su "consecuencia". Causa y Efecto han desafiado por siglos el análisis racional. Sin embargo la humanidad empieza a aceptar lo difícil de anticipar las causas, aun cuando ya empieza a reconocer la necesidad de planificar para los efectos imprevisibles. Es en este, aparentemente pequeño giro de actitud, donde empiezan nuevamente a diferenciarse el desarrollo del subdesarrollo. Ojalá que lo reconozcamos a tiempo.

El Nacional, 5-10-82

Cultura de crucigrama

TUVE la suerte de ser alumno del profesor Escuraina Duque, hombre de pocas palabras y profundas definiciones. Definía a aquellos que sabían poco de mucho y mucho de nada, como poseedores de una "cultura de crucigrama". "Gato", para sus definidos, era una palabra de cuatro letras que describía a un animal doméstico, que maullaba de noche. Fin del conocimiento. Muerte del interés.

Tenemos en Venezuela muchas personas que pueden definir conceptos abstractos con la simplificación de la definición del gato. El gato pasa a ser el símbolo de la superficialidad. En nuestro mundo el gato se llama retórica. No hay proyecto importante que no pueda ser explicado, definido y adornado mediante el uso de una avalancha de palabras inútiles. Todas descriptivas. Todas hijas de una cultura superficial y a veces hasta aparentemente inteligente. Con esta retórica definimos desde el problema fronterizo de Guyana, hasta los precios petroleros y el Presupuesto Nacional. En el camino resolvemos también los Premios Nacionales de la Cultura y el problema de las Autoridades Universitarias. Además, cada cinco años y por cinco años, "caemos" (en el sentido literal) en la retórica política. "Haremos un país distinto". "Guerra a la pobreza'. "Bajaremos el costo de la vida". "Educación para todos". "Muerte al colonialismo". "Solucionaremos el problema fronterizo". "Si no me eligen, peligra el sistema". "El gobierno anterior es el gran culpable". "El gobierno actual ha sido un fracaso total". "Quisiéramos ponernos de acuerdo en algunos de los problemas fundamentales del país, pero la intransigencia de algunos no nos lo permite". "Nuestro partido es monolítico". "Fedecamaras al poder". "La CTV al poder". Todos nos regocijamos con el sonido de nuestra propia voz.

De lo que se trata no es de quién dice lo más importante, sino quién lo dice mejor o más "bonito". En el sonido y en la apariencia. Con palabras que cuelgan peligrosamente entre lo culto y lo cursi. Tenemos la errónea percepción de que al "pueblo" hay que hablarle en un lenguaje apropiado para atrasados mentales. Algo similar al tono supuestamente infantil con que muchos adultos le hablan a los niños. Por lo tanto hemos aprendido a vestir a las palabras con un nuevo significado. Pero le hemos comprado trajes anticuados. El pueblo de hoy, las desnuda con el derecho del que se siente estafado en un desfile de modas. La profundidad del conocedor puede ocultarse en la oscuridad de una definición. La pedantería del ignorante puede, sin embargo, lucir temporalmente por lo vistoso del ropaje. Hay quienes construyen su reputación sobre la formalidad de la definición simplista. El crucigrama. Esta técnica ayuda a veces al progreso rápido. Sin embargo, aun los crucigramas tienen sus diferentes grados de complejidad. Los de la hipocresía, la ignorancia y el abuso del poder son difíciles de resolver. La superficialidad tiene también sus profundidades relativas. Los que tienen cultura superficial y talento limitado, corren el riesgo de repetirse. Tarde o temprano sus interlocutores se cansarán de oír la misma cosa. Así como en los crucigramas los expertos aprenden a identificar las palabras claves que sirven de relleno, así también los mecanismos obvios de la superficialidad tarde o temprano se populizarán. A partir de ese momento la mayoría verá con sorna los esfuerzos del "descubierto de turno" por mantenerse vigente. El camino entre lo genuino y la caricatura es más corto de lo que piensan los filósofos del lugar común.

Hay una enorme virtud en ser claro. Pero la claridad no debe confundirse con la superficialidad. La virtud de la claridad está en hacer comprensible lo complejo. El pecado de la superficialidad está en reducir lo complejo a una simple definición, a una "apariencia de comprensión". Los poseedores de la cultura de crucigrama son los grandes estafadores intelectuales de nuestros tiempos. Nos los encontramos en todas partes: en el mundo de los negocios, en el de la política y en el de la cultura. Son los que han cambiado rumbos y caminos, que no se pueden dejar de transitar, por la vía del atajo inaceptable. Los que llegan al final de la carrera, saliéndose de la ruta oficial trazada. Los que en nuestra sociedad cosechan éxitos materiales inmediatos, ignorando que entre esfuerzo y resultado hay un largo camino de valores éticos a los cuales hay que respetar y de instituciones a las cuales hay que defender.

La cultura de crucigrama, más que una definición de ignorancia, es una actitud ante la vida. Representa en lo cultural: el golpe "pantallero" de la superficialidad. En lo político: la ausencia del valor institucional y la creación a ultranza de la reputación efervescente. En los negocios: el tránsito por la vía fácil de la improvisación económica. La selva de las comisiones y la corrupción.

Para sentir el valor de lo trascendente, hay que conocerlo. Para conocerlo, hay que estudiarlo a fondo. La cultura de crucigrama por la superficialidad de lo descriptivo, es tan inútl, en términos éticos, como inútil es el arrepentimiento hipócrita después de haber, premeditadamente, cometido el crimen.

El Nacional, 25-11-82

Los "últimos siete minutos"

LA dinámica de nuestra sociedad está signada por el síndrome de lo inconcluso. La percepción colectiva es que el gobierno no arranca. Creo que hay un error importante en este juicio. Tanto este gobierno, como todos los anteriores en Venezuela, de López Contreras a esta época, arrancan; lo que pasa es que no rematan. Nuestra capacidad para el diagnóstico es ilimitada. La identificación de nuestros problemas llenaría las páginas de la Enciclopedia Británica y la de sus anexos. Sin embargo, los planes concluidos totalmente podrían escribirse en una agenda de bolsillo, y quedarían páginas en blanco.

Ejemplos recientes de arranque sin remate lo constituyen: La Política de Liberación de Precios, El Diferendo con Colombia, Los mecanismos de recolección del Impuesto Sobre la Renta, La Política de Pacificación. La Industrialización de Guayana. Los Proyectos Carboníferos y Siderúrgicos del Zulia. El Quinto Plan de la Nación. La Política Exterior de Venezuela en Centroamérica y el Caribe. Las Torres del Parque Central. La Política y la Reforma Agraria. El Estímulo a la Construcción. La Legislación Laboral. La Política Automotriz. El Transporte Colectivo. La Estrategia Educacional. La Política de Inmigración. Las relaciones con Cuba. La Política de Información del Estado. La Política Energética Nacional. La Modificación del Régimen Municipal. El Mecanismo Electoral. La Política de Importaciones. La Protección a la Industria Nacional. La Estrategia para el Desarrollo del Turismo. La Política de Creación de Empleos. El Pacto Andino Regional y Subregional. La Política sobre Inversiones Extranjeras. La Reestructuración de los Partidos Políticos y por último El Rescate de la Confianza ante la Pérdida Colectiva del Candor. (Ver "La Pérdida del Candor" (en este mismo libro).

El conflicto entre el cansancio que produce indiferencia, y el remate final es permanente. En la medida en que la sociedad pierde la confianza en el futuro, en esa misma medida le pondrá menos valor a sus esfuerzos. La apatía no es sino el síntoma patológico de la filosofía de la futilidad. Por lo tanto, lo importante es rescatar la confianza en la posibilidad del logro. El esfuerzo de los "últimos 7 minutos" tiene que tener prioridad emocional sobre el facilismo de la entrega y del dejar hacer sin hacer nada. Se nos olvida que el espectador indiferente es cómplice de lo que no le importa. Se puede ser actor por participación y por desidia. La ausencia de esfuerzo para el remate es tan responsable del fracaso, como responsable será del éxito el empleo positivo de los "últimos 7 minutos" del remate.

Las instituciones son en gran parte la sumatoria de los aspectos resaltantes de los individuos que la forman. En Venezuela la inconstancia, la falta de propósitos, el amor a lo fácil, la filosofía del vivo, todos contribuyen a que la mayoría de las acciones colapsen minutos antes de su conclusión. El ausentismo en el trabajo, el abandono de proyectos ya iniciados, el abandono de los estudios, el alto nivel de repitientes en nuestros institutos de enseñanza, el alto porcentaje de personas que juegan al 5 y 6 y a la lotería, el alto índice de corrupción a todos los niveles, el auge delictivo, el aplauso colectivo a la imprevisión, todo apunta en la dirección de la inconstancia, de un desdén, casi criminal, hacia el logro de una indiferencia hacia el éxito ganado que al esfuerzo constante.

En todas nuestras acciones los "últimos 7 minutos" son los importantes. En todo proyecto se puede modificar el comienzo, se puede variar el desarrollo, lo que no se puede hacer es eliminar los "últimos 7 minutos", el remate, la conclusión. La última página de un libro no es necesariamente la que aparece al final. La última página es aquella que cierra y concluye definitivamente el libro. Muchas obras no tienen remate, están inconclusas, porque el autor no estuvo dispuesto a invertir en ellos esos "últimos 7 minutos" necesarios.

El estudiante que concluye sus estudios y no se gradúa por no haber escrito la tesis, el deportista que pierde en "la raya" por no hacer el último esfuerzo, el invitado que se va de la fiesta "7 minutos" antes del tiempo sin saludar al personaje central después de haber esperado varias horas. Aunque parezca un contrasentido, el "instinto" del remate, tiene que ir acompañado de un deseo consciente de terminar lo que se comienza. En lugar de la indiferencia ante lo inconcluso, tiene que haber el dolor casi físico, la pena de la frustración ante el

esfuerzo perdido; dolor y frustración que constituyen la motivación necesaria para no olvidar los "últimos 7 minutos" de todo esfuerzo creativo.

La diferencia ante las ruinas de una mansión antigua y una mansión moderna dejada a medio construir, es que la primera representa el deterioro natural de una obra conclusa que fue productiva. La segunda es un monumento a la indiferencia e improductividad de un esfuerzo. La primera tiene lección en sus ruinas. La segunda destila mal ejemplo en su imagen permanente de esfuerzo parcial.

Stefan Zweig decía en su libro "24 Horas en la Vida de una Mujer", que toda mujer, por más virtuosa que fuese, tenía minutos de debilidad durante los cuales podía perder la honra, si estuviese expuesta al peligro. Contrario a la dama de Zweig, nuestra sociedad vive en constante peligro y los "últimos 7 minutos" son el esfuerzo constante y permanente, necesario no para que alguien pierda la virtud, sino para que el país rescate la dignidad, la productividad y la confianza.

El Nacional, 8-2-81

La agenda oculta

ENTRE las múltiples maneras de tergiversar la verdad se encuentra la de la manipulación de la intención. Es ya casi un lugar común en Venezuela el tratar de adivinar la razón oculta detrás del gesto aparentemente amistoso. A pesar de lo que digan las invitaciones timbradas, la mayoría de nuestras recepciones sociales no se dan "en honor de" sino más bien "en contra de".

Las presuntas sutilezas de la intención empiezan a ser demasiado transparentes. Transparentes por repetición. Transparentes por el deseo de los organizadores de que se conozca su verdadera intención. La popularización de la sutileza resulta en la masificación de lo obvio. Muestras para un "dossier": Fulano de Tal invita a una recepción en honor de Zutano de Tal. La primera pregunta es: ¿Quién se sentiría ofendido por no haber sido él el homenajeado? Por lo general, la elevación de alguien supone, en la percepción de algunos, la destrucción de otros. No debería ser así. Pero así es. Otro ejemplo: artículo periodístico hablando bien de alguien. Se aplica la misma lógica anterior. Otra variable: se habla mal de alguien. Por inferencia esto podría presumir una opinión favorable sobre quienes están en la misma actividad.

Todo lo anterior constituye el reconocimiento de la hipocresía individual. Mucho más peligrosas son las agendas ocultas institucionales. Las verdaderas intenciones de los países en materia de disputas internacionales. Foros económicos o sociales. Discusiones sobre derechos humanos. Aparente simpatía con algunas causas ideológicas. Son todos mecanismos diseñados para administrar la hipocresía de la intención. Parte, aunque no todo, de lo que en una ocasión Ramón Escovar Salom definía como: "La diplomacia Secreta". Sin duda que parte de la estrategia de toda negociación está en no dar a conocer la verdadera intención de las partes. Pero así como la apertura

total tiene sus problemas, así también el exceso de manipulación de la intención es contraproducente. Se ha desatado recientemente una nueva generación de pequeños "Maquiavelos". Ya nada se hace frontalmente. La estrategia de lo sinuoso ha complicado todas las relaciones. Peor aún, le ha dado a lo tortuoso un pasaporte de respetabilidad. El uso y abuso del concepto "estratégico" ha invadido la casi totalidad de las relaciones individuales e institucionales. Ya hay que sospechar hasta de la más trivial de las preguntas. Hay que montar organizaciones complicadas en las instituciones, para interpretar las intenciones verdaderas de nuestros interlocutores. Lo más grave es que aquellos pocos que aún dicen la verdad sin adorno, no son creídos por nadie y también tienen que pasar por el análisis "correctivo" de la nueva ciencia.

La moderna psicología descubrió el principio de la "agenda oculta" y la popularizó en seminarios de ejecutivos. En el fondo, fue su forma de compensar por la reducción en la importancia de la psicología en el análisis de las motivaciones del espía internacional. La nueva tecnología mecanista del computador y los adelantos en la parafernalia de los equipos de comunicación, sustituyó al psicólogo por el ingeniero electrónico. Muchos otros elementos de la psicología industrial nacieron también de la medicina psiquiátrica de guerra. La popularización de algunos conceptos de las ciencias de la actitud tuvo como consecuencia la masificación de los síntomas. La proliferación de la inestabilidad de la sociedad industrial. Mientras más "informada" la sociedad, mayor número de "analistas" se requieren. Nosotros, en Venezuela, no hemos llegado todavía a la situación de un analista por cada ciudadano, pero vamos por buen camino. Hemos dado un buen primer paso con el uso y el abuso de la "agenda oculta".

No debemos confundir, tampoco, la agenda oculta, con el secreto y la confidencialidad. Lo secreto es lo que por una razón u otra no se puede divulgar. Sobre la ética del secreto se pueden escribir multitud de tomos, todos controversiales. Hay defensores de una sociedad sin secretos. Hay otros que alegan que eso sería contrario a la naturaleza humana. Pero la diferencia entre la manipulación de la intención y el no informar sobre algo, es enorme. Quien no revela un secreto, no miente, a menos que responda a la verdad que oculta con una inexactitud. Quien alega estar haciendo algo, cuando su intención es otra, miente y engaña. Además contribuye a la creación de una sociedad de manipuladores de la intención, lo cual además de poco ético, es enormemente improductivo.

Ha llegado el momento de rescatar las verdaderas agendas de las personas y de las instituciones. En Venezuela, las intenciones reales de muchos podrían ponerse de manifiesto en 1983, como una contribución al adecentamiento político de la población. La eliminación de la "agenda oculta" en el proceso electoral sería enormemente edificante. Aun cuando en el proceso se conservaran algunos secretos. Idealmente, como ya dijimos, la sociedad debería ser totalmente transparente. La muerte del concepto de la agenda oculta sería un buen comienzo. Sin embargo, es muy difícil especular sobre el futuro del manejo del secreto por nuestra sociedad. Un reciente ensayo de la revista Time sugiere como conclusión que después de todo el futuro constituye el mayor secreto de todos. Secreto que tiene visos de inevitabilidad. Lo que sí es evitable es que como seres humanos no nos podamos ver la cara frente a frente y declarar nuestras verdaderas intenciones. Las verdaderas razones detrás de nuestro amor o nuestro odio. Cuando podamos hacer eso, habremos matado los demonios que alimentan nuestras pequeñeces espirituales. La necesidad de la agenda oculta habrá desaparecido.

Resumen, 30-1-83

La muerte de los héroes

ENTRE los politólogos circula la anécdota del dirigente político que "sabía" que tenía firmemente agarradas las riendas, pero le asaltaba la duda constante de que éstas pudieran no estar enganchadas en el otro extremo.

La tragedia que refleja la pequeña anécdota es la constante de nuestros tiempos. La falta de confianza en la propia habilidad. Por una especie de confusión permanente ante la nueva complejidad. La paradoja del siglo XX está en tener que reconocer que la abundancia de información no siempre simplifica el arte de dirigir. En efecto, la ignorancia de la dificultad estimulaba, en el pasado, la confianza en la propia habilidad. A lo mejor, si hubiese existido entonces la tecnología del computador para cuantificar científicamente las dificultades envueltas en la aventura, ni Aníbal hubiese intentado el cruce de los Alpes, ni Bolívar el de los Andes. Más aún, la figura del héroe siempre estaba rodeada de los mitos que transmitía, lentamente, la incomunicada civilización del pasado. Muy pocas personas tenían la dicha de contemplar a sus héroes en persona. Si los veían era desde lejos y siempre adornados por la parafernalia del momento: reyes, obispos, guerreros, todos precedidos por la fama y cubiertos por el manto protector de la invisibilidad. Así era y así tenía que ser. Lo que no puede ser es pretender mantener la fábula del héroe bajo la nueva realidad. Los dirigentes de hoy están sujetos a un escrutinio diario, hecho posible por el milagro de la comunicación masiva. Ya sabemos cómo comen, cómo caminan, cómo se visten a diario. Cómo se despeinan ante la brisa y cómo lucen fatigados al final de una jornada. Y a veces al comienzo. Es muy difícil ser héroe 24 horas al día, todos los días. Pero eso es solamente la apariencia. El aspecto físico. Mucho más complicado y difícil es mantener la ilusión de eficiencia. Las cualidades que afectan al mecanismo de decisión son

analizadas diariamente por los expertos. La economía. Las finanzas. Las relaciones internacionales. La seguridad interna. La estrategia del desarrollo. Todos estos aspectos ya no dependen del conocimiento exclusivo de una persona. Ni nadie puede, por sí solo, dominarlos todos. Por eso el éxito de la dirigencia moderna está en el equipo. No en el individuo. Así hay que entenderlo. Así, bajo esa comprensión, hay que desarrollar la nueva actitud. Esto no significa la desaparición total del líder. Lo que significa es la necesidad de entender su nuevo rol. Las sociedades desarrolladas mantienen la apariencia y la visibilidad del líder, pero lo apoyan fuertemente con el equipo.. Se cuidan, además, de no vestir al liderazgo con el manto de la infalibilidad. Este concepto únicamente sobrevive en instituciones que administran el dogma y los actos de fe. El nuevo pragmatismo no admite a la fe como el principal ingrediente de la filosofía administrativa. Más aún, aunque suene paradójico, la nueva fe es una consecuencia de la confianza previamente ganada. Ya la fe no se hereda. La desconfianza sí.

Ojalá en Venezuela nuestros dirigentes le dedicaran algo de su tiempo a este tipo de reflexión. Ojalá comprendieran la necesidad de demitificar al liderazgo. De profesionalizar al equipo. De estructurar a las instituciones para administrar a la nueva complejidad. De crear una nueva actitud en el respeto de la opinión ajena. De desarrollar un irrespeto genuino por la improvisación y el facilismo. Y lo más importante, desarrollar un respeto verdadero por las personas. Por sus sentimientos. Sus necesidades. Sus preocupaciones. Establecer una escala de prioridades nacionales. Políticas. Económicas. Sociales. El reconocer que el partido político es un instrumento de ejecución y nunca una prioridad en sí. (El debate partidista por la intervención del BTV es la falta de respeto más flagrante y agresiva a la moral ciudadana de la cual tengamos memoria. Si estuviéramos organizados políticamente en forma tal que existiesen alternativas democráticas reales e inmediatas, la conducta de los principales partidos políticos del país, en este caso, les habría causado, sin ninguna duda, la pérdida del poder político).

El carácter excesivamente autoritario de nuestro sistema de gobierno, es la negación de la nueva realidad. La aplicación antigua del concepto de infalibilidad del líder es igualmente anacrónico. Así como es absolutista pretender ver irrespeto en el desacuerdo. Todo lo cual configura en la práctica un sistema filosófico de gobierno muy diferente a lo que pregona su sustento ideológico. De estos síntomas negativos no se ha salvado ninguno de nuestros gobiernos democrá-

ticos. Aunque, por supuesto, la intensidad de su aplicación ha sido diferente.

El síndrome del héroe nos acompaña. La confusión histórica entre el héroe de antaño y el líder moderno es permanente. Lo que nuestra sociedad requiere son menos héroes y más dirigentes de equipos. La sociedad moderna se caracteriza por la ausencia de hombres providenciales. Hombres competentes que encajan en la realidad actual, sí. Hay que resistir la tentación de ser perfecto, en un mundo donde lo privado ya no existe. La imperfección menor se ha convertido en virtud, al humanizar al dirigente. Hay también que resistir la tentación de aparentar ser el que todo lo sabe. Y el que le comunica a todos los demás lo que deben hacer. Esto no es solamente antipático sino inefectivo. Hay que estimular la participación. Sobre todo en una época donde la comunicación masiva permite la información permanente de los sucesos.

A pesar de que pudiese parecer lo contrario, a los pueblos por lo general, no les ha gustado nunca que los dirijan demasiado. Ni en lo material ni en lo filosófico. Recordemos que Sócrates era un hombre sabio. Le decía a todos lo que debían hacer... y los griegos lo envenenaron. El sistema arcaico de nuestra administración política debe cuidarse mucho de la cicuta de Sócrates.

Resumen, 27-2-83

El cují de Diego

AL frente de uno de los complejos industriales más importantes del mundo, se encuentra una hermosa escultura de Narváez. Escultura que por lo demás se mezcla con el ambiente semidesértico del paisaje, en una perfecta simbiosis de arte con naturaleza. En este caso la naturaleza está representada por un estupendo cují, colocado en sitio destacado, y que al golpe de los vientos paraguaneses, se inclina respetuosamente ante la obra de Narváez. Al visitante de primera vez, le sorprende el cuidado con el cual la mano del hombre ha rodeado al cují. Podado cuidadosamente. Protegido por un brocal circular. Su majestad natural y centenaria preside la entrada a la refinería de Lagoven en Amuay. Es, desde luego, obvio, que la escultura fue colocada allí por decisión del hombre. Lo que no es tan obvio para el observador es la decisión del hombre detrás de la presencia del cují. Y esto en sí, es una historia fascinante.

Cuando allá por el año 1946 se construía la refinería de Amuay, el cují ya casi centenario, se erguía en solar distinto. Uno de los capataces de la construcción, llamado Diego, se refugiaba bajo sus generosas ramas para protegerse del calor y el viento. Allí, en sus momentos de descanso, tomaba su almuerzo y su merienda. Hombre y árbol constituyeron una sociedad de amor. La visión popular los asoció en la historia y desde entonces y para siempre el cují tiene nombre propio: "el cují de Diego".

Corrieron los años. La refinería pasó a nuevo dueño. Otras torres se levantaron dentro de sus límites. Se fue Diego. El cují con nombre propio y con admiradores diferentes continuó presidiendo con su presencia la sensibilidad oculta detrás de la máquina. En 1979, treinta años después, se comenzó en Amuay la construcción de un inmenso proyecto. Cambio de Patrón de Refinación. Grandes complejidades técnicas. Cuantiosas inversiones. El esfuerzo colectivo de

los recursos humanos se volcó en concluir con éxito el nuevo reto. La planificación de la ubicación de la nueva planta pasó y se detuvo en el solar del cují de Diego. Los dibujos de los planos de ingeniería incluían líneas de tuberías, equipos, compresores y chimeneas. En los planos de la tecnología no tenía ubicación el árbol centenario. Fácil hubiera sido el camino expedito de limpiar el solar. Bajo las cadenas del tractor habrían desaparecido más de cien años de desarrollo vegetal. No fue así. Y no fue así, porque a pesar de la presión del proyecto, los responsables del mismo, encontraron tiempo para defender al cují. Un árbol identificado por un capataz ya ausente, pero que en una u otra forma se había constituido en lección de historia. En biografía sentimental de una zona. En permanente memoria de tiempos ya pasados y en el símbolo de la coexistencia entre la tecnología, el humanismo y la naturaleza.

El cují fue mudado a su nuevo solar a la entrada de la refinería. El transplante fue en sí un alarde de tecnología. Cuarenta toneladas de masa vegetal fueron transportados de un solar a otro. La operación fue un éxito. Como decía Casona: "Los árboles mueren de pie". Y éste no se iba a morir en la horizontalidad del transplante. Recobró su verticalidad en otro solar, para poder morirse con dignidad cuando le llegara el momento. Mientras tanto, la sensibilidad tecnológica le dio un pasaporte hacia la nueva vida.

Venezuela debe meditar sobre el cují de Diego. No se puede apartar en forma expedita todo lo que aparentemente nos estorba. Los símbolos del pasado tienen una enorme importancia estratégica. Aunque a veces haya que cambiarlos de lugar. La historia del árbol de Paraguaná está llena de un simbolismo aleccionador. Es lo permanente en un país de transitoriedades. Es lo humano en un desierto tecnológico. Es la naturaleza triunfante sobre la depredación del hombre. Es la demostración viviente de la sensibilidad del tecnócrata. Es la humanización de la ciencia. Es en sí una demostración de cariño del hombre venezolano por su tierra.

La nueva planta física de Amuay fue inaugurada el 10 de febrero de 1983, por el ciudadano Presidente de la República. El presidente de Lagoven se refirió a las bondades técnicas del proyecto. A sus dificultades. A los millones de horas-hombre invertidas en el esfuerzo. Y con admirable malabarismo de contenido, pasó el puente entre la tecnocracia y el humanismo y nos contó la historia del cují de Diego. El Presidente de la República, por su parte, estaba lógicamente impresionado por la inmensidad y complejidad de las nuevas

plantas de hierro y acero. A ellas se refirió con propiedad. Se refirió también a la sensibilidad de los administradores de la industria petrolera. A la eficiencia que se deriva de la continuidad administrativa, la cual hace posible la conclusión de obras como la de Amuay, que rebasan a veces en el tiempo las fronteras de una gestión política. Todas estas virtudes que sirven de ejemplo para estimular "el cambio de mentalidad que tanta falta le está haciendo al país". Pero, la hermosura del hombre culto se manifestó realmente en la emoción y en la clara satisfacción por la historia del cují. Desde la majestad presidencial se permitió incluso, darnos una pequeña lección de botánica. Quizá una forma de regresar un poco a las complejidades de lo técnico. Como buen llanero, el Presidente remató su intervención con una referencia al folklore regional: "Aunque en alguna oportunidad haya dado sombra en los médanos, este cují no llora de dolor".

Ni tienen por qué "llorar de dolor" los muchos otros cujíes de Venezuela. Ni sus niños. Ni sus adultos. La lección del cují de Diego está en el mensaje de optimismo que puede nacer detrás de una nueva actitud. Un mensaje de amor. Una demostración de convivencia. Una prueba de las bondades de un nuevo enfoque. Cuando se buscan y se exaltan las virtudes, en lugar de exagerar y destacar los defectos, siempre se encuentra detrás de cada pequeño o gran gesto, el enorme potencial de crecimiento que tiene el venezolano.

En estos días, donde la diatriba parece haber sustituido al elogio, ojalá que la sombra del cují de Diego nos invite a meditar positivamente sobre las posibilidades del futuro.

El Nacional, 24-2-83

La sumatoria de lo común

EN reciente artículo en esta misma revista ("Resumen" "La muerte de los héroes", en este mismo libro), analizamos las dificultades del líder moderno, para semejarse a los héroes del pasado. Más que dificultad, una imposibilidad.

La última edición de la revista Time tiene un pequeño ensayo sobre Jorge Washington, escrito por el conocido comentarista político H. Sidey. Este ensayo analiza variaciones sobre el mismo tema. Aunque con un enfoque distinto. Para Sidey, Washington no tenía en realidad ninguna característica específica que lo distinguiera de los demás mortales. Pero la sumatoria de sus virtudes corrientes lo convertían en un "hombre poco común, hecho de componentes comunes". En la historia de Washington hay bajo la perspectiva de la historia sensiblera y anticuada, muchos actos de heroísmo. Sin embargo, el hombre moderno prefiere recordarlo no como a un Dios, sino como un mortal, que podía ser grande en su globalidad, sin ser extraordinario en ninguna de sus virtudes. Un hombre de sentido común que comprendía los peligros de su exaltación excesiva y su responsabilidad, como primer presidente de la Unión, en cuanto al establecimiento de precedentes. "Camino en tierra virgen. Casi no hay nada en mi conducta que no pueda convertirse en precedente para el futuro". De acuerdo con Sidey, un pensamiento "bello y profundo" a la vez. Los 251 años de su nacimiento se conmemoraron en el mes de febrero de este año. Los 200 años del nacimiento de Bolívar en junio de este año. Cincuenta y un años separan en el tiempo a dos grandes hombres de este continente. Esperemos que con ocasión de los 200 años del Libertador, podamos en el futuro, romper un poco la coraza del héroe, y ver más al hombre con sus virtudes y sus defectos. Desnudo un poco del concepto del heroísmo protector. Por muchos años hemos pensado que si separábamos al hombre

de la gesta heroica, nos quedaríamos con un hombre común. La misma interpretación de la historia nos empieza a enseñar cuánto valen las virtudes comunes si están combinadas en forma adecuada. Los anglosajones llaman a esta rara combinación "character".

No es exactamente lo mismo que un hombre de "carácter" en nuestra terminología. No es exactamente lo mismo que "carisma". Ni "simpático". Se acerca algo a nuestra visión sobre "personalidad" sin ser eso tampoco. "Character" es un poco de cada una de las características mencionadas. Es la habilidad de super-imponer una marca individual sobre las decisiones más sencillas, más trascendentes. Es ser creativo sin inventar nada. Es ser conocedor sin ser experto. Es saber identificar las virtudes de los demás, y utilizarlas en beneficio de la colectividad. Es poder seguir siendo respetado 200 años después. Aun cuando su personalidad se examine con la óptica del día y se mire más allá de las estatuas que muchas veces obstaculizan la visión de lo trascendente.

La sugerencia es que se necesitan líderes con "character" para dirigir los destinos de un país. Pero más importante que todo lo anterior, lo que pareciera hacer falta es desarrollar el verdadero concepto de "grandeza" en el juicio del público sobre sus líderes, y ser menos generoso en su aplicación. A fuerza de querer aparecer perfectos, los líderes han obligado al hombre cotidiano a que los juzgue bajo sus propios cánones de perfección, los cuales son parroquiales, pequeños y relacionados con sus estrechos valores. El líder por su parte reduce su dimensión a una que encaje en la visión colectiva y popular de la perfección. El arte está en ser universal sin dejar de ser popular. El que desprecia a lo popular se convierte en "dilettante" y el que reduce su talento a lo que cree popular se vuelve mediocre. Ni uno ni otro tienen "character". En el fondo, lo que hay que tener es majestad sin ser pedante. Popularidad sin ser cursi. Exito político sin ser oportunista.

Así como los países y las civilizaciones tienen estrategias de largo plazo y conveniencias de corto plazo, así también los hombres públicos tienen que decidir entre el éxito fácil e inmediato y lo sustantivo de la historia. Casi todo lo circunstancial, que da brillo inmediato, no merece sino unas líneas en las selectas páginas de la historia. Son pocos los que pueden disfrutar plenamente el presente sin sacrificar al futuro. Los que tienen el valor de defender con honestidad la moral de hoy, por lo general salvan el hoy y el mañana. El que nada con la corriente de la conveniencia inmediata, puede tener

la convicción de haber sido exitoso, cuando en realidad lo que ha sido es superviviente temporal.

Los muchos supervivientes profesionales de nuestro país, se beneficiarían con las lecciones de la historia. La aparente brillantez en algunos aspectos de la composición humana, no es suficiente para desarrollar el "character" indispensable en el liderazgo moderno. A veces la sumatoria de lo común se convierte en la gran virtud. Al fin y al cabo lo excepcional resulta de tener mucho de lo corriente.

Así como se han muerto los héroes, así también, cada día descubrimos en ellos las verdaderas virtudes que los separan de los demás mortales. Virtudes que todos poseemos aunque distribuidas en forma diferente. El día que esto se entienda, nuestros líderes serán menos transitorios y menos intrascendentes. Más eficientes y más humanos.

Resumen, 13-3-83

El baile del Titanic

LA noche del 14 de abril de 1912, todo era fiesta en el Titanic. Según la leyenda, las luces fastuosas del gran salón iluminaban la alegría de los pasajeros. No había mal tiempo. Aunque la posible presencia de grandes témpanos de hielo había sido anunciada, los viajeros no se daban cuenta del peligro. Estaban cómodamente protegidos por el oropel, el derroche, el licor y lo fastuoso del decorado. De repente sobrevino el accidente. La catástrofe. El barco aparentemente chocó con un témpano de hielo submarino. Se hundió y con él los alegres viajeros. Muchos de ellos tenían aún en la mano el vaso espumante de champán. Otros miraban con curiosidad desinteresada las olas que impulsaban al crucero. Simplemente no se enteraron... murieron igual.

Por años se ha tratado de investigar las causas del desastre del Titanic. Hay muchas teorías, pero no ha habido una respuesta final y contundente. Lo único que se sabe, es que un gran número de personas perecieron, ignorantes del peligro inminente. El barco se hundió poco a poco y siguieron bailando. Cuando se les cortó la respiración estaban bien vestidos, como si nada estuviera pasando. Es difícil establecer si en el último segundo de su vida tuvieron una visión inmediata de su tragedia; o si por el contrario, después de muertos, seguían girando todavía al ritmo de una música inexistente.

La tragedia del Titanic tiene dimensiones diferentes a las dadas hasta ahora. Se ha especulado mucho sobre las razones técnicas del accidente. Se ha hablado menos sobre la indiferencia colectiva ante el inminente desastre. Existe una versión según la cual, cuando los pasajeros fueron advertidos del peligro, una vez que el barco ya comenzaba a hundirse, se negaron a creer lo que estaba pasando. Contemplaron sin ver, con pasmosa tranquilidad, el principio del fin. ¿A qué se debió esta actitud? ¿Excesiva confianza en una embarcación

sobresegura? ¿La embriaguez colectiva, resultado de años acumulados de despreocupación? ¿Indiferencia ante el peligro estimulada por la comodidad de una vida de sobre-protección? ¿O quizás el capitán y la tripulación demostraron la misma indiferente despreocupación de los pasajeros, dándoles por ende, una falsa sensación de confianza? Lo cierto es que la habilidad de reaccionar ante una crisis y disminuir la posibilidad de un desastre, tiene mucho que ver con actitudes previas. Con la historia del crecimiento. Con el esfuerzo puesto en lograr el éxito del momento... la vida vale menos, cuando ha costado poco.

Hay la posibilidad casi irresistible de establecer un paralelo entre la historia del Titanic y la Venezuela actual. Por años nos han amenazado las olas del facilismo. El derroche. La corrupción. La recesión mundial. La inflación. Por años hemos continuado el baile, indiferentes ante la realidad. Aún hoy, con la economía en el suelo, los precios del petróleo disminuidos, la mayoría de las empresas del Estado quebradas, una deuda externa creciente y casi incuantificable. Con las instituciones importantes disminuidas en su acción, o corrompidas. Con un ausentismo laboral y gerencial creciente. Con un bolívar devaluado y un control de cambio sin control. Con huelgas amenazando la mayor parte de los servicios públicos, las universidades y las facilidades portuarias del país. Con una amenaza real de desabastecimiento nacional. Con un aumento desenfrenado de la violencia y, por ende, una disminución de la seguridad personal. Seguimos aún bailando la música de ayer, sin ninguna aparente intención de cambiar el ritmo. Con la misma indiferencia de los pasajeros del Titanic.

No hay complicidad más perniciosa que la indiferencia. La que mira a la realidad por encima del hombro. La del optimismo criminal de la esperanza imposible. El milagro recurrente. El hecho fortuito. La irresponsabilidad llevada al extremo de la ceguera. El abuso del poder. Todo, resultado de la indiferencia ciudadana. Los estados colectivos y progresivos de esta realidad son: la indiferencia, la complicidad y la delincuencia.

Contrario a la percepción de muchos, delincuente no es solamente el que comete directamente un delito. Delincuente es también el que a sabiendas de que se está cometiendo un delito, lo permite. Lo ignora. Si el presidente de una empresa no toma nada indebidamente para sí, pero conoce de alguien que roba la empresa, o que cobra comisiones indebidas, o se corrompe de alguna manera, y el presidente

de la empresa no hace nada, el presidente de la empresa es también un delincuente. Así las leyes digan lo contrario. Así la Contraloría no lo denuncie. Así la novedosa Ley de Salvaguarda del Patrimonio lo exonere. Cuando la delincuencia es colectiva, las leyes sirven de poco. Lo punitivo en la Ley ha sido diseñado para administrar las excepciones dentro de lo que debería ser una buena conducta colectiva. Es la convicción de lo necesario de la honestidad, lo que nos hace probos. Si toda la sociedad requiriese de mecanismos correctivos para que se comportara dentro de los parámetros de lo éticamente permisible, entonces claramente el sistema democrático no funcionaría. Caeríamos en la tesis sociológica del "gendarme necesario", que tampoco funciona... El problema es de actitud. Es de respeto. Es de preocupación genuina por el obsceno comportamiento de los demás. Es el verdadero respeto ante el derecho ajeno. Es el convertirse en guardián individual de la propiedad colectiva. Es sentir dolor por el sufrimiento ajeno. Es no ser cómplice por indiferencia ante la violencia. Es más aún, no sentir a veces secreta admiración por la impunidad de la corrupción. Es, en fin, no convertirse en cómplice de acciones que repugnan a nuestra conciencia.

La revista Time, en reciente ensayo, recuerda que al comienzo de la obra "Julio César", antes del asesinato de César, Casca tuvo una premonición de desastre, al ver enfrente del Capitolio un león que lo miró amenazadoramente y siguió su camino. En toda civilización, por muy avanzada que sea, hay siempre un "león" en la calle. La selva nunca desaparece del todo. Lo que el hombre teme más, sugiere Time, es al león que todos llevamos en el alma. El que nos convierte en criminales y pone en peligro con su presencia, a menos que lo domemos, todos los siglos de civilización que hemos acumulado.

El león de Shakespeare. Los pasajeros del Titanic. La Venezuela actual. Nos enseñan que yendo de lo individual a lo colectivo, podemos acumular, como sociedad, tal grado de indiferencia ante la violación de nuestros valores éticos, que éstos terminan por tomar otras formas. Cuando esto sucede, el regreso es costoso; es difícil. Todavía estamos a tiempo de domar el león. Cambiar la música y empezar un nuevo baile más acorde con nuestra realidad.

Dentro de poco, regresará la orquesta... ¿Bailamos?

El Nacional, 28-5-83

El país subterráneo

DESDE enero de este año, en Venezuela existe otro país. Un país donde la gente es amable. Donde las instalaciones públicas funcionan y están limpias y bien matenidas. Donde hay instrucciones precisas sobre cómo deben utilizarse los servicios ofrecidos. Donde los empleados son serviciales y el público respetuoso. Donde los servicios se prestan a las horas anunciadas y con la regularidad prometida. Donde la tecnología y el arte coexisten en una simbosis perfecta. Donde las tiendas son eficientes. Los caminos y vías de acceso atractivos. Donde los equipos movibles no han sido "vandalizados" por el público. Donde los ciudadanos no tiran papeles en el suelo. Ni comen donde no deben. Ni llevan animales indeseables. Ni cargan paquetes voluminosos que estorban al resto de los usuarios. Donde proliferan carteles y anuncios pedagógicos. Atractivos en lo artístico. Claros en las recomendaciones. Educativos en el contenido. En fin, para decirlo de una vez, un sitio donde se respeta el derecho ajeno y la propiedad colectiva. Un sitio que sirve de modelo anticipativo a la sociedad que deberíamos ser. Y que, lamentablemente, todavía no somos. Y no somos todavía porque escasean los ejemplos que nos sirvan como espejos para la imitación.

Hasta ahora, nuestra sociedad se ha contentado con imitar lo negativo de la enseñanza. No es culpa exclusiva de grupo alguno. Aun cuando algunos pudieran ser señalados como los contribuyentes mayores al deterioro público. Contrario a la percepción popular, no es la mala administración la que origina las malas costumbres. Es al revés. Son las malas costumbres y la actitud éticamente cuestionable, las que resultan en una mala administración. Bajo esta tesis, la mala administración es una consecuencia y no una causa. Hay efectos en cadena. Cuando el liderazgo pierde actualidad. Cuando el facilismo se convierte en la norma orientadora de la acción. Cuando la

vía del atajo, y el enriquecimiento súbito, cuestionables e impunes, conducen a la corrupción colectiva. Cuando el efecto "demostración" no es sino negativo, entonces los parámetros para seleccionar al liderazgo se invierten. El "vivo" es ahora el eficiente.

El "obediente" el conveniente. Y cuando, además de todo lo dicho, el poder institucional se concentra en pocas manos, se pierde totalmente el necesario equilibrio entre el poder político y el poder del público. Tres o cuatro personas se reúnen a decidir quiénes aparecerán en las listas de candidatos a los poderes legislativos. Las personas así seleccionadas, y posteriormente "elegidas" por los ciudadanos, se autoproclaman representantes del pueblo (sic). Decidirán sobre nuestros ingresos. Sobre nuestro nivel de vida. Cuánto pagamos de impuestos. Qué tipo de desarrollo vamos a tener y cómo se educarán nuestros hijos. Esa también es la otra Venezuela. La que elige a sus representantes, con criterio personal. No institucional. Así las cosas, no es de extrañarse que las instituciones sean ineficientes. Improductivas. Algunas corrompidas y todas costosas. Costosas en lo moral y en lo material. Ejemplos inconvenientes para la juventud. Causantes de frustración para los ciudadanos de edad media. Incomprensible para los ancianos. Así como la instrucción empieza con el pre escolar, así la eficiencia empieza con la selección de los líderes. De los representantes del pueblo. De la aplicación de los criterios éticos, políticos y profesionales, adecuados para la selección de los ductores institucionales.

El buen ejemplo es el Metro de Caracas. Se hizo una adecuada selección del personal. Se mantuvo allí. Se le dieron los recursos necesarios. Se apoyó su gestión. Se les motivó adecuadamente. Se convirtieron sus administradores en "dueños" emocionales del proyecto. Se comprometieron con sus resultados. Se les permitió trabajar. Gobiernos sucesivos respetaron la selección original. Allí está el resultado.. Allí está la Venezuela posible, hoy todavía subterránea, pero que puede y debe salir a la superficie. Desafiando, con el ejemplo, el viejo dicho de que no se puede salir de un hueco excavando más.

Cuando, en sentido figurado, se excava, para independizarse del ambiente contaminante, entonces esta es quizás la única salida. Con nuevas instituciones y nuevas actitudes alejadas de las "malas costumbres". Quizás hay que dar por perdidas a muchas de nuestras instituciones y empezar de nuevo. A lo mejor es menos costoso que tratar de salvarlas. La creación de las organizaciones paralelas, para hacer lo que hay que hacer, pudiera ser la solución. Las instituciones

existentes, algunas de las cuales no parecen hacer lo que hay que hacer, habría que dejarlas morir por inacción. Al fin y al cabo, muchas ya están muertas y sólo subsisten por la inyección de recursos y viven una vida artificial.

El reto está en cambiar el efecto demostración de lo negativo a lo positivo. Ya sabemos que es posible. No solamente posible. El pueblo lo quiere y lo va a reclamar cada vez con más fuerza en la medida en que éxitos como el del Metro se repitan. Si no se repitieran, a pesar de su éxito, habría necesariamente que pensar que el posible cambio de mentalidad en nuestros ciudadanos asusta a cierta élite de poder, que no se siente capaz de conservar el liderazgo en una sociedad más abierta y desarrollada. En el cuestionamiento y en la defensa de sus derechos. En el cumplimiento de sus deberes.

La Venezuela subterránea del Metro ha demostrado lo valioso del esfuerzo honesto. Ha demostrado además la importancia de rodear al esfuerzo de un ambiente diferente. Sin los contrastes externos de la pobreza espiritual y física. Para no ver la realidad y no contaminar el esfuerzo, a veces, como ya hemos dicho, hay que excavar un hueco más profundo. Es la alternativa para no mezclarse con la realidad perniciosa. Cuando no se puede mejorar lo existente, es mejor el esfuerzo paralelo. Aislado. Para que poco a poco la nueva excavación influya positivamente sobre el ejemplo negativo de la superficie.

La superficie es peligrosa... ¿Excavamos?

El Nacional, 6-8-83

¡No hay excepciones!

CUENTAN que en su lecho de muerte el escritor norteamericano William Saroyan fue preguntado por un amigo: "¿Cómo te sientes ante la certeza de tu muerte inmediata?", a lo cual el autor respondió: "Yo siempre he sabido que tarde o temprano todos debemos morir, pero por años abrigué la esperanza de que en mi caso se hiciera una excepción".

Saroyan demostró con su ejemplo, la inutilidad del optimismo sin base. Aparte de crear falsas expectativas, que a lo mejor hacen más agradable la espera de lo inevitable, no contribuye en nada a solucionar el problema. En el fondo, el falso optimismo no es sino un pesimismo disfrazado. El que se acuesta a esperar el maná del cielo, puede ser que la esperaiza lo alimente por algunos días, pero al final, inevitablemente, se morirá de hambre. El verdadero optimismo tiene que estar acompañado del esfuerzo.

La tesis que responde a la pregunta "¿qué hacemos?" con la respuesta "no sé: algo sucederá" no puede catalogarse de optimista. La esperanza en el milagro recurrente, basado en algunas coincidencias históricas, no hace sino perturbar la nociva actitud que cree, a pie juntillas, que la inacción produce resultados.

Cuando el pesimismo, disfrazado de optimismo superficial e irresponsable, pasa de las actitudes individuales a las reacciones colectivas, las sociedades entran en crisis. Tampoco son saludables los "profetas del desastre", entendiéndose como éstos a los que predican el caos futuro, independientemente de las acciones que se tomen. La tesis de la no solución, hagamos lo que hagamos. Pase lo que pase.

El optimismo irresponsable y el pesimismo a ultranza, en el fondo conducen al mismo resultado, por diferentes caminos. El optimismo irresponsable dice "no hagamos nada, que esto se arreglará solo". El pesimista a ultranza dice: "No importa lo que hagamos, esto no tiene remedio". Estas dos actitudes conducen pues a la inacción y al caos.

Una por la vía de destacar la esperanza imposible y la otra por la vía de destacar la meta inalcanzable. En otras palabras, no se hace nada porque "algo pasará que arreglará esto", o no se hace nada, porque el esfuerzo es "inútil".

En Venezuela, lamentablemente tenemos una buena dosis de las dos tendencias. Por años, vivimos bajo el optimismo irresponsable, subsidiando con recursos no ganados a todos los estratos de la sociedad. Superimponiendo sobre la ética del trabajo, la realidad de la fácil comodidad. El esfuerzo innecesario Esperando siempre en nuestras infrecuentes mini-crisis, el milagro salvador. ¡Que siempre llegó! Las guerras en otras geografías. La abundancia de la producción petrolera. Los altos precios de la energía. Todos se confabularon, a lo largo de los últimos 25 años, para apoyar una actitud ciudadana basada en la creencia de que tenía derecho a todo sin esfuerzo. Esto hizo que se delegara en forma irresponsable en el sistema político las decisiones fundamentales del país. El sistema político también fue cómplice del resultado indeseable, por cuanto aceptó concentrar en sus escasas manos un poder que, dentro de la filosofía del sistema democrático que se pretendía defender, debería haber sido compartido con los ciudadanos. El resultado fue la no representatividad ciudadana en el poder político. No representatividad, repito, que el pueblo aceptó gustoso por años, a cambio de que le dieran prosperidad sin esfuerzo.

A la consolidación de la tesis del optimismo irresponsable contribuyó en mucho, en los últimos años, la banca internacional. Las irresponsabilidades de nuestra administración descentralizada, fueron correspondidas, paso a paso, por la irresponsabilidad de la banca internacional. Ella estimuló el endeudamiento. Ella ofreció más allá de lo que cualquier análisis sensato hubiese considerado prudente. Ella, ahora, nos despierta del sueño y quiere convertirnos en los únicos responsables del problema. Las instituciones todas pagan, sin excepción, los errores de juicio. La banca internacional no puede estar exenta de esta regla de oro. Por eso es que molesta la insinuación del FMI, de que a menos que tomemos "algunas medidas", no apoyarán el refinanciamiento de la deuda. Las condiciones que ahora se pretenden cambiar son las mismas que prevalecían cuando se otorgaron los préstamos. No estamos en desacuerdo con que se cumplan algunas de las recomendaciones del FMI. Lo que nos parece injusto es que tengan que establecerse esos cambios como condición "previa" al refinanciamiento. Al fin y al cabo, generamos abundantes recursos en la moneda en la cual debemos pagar nuestra deuda externa. Los

dólares petroleros no serán más abundantes por la intervención del FMI. Lo que puede mejorarse es la forma de gastarlos en Venezuela. De eso, sujeto a un cambio de actitud colectiva ,deberíamos saber nosotros más que el FMI. No es asistencia técnica lo que necesitamos para salir de nuestro problema. Es el desarrollo de un nuevo enfoque. De una nueva comprensión de la realidad del país. De un deseo institucional de corregir los errores. En fin, no es el "qué", sino el "cómo", lo que nos hace falta. Lamentablemente, esa receta no la tiene el FMI. Esa receta tiene que escribirse aquí.

Para escribir esa receta, hay que acabar con el "optimismo irresponsable" y convencer a los "profetas del desastre" de que sí hay modo de salir del caos. El esfuerzo es, pues, de todos. Hay que convencer a las instituciones de poder del país, de que sus acciones tienen enorme importancia en la actitud ciudadana. Tanto Fedecámaras, como la CTV, así como los partidos políticos, el clero y la ciudadanía en general, tienen que repensar sus estrategias y sus mensajes. Tienen que entender la realidad de la relación causa-efecto. No se puede impunemente, mover un eslabón, sin sacudir la cadena Los efectos multiplicadores del mensaje institucional son enormes. Pueden tener resultados positivos, pero pueden causar también enormes distorsiones en las actitudes de quienes los reciben.

Hay que comprender que sin esfuerzo no se construye un país permanente. ¡No hay excepciones! No se acumula riqueza gastando más de lo que se genera. ¡No hay excepciones! No se estimula la virtud del trabajo con el ejemplo de la corrupción. ¡No hay excepciones! No se logra la participación ciudadana en las grandes decisiones nacionales, mediante la creación de una élite política/partidista. (Partidocracia). ¡No hay excepciones! No se conserva, a la larga, un sistema democrático, sin verdadera representatividad ciudadana. ¡No hay excepciones! No se gobierna un país moderno sin equipos humanos competentes, opuestos a la noción del hombre providencial. ¡No hay excepciones! No se estimula la creatividad en un medio donde no se permite el disentir ciudadano. Donde se confunde cuestionamiento con irrespeto. ¡No hay excepciones! No se le puede pasar la factura a una sola parte, cuando hay dos culpables. ¡No hay excepciones!

Por último, las sociedades son la sumatoria del esfuerzo de sus componentes. El reflejo de la voluntad de sus instituciones. Como en el caso de Saroyan, ante la inevitabilidad de todo lo anterior, con Venezuela no se harán excepciones.

El Nacional, 27-8-83

Las virtudes corrientes

En reciente artículo ("La muerte de los héroes", en este libro), analizamos algunas de las dificultades del líder moderno para conservar la semblanza de los héroes de ayer. En "La sumatoria de lo común" (en este libro), destacamos la importancia de las virtudes comunes, si éstas estaban combinadas en forma adecuada.

Ahora, en ocasión de la conmemoración de los 200 años del nacimiento del Libertador, la empresa Maraven, la cual me honro en presidir, ha preparado una serie de micromensajes para la televisión, bajo el título colectivo de "En homenaje a Bolívar". Dentro de un tiempo de dos minutos se presentan las semblanzas de varios personajes venezolanos. El denominador común de los microbiografiados es la constancia, la coherencia y el empeño que han puesto en la realización de su obra. El mensaje es que "los valores venezolanos... demuestran su amor por la patria esforzándose y superándose para crear un país mejor".

Por la galería desfilan personas como Jacinto Convit, descubridor de la vacuna contra la lepra, y con 40 años ininterrumpidos dedicados a la investigación de las enfermedades tropicales; J. González Lander, director y ejecutor de esa maravilla de servicio público que se llama Metro de Caracas, tras 20 años de esfuerzo constante; Tomás Lugo, arquitecto del Complejo Cultural Teresa Carreño, quien pudo ver su obra al servicio del público tras 12 años de tesonera labor; José Antonio Abreu, director de la Orquesta Sinfónica Juvenil, el esfuerzo cultural-pedagógico más importante que se haya realizado en el país en los últimos años; Luis Marcano Coello, toda una vida dedicada al mejoramiento del agro, con su obra Fusagri, desafiando la indiferencia colectiva ante el problema del desabastecimiento alimentario; Su Eminencia el Cardenal J. Alí Lebrún, príncipe de la Iglesia,

y ciudadano humilde en el corazón de los venezolanos; Luis Aparicio, que paseó orgulloso por los diamantes deportivos del mundo, su condición de venezolano, de deportista privilegiado y de buen ciudadano; Carlos Cruz Diez, quien junto con Jesús Soto y Alejandro Otero, le dio a la luz y al volumen nacionalidad venezolana en los rincones del mundo; Zhandra Rodríguez, que convirtió la danza en esculturas móviles, llenas de un simbolismo moderno, como anotaciones taquigráficas de la nueva realidad social; J. Cabrera Malo, que con su mancha verde de Uverito, cambió el paisaje desértico del oriente venezolano; Ethel de Harou, antigua compañera de trabajo, que dejó el escritorio petrolero para crear las Aldeas Infantiles S.O.S, que le brindan protección integral a niños huérfanos o abandonados, en el Estado Zulia.

Todos ellos representantes del nuevo heroísmo. El de las batallas cívicas. El de las virtudes extraordinarias. Algunos tienen desarrolladas algunas habilidades especiales. Otros un afinado sentido del arte y la cultura. Ninguno pretendería ser perfecto. "Heroico", en el sentido romántico y distorsionador de cierta historia para ciudadanos de otras épocas. Ellos jamás han confundido la admiración genuina con la adulancia rastrera. Ellos nunca han creído que valen más o menos por la elocuencia o la retórica de oropel, dedicada a los intocables. Ellos han tenido como denominador común el ser precisamente la sumatoria de muchas virtudes comunes y corrientes. La diferencia ha estado en la forma cómo esas virtudes estuvieron distribuidas. La constancia, por ejemplo, estuvo dada en altas dosis. La paciencia también. La tolerancia ante la estupidez ajena y la indiferencia ante la exaltación de lo intrascendente. El reconocimiento, dentro de una inversión de valores colectiva, de lo permanente y de lo universal. El rompimiento con lo parroquial. El saber viajar por los caminos amplios de la geografía, sin perder el sentido de lo nacional, pero tampoco con el peso excesivo de lo provincial. Aparicio, que recibió por igual aplausos en el humilde estadio de La Ciega, en Maracaibo, y en el Comisky Park de Chicago. Zhandra Rodríguez en Polonia o Soto en el Guggenheim. Cabrera con sus pinos caribes o Marcano sembrando sueños de productividad, todos sin excepción representan y comprueban con sus obras, la posibilidad de construir un país, con su propio barro.

Contrasta lo anterior con la proliferación de aspirantes a "héroes" que tiene el país. Los que piensan que están ungidos por un don especial. Que sus genes se combinaron en tal forma que su talento les

permite vivir sin esfuerzo. Que las obras a medio concluir son suficientes para asegurarles la inmortalidad. Que el relumbrón temporal les asegura un nicho en la historia. El problema está en que la historia los ignorará, pero sus contemporáneos no podemos darnos el mismo lujo. Es nuestra indiferencia la que les permite confundir silencio con aceptación. Abulia con entusiasmo. Cansancio con apoyo. Los aspirantes a "héroes" se arropan permanentemente con el manto protector de una historia falsa y fabulada. Se acuerdan del Bolívar elegante y poderoso de los palacios presidenciales, pero se olvidan del Bolívar macilento y harapiento del paso de los Andes. Del muerto solitario en casa extraña a los 47 años de edad. Queremos heredar el relumbrón y nos olvidamos del esfuerzo. Del costo del éxito.

Hay que rescatar para la atención pública, el valor de las virtudes corrientes: honestidad, trabajo, esfuerzo, coherencia, constancia. El valor de la amistad. El reconocimiento al derecho ajeno. El respeto por la disensión. Los verdaderos héroes están construidos con bloques de esas virtudes y por eso son permanentes. Los "otros" están construidos del humo que produce ceguera temporal. A la menor brisa desaparecen, dejando solamente irritación en los ojos de los que dejaron de ser ciegos.

Ya es hora de que empecemos a derrumbar el mito de las virtudes excepcionales, como componentes de la nueva grandeza. Mientras mantengamos esos criterios, no construiremos jamás la colectividad que requerimos. Seguiremos esperando al hombre providencial y el milagro recurrente... ¡Que no llegarán! Tenemos que abandonar las distorsiones del pasado. Los malos ejemplos del presente. Hay que reconocer que la verdadera grandeza está en la constancia. En la sumatoria de las virtudes comunes. Al fin y al cabo, como ya lo dije en otra ocasión, lo excepcional resulta de tener mucho de lo corriente.

Si a pesar de todo, todavía necesitamos mirar al pasado, para buscar inspiración hacia el futuro, recordemos que Bolívar resumió elocuentemente lo ya dicho: "Dios concede la victoria a la constancia".

El Nacional, 9-9-83

La fascinación del castigo

UN reciente ensayo de la revista Time, "The Appeal of Ordeal", nos recuerda cómo desde tiempos inmemoriables, el hombre ha utilizado la violencia como reacción a su confusión. En el principio, la violencia o el castigo físico eran aplicables para tratar de descifrar lo incomprensible. Las "ordalías" de la Edad Media sometían a una de las partes de un litigio, por lo general al acusado, a pruebas físicas violentas, a través de las cuales se suponía que la Divinidad revelaba la culpabilidad o inocencia del probado. A veces el acusado "probaba" su inocencia con su muerte. Al no resistir pruebas tales como contacto con agua hirviendo, o hierro candente, o varios minutos con la cabeza metida en un espacio sin aire. Aquellos seres mental o físicamente superiores que sobrevivían a la prueba, en algunos casos eran sometidos a otro tipo de tortura o muerte, por cuanto eran sospechosos de hechicería. La muerte en la prueba podía ser la mejor demostración de inocencia. La mentalidad de la época sostenía que era preferible morir para demostrar inocencia que vivir bajo la sospecha de culpabilidad.

Hemos avanzado algo desde las prácticas de la Edad Media. Sin embargo, en lo físico todavía tenemos cierta tendencia a la violencia del castigo. En momentos de confusión o indignación, tiramos cosas. Lanzamos golpes. Le damos una patada al "caucho" desinflado. Rompemos el palo de golf o el "taco" de billar si fallamos en nuestro intento de jugar bien.

En el aspecto psicológico también imponemos castigo y "pruebas" dolorosas a nuestros semejantes. Nuestros sistemas educacionales son un buen ejemplo de lo punitivo de nuestra actitud. Las "pruebas" a las cuales son sometidos nuestros alumnos son a veces más dolorosas y traumáticas que el "agua hirviente" de antaño. Las medicinas casi todas tienen mal sabor y si los menjurjes que aplicamos a nuestras heridas no nos arden, entonces nos parece que no curan. El boxeo

sigue siendo un deporte popular y atractivo para las masas. El cine y la televisión le rinden homenaje a la violencia y hasta en lo religioso nos hincamos ante la Deidad, apoyados en nuestras rodillas. Posiblemente la parte de nuestra anatomía más incómoda para apoyar el peso del cuerpo.

Hemos heredado de algún atavismo oculto cierta fascinación por el castigo. La noción de que el éxito sin dolor es casi obsceno. Las sociedades modernas han administrado esta realidad de diferente manera. La sociedad industrial buscó la ética protestante para cambiar la "maldición" original del trabajo en una virtud. Otras sociedades reemplazaron a la ética por el conformismo o por una teoría determinista de la vida, optimista o pesimista, según fuese el caso. Sin embargo, para muchos, hasta el orden de la sociedad, se sostiene gracias a la noción subyacente del castigo. Campoamor le atribuía a San Pablo la idea de que "salva a mucha gente en esta vida, más que la fe en Dios, el miedo al Diablo", También se sostiene por algunos que el miedo al castigo es el mejor moralizador. Aunque esto se contradiga con la tesis de que en el fondo el ser humano busca ser castigado en alguna forma. Los optimistas del mundo nuevo piensan que las ideologías son más fuertes que el castigo que ocasiona su violación. Los valores de una sociedad se imponen por convicción y no mediante mecanismos punitivos. Las sociedades verdaderamente modernas, descansan menos y menos en el castigo. Defienden también con mayor rigor las virtudes del trabajo, el ahorro y el éxito personal. El creador de riquezas propias y colectivas es visto como un pilar de la comunidad. Se acepta el que se reciba en la Tierra, una cuota adelantada del reconocimiento que se recibirá después en el Cielo.

En Venezuela tenemos un grave problema. Somos, aunque parezca lo contrario, una sociedad de castigo. Pero con una inversión de valores sobre lo que debemos castigar. La originalidad es un pecado. El éxito honesto no se perdona. Como en las "ordalías" de la Edad Media, las personas son sometidas a pruebas continuas y constantes. Irrazonables. Revanchistas. Sólo que aquí no se usa el "agua hirviente" de antaño. Ahora se usa el "hierro candente" de la calumnia. La difamación. La injuria. La exposición del exitoso al escarnio público. El desarrollo de la tesis constante de que todo éxito material debe ser consecuencia de alguna acción dolosa. La ridiculización de las virtudes del trabajo. El señalamiento constante de que es "pecado" estar bien remunerado no importa la magnitud del esfuerzo. Ni los bie-

nes que se aporten a la colectividad. La remuneración no se mide por lo que se produce. Solamente se mide por lo que se recibe. Un salario alto, es alto en términos absolutos. Alguien dijo que un salario de Bs. 80.000 al mes, era una "obscenidad". ¡Depende! Si produce a la sociedad más que eso, entonces es una buena inversión. Un salario de Bs. 16.000 es una obscenidad si no produce. Si se cobra sin trabajar. Si sirve de trampolín a la corrupción.

Algunos medios de comunicación, abusando de un presunto derecho de propiedad, son los abanderados de la difusión de una filosofía de la corrupción psicológica. En el fondo, no tienen la culpa. Recogen una opinión generalizada sobre la necesidad de castigar al éxito. Le dan cuerpo. Suministran ejemplos. Generalizan irresponsablemente. Se cubren bajo el manto de una presunta campaña moralizadora. Son los verdaderos abanderados de la destrucción de la sociedad. Los asalariados de la corrupción. Los que pretenden defender los pecados comprobados de algunos, con presuntos pecados mayores de otros. Los que corrompen el buen gusto, colectivizando la vulgaridad.

En el fondo, para entender el proceso, hay que hurgar en los rincones secretos del alma. En las motivaciones creadas por una sociedad dividida entre los que todo lo han obtenido sin esfuerzo. Los que lo han obtenido con esfuerzo, y los que pesa a su esfuerzo no han obtenido nada. Las dos últimas categorías están todavía dispuestas a defender su éxito en un caso y a seguir luchando por su mejoramiento en el otro caso. Pero los exitosos sin esfuerzo, no quieren permitírselo, porque en una sociedad honesta y trabajadora, los manipuladores de la verdad, los apóstoles de la corrupción y los defensores de la remuneración sin esfuerzo, no tendrán cabida. Serán seres silenciosos sin eco en el sistema. Parias harapientos en un mundo que no les permitirá vestirse de seda sin trabajar.

El perdon y el castigo, siguen y seguirán siendo por mucho tiempo variables importantes de la conducta humana. Pero no son sino mecanismos para administrar la actitud. La ética, la filosofía y la religión son los valores sobre los cuales descansa el progreso de la sociedad. Cuando se usa el castigo para destruir los valores y no para protegerlos, en el fondo lo que se está admitiendo es la imposibilidad de comprender y convivir con lo positivo del hombre. Hay entonces que sustituir la lógica con las "ordalías" de la Edad Media... Agua y hierro caliente para juzgar lo que no se entiende —¡la protección de la oscuridad!

El Nacional, 27-5-84

Las reputaciones efervescentes

HAY reputaciones que se parecen a algunos analgésicos y medicinas estomacales. Tienen gran efervescencia inmediata. Pero si no se toman rápidamente pierden su efecto. Su acción. Su impacto. Algunas personas deberían cargar en la solapa las mismas instrucciones de los medicamentos mencionados. "Tómese antes de que desaparezca el efecto efervescente". Son las reputaciones por efectos relampagueantes. Las construidas sobre algunas casualidades. Oportunidades. Coincidencias. Más grave aún, muchas de ellas construidas sobre la indiferencia colectiva. La ausencia de cuestionamiento. La comodidad del consenso. Cuando se trata solamente de alimentar la vanidad personal del "efervescente" de turno, el problema es menor. Cuando la vanidad canibaliza a las instituciones, se nutre del "interés nacional" para construir su propio palacete de auto-elevación, entonces es tiempo de neutralizar la efervescencia. Tapar el frasco. Revolver el contenido hasta que se pierdan las burbujajs. Este tipo de reputación no resiste el que se cuestione ni el que se analice su gestión. Necesita agregar constantemente nuevas dosis de efervescencia. Cucharadas adicionales que mantengan la ilusión de la efectividad. Mientras tanto los enfermos sufren por la poca acción de la medicina.

Las reputaciones efervescentes tienen la habilidad de aparentar eficiencia a corto plazo. Como otras medicinas, arden pero no curan. La forma de mantenerse vigente, es por una campaña constante de autopromoción. Espacio en los periódicos. Entrevistas. Comentarios inducidos. Todo bajo la hipocresía de una modestia inexistente. "Yo no quisiera declarar, pero ya que me preguntan..." "Hemos acordado no dar declaraciones, pero es importante que se sepa nuestro papel en esta decisión". "Hemos influido decisivamente en el resultado final". La magia de la comunicación moderna, combinada con la indiferencia pública hacia ciertos problemas, proveen el trampolín

perfecto para el salto superficial. Como ya dijimos, algunos de estos ejercicios de poder negativo son inocuos. Otros, por el contrario, son muy perjudiciales. Se afianzan en instituciones serias, básicas e imprescindibles y resquebrajan su solidez histórica. La resquebrajan por cuanto estas instituciones eran sólidas, precisamente porque estaban aisladas de la aventura temporal. Del asedio nocturno. Del madrugonazo. De la manipulación desfachatada de la opinión pública. De la entrega del liderazgo. Del silencio cómplice. Del bozal de la necesidad. Son demasiadas variables para que cierta tecnocracia aprendiera a manejarlas súbitamente.

Sin embargo, de lo que se trata es de conocer el principio de la efervescencia de la falsa reputación. Entregar lo menos posible de las virtudes que hicieron fuerte a la institución. Esperar. Pero construir sobre la espera el andamiaje de la supervivencia digna. Las condiciones que hagan imposible otra nueva efervescencia. Comunicar la poca satisfacción con la situación actual. Establecer que lo que sucede no es un precedente, sino una imposición. Hacer difícil la repetición de lo que ha debido ser inaceptable la primera vez. Al fin y al cabo, sobre estas sencillas normas se reestableció la democracia en Venezuela. Sobre el constante cuestionamiento de la dictadura. Sobre la paciente demostración de que el aparente bienestar descansaba sobre el pagar un precio demasiado alto, en términos de la dignidad colectiva.

Los países no son sino un poco la sumatoria de sus instituciones. Si éstas no se defienden, si se corrompen, si aceptan el falso liderazgo, no nos extrañemos entonces que la gran masa poblacional acepte como inevitable la corrupción moral, la baja productividad y el desastre administrativo, como la norma en lugar de la excepción. El capricho de los pocos sobre el profesionalismo de los más. El peligro está en que el éxito temporal, rápido, efervescente, es atractivo. Muchos, ante ejemplos concretos de súbito poder y popularidad, están dispuestos a transitar el mismo camino ante la expectativa de lograr los mismos beneficios. Por otra parte, los "efervescentes" estarán siempre dispuestos a defender sus posiciones. Caemos entonces, tanto las instituciones como el país, en el peligroso juego de competir por el liderazgo bajo la decadente escala de valores. Una nueva ética. Una nueva moral. Donde ser honesto es ser tonto. Donde pasar 20 ó 30 años dedicados a una actividad es señal de debilidad. Donde hay que ser rico y poderoso por la vía del atajo. Vía que inevitablemente nos lleva a una degradación del concepto de productividad.

De no tener que ofrecer nada a cambio de lo que se recibe. A una sociedad que corrompe a sus autoridades. Destruye su patrimonio. Ridiculiza al esfuerzo productivo. Prostituye a las instituciones. Silencia a sus ciudadanos. Los hace cómplices de la nueva inmoralidad. Todo ante la indiferencia general, y más grave aún, muchas veces ante el aplauso colectivo.

Hay que empezar por rescatar a las instituciones de la tentación de caer bajo el liderazgo efervescente. Hay que lograr que a las personas les duela la ineficiencia de su comunidad social. Reencontrar las virtudes del trabajo honesto. La productividad. La riqueza ganada. Acabar con el mito de la "viveza". El subdesarrollo no es sino el mal uso de los recursos disponibles. ¿Cómo, si no, se explica que Venezuela sea pobre, atrasada e improductiva a pesar de los recursos que posee y del nivel del ingreso que administra?

De lo que se trata es de rescatar los valores ciudadanos. El verdadero liderazgo. Hay que presionar desde abajo y desde arriba. Ni los líderes deben tolerar la prostitución de las costumbres en la sociedad que pretenden representar. Ni los ciudadanos deben permitirle a sus líderes el lujo de la corrupción. El ascenso por mediocridad. El interpretar erróneamente el que el pueblo los quiere como son. ¡No! Los quiere mejores. Los quiere diferentes. Los quiere con otros valores.

Las pocas instituciones que aún no han caído definitivamente en la trampa de la entrega. Del no hacer nada. De la abulia. Deben darle al país el ejemplo de lo posible. De cómo, bajo ciertas condiciones, se puede administrar eficientemente. De cómo las islas de excelencia pueden extender sus costas hacia tierra firme e ilustrar con el ejemplo. Sería imperdonable que la contaminación fuera al revés. Sería imperdonable que los, hasta ahora, pocos contaminados, aceptaran plácidamente su incorporación al sistema de la comodidad mediocre. Improductiva. Corrupta. Sería imperdonable, porque entre otras razones, sería necesario el sacrificio de su dignidad.

Nuestras instituciones y nuestros ciudadanos están hambrientos por construir una nueva sociedad. Los líderes tienen la obligación de orientarnos en esa dirección. Nosotros tenemos la obligación de reclamárselo. Con valentía. Con la firmeza del que tiene la razón. Felizmente, en esta nueva sociedad que todos deseamos, las reputaciones efervescentes no tendrán cabida. Se les acabará la ilusión óptica de la eficiencia ante la necesidad de probarse abierta y constantemente.

El Nacional, 13-1-85

Las delicias de ir al boxeo

Debemos confesar que el boxeo ha sido una de nuestras debilidades permanentes. Presente desde nuestra infancia, no ha dejado de atraernos a pesar de las dificultades que se le imponen al espectador en nuestro país para asistir a programas deportivos de esta índole y a pesar de las reiteradas irresponsabilidades, igualmente compartidas por los promotores del boxeo y los comisionados nacionales, los administradores de los centros de espectáculos públicos, la Comisión de Espectáculos Públicos del Distrito Federal, y quién sabe cuántos otros organismos públicos y privados que contribuyen al desastre colectivo que constituye la presentación de este tipo de espectáculo.

EL domingo, 18 de julio, a las 6:00 p.m. empezó nuestro vía crucis. La primera complicación surgió cuando el boleto de entrada (que con gran sentido de precaución habíamos obtenido unos días antes) mostraba las 8:30 p.m. como la hora del comienzo del espectáculo. La prensa nacional del mismo día indicaba las 8:00 p.m. y el programa oficial (según nos enteramos al final del espectáculo ya que es imposible obtenerlos a la entrada) señalaba las 8:00 p.m. El programa empezó a las 8:00 p.m. y como la primera pelea terminó rápidamente, el combate por el título mundial, atracción central del espectáculo, comenzó antes de las 8:30 p.m. Muchos fanáticos llegaron al Poliedro cuando este combate, que también duró poco, había ya concluido o estaba el italiano Udella quitándose de los ojos un imaginario insecto que aparentemente le había producido una ceguera temporal. (Después se pudo constatar que el insecto había sido el pulgar izquierdo de Lumumba).

Pero, volvamos atrás por un momento. Al llegar al Poliedro vimos que de los nueve canales de acceso, solamente tres estaban habilitados y operados por personal que se encargaba de cobrar la entrada al estacionamiento con los naturales recursos de sus dos manos y sus bolsillos. Como también se entrega un tiquet que después nadie verifica, el proceso de acceso era bastante lento mientras que el cuidador hacía malabarismos manuales del bolsillo de la camisa al

bolsillo del pantalón a la ventana del automóvil y de regreso al pantalón, todo esto acompañado de conversaciones alusivas al acto. Pasado el primer impedimento del acceso, tuvimos un suspiro de alivio al notar que la tradicional galleta del tránsito alrededor del Poliedro no se había formado aún. Al llegar al edificio con nuestros boletos de Bs. 100 (gradas movibles) y en ausencia de ninguna orientación personal o impersonal al respecto, subimos en larga cola las interminables escaleras de acceso a la planta superior del Poliedro. Allí, el primero de nuestro grupo pudo entrar pero al resto se nos dijo que el acceso para esas localidades era por la planta inferior a pesar de que todos teníamos boletos similares. Bajamos pacientemente las escaleras y preguntamos a un guardia del orden público sobre la puerta de acceso que nos correspondía. Después de haber sido enviados de nuevo a la planta superior cosa que rehusamos (todo tiene su límite) pasamos por tres o cuatro ventanas y puertas de acceso inferior donde subsecuentemente se vendían entradas, se aceptaban colados y se aceptaban pases especiales, hasta que encontramos, por fin, un portero que graciosamente nos permitió entrar a nuestras localidades.

El público era bastante escaso, lo cual es comprensible, ya que presumiblemente la mitad llegó tarde por la confusión de la hora del comienzo y se retiraron frustrados, y la otra mitad debe estar todavía localizando la puerta de acceso. El programa oficial obtenido anunciaba cinco peleas, una de ellas a cuatro asaltos. Esta última debe haberse suspendido o quizá se celebró en otra localidad distinta al Poliedro, pero lo cierto es que no se dieron explicaciones al respecto. Con el *programa* y el poco ánimo que nos quedaba, presenciamos un programa que fue bastante bueno.

En la primera pelea, un brasileño que se parece a James Bond demostró lo que en boxeo todos saben, menos su oponente Johnny González y es que la ciencia está en pegar más y dejarse pegar menos. González hizo todo lo contrario y perdió, por supuesto, en tres rounds. La pelea de Lumumba y Udella no tuvo sino tres aspectos a destacarse: *primero,* que Lumumba es demasiado boxeador para Udella; *segundo,* que Udella se dio cuenta y quiso aprovechar el dedo gordo de Lumumba como excusa para una descalificación potencial (en Venezuela, la descalificación no se usa, cosa que aparentemente no sabía Udella); y *tercero,* que a la esquina de Udella le faltó malicia ya que Lumumba regresó a su propia esquina con gestos que indicaban que se había lastimado la mano derecha, indiscutiblemente Udella

no estaba KO ni cosa que se le pareciese. Hubiera sido estratégicamente conveniente el que se levantase antes de la cuenta de 10, a ver si en efecto Lumumba se había lastimado la mano derecha en cuyo caso Udella hubiese tenido una posibilidad de hacer mejor papel.

Y hablando de esquinas, nos llamó la atención que el referee americano anunció en inglés que el boxeador que tumbara a otro debería irse a una esquina neutral y esperar el conteo. Sin embargo, Lumumba en las dos ocasiones en que tumbó a Udella se retiró a su propia esquina. El referee contó como si nada.

La mejor pelea de la noche fue sin duda la de Reyes Arnal y el argentino Rodolfo Rodríguez. Este último, muy fuerte y muy goloso, se aprovechó de la evidente novatería de Arnal quien insistió en no agarrarse en toda la pelea, y por supuesto, ya para el octavo round, cansado de recibir un gran castigo, la mayor parte del cual era evitable, entregó la guardia por decisión acertada del referee.

De la última pelea mejor no hablar mucho. Fue la típica confrontación de un "sparring" de profesión y un "sparring" de corazón. (Niliberto Herrera). Una lenta y fastidiosa pelea que no fue digno epílogo del programa.

A la salida del espectáculo conversamos con aficionados y referees. Todos coincidieron en que el boxeo profesional necesita una inyección de seriedad y responsabilidad para terminar con los abusos que, programa tras programa, se cometen contra el público. Al mismo tiempo, centros de atracciones como el Poliedro requieren de una elemental administración a fin de hacerle más sencillo y agradable al público sus visitas. Emplazamos a las autoridades correspondientes a que expliquen por qué se comienza un programa de boxeo tan importante, media hora antes de lo que indica el boleto de entrada; por qué se cancela una pelea anunciada oficialmente, sin explicaciones; por qué no se ponen ayudas visuales para indicar las vías de acceso a las diferentes localidades del Poliedro; por qué se habilitan sólo tres canales de acceso y por qué no se simplifica el proceso de pagar la entrada al estacionamiento. Por último, y esto ya no es con las autoridades, por qué los periodistas profesionales deportivos, no se ocupan, como es su deber y responsabilidad, en señalar estas deficiencias y orientar una campaña de opinión pública tendiente a su solución. *¿Por qué?*

Resumen, S/F

Capítulo II

Sistema democrático venezolano

La pérdida del candor

ESTA de moda en Venezuela discutir las razones por las cuales el sistema democrático puede estar en peligro. "Los Retos de la Democracia" es el título obligado en foros nacionales e internacionales. Los participantes en el debate son los representantes de las instituciones tradicionales del país: los partidos políticos, los sindicatos, Fedecámaras, Pro Venezuela y algunos individuos que gravitan de institución en institución con la peregrina noción de que su adaptación se debe, no a su conveniencia personal, sino a su flexibilidad en adaptarse a la "democracia del cambio". Mientras tanto, la masa poblacional observa. Observa desde las móviles plataformas de su conveniencia. Observa desde la intuitiva percepción de lo inevitable. Observa desde el desdén, consecuencia de que ya ha aprendido las virtudes del movimiento, en contraste con la percepción de la esclerosis permanente de los muertos supervivientes del "sistema".

En este curioso proceso de transformación de actitudes, el candor original oculta la incomprensión detrás de la confianza. Al perderse el candor, y por ende la confianza, la incomprensión entonces se oculta detrás del cuestionamiento continuo; y, al llegar al cinismo, la incomprensión se convierte en una nueva ética de conducta colectiva que se basa en hacer lo que los demás hacen, en desconfiar de todo y de todos y vivir en un mundo de percepciones que sustituyen a la realidad misma.

No es difícil hacer una lista de las nuevas percepciones sobre los aspectos más cuestionados de nuestra democracia. Empecemos por el Poder Judicial. Los juicios se pueden demorar, cambiar y torcer. La justicia ya no es, algunas veces, lo no comprendido, pero aceptado, sino que pasa a lo no aceptado y permanentemente cuestionado. La filosofía del derecho no es ya la base de la aceptación. La filosofía de la conveniencia predomina. La jerarquización para la decisión judi-

cial puede no basarse en el precedente conceptual, en el análisis de la equidad. Tiende a basarse más bien en las lealtades del juez, que por definición deberían ser a la Constitución y a las leyes; pero la percepción colectiva es que a veces parece inclinarse hacia los poderes individuales. Cuando los individuos con poder no pueden cambiar las leyes, no debería ser previsión de los jueces adelantarse al "juicio" nacional.

Este adelantarse al sistema formal trae como consecuencia la excesiva discrecionalidad del funcionario público, quien consciente de deficiencias legales, llena el vacío de poder y es a la vez Ejecutivo, Legislativo y Judicial. La falta del poder de apelación ante el Poder Judicial, como resultado del abuso del Poder Ejecutivo y la falta de representatividad del Poder Legislativo, ha creado la imagen, no siempre justa, del funcionario público omnímodo, suprasistema, divorciado de la realidad, antipático, inaceptable y cuya durabilidad vital empieza a ser erosionada por el virus del cambio.

Sigamos con la percepción sobre el grave problema de la no representatividad. Es claro que los diputados, senadores, los miembros de los concejos municipales y los miembros de las asambleas legislativas, no representan a la población. ¿A quién representan entonces? Claramente representan a las instituciones políticas, a los partidos, o simplemente, a sí mismos. La sanción o el premio por la actuación parlamentaria no la impone el voto popular; la impone el partido político, cuya prioridad, hasta ahora, es la supervivencia de la institución.

En un país joven que cree en la democracia, lo peor que puede ocurrirle es perder el candor; mientras que la masa votante revisa su lista de agravios:

— Poder Judicial no apelable.
— Discrecionalidad del funcionario.
— Excesivo poder del Ejecutivo.
— La no representatividad de los Poderes Legislativo y Municipales.

Causa de todo lo anterior es el deseo de concentrar el poder en manos de pocos. La demagogia de la presunta representatividad, ha conducido a que de la incomprensión con confianza se haya pasado a la incomprensión con desconfianza permanente. Pero aún, de la inocencia se ha pasado al cinismo. De la aceptación de un sistema in-

comprensible, hemos pasado a la institucionalización del "vivo". Desde el alto funcionario hasta el portero, la filosofía del aprovechamiento personal ha predominado.

En cambios tan violentos el regreso es difícil. El problema parece no estar en el correctivo de los problemas ya listados que amenazan a la democracia. El problema está en restituir la confianza. Para esto hay que hacer concesiones. Las instituciones tienen que entrenar a sus individualidades o cambiarles el ropaje: no sólo el maquillaje, sino el alma. Cuando en un país joven como Venezuela, sus ciudadanos mayoritarios pierden el candor y pasan de la inocencia al cinismo, se corre el grave peligro de no poder reencontrar las bases fundamentales de la confianza. No hay sistema en el mundo que resista el cuestionamiento de todos sus aspectos. Es la confianza en la globalidad de sus virtudes lo que lo hace aceptable. Cuando sus representantes ignoran los deseos de representatividad de los ciudadanos, cuando estos ciudadanos exigen que el premio o el castigo a la hoy presunta representatividad esté en sus manos y no en la de los "grandes electores", entonces es el momento de revisar los procesos.

Quizás podamos rescatar el candor. Quizás se reencuentre la inocencia. Quizás se pierda el cinismo. Quizás... pero el camino actual no parece llevarnos al rescate de lo trascendente.

El Nacional, 30-12-80

La lealtad selectiva

EL concepto de la lealtad ha sido confundido con incondicionalidad. Como a muchos otros sentimientos se le ha superimpuesto un chantaje emocional. Interesado. Manipulador. Que transforma la lealtad en sumisión. Para ser fiel a la lealtad hay que ser honesto en la opinión. Sin embargo, todas nuestras prácticas institucionales tienden a destruir la pureza del concepto. Si todo no se hace por aclamación, pareciera que el triunfo fuese menos meritorio. Los que se opusieron son ahora los enemigos a los cuales hay que cobrarles el atrevimiento. Pasarles la factura. Enseñarles quién manda aquí. En un país donde todos nos arropamos con el manto de la democracia del liberalismo. Donde ser conservador significa ser de centro-izquierda. Es increíble cuán dogmáticos somos. Cuán autoritarios. Cuánto nos molesta la opinión contraria. Hay en esto una rara mezcla de ignorancia. Flojera intelectual. Teoría del machismo. Soberbia. Todo lo cual ha creado la convicción por aplanadora. La falsa comprensión. Un país donde campea la hipocresia.

Vivimos permanentemente cegados por nuestros autodestruidos destellos de grandeza. A fuerza de engañarnos los unos a los otros, hemos creado una red impenetrable de falsos valores. Tan fuerte y tan resistente que destruye todo intento de invadirla con la verdad. Con la honestidad. Con el acto de discutir puntos de vista opuestos. Los sacerdotes del sistema han creado la nueva religión de la lealtad personal. La construcción del no cuestionamiento sobre las bases del poder frágil. Frágil por cuanto no resiste el conflicto. Fuerte, sin embargo, porque silencia la disensión. La silencia con un acto casi físico: el temor. La amenaza oculta. La inseguridad permanente. El cambiar sutil y lentamente la lealtad a la institución por la leatad a a persona. Un viejo recurso. Lo suficientemente antiguo como para ser conocido. Estar desprestigiado. Sin embargo, aún lo suficientemente efectivo para demostrar eficiencia a corto plazo. Con la su-

tileza como para disfrazar la ambición personal con la careta institucional. Para crear entonces el nuevo mito de la infalibilidad. "El que esté en desacuerdo conmigo, está en contra de la institución". "Yo la apoyo". "Yo la sostengo". "Yo la defiendo". Se crea entonces un nuevo concepto de lealtad. La que no cuestiona. La que se arrodilla ante el altar del arreglo. Del consenso. De la transformación permanente. La que piensa que todo cuestionamiento es por definición desleal. La que evita que las instituciones evolucionen en forma progresiva. La que a mediano plazo crea el conflicto inadmisible. (Ver "La administración del conflicto" en este libro).

Algunas instituciones ya creen que todo el que las cuestione es su enemigo. No ven el peligro mayor. No ven el verdadero enemigo: el verdadero enemigo es el que está de acuerdo con todo. El que ha delegado su opinión en una o varias personas. Se puede delegar la representación. La opinión no. Por eso en los sistemas políticos, es tan importante el tener muy claro quién representa a quién. Ante quién es responsable el representante. Si es ante el elector, entonces la opinión de quien elige es fuente de poder. Si es ante la burocracia del partido, entonces éste tendrá el poder concentrado en pocas manos. Así las cosas, no es de extrañar que la lealtad institucional se transfiera a la lealtad personal. Los partidos políticos no son el único ejemplo. Otras instituciones son también atacadas por el virus del nuevo concepto de la lealtad. Las empresas a veces se contaminan con este tipo de liderazgo, más propio, aun siendo impropio, del mundo político. En el Congreso, es normal que los partidos políticos voten en bloques sobre los aspectos a considerar. Esto podrá crear la ilusión de fortaleza. De consenso. De total comunión de ideas, Pero, para crear la ilusión, hay que matar a la verdad. Ocultar la opinión individual. Delegar en los demás la administración de nuestra inquietud. A la larga, el precio que han de pagar las sociedades por aceptar este sistema será inevitablemente demasiado alto. Las cuotas diarias de la pequeña entrega terminan casi siempre en las dictaduras "ilustradas". Algunas ni siquiera en eso. Históricamente todas han fracasado. Precisamente porque siempre es mal negocio hipotecar el alma. No importa cuán atractivas parezcan las tasas de interés a corto plazo. No importa cuanta seguridad ofrezca la nueva hipocresía. El hombre ha progresado a través de los siglos por su permanente cuestionamiento a la verdad de ayer. En un momento del mundo, donde todos los antiguos dogmas se derrumban a diario, parece un contrasentido confundir de nuevo la lealtad con la sumisión. Con la

entrega. El doctor Karl Menngen lo expresó así: "La lealtad no significa que yo soy tú, o que estoy de acuerdo con todo lo que tú dices, o que pienso que tienes siempre la razón. Lealtad significa que comparto contigo un ideal común, y que a pesar de algunas diferencias, luchamos por ese ideal, hombro a hombro, con confianza en nuestra buena fe, con constancia y con afecto". Hay que rescatar para nuestra sociedad el verdadero concepto de lealtad. El que está dispuesto siempre a cuestionar a las personas. El que está dispuesto a cuestionar a la institución hasta el punto donde su cuestionamiento no destruya a la misma. Es lo que he dado en llamar "la lealtad selectiva". Hace ya algún tiempo, con ocasión de haberse celebrado una reunión de un grupo bastante conocido, escribí lo siguiente en el prólogo del folleto que recogía las sesiones: "El foro de este grupo es quizás uno de los pocos sitios en Venezuela donde se practica abiertamente el concepto de la lealtad selectiva, es decir, que el individuo tiene derecho a disentir de algunas decisiones de las instituciones sin que esto ponga en peligro la supervivencia de las mismas ni cambie su ideología fundamental. Las instituciones en Venezuela, especialmente las empresariales y las políticas, están basadas más en dogmas que en ideologías y todos los individuos deben rendirle pleitesía al dogma, evitando en lo posible la libre discusión y la expresión de su desacuerdo, a menos que esto se haga a puertas cerradas".

La vigencia del liderazgo se prueba a diario. Hay que cobrarle la confianza depositada. Hay que observarlo constantemente. No hay que permitirle el que escale posiciones por los peldaños alfombrados del silencio. De la entrega. Hay que reclamar lo genuino. Hay que asegurarse que proviene de la masa natural. Hay que evitar la invasión disfrazada de amistad. El lobo con piel de cordero. Hay que romper la secuencia crónica de proteger la institución, aupar al líder indeseable, empezar a perder la institución, seguir aupando al líder, perder la institución y quedarnos con el líder.

La lealtad es una virtud invalorable. Hay por lo tanto que rescatarla de la confusión actual. Hay que evitar que sea usada como manipulación para el fraude. Hay que rescatar el concepto de la "lealtad selectiva". La que permite discutir sin ser desleal. La que no se apoya en lo barato de la sensiblería personal. La que rescata lo difícil de lo institucional. La que reconoce que en cada persona hay enterrado un mensaje importante. La del liderazgo que no requiere para oír su propia voz, del silencio colectivo de los demás.

El Nacional, 15-12-81

El daño irreversible

EN una estupenda entrega de "El país como oficio", Ramón Hernández conversa con Alicia Alamo Bartolomé sobre una amplia gama de temas. Desde ideología política hasta el papel desaprovechado de la televisión. Uno de los aspectos cubiertos abiertamente y en muchas ocasiones, entre líneas, es el de la "politización" de las instituciones. Alicia Alamo acusa a los niveles medios de los partidos políticos de pensar exclusivamente en los "cargos" que recibirán, como contrapartida de sus esfuerzos electorales partidistas. "Gente mediocre, por no decir otra cosa". Quizás sin intención de prioridad, Alicia Alamo ha puesto su infatigable dedo de "dilettante" sobre la más destructiva llaga de nuestra sociedad actual: la erosión constante de nuestras instituciones del Estado, por el destructivo virus del compadrazgo, la politiquería, los nombramientos por compromiso y conveniencia. Todo lo cual lleva a la pérdida de las prioridades institucionales. El olvido de los objetivos fundamentales. La ausencia de motivación de las personas. El constante cabildeo para escalar posiciones. La introducción de mecanismos y métodos políticos en el seno de la tecnocracia. La prostitución de los sistemas gerenciales y administrativos. El estilo de una gerencia por intuición y genuflexión. La constante anticipación de los deseos del superior. El silencio. La complicidad por inacción. La pérdida de la inercia. La ausencia de decisiones profesionales. La constante reacción ante las crisis. La falta de planificación y al fin el desastre administrativo. La corrupción y el caos.

Si alguien piensa que lo anterior es una exageración, los remito al último informe del contralor. En una u otra forma, con diferentes palabras, todo está allí dicho. Lo peor de todo es que al modificar la actitud de los tecnócratas, al prostituir su mundo, mediante la introducción de variables exógenas en el sistema, se les ha causado a

muchas de nuestras instituciones un daño irreversible. El constante transplante de cuerpos extraños, ha agotado la capacidad de rechazo del organismo institucional. Sólo la presencia de anticuerpos, rápidamente agotables y agotados, mantiene vivo, pero enfermo, al cuerpo institucional.

Para muchos de los responsables del desastre, lo anterior no será nunca comprensible. La ceguera causada por una vida de no ver sino lo conveniente a sus propios intereses, les impide visualizar el drama en toda su angustiante dimensión. Para ellos, la solución siempre estará en eliminar la disidencia. Las voces valientes que defienden a la institución. En carne propia, Alicia Alamo sabe que es así. Con indiscutible elegancia lo sugiere. Con valor indestructible le impone un costo a su futura contribución. "Si volviera a un puesto semejante tendrían que aceptarme como soy". Lo que Alicia Alamo no ha dicho es el daño irreversible que se causa a las instituciones por la súbita aparición de variables políticas que sustituyen a las variables tradicionales de la meritocracia. Cuando los empleados juzgan las prioridades no en virtud exclusiva de sus méritos, sino bajo la óptica política del partido o de la amistad personal, introducen subconscientemente en su propio comportamiento una nueva actitud más alerta y a veces sumisa a los nuevos elementos del éxito. Así poco a poco, se quieren congraciar con las autoridades institucionales, no ya por la vía interna del esfuerzo, sino por la vía externa de la complacencia. Existen todavía en Venezuela, algunas instituciones, a las cuales no se les ha causado el "daño irreversible". Son pocas y están amenazadas. Algunas son más vulnerables que otras. Paradójicamente, las que aparentan ser más fuertes pudieran ser las más frágiles. Al no haber recibido en el pasado inoculación contral el mal, pueden sucumbir ante el primer ataque de la enfermedad. Al mismo tiempo los agentes de la contaminación deberán correr el enorme riesgo histórico de que se les identifique como los responsables del nuevo desastre. Muchas de las instituciones enfermas ya perdieron la memoria del cómo y cuándo les empezó el mal. Las que todavía están sanas deben mantenerse alertas para recoger para el futuro la sintomatología del mal desde su comienzo. Sólo así podrían salvar a otras instituciones de correr su misma suerte. Sólo así nos aseguraremos que, de ahora en adelante, los que les causen a las instituciones el "daño irreversible" le respondan a la sociedad del futuro por su irresponsabilidad del presente.

El Nacional, 7-8-82

La administración por excusa

LA responsabilidad no se estudia en los pénsum académicos. El dolor de las cosas mal hechas. El tiempo perdido. El esfuerzo inútil. La fatiga que produce lo no productivo. No son, lamentablemente, materias a calificarse en nuestras mejores universidades. ¿Cómo se aprende a ser responsable? ¿Cómo enseñaremos a nuestros ciudadanos, a nuestros instructores, que el problema no está en la sabiduría tecnológica sino en la actitud de su aplicación? La no-solución del dilema antes descrito ha llevado a la construcción de un país sin remate. Hecho de retórica. De discursiva elocuencia. De programas de gobierno monótonamente similares: "Distribución de riquezas". "Viviendas populares". "Desarrollo de la Agricultura". "Educación masiva". "Guerra a la pobreza". "Mi gobierno será diferente". "Combatiré la inflación". "Rebajaremos los precios de los alimentos". Después vendrá el desencanto: "Hemos hecho mucho". ¿Qué? ¡Decretos! ¡Nuevas leyes! Cambios de gabinete. Alguno que otro mea culpa". Y al final: ¡Frustración! Más de lo mismo. A veces menos de lo mismo. Desconfianza. Falta de credibilidad. Cuestionamiento del sistema. ¿Cuestionar para qué? Las alternativas son aún menos promisorias: ¿El socialismo? ¿Cuál? ¿Bajo qué esquema? La izquierda no puede ni siquiera ponerse de acuerdo sobre sus coincidencias. ¿Cómo van a administrar sus obvias diferencias? ¿Golpe de Estado? ¿Quién? ¿Para qué? Una nueva dictadura de la sinrazón. Un poder sin legitimidad. Un abuso anti-institucional. El grave daño que la ineficiencia institucional le hace al sistema es el producir el desencanto colectivo. Muchas personas están ya dispuestas a experimentar con "algo diferente". Sin saber lo peligroso de lo no pensado. Cuando el sistema de la impresión de lo improvisado, los ciudadanos se confunden. Creen que la distancia entre una y otra improvisación es mínima. Poco importante. ¡Están equivocados! El golpe de Estado

lo que hace es sustituir la ineficiencia de muchos, por el abuso de pocos. Si lo que el golpe persigue es un atajo para poner en el poder a los más eficientes, el sistema debería poder hacer lo mismo. Sin sospechas. Con sentido de autoprotección.

Por años hemos administrado a nuestras instituciones sin interés. Buscando siempre una excusa blanda para el fracaso. O tenemos muchos recursos, o tenemos pocos. Nuestra estructura nos hace vulnerables. Nuestros sistemas son anticuados. Nuestros ministerios obsoletos. Nuestros sistemas financieros ineficientes. Nuestros registros notariales lentos. La discrecionalidad del funcionario público: inaceptable. Las elecciones por colores y partidos: ofensivas a la cultura política del país. Por eso, las instituciones políticas y los ciudadanos, dentro de un sistema democrático, tenemos el derecho de exigir el cambio. No lo hacemos ¿por qué? Porque, lamentablemente, cada nuevo éxito bajo las viejas fórmulas, nos convence de que más de lo mismo es lo mejor. Como no hay alternativa, la ciudadanía sigue eligiendo lo tradicional. El pecado no está en que el sistema sea tradicional. El pecado está en que no sea dinámico y renovador. Que no se ajuste a la nueva realidad. Por eso es que algunas personas jóvenes, en un país joven, aparentan estar dispuestas a correr la aventura de una interrupción institucional. Porque no tienen memoria de los fracasos del pasado y porque no tienen confianza en los posibles aciertos del futuro. La pequeña (en términos numéricos) generación con memoria, va tranquilamente hacia el desastre con la misma resignación de algunos animales domésticos, que caminan estoicamente hacia el matadero aun sabiendo de su más que cierto fatal destino.

Para corregir esta situación, las instituciones políticas, empresariales y sindicales del país deben revisar las verdaderas alternativas para el futuro. Deben hacer un examen introspectivo de sus actuaciones hasta la fecha. De su vigencia. De su imagen ante la ciudadanía. Del compromiso que tienen sus miembros ante la supervivencia de la institución. ¿Cuántos están dispuestos a sacrificarse por el sistema? Recordemos que en 1948, muy poca gente salió a la calle a defenderlo. Sin embargo, un elevadísimo porcentaje de la población había votado masivamente por Gallegos. Las instituciones tienen que saber diferenciar entre lo cualitativo y lo cuantitativo. A veces la votación masiva por algo, lo que refleja es una ausencia de alternativas. Lo menos malo en la percepción popular.

Cuando por demasiados años, las instituciones gobiernan sin ideología. Cuando se agotan en inútil retórica. Cuando el silencio de los muchos se confunde con una aprobación plebiscitaria. Cuando todos somos cómplices tácitos de la ineficiencia, las masas buscan la salida del cambio estructural. La buscan, porque están cansados de que las administren por excusa. Porque se les ofrece siempre una "razón" para no hacer las cosas bien. Porque la "excusa" siempre es: "esto es lo que el público quiere", "la CTV no me deja", "el partido me impone a los gerentes", "la Contraloría me obstaculiza", "el Congreso no me deja trabajar", y muchas otras excusas.

Cuando las instituciones administran por excusa, se corre el grave peligro de que los administradores destruyan también, "por excusa", a las instituciones. No debemos seguir tentando a la suerte. La excusa para no hacer nada puede resultar en la excusa para hacer lo menos conveniente.

El Nacional, 2-8-82

Desacuerdo y lealtad

La verdadera democracia no está en la estructura visible del sistema. Ni en la óptica de lo aparentemente permisible. Ni en la libertad de expresión, a menos que ésta venga acompañada de un deseo genuino de oír y de una ausencia de retaliación. Ni está la democracia identificada, tampoco, con el lugar común de una representatividad inexistente. Ni en la que supuestamente el pueblo quiere, sin que tenga medios genuinos de manifestarlo.

NI puede ser democracia la nivelación por abajo. Ni la "política de la envidia". Ni la injusta distribución de la riqueza. Ni los campos improductivos. Ni el analfabetismo. Ni la administración por excusa y por capricho. Ni la solicitud de un consenso a ultranza. Democracia tiene que ser otra cosa. Debe reclamarle a sus protagonistas una actitud respetuosa de la opinión ajena. No puede haber democracia cuando se confunde desacuerdo con deslealtad. Quien exige apoyo a ultranza sin oír las voces disidentes, actúa bajo un esquema filosófico totalitario, no importa cuán democráticas parezcan las bases visibles del sistema. Forma sin sustancia. Temor al libre juego de las ideas. Complejo de incapacidad y de ignorancia. Quien no se atreve a debatir el punto, es porque en el fondo no tiene punto que defender. Ausencia de ideología. Quien para imponer sus puntos de vista se apoya exclusivamente en la lealtad, es porque ya perdió la perspectiva del cambio posible. La lealtad como muleta única, en el mecanismo de decisiones es el camino más corto hacia la administración por dogma.

Hace varios años desarrollé el principio de la "lealtad selectiva". Aquella que permite disentir institucionalmente sin llegar a poner en peligro la vida de la institución. La lealtad que sabe dónde debe detenerse en su desacuerdo, pero que no podría manifestarse en una atmósfera de acuerdo total. Entre las perversiones más peligrosas del subdesarrollo mental, está la de confundir desacuerdo con deslealtad. El desacuerdo y la deslealtad tienen diferencias importantes: el desacuerdo siempre es identificable. La deslealtad es anónima. (La

diferencia entre el artículo periodístico firmado y el chisme echado a rodar por los corredores de la malicia). El desacuerdo es razonado. La deslealtad es hormonal. El desacuerdo conserva la amistad entre las partes. La deslealtad destruye la comprensión. El desacuerdo busca una solución. La deslealtad procura un conflicto. El desacuerdo representa la honestidad individual, cueste lo que cueste. La deslealtad es hipócrita y generalmente sacrifica a la institución por aspiraciones individuales. El desacuerdo lleva a la democracia. La deslealtad a la autocracia y al golpe de Estado. El desacuerdo tiene la visibilidad de lo que no es necesario ocultar. La deslealtad crece en la oscuridad de lo que no resiste la luz.

Algunas instituciones en Venezuela viven en una permanente confusión entre desacuerdo y deslealtad. Hay un estilo de liderazgo que pretende matar el desacuerdo por la vía expedita del terror psicológico. Del recordarle permanentemente a sus subordinados su dependencia material. La ausencia del derecho de cuestionar. La solución ofrecida desde arriba. La confusión del liderazgo, entre el cuestionamiento de una posición determinada, y el cuestionamiento del derecho de autoridad. La autoridad no se cuestiona. Sus decisiones sí.

Al confundir desacuerdo con deslealtad, estamos contribuyendo a la generación de una sociedad de eunucos. Esto es particularmente peligroso en Venezuela donde el Estado es propietario de un enorme porcentaje de los medios de producción y de servicios. Petróleo, petroquímica, hierro, aluminio, electricidad, teléfonos, alimentos, etc. A los gerentes que en la opinión del Estado sean desleales por mostrar de vez en cuando su desacuerdo, no solamente se les cerrarán las puertas de su particular especialidad. Se les cerrarán también las oportunidades de desarrollo en cualquier otra actividad controlada por el Estado. Lo cual reducirá enormemente su campo de alternativas. A diferencia de lo que sucede en los países con una industria privada fuerte y diversificada, el poder omnímodo del Estado podrá cerrarles los posibles caminos del éxito. Esta es una actitud peligrosa. Totalitaria. Reaccionaria. En los últimos años, hemos presenciado demasiados cambios en la gerencia profesional de algunas empresas del Estado que no parecen estar relacionados directamente con la habilidad de los salientes o de los entrantes. Se habla de desacuerdos, definidos como deslealtades.

Por años hemos tratado de definir la diferencia entre el mundo político y el de la tecnocracia. La confusión entre desacuerdo y deslealtad no es privativa de uno u otro de estos mundos. Es, más

bien, el resultado de una actitud mental del subdesarrollo, que confunde permanentemente autoridad con arbitrariedad. Desacuerdo con irrespeto. Actitud mental que coarta el libre flujo de nuevas ideas al exigirle a los gobernados acuerdo total con los programas ofrecidos por el liderazgo de turno, so pena de declararlos rebeldes. Actitud que estimula el modelaje de los más en las personalidades de los líderes que son los menos. Estrategia cuestionable, aun en el supuesto caso de que los menos fuesen los mejores. Qué pasará, entonces, cuando el modelaje obligado se base en las personalidades de los que claramente no lo son. El riesgo es demasiado grande para seguir aceptando la confusión entre desacuerdo y deslealtad. La frontera entre el desacuerdo tolerable y el intolerable tiene que estar más cerca de la comprensión que del dogma.

Resumen, 14-11-82

El costo de la estabilidad en el trabajo

HABLEMOS claro. La reciente sentencia de la Corte Suprema de Justicia, ha sido saludada por unos y vilipendiada por otros, en función de sus propios intereses de grupo y con poco respeto por el análisis profesional de lo allí juzgado. Desde un punto de vista estrictamente jurídico, ateniéndome exclusivamente a la letra de los Artículos 37 y 39 de la Ley del Trabajo, reformados por Decreto Presiedncial Nº 124 de fecha 31 de mayo de 1974, y el Artículo 41 de dicha Ley, incluido en ese cuerpo legal por el referido decreto, la sentencia pareciera correcta. Sin embargo, no coincidimos con la Corte cuando pretende interprtar la intención del Legislador como la de sustituir un beneficio consagrado en la Ley del Trabajo anterior al mencionado Decreto 124, por otro beneficio distinto. De lo que claramente se trataba era de convertir una indemnización dada al trabajador por razón de despido injustificado, en un derecho adquirido, sin por ello cambiar los montos resultantes de un cálculo, cuya metodología ya había sido establecida históricamente por el Legislador. Si el resultado de la conversión de esa intención en Ley de la República, fue uno o varios artículos redactados en forma ambigua, la Corte ha debido revisar con más cuidado la intención original. Más aún, a la Corte le preocuparon los posibles resultados prácticos de su sentencia, cuando hacia el final del documento apunta lo siguiente: "Finalmente, pudiera pensarse que con la tesis que se deja sentada, la reforma haría de peor condición al trabajador desde el punto de vista económico, pues, mientras que con la Ley anterior el trabajador tenía derecho a todas las anualidades correspondientes a la duración de su contrato de trabajo, calculados por el último salario devengado que siempre será mayor; en cambio, con la reforma, la única anualidad pagadera con ese último salario sería también la del último año de duración de la relación laboral. Ello es cierto sólo en apariencia, pues

debe tenerse presente que mientras con la Ley anterior el trabajador podía llegar a perder todas esas prestaciones si el contrato terminaba por su culpa; ahora conforme a la nueva Ley, si bien es verdad que cobra cada anualidad por el respectivo salario devengado en ese año, que habrá de ser menor que el último, también lo es que no llegará a verse privado de las mismas, porque ese derecho es ahora adquirido y no se pierde cualquiera que sea la causa de terminación del contrato de trabajo, como antes podía ocurrir, situación que a todas luces es más favorable al trabajador".

Contradicciones. Lo cierto es que ahora, después de la sentencia comentada, la Ley disminuye los beneficios de aquél al cual siempre ha pretendido proteger: el trabajador despedido por causa injustificada. Me explico. Antes de la reforma de la Ley mediante el Decreto Presidencial Nº 124, el trabajador despedido sin causa justificada, recibía "por cada año o fracción de año superior a 8 meses de trabajo ininterrumpido que tuviere de antigüedad a su servicio, la mitad del salario que hubiere devengado en el mes inmediatamente anterior". La metodología era pues clara; además, el trabajador despedido por justa causa o que renunciara a su trabajo, no tenía derecho a indemnización alguna. De acuerdo con la reciente sentencia, este último ahora tiene como "derecho adquirido" las indemnizaciones, que ya no lo son, mencionadas. Igual derecho tiene, por supuesto, el trabajador despedido por causa injustificada. Sin embargo, ahora el pago del derecho adquirido, sustitutivo de la indemnización consagrada en la Ley, previa modificación Presidencial, se hará en base anual y no sobre la base del último salario. La situación entonces es la siguiente: el trabajador despedido por causa justa o que se retire de la empresa por renuncia, recibe un pago que no recibía antes y por lo tanto se beneficia. Sin embargo, el trabajador despedido por causa injustificada, precisamente al que la Legislación del Trabajo venezolana ha querido históricamente proteger, recibe ahora un pago menor que el anterior y, por lo tanto, sí se perjudica. Esta no puede haber sido la intención del Legislador. Lo que el Legislador pretendió, como veremos más adelante, con una concepción filosófica errada y obsoleta, fue equiparar al trabajador no cubierto por la legislación anterior, con el trabajador cubierto, sin modificar negativamente para este último los beneficios resultantes de la pena económica que se le imponía al patrono por poder despedir sin justa causa.

De todas maneras, el Congreso Nacional sin duda corregirá la ambigüedad que pudiera haber en la redacción de los Artículos 37, 39 y 41 de la Ley del Trabajo y las aguas volverán a su nivel habitual. Aquí no ha pasado nada. ¿Cierto? No estoy tan seguro. En Venezuela las leyes no tienen efecto retroactivo; entonces, para confundir aún más las cosas, sugiero la posibilidad de una nueva complicación. El Decreto Presidencial Nº 124 convirtió a la antigüedad y cesantía en "derechos adquiridos". ¿Significa esto entonces que al trabajador que renuncie o haya renunciado después de esa fecha, le deberían corresponder sus pagos por estos conceptos *solamente a partir de la fecha del Decreto*? Es decir, ¿que por cualquier servicio a la empresa previo al Decreto no le corresponde nada, por no otorgárselo la Ley anterior? Otra pregunta. La Corte ha pasado sentencia, dictaminando la forma de calcular el pago de la Cesantía y la Antigüedad a partir de 1974. El Congreso modificará la Ley del Trabajo y hará más claros los Artículos 37, 39 y 41 de la Ley del Trabajo. Pero los hará más claros *a partir* de la fecha de la *modificación*. Supongamos que la fecha sea julio de 1983. ¿Significa esto entonces que un trabajador despedido en 1984, sin jjusta causa, y que tenga servicios ininterrumpidos desde 1970, se le deben hacer tres cálculos: uno para cubrir los años 1970 a 1974, donde privaba el concepto del último salario; uno de 1974 a 1983, donde, según la Corte, los cálculos se deberían hacer en forma anual, en atención a la ambigüedad de los Artículos 37, 39 y 41 de la Ley del Trabajo, resultado de las modificaciones introducidas por el Decreto Nº 124; y un tercer cálculo a partir de julio de 1983, en virtud de que el Congreso Nacional habría rescatado para el trabajador el concepto del cálculo económico basado en el último salario? Sin duda que los abogados laborales y los tribunales tendrían amplias oportunidades en los próximos años para decidir sobre esta confusión.

Aumento de costos. Sin embargo, lo importante no es el hecho circunstancial de una sentencia judicial. Lo importante es el comprender que el costo de la estabilidad laboral ha ido en aumento. Que la estabilidad no se ha logrado. Que las últimas modificaciones a la Ley del Trabajo y la promulgación de la Ley Contra Despidos Injustificados, han perjudicado tanto a trabajador como a empresario y que estas modificaciones se han hecho con el beneplácito de ambos sectores (por mucho que se rasguen después las vestiduras) y que nuestros gobiernos le perdieron hace tiempo la pista a la filosofía moderna de la estabilidad en el trabajo. Concepto, que de ser apli-

cado correctamente, protege y beneficia tanto a los trabajadores como a los patronos.

En efecto, hay dos conceptos básicos sobre la estabilidad: 1) La estabilidad relativa o impropia; la cual origina solamente derechos económicos en favor del trabajador que se retire o sea despedido por causas imputables a su patrono, o se vea privado de su empleo por causas ajenas a su voluntad. 2) Estabilidad absoluta o propiamente dicha, que origina en favor del sujeto que la goza, el derecho a ser reincorporado en el cargo del cual fue privado por su patrono, sin causa justificada. La Ley del Trabajo venezolana siempre ha acogido el concepto de la estabilidad relativa o impropia. En efecto, la Ley del Trabajo de 1947 incluye por primera vez disposiciones que hacen oneroso para el patrono, el despido sin causa justificada. No es hasta 1958, cuando de nuevo surgen algunos intentos de modificar la Ley de 1947. El Dr. Calvani, entre otros, presentó un proyecto para reglamentar una ley sobre Estabilidad en el Trabajo. Después de varios discusiones en la Cámara de Diputados, el proyecto se convirtió en un proyecto de ley para regular la terminación de la relación de trabajo, con el fin de impedir los despidos masivos de trabajadores y garantizar la estabilidad en el trabajo. Este proyecto no fue aprobado por el Senado. También se presentó un proyecto de ley para la Estabilidad en el Trabajo propuesto por Luis B. Prieto F., Jesús Angel Paz Galarraga y Antonio Espinoza Prieto, quien por cierto, en su libro "Estabilidad en el Trabajo" publicado en 1969, aportó a la bibliografía nacional el libro más importante que hasta ahora se haya escrito sobre la materia en Venezuela. Este proyecto de ley tampoco fue aprobado. Finalmente, la Ley del Trabajo de 1973 y su Reglamento vigente a partir de 1974, consagra también la estabilidad relativa. Por otra parte, la Ley de Carrera Administrativa establece para los funcionarios de carrera la estabilidad absoluta en sus Artículos 17 y 53. Sin embargo, la intención ha sido desvirtuada por una interpretación amplia y absurda del concepto de "empleado de confianza", lo cual ha llevado a la exclusión de la aplicación de los Artículos 17 y 53 ya mencionados, a un importante número de trabajadores que han visto burlados sus derechos, por la complacencia "partidista" de los gobiernos de turno. Existe también una disposición en la Ley de Navegación que data de 1944 donde se consagra el principio de estabilidad absoluta a favor de los tripulantes de los buques. El 8 de agosto de 1974 se incorpora al Derecho venezolano la Ley Contra Despidos Injustificados, una fórmula legal que pretendió llevar a la

práctica la garantía del trabajo frente a la posibilidad del despido arbitrario. Sin embargo, en la práctica no pasó de consagrarar la "estabilidad relativa" ya consagrada como tal en la Ley del Trabajo, ya que esta Ley continúa manteniendo la facultad del patrono de despedir sin causa justa al trabajador. Más aún, esta Ley no protege al trabajador de las pequeñas empresas (menos de 10 trabajadores) v duplica el pago del derecho adquirido de la cesantía y antigüedad consagrado en la Ley del Trabajo. En otras palabras, hace más costoso el despido para el patrono y le impone además la obligación de sustituir al trabajador despedido sin causa justificada. Con esto último se da lugar a la llamada Estabilidad Numérica en las empresas. Un concepto que tiene sus antecedentes venezolanos en la Contratación Colectiva de la Industria Petrolera y que pretende, sin éxito aparente, combatir el desempleo.

Recuento. De este rápido recorrido de nuestra legislación laboral, en lo relacionado con el concepto de Estabilidad en el Trabajo, podemos sacar las siguientes conclusiones:

- Desde el año 1947 la legislación venezolana consagra el principio de la estabilidad relativa.

- Las modificaciones a la Ley del Trabajo, mediante el Decreto Presidencial Nº 124, de fecha 31 de mayo de 1974, consagró los conceptos de Cesantía y Antigüedad como derechos adquiridos de los trabajadores. Filosóficamente, esto fue un error ya que eliminó el concepto de estabilidad relativa y lo sustituyó por un pago adicional sobre el salario básico al cual ahora tienen derecho todos los trabajadores. El despido sin causa justificada no le representó, desde entonces, al patrono un costo adicional. Esta medida resultó en un costo global mayor para el patrono y en una pérdida efectiva para el trabajador de una protección conveniente. Fue por lo tanto una solución mala para las partes y ha debido ser opuesta tanto por las federaciones sindicales como por los organismos patronales. Más aún, el declarar a la cesantía como derecho adquirido, precedente también establecido en la Contratación Colectiva Petrolera en el año 1960, constituye un absurdo conceptual. Por definición, el pago por "cesantía", es la pena pecuniaria que se le impone al patrono por privar al trabajador de su empleo. Mal puede imponérsele esta pena pecuniaria al patrono si el trabajador se retira voluntariamente de la empresa. El derecho adquirido por el concepto de antigüedad sí es enteramente defensible, ya que puede equipararse a una "prima" por tiempo de servicio, que no debería perderse por causa alguna.

● Como ya hemos dicho, a partir de 1974 el trabajador venezolano, había perdido por primera vez la estabilidad relativa en el trabajo que la legislación laboral había establecido a partir de 1947. No es de extrañarse entonces que en ese mismo año se empezara a discutir en el Congreso la Ley Contra Despidos Injustificados, la cual, en el fondo, no hizo sino rescatar para éstos, a un precio exorbitante para el patrono, el concepto de estabilidad relativa. Aquí, en mi opinión, se perdió una dorada oportunidad. Al no existir de hecho, para ese momento, en nuestra legislación el concepto de estabilidad relativa en el trabajo, y al tener ya el patrono un costo considerable por la aplicación del concepto de derecho adquirido a la cesantía y a la antigüedad, se ha debido pasar al concepto de la estabilidad absoluta. Pero nuestros empresarios mostraron la misma miopía que siempre los ha caracterizado, en la comprensión de las relaciones obrero-patronales y prefirieron seguir pagando para proteger un presunto derecho gerencial obsoleto de poder despedir sin causa justificada, y las federaciones obreras se olvidaron de la ideología del derecho del hombre al trabajo y cambiaron ese derecho por un plato costoso de lentejas. En la debacle resultante, los dos sectores comparten la responsabilidad.

● Cualquier esfuerzo por corregir lo ya sucedido, tendrá que estar precedido por la derogación de la Ley de Despidos Injustificados, para llevar las cosas al nivel donde estaban en 1974. Esto no será fácil pero parece ser la única forma de llegar a una legislación laboral coherente sobre la estabilidad en el trabajo.

● En las actuales circunstancias, creemos oportuno el que se estudie detenidamente toda la normativa existente en esta materia, tratando de brindar a la realidad del medio laboral venezolano una Ley sobre Estabilidad, que garantice tanto al trabajador como al patrono un justo equilibrio en su relación de trabajo, teniendo por norte el que la permanencia en el empleo es un derecho insoslayable del trabajador, en la medida en que cumpla con las obligaciones que en su contrato de trabajo impone.

● Nuestro país no puede seguir manteniendo una legislación a retazos, que ampare a un grupo de trabajadores privilegiados y olvide al resto de los mismos; esto va contra principios doctrinarios del derecho de universal aceptación, amén de que ello constituye una enorme injusticia que vulnera normas de nuestra Constitución Nacional.

● Como se desprende de lo anterior, el problema es complejo y requiere de la comprensión y colaboración de todos. Ojalá que el

Congreso, los partidos políticos, las Federaciones Obreras y Campesinas y las Federaciones Patronales, entiendan el nuevo reto y la nueva necesidad. Antes de agregarle a nuestra legislación laboral un nuevo parche, lo que se requiere es una revisión coherente de nuestras leyes. Con un análisis que rescate las razones y corrija los errores históricos cometidos.

Para comenzar a construir la nueva Venezuela que todos deseamos, es imprescindible regular y sincerar las relaciones entre el capital y el trabajo. Muchos expertos en la materia están dispuestos a aceptar el reto. Quisieran saber si contarán con la ayuda institucional imprescindible.

Número, 17-7-83

La corrupción comunicacional

EN 1971, Eleazar Díaz Rangel presentó en el I Encuentro Nacional de Investigadores de la Comunicación Social, celebrado en Maracaibo, un importante trabajo bajo el título de "Comunicación Social y Libertad de Prensa". Analizaba allí los efectos negativos que sobre la verdadera libertad de expresión ejercía, entre otras cosas, la dependencia en la publicidad de los medios de difusión. La propiedad privada de los medios. La necesidad de "democratizar" los medios de comunicación social y el problema filosófico de la relatividad del concepto de libertad de prensa. En 1976 se celebró en Caracas un Seminario sobre "El Flujo de Información en América Latina", organizado por el Colegio Nacional de Periodistas y Felap, presidida por el mismo Eleazar Díaz Rangel. La conclusión más importante, a mi manera de ver, fue la de señalar la ausencia de una agencia latinoamericana de información, lo cual ha resultado en que recibamos información exclusivamente a través de agencias noticiosas transnacionales, deformada y manipulada para mantenernos en un estado permanente de dependencia cultural y económica a través del control de los mecanismos de información. Algo parecido detectó la OPEP en 1980, creó la agencia informativa OPECNA como una respuesta a las campañas interesadas que a través de sus agencias de noticias desarrollaban los países industrializados. En febrero de 1982, se efectuó en Panamá, el Primer Seminario Latinoamericano sobre el famoso "Informe McBride": su enfoque toca los mismos temas ya señalados en los dos trabajos mencionados anteriormente. Sin embargo la Introducción a los comentarios contiene un delicioso párrafo, donde en forma por demás candorosa, resume las dificultades de expresar los conceptos individuales, en un foro donde asisten representantes de ideologías contrastantes. Dice así: "Sin embargo, resulta obvio que [el informe] es el producto de un grupo de expertos que aportan cri-

terios diversos y analizan los problemas desde aproximaciones conceptuales muy distintas entre sí, buscando el consenso que caracteriza la labor de organismos donde la pluralidad ideológica requiere de negociaciones y acepta limitaciones para llegar a una síntesis". La dificultad de armonizar el consenso con las diferentes visiones ideológicas no podía estar mejor expresada. En cualquier debate sobre libertad de expresión, que discuta la forma como ésta puede estar restringida por el compromiso colectivo, debería ser cita obligada el párrafo mencionado. Allí en apretada síntesis se explica la razón por la cual, ni en los sistemas capitalistas, ni en los socialistas, existe verdadera libertad de expresión. Ambos han institucionalizado su propio compromiso. El uno ha aceptado el derecho de la propiedad privada de los medios. El otro ha silenciado al individuo bajo la filosofía del interés colectivo. Ambos son amordazantes en sus resultados.

Hasta aquí, todo el enfoque, pareciera estar orientado hacia el "derecho a informar". Lo cual es importante. Pero no es el todo. Existe también la protección sobre la veracidad de lo que se informa. El proteger la intimidad de algunos actos personales. Sobre la protección de estos aspectos, en Venezuela, ha habido algunos intentos. Entre otros, la reforma a la "Ley de Ejercicio del Periodismo" introducida por el CNP al Congreso Nacional en 1982. El Proyecto de Ley "Protección Civil de la Vida Privada", enviada al Congreso Nacional por el Ministro de Justicia del Presidente Herrera, Reinaldo Chalbaud Zerpa. El Código de Etica del CNP también intenta reglamentar la conducta del informador. Sobre todo en su artículo 8 que reza: "El periodista no deberá deformar, falsear, alterar, tergiversar o elaborar material informativo impreso o audiovisual, cuya divulgación o publicación resulte denigrante o humillante para la condición humana. Es condenable el uso de técnicas amarillistas como deformaciones del periodismo que afecta al derecho del pueblo a ser correctamente informado". Sin embargo, ninguno de estos instrumentos, aun cuando se"legalizaran" e incluyeran acciones punitivas para sus violadores, serían suficientes para corregir el abuso potencial de la libertad de expresión. Aunque esta libertad en su sentido democrático más amplio no sea perfecta, no puede utilizarse lo poco o mucho que exista, ni por los particulares ni por los gobiernos, para manipular por medio de falsedades, a la opinión pública. No se puede exponer a las personas ni a las instituciones, amparados en un derecho de propiedad (capitalismo) ni en un supuesto interés colectivo (socialismo) al escarnio público inmerecido.

La corrupción comunicacional, que no es otra cosa que la manipulación descarada de la verdad, tiene varios matices: la ideología, que aunque inaceptable, tiene por lo menos la virtud de estar apoyada por una convicción. La de la ignorancia, que repite sin verificar lo que oye en otra parte. O que extrapola mentiras históricas como si fueran verdades actuales. O que no se prepara en su formación cultural para ser vocero de información que otros aceptarán como verdad, por razón de venir de quien viene. La de la mala intención, que falsifica información para perjudicar a personas o instituciones. Porque les tiene odio. Porque se siente atacado. Porque les tiene envidia. Porque, sin la calumnia descalificadora, no puede debatir en igualdad de condiciones. Porque cree estar haciéndole un servicio a algún poderoso. Porque no puede ocultar su mediocridad, sino amparado bajo el falso trampolín de un ataque a personas o instituciones de renombre. Porque en el mundo de los pequeños, el de estatura normal siempre le hace sombra. Porque es más fácil nivelar por abajo, que crecer. Porque el sensacionalismo y el amarillismo son falsamente considerados como un mecanismo para "vender" información. El que alquila su pluma para defender una causa injusta. El palangrista. El que desde la mentira inocente de una crónica social, donde la novia es fea, la comida malísima y la atención indiferente, reporta todo lo contrario. Hasta el que defiende a culpables. A corruptos. A criminales. Por un precio. El que intenta destruir reputaciones honestas para proteger acciones indudables de corrupción. El que tiene los mismos defectos del de la mala intención, pero los apoya con una necesidad de lucro. El más abyecto de los corruptos de la información. El que destruye por un precio. El equivalente literario del asesino a sueldo. El que al igual que los criminales, tiene ocultas deformaciones de actitud, más propios para su corrección, del sofá del psicoanalista, que los salones del tribunal.

Felizmente en Venezuela, tal como lo señala el Bloque de Prensa, "los medios de comunicación han sido sumamente respetuosos de lo que se puede llamar la vida privada de las personas, *salvo algunas excepciones*" (subrayado nuestro). Son precisamente esas excepciones a las que hay que erradicar. No tanto por lo relacionado con la vida privada, sino prioritariamente por la deformación consciente de la información. La falsificación de documentos para apoyar una mentira. No hay ley lo suficientemente punitiva para castigar el uso de la credibilidad colectiva en los sistemas de información para mal-in-

formar. No importa la razón. Ideológica. Ignorancia. Mala intención. Palangre.

El CNP. Las instituciones gremiales comunicacionales, nacionales e internacionales. Tiene ante sí un reto de carácter previo. El adecentar lo poco que aún queda de corrupción comunicacional. Hecho esto y ganada la confianza de la colectividad en sus motivaciones, los profesionales de la comunicación, y todo su público, podrán unir esfuerzos. Buscarle una salida al compromiso ideológico, que no ha permitido hasta ahora la verdadera libertad de expresión.

El paso previo, el de la erradicación de la corrupción comunicacional, no será sino el pequeño esfuerzo de estirar los músculos para sacudirse el polvo de lo inconveniente.

El Nacional, 1-7-84

Las solapas de la conciencia

ACABA de morir en los Estados Unidos de América la dramaturga norteamericana Lillian Hellman. Famosa en los años 30, por convivir sin matrimonio con el autor de novelas de misterio, Dashiel Hammett. Hammett fue, junto con Raymond Chandler, el más talentoso y "literario" de los escritores del género detectivesco norteamericano. Su famoso "Thin Man" fue llevado al cine y a la televisión en la década de los sesenta. Después de vivir a la sombra de Hammett, Lillian Hellman se convirtió por mérito propio, en un personaje de la literatura norteamericana, mucho más importante que su protector de antaño. De tendencia pro-comunista, fue incluida durante la época macartiana en la Lista Negra de actores y autores de Hollywood. La revista Time, en un pequeño obituario, recuerda su frase ante el Comité Senatorial de Actividades Antiamericanas: "No puedo modificar mi conciencia para adaptarla a la moda del día". En realidad su juego de palabras, difícil de traducir, se refería a la imposibilidad ética de tratar a su conciencia con la misma maleabilidad con la cual se trata a un pedazo de tela para confeccionar un traje. La tela se puede "cortar" de diferentes maneras, para que el traje cumpla con los requisitos actuales de la moda. Más aún, los trajes viejos se pueden modificar para adaptarlos a la moda del momento. Más cortos o más largos. Más lisos o más plegados. Las solapas más anchas o más angostas. No así, decía Hellman, la conciencia. Los valores éticos y morales.

De una manera diferente, pero hasta cierto punto coincidente en su mensaje, Jorge Luis Borges, en un delicioso artículo publicado en este diario ("Nuestra Hipocresía", 17 de junio de 1984), enfoca el problema de la moderna hipocresía. Cita el dictamen francés de que la "hipocresía es el tributo que el vicio paga a la virtud". Cita tam-

bién el culto a la imagen, y los eufemismos que utiliza la hipocresía para disfrazar a la verdad. En otra asombrosa coincidencia de enfoque, Charles Krauthammer, de la revista Time, habla del idioma de "equivalencia moral" que hemos construido para evitar el llamar las cosas por su nombre. Es más, la nueva hipocresía moral tiene dos enfoques: el eufemismo y la degradación del impacto y significado original de las palabras. Peor aún, el uso indiscriminado de las ideas profundas, creó metáforas para explicar lo intrascendente. Krauthammer sostiene que la palabra "holocausto" tuvo que ser creada para sustituir a "genocidio". Esta última había ya perdido su impacto original, por su excesivo uso, al describir cualquier pretendida injusticia de carácter menor.

Los eufemismos, en la definición de "hipocresía" de Borges, o en el enfoque de la "degradación del lenguaje" de Krauthammer, en el fondo hacen un llamado dramático a la sociedad para que comience el ejercicio de rescate de la moral pública, mediante el llamar a las cosas por su nombre. No puede ser, dice Krauthammer, que "aborto" se llame ahora "terminación del embarazo". Ni que la "homosexualidad" se defina como "preferencia sexual". Borges, por su parte, critica que el gobierno militar se llame "proceso". El terrorismo, "represión". Un ministro arruinador de la patria es un "economista". A su generosa lista agrega algunos eufemismos "pomposos": el presidente es "Primer Mandatario", su esposa , "primera dama", los pistoleros y guardaespaldas, un "séquito".

Borges y Krauthammer tienen plena vigencia en Venezuela. Aquí nuestros eufemismos no son sólo de lenguaje. Ni de hipocresía. Hemos y la tergiversación voluntaria de los hechos. Un eufemismo pretende remontado la escala hasta llevar la tolerancia moral hasta la mentira, disfrazar la verdad. Nosotros queremos destruir la verdad. Usamos mecanismos diversos: el abuso de poder. La repetición constante de mentiras obvias. La presión física y moral. La corrupción. El silencio. La complicidad de hecho. El temor. La distorsión descarada de la información. A cambio de todo esto creemos recibir: Tranquilidad. Ingresos. Condecoraciones en algunos casos. ¡Mentira! la nueva moralidad que se basa en la construcción de un falso paraíso de papel no soportará la prueba del tiempo. Sus apóstoles no figurarán ni en el coro de los innominados de la historia. La nueva delincuencia intelectual tendrá vida efímera. Lo que dure su frágil base de poder.

Cuando nuestra generación era niña, nuestros padres y abuelos llamaban a las cosas por su nombre. Más aún, inventaban frases y palabras para definir nuevas situaciones. Recuerdo perfectamente que cuando alguna persona improductiva se atrevía a insultar a un miembro productivo de la sociedad, el aludido por lo general no se dignaba contestar la ofensa. Descartaba al ofensor con la frase lapidaria de "A ese no se le hace caso". Es una persona "sin oficio". Para ellos, "sin oficio" no era solamente una definición de desempleo. "Sin oficio" era también el que, teniendo una obligación de trabajo, aprovechaba la remuneración sin la compensación de su esfuerzo, para promover, mediante el ataque injustificado, su propia figuración.

En Venezuela, tanto en el sector público como en el privado y en el político, tenemos muchas personas "sin oficio", a las cuales no debemos tampoco hacerles caso. Son los "francotiradores". Los falseadores de la verdad. Los que durante los fines de semana visitan las redacciones de los periódicos para tratar de "ser" noticia el lunes. Los que se "insinúan" en espacios de televisión (que deberían ser más selectivos) para opinar sobre lo que no saben. Los que aprovechan situaciones temporales de poder, para abusar de los medios de comunicación, infelizmente controlados por ellos, para deformar la verdad y para promover sus propios intereses.

Tenemos pues tres vicios de nuestra sociedad moderna, a los cuales tenemos que atacar: los "eufemismos". La "degradación del lenguaje". Y los "sin oficio". Todos destinados a sepultar los llamados de nuestra conciencia bajo el peso de lo conveniente. La modificación de los dos primeros vicios requiere de una actitud de valentía personal. Del rescate de la verdad como norma de conducta. De evitar el barrer bajo la alfombra de la comodidad las malas costumbres que deterioran día a día nuestra fibra moral. El tercero, los "sin oficio". Esos no resisten la indiferencia. Se abrazan de la primera oportunidad de reconocimiento para planificar su próximo ataque. El problema es que algunos "sin oficio" son costosos para la sociedad. A veces las leyes o las circunstancias obligan a contestarles. En estos casos, la respuesta debe ser lo más breve posible. Lo menos explícita. La muerte del "sin oficio" es la ausencia de público. De bambalinas. De escenario.

Los tres vicios comentados requieren de fortaleza moral para combatirlos. De comprender, como dijimos antes, lo que Lillian Hellman

comprendía perfectamente: las solapas de la conciencia no son como las de un traje, que se modifican constantemente para adaptarlas a la moda del día. En el mundo económico y político, esto tiene su manifestación más visible, en las llamadas "alianzas convenientes". En la acepción norteamericana, los "extraños compañeros de cama". Para personas como Hellman, los trajes son desechables. La conciencia no.

¡En Venezuela, hay muchos trajes que botar...!

El Nacional, 15-7-84

El costo de lo parroquial

AQUILES Nazoa, en un Miniforo de Emilio Santana, dijo: "Los ricos de la sociedad democrática no liquidan por violencia a los humoristas; los compran poniéndolos a recitar en sus sobremesas y permitiéndoles que los tuteen; los corrompen comprometiéndolos por la gratitud". Nazoa conocía muy bien lo parroquial. Sus virtudes. El sentido de lo ridículo. Si en vez de ser un poeta, hubiese sido un sociólogo, o como se dice hoy en día, un politólogo, quizás, en lugar de burlarse amablemente de las costumbres parroquiales, hubiera hecho un intento de cuantificar lo que lo parroquial le ha costado al país. Para ser justo, Aquiles no vivió lo suficiente como para ser testigo de la transformación sufrida por nuestra sociedad, al pasar de ser sencillamente cursi en sus costumbres, a ser costosa en su falta de universalidad.

Tenemos, por lo general, en nuestras instituciones un liderazgo que pretende rescatar y preservar nuestras tradiciones. Nuestra "identidad". El sentido falso de que las costumbres del pasado hay que preservarlas como una protección ante el futuro. Además, hay que evitar la "contaminación" externa. Todo lo que modifique nuestras costumbres ancestrales es por definición pernicioso. Lo cual, en la práctica, significa que lo mejor para nuestra sociedad es no evolucionar. El constante apoyo en la historia no es sino el reconocimiento tácito de que a nuestra sociedad se le agotó la creatividad. Cuando no se puede ofrecer el futluro como motivación para la ciudadanía, entonces hay que apoyarse en el pasado como excusa para no hacer nada.

Mientras el no hacer nada se limitaba a cantar presuntas o reales pasadas glorias, el problema de la sociedad estancada era menor. Los poetas y humoristas talentosos como Aquiles Nazoa, se burlaban inteligentemente de lo parroquial. Aunque en el humor hubiere tam-

bién un dejo de nostalgia. El verdadero problema surgió cuando la abundancia de recursos materiales nos confrontó con la necesidad de ampliar nuestros criterios para poder administrarlos bien. ¡Y no lo hicimos! Miramos a nuestro alrededor y vimos un sistema político imperfecto. Una democracia llena de retórica y lugares comunes. Un pueblo fácil de complacer por la vía de la dádiva. Movimientos culturales, aprisionados dentro de una élite, que salvo algunas excepciones, era inculta, repetitiva y celosa de sus privilegios. Una industria petrolera aislada de la realidad nacional. Cuyo principal objetivo era el que la dejaran "tranquila", sin interferir con sus normas y procedimientos internos. Un sector privado, dispuesto a "colaborar" con el sistema, a cambio de subsidios, políticas "convenientes", y préstamos fáciles. Las instituciones de poder del país vieron todo lo anterior y se preocuparon. Pero no expresaron su preocupación diseñando acciones para el cambio necesario. Por el contrario, se preocuparon por mantener los privilegios que les venían de un sistema sociopolítico obsoleto. Agotado por la presencia súbita de recursos materiales y financieros, que no cabían en los esquemas parroquiales existentes. Cierta élite política diseñó entonces la tesis de que lo que estorbaba era la abundancia. Se convirtió al petróleo y a los recursos por él generados en el "chivo expiatorio" del proceso. Se convenció a todo el mundo, que era preferible vivir con menos que con más. Paralelamente, mientras la "ideología" cantaba las virtudes de la escasez, la praxis, disponía de los recursos para fortalecer las instituciones de poder, dentro de los mismos esquemas que existían antes de la abundancia. El mayor fraude intelectual que se le ha hecho a la ciudadanía, estuvo precisamente en haberle "vendido" la noción de que la abundancia es "mala", mientras simultáneamente se utilizaba esa abundancia para apoyar y asegurar el futuro de las mismas instituciones que inventaron el falso dogma. Esto significó que en lo político, el concepto autoritario de la "hacienda" y la "parroquia" confiscó cualquier posibilidad de evolución de la filosofía del sistema.

Por eso no se perfeccionó la democracia. Porque atentaba contra la estructura arcaica de los partidos políticos, y por ende amenazaba la vigencia de sus líderes. Por eso no se invitó al pueblo a participar activamente en las grandes decisiones nacionales. Por el contrario se silenció, con la construcción de bloques habitacionales, prácticamente gratuitos. Con la circulación, la importación y la disponibilidad de bienes de consumo atractivos, aunque no siempre necesarios. Con

la parafernalia, de los carnavales electorales, una especie de droga colectiva destinada a crear la ilusión de la participación masiva en la selección de nuestros representantes en los poderes públicos. En fin toda una estrategia, destinada a mantener al pueblo, feliz, tranquilo y distante. Por eso le dimos a los movimientos culturales, recursos sin selectividad, perpetuando de paso, las estructuras parroquiales existentes. Nuestros éxitos culturales, que han sido muchos, han respondido a la inconformidad de individualidades con el "sistema" y no a una política cultural inteligente y moderna, por parte del Estado. La industria petrolera se nacionalizó y por algunos años, continuó operando, como si nada hubiera pasado. Contribuyendo, sin cuestionamiento sobre su uso, con los recursos que apoyaron la farsa. El sector privado, con honrosas excepciones, se dejó tentar también por los "caramelos" de la abundancia, y se hizo más dependiente de los favores del Estado. Visto de otra forma, y en libre interpretación de las palabras de Nazoa, se nos corrompió a todos "comprometiéndonos por la gratitud". Lo que recientemente el léxico popular ha denominado: el "bozal de arepas".

En el fondo, todo lo anterior, no fue exclusivamente el resultado de un "gran plan". De una enorme conspiración para centralizar el poder, apoyada en los recursos inesperados. ¡No! Fue también la intuición de que cualquier dosis de poder que se entregara, atentaría contra la supervivencia de los líderes. Fue también el temor al cambio y el contacto con la realidad de la evolución, lo que decidió el que nos encerráramos en la parroquia. Lo que esta actitud ignoró, es que históricamente, las sociedades que más se "cierran", son precisamente las que corren el mayor peligro de ser invadidas.

Paradójicamente, la sociedad parroquial se hizo dependiente de la abundancia que criticaba en público. Se apoyó en la contradicción de una "ideología" que cantaba las virtudes de la escasez y una práctica que defendía sus privilegios mediante la administración "juiciosa" del despilfarro. Al terminar la abundancia, la fragilidad del sistema parroquial, se ha puesto en evidencia. El fraude ha quedado al descubierto, y nuestras instituciones de poder, van a tener ahora que iniciar su transformación, sin el beneficio de los recursos abundantes.

Ya se han escuchado las primeras voces. Miembros destacados de los partidos políticos cuestionan sus estructuras. Cuestionan la no representatividad de nuestro sistema democrático. Los sindicatos cuestionan lo injusto de la distribución de la riqueza. Fedecámaras, reclama una mayor participación del sector privado en la economía

nacional. La industria petrolera, quiere ser eje del desarrollo nacional, pero quiere también saber a dónde van los recursos. Y todos, después del triste despertar del sueño, se preguntan aturdidos: ¿qué pasó en los últimos quince años?

Lo que pasó, fue que no nos dimos cuenta de lo costoso que resulta para las sociedades, el mantener, contra toda lógica, las estructuras del pasado. Hay que abrir las puertas de la parroquia. ¡No solamente para que entren los que están afuera sino, también, para librarnos un poco del peso de algunos de los que están adentro!

El Nacional, 18-11-84

Capítulo III

El estilo político de Venezuela

El dolor de la verdad

Con la verdad ha existido históricamente una paradoja. Una confusión. Un dilema. La ética religiosa nos pide siempre la verdad. "Por la verdad murió Cristo" es un dicho popular que apoya la tesis de la verdad a ultranza. No importa a quien moleste. No importa cuantos perjuicios nos ocasione.

PARALELA a esta verdad "cueste lo que cueste", la sociedad ha creado mecanismos psicológicos para suprimir la verdad. Los buenos modales nos obligan a no ser totalmente sinceros en las relaciones con nuestros semejantes.

Hemos construido a través de los siglos una barrera casi infranqueable contra la verdad. Esta barrera, por otra parte, nos obliga a pretender anticipar la reacción de los demás ante lo que vamos a decirles. En efecto toda conversación conlleva subconscientemente un ensayo mental previo de lo que nuestros interlocutores, en nuestra percepción, nos van a responder. Con este mecanismo, supuestamenmte evitamos provocar ofensa. Claro que en el fondo nos hemos pagado y dado el vuelto, porque al no decir la verdad, no sabremos nunca cuál hubiera sido la reacción de los demás, de haber podido escucharla. Hemos pues construido toda una estrategia comunicacional sobre la base de respuestas recibidas a verdades no dichas. Más aún, hemos sido entrenados por la escuela de la modificación de la verdad para hacerla aceptable. Pero como lo que se está haciendo aceptable no es la verdad, tarde o temprano vendrá el descontento, la frustración y el desengaño, cuando sin preparación previa se conozca la verdad. Somos en definitiva una sociedad de desconocidos. Una sociedad que ha construido el carácter de los demás sobre la premisa falsa de su propia percepción. Sobre las decisiones "a priori" de lo que los demás quisieran oír.

La aplicación del concepto de "suavizar" la verdad se ha convertido en una forma aceptable de mentir. De hecho, pues, todos mentimos, porque nos hemos convencido de que este proceso es menos "doloroso" que decir la verdad. Y no causar dolor voluntariamente

es un acto cristiano. Pero el cristianismo por otra parte, como ya dijimos al principio, nos obliga a decir la verdad. No a decir la verdad selectivamente. No a modificar la verdad. Se ha creado pues un dilema, que ha sido resuelto a satisfacción de las partes, con la invención del concepto de la "mentira piadosa". Mentimos pues, y esto es condenable. Pero somos piadosos y eso es encomiable. En el difícil equilibrio entre lo ético y lo inmoral, el árbitro de la hipocresía resolvió el dilema, declarando el conflicto tablas. Empate. Todos podemos sentirnos satisfechos.

Pero todo lo anterior no es lo más grave. Lo grave es que inconscientemente, en virtud de haber aceptado la mentira piadosa, hemos construido, a partir de ese primer desliz, todo un andamiaje de mentiras, justificadas ya fácilmente, como resultado del pecado original. La mentira piadosa (ya descrita). La mentira para prevenir una reacción innecesaria (ya mencionada). La mentira inconveniente. (Nada se gana con decir la verdad y se podría perder mucho). La mentira estratégica. Esta es realmente interesante por cuanto puede contener elementos de todas las anteriores. Es muy frecuente en las relaciones de poder. Su origen se atribuye a los políticos, aun cuando esta aseveración, a su vez, pudiese ser una mentira estratégica. Independientemente de su origen, su presencia, uso y abuso es una realidad. La mentira estratégica puede tener, además, un ingrediente adicional interesante, cual es la media verdad.

Aparentemente, bajo la nueva ética, quien no dice toda la verdad no miente. Ni es culpable. Son los demás los que tienen la obligación de preguntar e informarse. La invención de esta variable se les atribuye a los abogados. Aunque hay opiniones.

En la vida nacional hay un ejemplo reciente que pudiese ilustrar el concepto de la verdad dolorosa y la media verdad. Se trata de la deuda pública. La verdad dolorosa es que en pequeñas dosis, el pueblo se ha enterado de que Venezuela tiene una importante deuda externa e interna. La media verdad ha impedido el que se conozca la magnitud de la misma. Diversas fuentes han dado cifras significativamente diferentes. Todas por supuesto avaladas por criterios técnicos que en el fondo lo que pretenden es junstificar la verdad de cada quien. Lo que el pueblo quiere saber es cuánto se debe. ¿Cuánto es cuánto? Cuánto es todo. ¿Qué quiere decir todo? Todo quiere decir todo. El pueblo no entiende, ni aquí, ni en ninguna parte las sutiles definiciones entre "Deuda Consolidada". "Deuda Centralizada". "Deuda no Centralizada". "Deudas Múltiples" "Deudas no auto-

rizadas". "Intereses incluidos o excluidos". "Capital no amortizado". "Interés diferido", etc. Pero los diferentes autores tienen verdades diferentes. Al Ejecutivo le conviene demostrar que la deuda es más baja de lo que "otros" dicen. Al Banco Central le interesa demostrar su competencia técnica y la independencia de criterio de su Directorio. Al Contralor le interesa demostrar la "verdad total" aunque sea dolorosa y corregir las medias verdades, por cuanto considera que él está ahí para eso. Hay otros ejemplos.

Lo cierto es que pareciera que hay que hacer un esfuerzo para rescatar la verdad, como norma de conducta. Como medida para aumentar la comprensión de los problemas de la sociedad de hoy. Como lo necesario para restablecer la credibilidad en el liderazgo. Para conocernos mejor. El dolor de la verdad, no podría ser entonces, la excusa para la mentira. Ni piadosa. Ni estratégica. Ni conveniente.

Resumen, 24-10-82

Disfrutar sin disponer

HACE poco un amigo argentino me decía que por fin había entendido las sutilezas detrás de algunas acciones de su gobierno para combatir la inflación y la salida de divisas. Parace ser que el gobierno, para proteger la producción agrícola y pecuaria del país, a unos les había confiscado algunas haciendas, mientras que a otros les había impuesto prohibición de venta. Todo con el aparente fin de evitar la pérdida de productividad y la conversión de pesos en dólares en la bolsa negra; amén de evitar también el que algunas personas, para protegerse de la inflación, adquiriesen tierras productivas con el solo propósito de mantenerlas como inversiones de apreciación de capital, olvidándose de su productividad y de su rendimiento social. Sin embargo, a mi amigo argentino, de origen británico, se le hacía difícil comprender la novísima noción de ser propietario de algo y no tener el derecho de venderlo. Con el propósito de que alguien le explicara la nueva filosofía que apoyaba a esta disposición, se entrevistó con un alto funcionario del Poder Ejecutivo, quien se lo explicó de la siguiente manera: "Lo que todo esto quiere decir es que usted puede disfrutar de su hacienda pero no puede disponer de ella". "Disfrutar" sin "disponer", pensó mi amigo, prohibe lo segundo y por lo tanto impide lo primero. Pero en un régimen como el que nos ocupa, es mejor aceptar calladamente y mantener presencia. ¡Ya vendrán tiempos mejores!

La anécdota es interesante por varias razones. A veces la secuencia obvia de causa y efecto no lo es. Si los bienes nos pertenecen legalmente en propiedad, ¿qué importa entonces el no poder disponer de ellos? ¡No es tan sencillo! Digan lo que digan las leyes, uno de los aspectos irrenunciables de la propiedad es, precisamente, el poder "disponer" de ella. Para "disfrutar" se puede alquilar o pedir prestado. En esta sencilla verdad está quizás la razón por la cual las in-

versiones en muchos países han declinado o dejado de ser. Aunque parezca paradójico, el dinero va adonde puede salir. Si usted condiciona las inversiones externas a un código estricto de no exportación de ganancias, lo que sucede generalmente es que no solamente no llegan nuevas inversiones, sino que se van las que ya existen. En cambio, si se permite legalmente la salida, por lo general, el dinero se queda. A menos que se tenga desconfianza en lo que pueda suceder después. El problema tiene, por lo tanto, dos variables, una positiva: la libertad, y otra negativa: la desconfianza.

En Venezuela se nos está pidiendo que "disfrutemos sin disponer". Sólo que lo que está en juego es algo mucho más sustantivo que la hacienda de mi amigo argentino. Cuando se nos impide participar directamente en la selección de nuestros gobernantes. Cuando se devalúa una economía sin necesidad. Cuando la discrecionalidad del funcionario público llega hasta el abuso intolerable. Cuando la delincuencia y la impunidad se convierten en el deporte colectivo de aficionados. Cuando la corrupción pública y privada se convierte en el nuevo estilo de vida. Cuando el desabastecimiento nos amenaza a la vuelta de la esquina. Cuando el déficit fiscal es causado por el derroche y la improductividad. Y cuando a la luz de todo lo anterior, se nos pide el optimismo y confianza. Sin que aparezcan soluciones viables. Sin que se nos solicite opinión. En el fondo, lo que se nos está pidiendo es que "disfrutemos sin disponer".

Por años hemos "disfrutado" de las ventajas de ser un país rico sin esfuerzo. Por años hemos delegado nuestro derecho de "disponer" sobre nuestro destino, en un sistema que nos lo daba todo, menos el ejercicio de nuestro juicio. Para qué preocuparse por la política, era el "slogan" de siempre, si todo sale bien. Nos estamos haciendo ricos y otros tienen las preocupaciones. El sector privado de la economía nunca ha visto más allá de sus propios intereses. El sector político tampoco. El concepto de nación no existe. Al pueblo tampoco le duele la propiedad pública, que son los activos del país. Si le dolieran, no estarían las calles sucias. Ni los asientos de los autobuses rotos, ni los institutos asistenciales en el estado dantesco y deplorable en que se encuentran. Ni las universidades sucias y mal mantenidas. Las mayorías venezolanas (clases marginales y clase media), han venido por años delegando sus derechos en una élite política que selecciona a sus miembros con un criterio más restrictivo que el de los más encumbrados clubes sociales privados.

Para tocar la campana de la realidad se necesitó que empezara a desaparecer el "disfrute". Es hasta cierto punto injusto que la sociedad venezolana estuviese lista a "no disponer", siempre y cuando "disfrutara", y que ahora que empieza a "no disfrutar", le cuestione a los líderes el derecho a "disponer". Sin embargo, este es el riesgo que corrimos los dos sectores al acordar tácitamente los roles de cada quien.

Lo que se requiere es un nuevo camino. Cuando ya se ha descubierto lo que siempre se sabía, es decir, que no se puede "disfrutar" sin "disponer", les toca a los protagonistas despertarse del sueño y regresar a la realidad. En esta nueva sociedad por construir, un sector "disfrutará" menos pero "dispondrá" más y el otro sector que "dispondrá" menos, será en gran parte el del sacrificio mayor. Al fin y al cabo, su "disfrute" estaba precisamente en el poder "disponer". Su confusión estuvo en olvidarse de que para poder "disponer" perpetuamente, hay que asegurarles a los demás el opio permanente del "disfrute".

Se acabó el disfrute... ¿disponemos?

El Nacional, 9-7-83

"No dejes para mañana..."

PARA algunos observadores del subdesarrollo la palabra "mañana" tiene la connotación clara de la inacción. De la abulia. De posponer las decisiones que deberían ser inaplazables. Una total ausencia del sentido de la urgencia.

En Venezuela, "mañana" ha adquirido una nueva dimensión en el tiempo. Ahora, "mañana" significa "después de las elecciones". Pero lo más grave es que "mañana" también significa la falsa ilusión de las promesas no cumplibles. El Dr. Gonzalo Barrios, con su acostumbrada agudeza, explicó la razón por la cual los candidatos presidenciales no dicen toda la verdad. No presentan la crisis en su exacta dimensión. La razón, según el Dr. Barrios, es que "a la gente le gusta que le pinten la vida rosada". Creo leer entre líneas, por otras cosas que dice el Dr. Barrios en la misma entrevista, que él no comparte la tesis de "pintar la vida rosada", cuando no lo es. Comparto la preocupación del Dr. Barrios. Además creo que al pueblo hay que decirle toda la verdad. Discrepo de la noción de que es inconveniente, políticamente, en año electoral, tomar algunas medidas, que aunque parezcan impopulares, son inaplazables. El costo político hay que medirlo contra el telón de fondo de la realidad venezolana. La realidad es la siguiente: en los últimos 3 años, nuestro PTB ha permanecido estancado, mientras que el crecimiento demográfico ha sido de más o menos 3% interanual. Lo que esto significa es que ahora hay menos para repartir entre más y por lo tanto, somos un país más pobre que antes, lo cual significa también, por razones que explicaremos de seguida, que los que tienen más van a tener que hacer un sacrificio mayor que los que tienen menos. La razón también es sencilla. Venezuela, como casi todo el mundo del subdesarrollo, tiene una inmensa masa de población pobre, que vive, bajo cualquier criterio, en condiciones de marginalidad social, económica y

cultural, no comparable ni en cantidad ni en intensidad de condiciones infrahumanas, a los sectores más pobres de las sociedades desarrolladas. Por contraste, la clase media de Venezuela compara favorablemente con las clases medias de las sociedades desarrolladas, tanto en Europa, como hasta cierto punto en los Estados Unidos. Una gran parte de nuestra clase media tiene servicio doméstico, tiene más de un automóvil, envía a sus niños a colegios privados y, hasta hace poco, viajaba con cierta frecuencia al exterior. Por contraste, la clase media europea no tiene servicio doméstico, posee un pequeño automóvil, envía sus niños a colegios públicos y no viaja sino a países vecinos, y no con demasiada frecuencia. Las clases de muy altos ingresos, no las comparamos, porque esas viven bien en todas partes. De manera que un país empobrecido, que requiere generar mayores recursos financieros internos, tendrá que buscarlos, inevitablemente, donde estos recursos estén. Y como ya hemos visto, donde están es en la clase media y en la de altos ingresos. Esta última, sin embargo, a pesar de que es financieramente más o menos fuerte, es bastante pequeña en cuanto al número de ciudadanos que a ella pertenecen. La primera conclución es, por lo tanto, que a la clase media hay que pedirle sacrificios mayores que a los demás. Por lo menos en el sentido de que será, numéricamente, la más afectada. Las clases marginales sufrirán también algunos pequeños deterioros, aunque a mediano plazo, digamos unos cinco años, podrán empezar a ver alguna mejoría en sus condiciones de vida.

Todo lo anterior no resolverá, ni remotamente, los problemas nacionales y además estará supeditado a la voluntad del gobierno y de todos los partidos políticos, de dar también ejemplos claros de un cambio de dirección. De una nueva definición del desarrollo. De no posponer, por razones temporales subalternas, las decisiones que haya que tomar inmediatamente. De un control de la burocracia y de acciones claras y definidas contra el compadrazgo y la corrupción. Cuando el sacrificio es compartido, el costo per cápita es menor y la voluntad de cooperar y la capacidad de entender el sacrificio neceasrio es mayor. Más aún, el costo de cada decisión que se posponga será mayor cuando al fin y al cabo haya inexorablemente que tomarla. Por lo tanto, con esta subasta de esperanzas, lo que estamos es encareciendo la realidad.

Hablemos claro. Así lo prefieren las clases marginales y media, que son las más. Vamos a prepararnos mentalmente, desde ahora, para lo que nos espera. ¡Tomemos algunas acciones ya! Sugiero que hay por lo menos tres áreas, donde todo el mundo intuitivamente sabe

que hay que hacer algo y, sin embargo, seguimos esperando. Estas acciones son las siguientes::

1. *Devaluación oficial del bolívar.* El bolívar a 4,30 por dólar es un anacronismo en el cual ya nadie cree. Ni siquiera los que tienen deudas en el exterior. Para que el refinanciamiento de la deuda tenga algún sentido, la devaluación habrá que hacerla. Y esto sí será claramente más costoso, cuanto más se posponga.

2. *Una nueva política del Estado en relación a su rol en la economía nacional.* Una definición de áreas de interés prioritario. Una nueva distribución de responsabilidades entre el sector privado y el sector público, la cual llevará al traspaso, venta o eliminación de muchas empresas del Estado. Una redefinición de la participación del capital extranjero y un claro estímulo a la exportación de bienes y servicios a países de la zona. Especialmente atados a los convenios de asistencia financiera como es el caso del Convenio de San José para Centroamérica y el Caribe.

3. *Aumentar el precio de la gasolina.* Ya la decisión política se tomó hace más o menos un año, cuando se aumentó el precio de la gasolina superior. Ahora lo que hay que hacer es sincerar el precio de la gasolina inferior para tener cierta coherencia entre los dos precios. De lo que se trata es de completar una decisión ya tomada a medias. En todo caso, el próximo gobierno, cualquiera que sea, lo va a hacer.

Hay muchas otras cosas que deberían hacerse ya como, por ejemplo, la cancelación de los Juegos Panamericanos, pero por algo hay que comenzar.

"Pueblo informado es pueblo alerta" ... ¿Por qué no nos sinceramos de una vez?

El Nacional, 23-7-83

El paraíso de los tontos

EL poeta inglés John Milton, en "El Paraíso Perdido", describe la existencia "en las últimas fronteras de nuestro universo" de "un Limbo, grande y ancho"; desde entonces llamado "El Paraíso de los Tontos", al cual son enviados "todos aquellos que construyen sobre las cosas vanas, sus esperanzas y ambiciones de gloria o fama permanente".

El "Limbo" de Milton no tiene las demoníacas y castigadoras características del Infierno. No hay fuegos eternos. Ni emanaciones sulfurosas. En lo estrictamente físico, el "Limbo" es, por contraste, un lugar agradable. La naturaleza de su castigo está más en lo mental. En el recuerdo más o menos permanente de que no se alcanzará la recompensa del cielo por haber basado las expectativas del futuro en el desarrollo de las actividades intrascendentees, "las cosas vanas". El estímulo a la falsa realidad. El error de enfoque. La superficialidad. El esfuerzo mal dirigido e improductivo. En el fondo, el verdadero castigo está en recordar permanentemente lo que el castigado hubiese podido ser y no fue. Los habitantes del "Limbo" no tienen ni siquiera la distracción del dolor físico para mitigar el sufrimiento permanente del arrepentimiento. El peor castigo de todos está, precisamente, en saber que sin ser verdaderamente un pecador, no se ha llegado al cielo, por un simple error de juicio. Por una confusión de valores. Por haber utilizado mal la capacidad de pensar que Dios le dio al ser humano. En el "Limbo", según otros autores, habitan también los que no han recibido la gracia de Dios.. Los niños que no han sido bautizados. Están allí, pues, los que habiendo recibido el toque divino de la inteligencia, malinterpretaron la intención del Creador, y aquellos que no tuvieron la suerte de ser ungidos por la mano de Dios.

Dios les dio a los habitantes de Venezuela, no sólo la capacidad de pensar y ejercer su libre albedrío, tal como se lo dio también al resto

de la Humanidad. Nos dio, además, recursos físicos y naturales sobre los cuales empezar la construcción de nuestro futuro. Un futuro que debería haberse basado en la igualdad de todos. En la equitativa distribución de los bienes. En el trabajo colectivo. En la gratitud por lo recibido sin mucho esfuerzo. En la construcción de una sociedad justa. En el desarrollo de la inteligencia. En la educación cívica de los ciudadanos. En el respeto al derecho ajeno. En reconocer la improductividad del falso oropel. Del maquillaje excesivo. Del bombo de la autopromoción sin méritos. En el reconocimiento del peligro del poder sin ideología. Pero nada de eso hicimos y estamos ahora a punto de perder el verdadero Paraíso que teníamos, para irnos a vivir al "Paraíso de los Tontos" de Milton.

Los "tontos" de Milton se equivocaron porque no supieron ver el verdadero valor de ciertas actitudes éticas y morales. La mayoría de ellos fueron exitosos, a su manera, dentro de una escala de valores inapropiada. Muchos, en vida, no tuvieron la oportunidad de reconocer su error. A nosotros, por el contrario, se nos está dando una segunda oportunidad, que no tenemos el derecho de desperdiciar. Hay que despertar del opio permanente de la indiferencia. Es sobre ese andamio falso donde descansa el fracaso social de hoy. Sin indiferencia colectiva no sería posible que nuestra sociedad fuese una democracia tan imperfecta. Donde los más han delegado en los menos el derecho a tomar decisiones en su nombre. Sin reservarse ni siquiera el derecho de palabra en la selección. Donde todavía se les permite a muchos, sin derecho, el considerarse representantes auténticos de las mayorías nacionales. Donde algunos se sienten ungidos con la gracia de perdonar la corrupción visible. Pues no es otra el que permanezcan en posiciones de mando aquellos a quienes el supremo tribunad de la opinión pública ha condenado unánimemente. Pero como no hay verdadera representatividad, no hay tampoco la posibilidad de la presión colectiva. Ni mucho menos, por supuesto, el equilibrio necesario entre los poderes públicos, para evitar los abusos de algunos de ellos. Después de 25 años de democracia, tenemos la retórica y la caricatura organizacional de un sistema que solamente puede sobrevivir, estancado en su forma actual, en el "Paraíso de los Tontos".

Contrario a la percepción de Milton, el "Paraíso de los Tontos" no está en las "últimas fronteras de nuestro universo". El "Paraíso de los Tontos" está aquí, en el planeta Tierra. En todos los lugares donde existe la confusión entre lo real y lo posible. Donde la indi-

ferencia se traduce en la construcción de una satisfacción artificial. Donde los resultados del análisis consciente y profesional se barren como basura inconveniente debajo de la alfombra de la comodidad.

Para no vivir para siempre en el "Paraíso de los Tontos", hay que redefinir la intención. Perfeccionar la democracia. Redescubrir lo sustantivo. Desenmascarar la fragilidad del liderazgo. Ponerlo a prueba. Exigirle la ejecución inmediata de lo posible. No continuar declarando en mora lo impostergable. Un año electoral no puede ser la excusa para paralizar el mecanismo de decisiones de un país. Lo que aparentemente no hemos entendido todavía es que es preferible la decisión impopular a fin de evitar la consumación del hecho irreversible y desagradable. No se puede, ni se debe permitir la destrucción en el camino, de lo que se pretende gobernar después. Si seguimos manteniendo artificialmente la imagen de bonanza, "comiéndonos" día a día el inventario, cuando al final del proceso destapemos el frasco de la realidad, lo que vamos a encontrar es que ya se habrá evaporado lo posible.

El "Paraíso de los Tontos" tiene muchas sucursales en nuestro mundo. Están construidas sobre la indiferencia colectiva. El error de juicio. La ceguera institucional. Se mantienen por el continuo suministro de la droga de la felicidad artificial. El espejismo de lo imposible. El único antídoto contra el sueño de los tontos, es despertar a la realidad.

¡En Venezuela hace tiempo que está sonando el despertador!

El Nacional, 24-9-83

La política de la envidia

EN el año 1975, la revista Time publicó un ensayo con el título de este artículo. El mensaje consistía básicamente en destacar lo ineficiente de algunas sociedades, que tienden a promover una nivelación socioeconómica por lo bajo. El denominador común es el rasante de la ausencia de recursos y el deseo subconsciente de privar de esos recursos a aquellos que los poseen. "Si yo no tengo, entonces nadie debe tener". Puesto en esta forma simplista y restringida, la política de la envidia no pasaría de ser el almacenamiento individual de algunas frustracionese. El problema está en que de la simpleza individual se pasa a la actitud colectiva. Al deseo consciente de destruir, mediante la implantación de una nueva escala de valores, todo lo que de positivo y de productivo tiene una sociedad. El proceso empieza por la frustración de no poseer los bienes materiales, o las valores éticos que algunos tienen, y concluye cuestionando y destrozando los valores morales de la colectividad. El puente entre el lícito cuestionamiento de la injusta distribución de la riqueza y la injusta acusación a todos los estratos de la sociedad, de poseer los valores negativos de algunos sectores, es más corto de lo que se piensa. Una de las formas más seguras de corromper a una sociedad, es acusar constantemente a todos sus miembros de los vicios que en forma concentrada poseen algunos. El ablandamiento moral que esto produce en ciertas instituciones, es terreno fértil para la pérdida de las virtudes. Peor aún que la acusación pública e irresponsable, es el creer a pie juntillas que no puede haber honestidad en una sociedad percibida como corrupta. El continuo ataque a lo que queda de honesto, está dirigido a provocar en los virtuosos una sensación de futilidad, una especie de culpabilidad por no colocarse al bajo nivel de corrupción de los acusadores. Se invierten entonces los roles: los honestos son vistos como presuntuosos. Arrogantes. Exhibidores de

una actitud que molesta a los demás. Poco a poco, empiezan ellos mismos a cuestionar sus propios valores y, a veces, a pensar honestamente que los equivocados deben ser ellos. Comienzan las pequeñas entregas. La nivelación moral por lo bajo y tarde o temprano se termina en la corrupción abierta y descarada. El proceso de seducción concluye y entonces las instituciones y las personas son más iguales pero mucho peores.

En Venezuela, hace tiempo que estamos desarrollando la "política de la envidia". Muchos de nuestros líderes quieren nivelar a nuestra sociedad mediante el mecanismo de hacer más pobres a los ricos, en lugar de hacer más ricos a los pobres. Esto en lo material. En lo moral, la nivelación consiste en estimular la corrupción entre los honestos, en lugar de promover la honradez entre los corruptos. Las virtudes que hacen a un país próspero, como el trabajo, la productividad, la honradez, el ahorro, el respeto al derecho ajeno, el derecho a disentir, el derecho a ser representado directamente en los poderes públicos, son diariamente escarnecidos por los diseñadores de la política de la envidia; por los que desean ver al país reducido a su propio e individual nivel de incompetencia en lo productivo, y a su propio nivel de corrupción en lo moral. Hemos llegado casi al absurdo de avergonzarnos por querer ser diferentes. Ahora en lugar de esconder nuestros pecados, escondemos nuestras virtudes. Estamos permitiendo a los corruptos que tengan éxito en sus propósitos, bien por la vía de la complicidad o por la vía del silencio.

La manoseada tesis de que es mejor ignorar la calumnia, ya no tiene cabida en Venezuela. Los representantes de la intriga, enemigos por definición de la institucionalidad bien entendida, han copado los medios de difusión. Se han "colado" en las instituciones. Están haciendo su trabajo desde adentro y desde afuera.

De ahora en adelante, los que no se avergüencen de ser productivos y de ser honestos, deben responder a las calumnias y pasar al ataque. Hay una enorme masa ciudadana que está esperando una señal para pasar de lo negativo a lo positivo. De la abulia al esfuerzo. De la indiferencia a la acción. Los recursos morales y materiales de Venezuela están dormidos y deben despertarse. Veamos algunos ejemplos del sueño inconveniente y de la estrategia negativa del ablandamiento moral e institucional: empleados del Estado celebran abiertamente su nueva riqueza, entre los aplausos de los observadores; empresarios exhiben públicamente su millonaria riqueza y declaran ante el Impuesto sobre la Renta ingresos de clase media baja. Nadie toma

acción. Revistas nacionales calumnian semanalmente a honestos ciudadanos. Malinforman. Distorsionan abiertamente la verdad. Manipulan la información. Nadie responde ni ataca. Altísimos funcionarios de la administración pública convierten al refinanciamiento de la deuda externa en un circo de contradicciones y de parroquiales acusaciones internas. Permanecen en sus cargos. El Contralor denuncia flagrantes casos de corrupción en la administración pública. Nadie reacciona. La industria petrolera denuncia presuntos casos individuales de corrupción y los sacerdotes de la política de la envidia se alegran, porque creen equivocadamente que ha caído un bastión importante de la moralidad administrativa. Desearían ver así cumplido su —ni tan siquiera secreto— deseo de que todas las instituciones se nivelen por el rasante bajo de la inmoralidad.

El país honesto que, a pesar de la algarabía de lo contrario, sigue siendo la mayoría, tiene que acabar con esta negativa seducción, a la cual lo tienen sometido los diseñadores del caos. Los filósofos de la política de la envidia. Los que no pueden ni saben cómo elevar su nivel moral, y por lo tanto quieren continuar corrompiendo a nuestra sociedad, para crear una nueva ética de la actitud. Una sociedad de riquezas sin esfuerzo. De aprovechadores y explotadores de la inmoralidad ajena. Donde los peculadores, los pillos y los moral e intelectualmente pervertidos se conviertan, como en una misa negra, en los sacerdotes del nuevo culto.

En Venezuela hay que destruir al enfoque negativo que se apoya sobre la "política de la envidia". Hay que rescatar las virtudes corrientes. Aumentar la productividad. Sembrar en la conciencia de cada ciudadano el deseo de superación. Convertir al liderazgo político, económico, religioso y cultural, en símbolo para la emulación. Que su éxito sea aplaudido y respetado. Que los caminos hacia la superación estén pavimentados por la igualdad de oportunidades. Sólo entonces se verán como positivas las recompensas morales y materiales del esfuerzo. Sólo entonces los hombres honestos se atreverán a exhibir sus virtudes como honrosas condecoraciones. De no hacerlo así, los apóstoles de la "nivelación por abajo" continuarán atacando la excelencia, bajo la falsa premisa de que sólo mediante la corrupción se logra el éxito. La política de la envidia se habrá entonces restablecido como el nuevo dogma.

El Nacional, 15-10-83

El día después

LA televisión norteamericana presentó recientemente una película titulada "El Día Después". La proyección ha causado sensación, pánico y estupor. Algo nunca visto desde que Orson Welles saltó a la celebridad con su ciencia-ficción, radiodifundida, de que la Tierra había sido invadida por extraterrestres. "El Día Después" pretende simular lo que sería un ataque nuclear en un centro urbano. En este caso se escogió la ciudad de Lawrence en el Estado de Kansas. Los horrores de la destrucción inmediata. El fuego. Los peligros biológicos de los pocos sobrevivientes, han sido ampliamente comentados por todos los medios de comunicación. Se han hecho entrevistas televisadas a personas de diferentes sectores de la vida pública, en cuanto a su opinión sobre las consecuencias de una guerra nuclear. Cómo evitarla. Cuáles estrategias habría que aplicar para salvar al mundo del nuevo holocausto. Las respuestas, por supuesto, varían. Sin embargo, al final dos conclusiones resaltan. La primera es que nadie sabe realmente cómo evitar una guerra nuclear. Ello de por sí es alarmante, preocupante y reflejo de la ambigüedad de nuestros sistemas políticos. Incapaces de diseñar la respuesta al problema más prioritario de la humanidad: ¡sobrevivir! La segunda conclusión es que la realidad sería mucho más desastrosa en sus consecuencias y alcances que la ficción. Aun cuando la película, con el auxilio de la tecnología cinematográfica, creó unos efectos especiales pocas veces vistos antes, el observador sabe en el fondo que lo que está viendo es ficción. Bien hecha. Pero ficción al fin. La realidad sería otra cosa. Los efectos multiplicadores del drama real sobre la humanidad serían incalculables. Incapaces de ser recogidos en una obra de ficción. Ni siquiera atisbados. La película muestra los daños físicos y materiales hechos a personas e instalaciones. No muestra los daños increíbles que se les causarían a todos nuestros sistemas de valo-

res. Tanto religiosos como políticos. Culturales en su sentido más amplio. Habiendo leído los comentarios hechos hasta la fecha, me ha decepcionado el que no haya aparecido por ninguna parte lo que debería ser la preocupación mayor. El verdadero problema: cuatro o cinco personas en el mundo tienen a su disposición el gatillo para dispararle a toda la humanidad. Nuestras vidas. Nuestro futuro. Siglos de evolución. Todo puede ser destruido, oprimiendo un botón. Y ese botón está casi a la discreción de unos pocos. Nunca en la historia del mundo se había resaltado tanto la inmoralidad del poder. Lo trágico de nuestro sistema político es que los muchos hayan delegado en muy pocos no sólo la manera de ser gobernados sino también sus vidas. El futuro del mundo. La de los hijos no nacidos. La cultura heredada.

En tono menor y sin el dramatismo asociado con un holocausto nuclear, en Venezuela también hemos delegado demasiado en nuestros líderes. La esencia políticamente eficiente de la delegación está en fijar colectivamente las reglas de juego y luego delegar la administración de las mismas. Nosotros hemos delegado ambas. Nuestros gobiernos pueden, a capricho, y lo han hecho con alarmante frecuencia, cambiar los esquemas bajo los cuales creíamos que ibamos a ser gobernados. El llamado equilibrio de poderes, entre nosotros no existe. No puede existir mientras una sola institución, el partido político, controle en forma absoluta las postulaciones y los nombramientos representativos de los otros poderes. La lealtad de los representantes se orienta entonces hacia un solo punto focal. No puede haber equilibrio cuanto todo está apoyado en un solo punto. Esta es una ley física inmutable que ni el mundo político, con su casi omnímodo poder, puede cambiar. Más aún, los partidos políticos, al relevar al Presidente electo de "toda disciplina partidista", delegan en una persona aún más de lo que los votantes le han delegado al partido. Una vez más, el mecanismo desvirtúa al sistema.

Hace poco fue el día de elecciones. Los diferentes candidatos han ofrecido respuestas variadas a problemas comunes. Sin embargo, el reto mayor del próximo quinquenio no está en resolver los problemas económicos y sociales de Venezuela. El reto mayor está en resolver el problema del sistema político de Venezuela. No hacerlo así, es como empezar a buscar soluciones, empezando por los últimos pasos de una secuencia lógica, cuyos primeros pasos no pueden ser obviados. Se habla mucho de una crisis de confianza. "Hay que recuperar la confianza" fue un "slogan" obligado de todos los candidatos. Pero

recuperar la confianza significa cambiar el sistema político. No necesariamente su filosofía (por cierto no cumplida). ¡Pero sus mecanismos sí! En esto está la esencia del problema. Hemos delegado nuestros derechos como ciudadanos en forma excesiva. Hemos fallado en instituir mecanismos de control político. Nuestras autoridades ejecutivas, legislativas y judiciales, una vez nombradas, tienen una patente de corso para ejercer la arbitrariedad, si así lo desean. Esto es anticreativo. Toda creatividad tiene riesgos grandes, pero como el sistema no tiene correctivos para los fracasos, seguimos votando por el riesgo menor. Los partidos, por su parte, siguen ofreciendo ese menor riesgo, a sabiendas de que los resultados, por desastrosos que sean, podrán ser "controlados" para la próxima vuelta. Lo que esta tesis ignora es que la falta de creatividad agota los sistemas y que los mecanismos "ventajistas" los entierran.

El próximo presidente de Venezuela, tiene que "democratizar la democracia". Tiene que incorporar a la ciudadanía al mecanismo nacional de decisiones. Esa tiene que ser su primera prioridad. Tiene que rescatar para las comunidades el derecho de elegir a sus representantes. Así colocaremos el "premio" o el "castigo" donde debe estar: en las manos de la colectividad.

Así como es difícil buscar la solución para evitar la guerra nuclear, así también es difícil la solución de nuestros problemas. Más aún, esa búsqueda no debería ser potestad exclusiva ni de un hombre ni de un grupo. Y si lo fuera, la colectividad debería tener el derecho de identificar individualmente la responsabilidad.

El equilibrio de poder que es tan necesario para sostener la verdadera esencia de la democracia, se extiende más allá del equilibrio entre los poderes públicos. Se extiende también al equilibrio de poder entre las varias instituciones del país. Partidos políticos. Organizaciones sindicales y patronales. Sector privado. Sector público. La iglesia... El próximo presidente de Venezuela tiene que ser el gran "armonizador" del poder. No el gran "dispensador" del poder, que es lo que ha sido hasta ahora.

El sistema democrático no está agotado en Venezuela. Lo que está agotándose es la paciencia colectiva ante los continuos abusos del poder del Estado. Lo primero que tiene que hacer el próximo presidente de la República es devolverle a la ciudadanía su derecho natural de ser juez de su gestión. De ser, además, verdadero legislador de su futuro. De abrir las puertas a un verdadero debate nacional para

la búsqueda de la solución de nuestros problemas. No podemos ir todos juntos, si no nos sentimos parte de la solución ofrecida.

Hemos elegido a un nuevo presidente. "El Día Después" de haber conocido al ganador, éste deberá ofrecerle al país un nuevo mecanismo político para el futuro. Una mayor participación de la ciudadanía en la elección de sus representantes, especialmente en los poderes legislativos y municipales. La concentración del poder es lo que hace frágil al sistema.

¡Cuando todos nos sintamos parte de la decisión, van a tener que matarnos a muchos más para cambiar el sistema!

Ya hemos elegido presidente. ¡Ojalá que él y nosotros nos acordemos de la verdadera prioridad de los próximos 5 años.

La importante no es haber llegado a la presidencia. Lo importante será "El día Después".

El Nacional, 10-12-83

¿Cómo se llama el Presidente?

CUANDO en Venezuela queremos aplicar algunos de los aspectos más desarrollados del sistema democrático, los expertos por lo general comentan sobre la imposibilidad práctica de hacerlo, ya que "no estamos en Suiza". "No estar en Suiza" es algo así como contrastar las debilidades del subdesarrollo, con las presuntas virtudes del desarrollo. En el caso de Suiza, la comparación se hace por la vía de la cultura ciudadana. La responsabilidad cívica. La tradición democrática. Todas virtudes atribuidas a los suizos y que a nosotros aparentemente nos faltan.

Acabo de regresar de un viaje a Ginebra, para asistir a una conferencia de la OPEP, y puedo certificar, sin la menor duda, que en efecto, en Venezuela no estamos en Suiza. Y no estamos por dos diferencias fundamentales. En Suiza casi todos los ciudadanos son guardianes del cumplimiento de sus leyes y ordenanzas y en Suiza casi nadie sabe cómo se llama el Presidente de la República Federal. Al institucionalizar el sistema, se han ahorrado la necesidad de personalizar el poder. En efecto, los suizos no solamente conocen sus leyes y reglamentos, sino que les molesta profundamente la violación de los mismos. No es infrecuente ver en las carreteras cómo simples ciudadanos aceleran sus vehículos para darles alcance a otros vehículos, casi siempre conducidos por ciudadanos extranjeros, que transitan a velocidad excesiva. Los detienen y les llaman la atención y les piden, a veces con poca cordialidad, que observen las leyes de la República. En Suiza las leyes se aplican porque los ciudadanos se encargan de que así sea. Y los ciudadanos se encargan porque sienten la justicia de la ley. Porque han sido hechas por sus verdaderos representantes. Porque en elecciones directas, de los cantones, salen las personas que los representarán ante las federaciones. Porque los re-

presentantes saben a quién representan. Aunque parezca paradójico, cuando hay la confianza en que dentro del sistema la representatividad ciudadana es genuina, entonces importa menos quién es el representante.

Quienquiera que sea, tendrá siempre su primera lealtad con la comunidad. Poder sentir esa confianza como parte natural del sistema democrático, dice mucho de la madurez del mismo.

El presidente de la confederación suiza es nombrado en elecciones indirectas por los representantes de los cantones, dentro de su seno. Dura un año en sus funciones. El sistema es rotativo.

El contraste con Venezuela es notable. Sobre todo en lo relacionado con la responsabilidad ciudadana. La actitud de búsqueda permanente sobre cómo cumplir, con la ley, por incómodo y difícil que parezca. En lugar de buscar, para comodidad propia, cómo violar la ley. En Suiza no hay "vivos". Los pocos que hay están presos, exiliados o aún no descubiertos. Parcialmente la diferencia tiene mucho que ver con la poca visibilidad de los líderes. El buen ejemplo se presume y el mal ejemplo no se ve. El hombre público tiene mucha más vida privada y por lo tanto, no requiere aparentar dimensiones heroicas. El héroe moderno tiene que vivir a diario el mito de la grandeza. El milagro de las comunicaciones y el "derecho" a informar sobre todo, le hacen la vida imposible. Los vendedores de imágenes lo han hecho diferente hasta el punto que el que era y seguirá siendo un hombre común se vuelve prisionero de su mentira. Al engañarse a sí mismo, pasa sin dificultad a engañar a los demás. El proceso de corrupción ético comienza. De allí a la corrupción material, como precio a pagar para consolidar el mito, no hay sino un paso. Cuando además de todo lo anterior, la sociedad confunde a la parafernalia externa del éxito con el éxito mismo, se completa entonces el ciclo de la inversión de valores. Las sociedades son imitativas de sus dirigentes. Las maduras han pasado de la anarquía al buen ejemplo y de allí al anonimato del liderazgo al colectivizar el mecanismo de decisiones. Anonimato que no tiene que ser, como en el caso de Suiza, el desconocimiento total de la cara del presidente. Se puede tener visibilidad sin poder absoluto, como en el caso de algunos reyes, presidentes y primeros ministros. El anonimato del poder va más allá de la pérdida de la identidad, es más, se puede ser invisible y poderoso pero donde quiera que el poder sea compartido institucionalmente, se puede hablar del poder anónimo. Como en las empresas, si

la propiedad tiene muchos accionistas, el poder se diluye. Si para efectos administrativos se vuelve a concentrar, es claramente por delegación de los propietarios, quienes tienen pleno derecho de cuestionar continuamente las decisiones del administrador. El peligro está en que algunos administradores piensan que se les ha delegado la propiedad. En el caso de las empresas, los accionistas pueden remediar fácilmente esta equivocación. En el caso de algunos países, la figura del administrador genuino/propietario usurpador se ha perpetuado. Desde el punto de vista ciudadano, esa es una delegación imperdonable.

No somos Suiza. Ni debemos aspirar a parecernos, en todo, al mundo del desarrollo. En madurez ciudadana, ojalá que pudiéramos parecernos más. En la invisibilidad del liderazgo no sería necesario, ni posible, el parecernos tanto. La tropicalización de la democracia requiere presencia física. Requiere también el buen ejemplo de esta presencia y la distribución más equitativa del poder. El equilibrio y la "despolitización" institucional. El rescate de la "propiedad". La delegación de la administración bajo reglas de juego establecidas por la ciudadanía.

En Suiza, me consta, la mayoría de los ciudadanos no saben cómo se llama el presidente. No lo saben porque no les importa. No les importa porque tienen absoluta confianza en el sistema. Esto también tiene sus peligros. Por muy maduras que sean las sociedades y sus instituciones, se requiere un mínimo de vigilancia y de interés por parte de la ciudadanía para asegurarse que conserven su eficiencia. Como ya hemos dicho, estamos de acuerdo con el anonimato del poder. La invisibilidad del poder es otra cosa. Muy loable, pero potencialmente muy peligrosa.

En Venezuela todos sabemos quién es nuestro presidente. Eso lo obliga a cumplir con nosotros. No puede esconderse detrás de la invisibilidad física. Puede repartir el poder. Puede colectivizar el mecanismo de decisiones. Puede dar el ejemplo apropiado para una imitación colectiva.

En Venezuela no sólo sabemos cómo se llama el presidente, sino que desde ya empezamos a preocuparnos de cómo se llamará el próximo jefe de Estado. Esto de por sí no es malo. Refleja un interés en el sistema que debería extenderse más allá de la curiosidad individual en identificar al personaje. Debería incluir la definición de las aspiraciones ciudadanas. Presionar sobre los líderes para que representen

nuestros puntos de vista. La derrota del sistema de la excesiva delegación ciudadana. El rescate de la propiedad del país colectivo.

No tengo sino admiración por un país que no sabe cómo se llama su presidente... y funciona. Sin embargo, me siento muy cómodo en un país, como el nuestro, que sabe cómo se llama su presidente, para pedirle favores al comienzo y pedirle cuentas al final. ¡Las sociedades inmaduras tienen también su propia sabiduría!

El Nacional, 24-12-83

Menos es más

LAS lecciones de forma que van der Mies les daba a sus usuarios, tenían que ver con un concepto de la arquitectura que tomaba sus raíces de una actitud filosófica contemporánea. Básicamente, la pureza de la línea se armonizaba con la simplicidad de las ideas. La lucha contra todo tipo de adorno inútil. El falso oropel. La defensa del principio que el adorno falso lo que cubre es el error de forma. Algo así como colocar un cuadro en la pared para tapar una grieta. O una mancha. O el hueco dejado por un clavo que ya no está. Por eso, Albert Speer, el arquitecto del Tercer Reich, creó unos enormes monumentos que pretendían tapar la ausencia de humanidad del régimen. Pero no hay mausoleo en el mundo, no importa cuál sea su dimensión, que pueda ocultar a seis millones de cadáveres.

Hubo alguna época donde lo barroco era útil. Donde era a la vez forma y sustancia. Donde la elegancia de la expresión complementaba lo profundo de las ideas, en una sociedad a la cual le sobraba el tiempo. En las artes y en el pensamiento, para llegar a lo sencillo, a veces hay que recorrer primero lo complejo. No en balde Picasso decía que a los doce años dibujaba como Rafael, pero le tomó toda una vida para aprender a dibujar como un niño.

En la sociedad contemporánea, puede y debe haber cierta calma para el pensamiento, pero no puede haber despilfarro en la expresión. La concisión viene a ser, entonces, el arma más útil para la comunicación. Los todavía enamorados de la retórica abundante y de los argumentos circulares, por lo general se defienden diciendo, "pero es que no puedo expresar todo lo que tengo que decir en 10 minutos". Por eso hay foros interminables. Los que así piensan son los verdaderos egoístas de la nueva sociedad. Los que piensan que "su mensaje" es mucho más importante que el tiempo de los demás. Y en los foros compartidos, donde el tiempo se reparte por igual entre los

ponentes, son los que piensan que tienen el derecho de robarle el tiempo a los demás expositores. La soberbia mental de los expositores interminables es directamente proporcional a la longitud de sus charlas. Como por lo general el "adorno" excesivo no les permite desarrollar más de una idea por hora, el "costo" de su mensaje es siempre excesivo.

Hay dos maneras clásicas de no ser conciso. Uno es llenar un tiempo dado, mariposeando alrededor de un tema, que no da para más de 10 minutos. El otro es la incapacidad estructural que tienen algunas personas para expresarse con claridad en pocas palabras. Los congresantes son por lo general buenos ejemplos del primer caso. "Si me toca una hora, de acuerdo con el Reglamento, tengo que utilizarla, porque si no, mis colegas de Cámara pensarán que no tengo nada que decir". Buen ejemplo de lo segundo son algunos mensajes presidenciales, especialmente en Latinoamérica, donde se combina la dificultad de expresión con la creencia de que al "pueblo" le interesa el más mínimo detalle de todo lo que ha hecho o dejado de hacer el gobernante de turno. Todo mensaje público, que dure más de una hora, que involucre a la radio y a la televisión, y que por lo tanto se dirija a una audiencia cautiva, es una falta de respeto a la ciudadanía. Los mensajes anuales de los presidentes de los Estados Unidos de Norteamérica, duran entre 30 y 40 minutos. La exposición del Plan Energético de Carter, a la ciudadanía, duró exactamente 20 minutos. Corrigiendo por las diferencias culturales, en su sentido más amplio, y por las diferencias que pudieran haber en las estructuras de los distintos idiomas, nosotros no deberíamos tomarnos, en ningún caso, más del doble del tiempo.

Otro de los problemas del más en preferencia al menos, es el peligro de repetirse o de caer en lugares comunes. Frases hechas. Literatura falsa que ronda, peligrosamente, por lo general, los linderos de la cursilería. La metáfora rebuscada y de relleno pertenece más a la "telenovela" que a la exposición seria. Dicho sea de paso, yo no tengo nada en contra de lo cursi; siempre que no exceda de un veinte por ciento del contenido total. Tampoco tengo nada en contra de los lugares comunes, bien dosificados: "Los supremos intereses de la patria". "El ejemplo de los libertadores". "El imperialismo opreso". "Los agentes de la CIA". "El totalitarismo cubano". "La economía de mercado". "El libre juego de la oferta y la demanda". "El honor de la familia". "El sacrificio de amor". Pueden ser utilizados

con cierta discreción. Siempre que sea para llenar espacio o redondear una frase que de otra forma no sale.

En el fondo, es el excesivo individualismo. La representación presidencial, en su sentido más amplio del poder, lo que nos hace explicarnos en exceso. Las palabras son como los músculos, si se utilizan en demasía, se perjudica el esfuerzo. Se contamina el resultado. Los dolores musculares que sustituyen al desarrollo físico y la confusión que sustituye a la claridad, son resultados de un parecido esfuerzo inútil.

La filosofía comunicacional ha tratado de armonizar forma y fondo por muchos años. En realidad no se trata de un ejercicio mecánico de habilidad literaria. El problema es de actitud. De soberbia. De subvalorización de la audiencia. El que piensa que todo lo que quiere decir, lo tiene que explicar hasta la saciedad, es porque piensa que sus oyentes no pueden llenar con sus conocimientos los vacíos que necesariamente debe dejar la taquigrafía de la expresión.

En Venezuela nos quejamos de la longitud de ciertos discursos porque son demasiado explícitos. Pero cuando sustituimos a la retórica por la concisión, entonces nos quejamos porque no nos han explicado en detalle lo que se propone. De lo que nos olvidamos es que la concisión o el detalle, tienen ambos su sitio y su momento. El presidente señala rumbos. Establece objetivos. Los ministros especfican con mayor detalle el "cómo" traducir en acción la filosofía de la decisión. Los directores y funcionarios especifican en normas y procedimientos la "letra menuda" de la intención. Todos a su manera pueden ser concisos.

Menos es más para los diferentes públicos. Mientras se discutan las virtudes del fondo de lo propuesto por cualquier institución, es innegable que el conciso ganará la batalla de la forma. Los minutos que sobran en la exposición, pueden y deben ser utilizados en el análisis de lo trascendente. Venezuela necesita regodearse menos en la expresión y concentrarse mucho más en la solución de los problemas que ya están definidos hasta la saciedad.

El Nacional, 18-3-84

La debilidad del consenso

NO hay nada malo en el consenso. Las sociedades y las instituciones por lo general lo practican como medio de fijar objetivos y ponerse de acuerdo sobre recomendaciones de acción. El consenso, por lo tanto, suprime el conflicto. El conflicto es poco productivo y debe, por lo tanto, evitarse a toda costa. Las delicias de estar todos de acuerdo, son demasiado atractivas como para no perseguirlas con afán. ¿Cierto? ¡No estoy tan seguro!

Una forma de consenso es el pacto. El pacto reconoce la dificultad del consenso y por lo tanto suspende, casi siempre temporalmente las hostilidades que podrían conducir al conflicto. El pacto reconoce las diferencias entre las partes y sabe bien que, cuando se suspenda, estallará el conflicto. En este sentido el pacto lo que hace es evitar el choque inmediato entre posiciones aparentemente contrapuestas, con el fin de desarrollar la posibilidad de que durante la 'paz", se encuentren objetivos comunes. El compromiso es otra cosa. Es la vía hacia el consenso. Sacrifica en el camino las posiciones de las partes, en busca de una solución que satisface a muy pocos a pesar de que normalmente se presenta como la solución "mejor para todos".

La búsqueda excesiva del consenso ha evitado en Venezuela la presencia del conflicto. Sin darnos cuenta, por la abundancia de recursos, llegamos al consenso, no por la vía del compromiso ni del pacto, sino por la vía expedita de tratar de complacer a todos. Esto ha sido costoso. No solamente en términos materiales sino también en términos éticos y morales. Ha sido también ineficiente por cuanto ha construido un liderazgo blando, que no sabe ni negociar el pacto, ni estimular el compromiso, ni muchísimo menos administrar el conflicto. (Véase "La administración del conflicto" en este libro).

En efecto, el "fetichismo" del consenso a ultranza, ha evitado el que se tomen riesgos. El miedo a equivocarse ha adquirido características dramáticas en nuestra sociedad. Como la mejor manera de no equivocarse es no hacer nada (aunque esto en sí constituya la más grave y costosa de las equivocaciones), nuestro liderazgo ha optado por la salida fácil: la inacción. Y, cuando era posible, el buscar el consenso por la vía de las soluciones a "billetazos". De este pernicioso mal, no se han escapado ni las instituciones más eficientes del país. El resultado ha sido una ausencia total de cuestionamiento social e institucional. La proliferación de una actitud ante la vida, donde el objetivo principal es no "ofender" a nadie. Donde el "jefe" siempre tiene razón. Donde siempre hay maneras de "arreglar esto". No importa cuánto cueste. Donde convenientemente se ignora que tomar riesgos es parte imprescindible de la formación del líder. Quien llegue a posición de mando sin haberse arriesgado nunca, administrará su "parroquia" sin creatividad. Sin sentido de futuro. Influirá además negativamente en la actitud de sus gobernados o gerenciados, según sea el caso. Demostrará que el éxito se obtiene sin el riesgo y enseñará con el ejemplo, que sobrevivir, a cualquier costo, es el ingrediente más importante del liderazgo. En el fondo, el verdadero líder siembra, aunque sea sobre su propia tumba, las actitudes importantes del futuro.

A veces se excusa la "blandura" de los líderes por la presencia de una supuesta "buena intención". La manera más explícita de responder a esto es con una frase de Churchill, ese "resucitado" de tantos fracasos, cuando dijo que "la alevosía de los ruines se vio reforzada por la debilidad de los bien intencionados". Lo que este pensamiento ilustra es que muchas veces el evitar el conflicto lo que produce es un endurecimiento de lo inconveniente. El correctivo que tarde o temprano tendrá que aplicarse, si se quieren preservar los valores institucionales, será más traumático. El conflicto tiene diversas intensidades. A veces por evitar el intrascendente se promueve el incontrolable. La historia está llena de ejemplos.

En Venezuela, el evitar el conflicto, aun sin definir su intensidad, se ha convertido en un objetivo casi patológico. Hasta hace muy pocos meses, el consenso falso y comprado, fue la vía utilizada. Ahora se trata de utilizar, en forma indudablemente más realista, el pacto. Esto puede llevarnos al compromiso. Si la nueva tesis fracasa, no evitaremos el conflicto. Más aún, pudiera ser que aunque el pacto sea exitoso, éste tenga que ir acompañado de algunos conflictos. Nuestro

liderazgo tiene por lo tanto que prepararse para administrarlos. En términos de justicia social, pudiera ser más costoso el compromiso que la administración de algunos conflictos. Hay aspectos institucionales y sociales que quizás debamos definir de una vez por todas.

Lo verdaderamente importante, es rescatar el conflicto, como mecanismo para el progreso. Esto no necesitará, en Venezuela, de un esfuerzo importante. Más aún, se presentará muchas veces sin haberlo solicitado. Por cuanto no lo podamos evitar en el futuro previsible, mediante la "compra" del consenso. Lo que sí se necesitará será de líderes, que puedan "administrar" el conflicto. No suprimirlo. Vivir con él.

En Venezuela, existen muchas explicaciones para justificar el fracaso económico y social de la utilización de nuestros recursos. Una de las más populares es la abundancia de recursos, superimpuesta sobre una infraestructura organizativa no preparada para administrar esta abundancia. Esa es la explicación cuantitativa. Hay una explicación que se relaciona más con la "utilización" de estos recursos, para la conservación de una élite de poder. Visto de esta forma, se explica que el consenso pase a ser entonces la vía por la cual se crea una sociedad de rebaño". (Ver "La administración del rebaño" en este libro).

Como dijimos al comienzo... "No hay nada malo en el consenso".

... Pero de vez en cuando hace falta un conflicto.

El Nacional, 13-5-84

El efecto Houdini

EL 24 de marzo de 1874 nació en Budapest, Ehrich Weiss. Más tarde, sería conocido en todo el mundo como Harry Houdini. A principios de siglo, luego de haber emigrado a los Estados Unidos de Norteamérica, Houdini se hizo famoso como el mago del escape. No había cadenas que lo inmovilizaran por mucho tiempo. Ni "esposas" que lo maniataran. Ni "caja" de la cual no se pudiera salir. Su hazaña más famosa era la de ser esposado y encerrado en un baúl. El baúl se amarraba con cadenas y candados. Después de ser revisadas las medidas de seguridad por agentes del orden público, el baúl era transportado en un bote, aguas adentro en un río o en un lago. Se dejaba caer en las aguas, y escasos minutos después, aparecía Houdini, libre, sano y salvo, nadando hacia el barco. Houdini atribuía su habilidad a su fortaleza física, y a cierta configuración anatómica de las piernas y las muñecas que le permitían contorsionarse de cierta forma para librarse de cualquier atadura. Esto podría explicar cómo se libraba de sus amarras. Lo que no se explicó nunca a satisfacción, era cómo se salía de los baúles y cajas que a su vez estaban amarradas por su parte externa, mientras Houdini, sin ninguna duda, estaba en su interior.

De donde no se pudo escapar Houdini fue de las fronteras del "más allá. Antes de su muerte en octubre de 1926, hizo un pacto con su esposa, quien era su asistente, y presumiblemente conocía los "trucos" del mago. El pacto consistió en que el primero de la pareja que muriera, vendría de "ultratumba" a visitar al sobreviviente. Por 17 años su viuda esperó pacientemente la visita. Al fin, días antes de su muerte en 1943, confesó que el experimento había fracasado. Ni siquiera Houdini pudo escaparse del confín de la muerte.

Un reciente editorial de "El Diario de Caracas" (29 de septiembre de 1984) al comentar la decisión del Presidente Lusinchi de aceptar

su "responsabilidad histórica" por el refinanciamiento de la deuda, contrasta esta actitud con la más corriente de una larga lista de venezolanos que practican la "evasión de responsabilidad" como norma.

En efecto, el miedo a equivocarse en una sociedad que castiga sin misericordia al error, sin reconocer el acierto (ver "El acierto del error" en este libro), ha resultado en una permanente "evasión de responsabilidades" por parte de aquellos que no deberían salirse de sus "cajas" mediante el subterfugio de cortad las cadenas, como presumiblemente hacía Houdini.

Peor aún, la "magia" de la irresponsabilidad, ha creado por un tiempo la apariencia de un paraíso artificial. Donde todo funciona bien. Donde no hay problemas mayores. Donde no hay necesidad de sacrificarse. Donde todos los administradores y políticos lo han hecho lo mejor posible. Donde no existe el "palangre". Donde los editores no mienten. Donde los ciudadanos están verazmente informados. Donde no hay desabastecimiento. Ni inflación. Donde nuestras universidades enseñan para el futuro. Nuestros sindicatos defienden a los trabajadores sin temores. Donde los ciudadanos están verdaderamente representados en el Congreso Nacional y los Concejos Municipales. Y finalmente, para no dejar de agregar el último "clisé", donde el ejemplo de los libertadores es guía para nuestra conducta. Pues bien, este paraíso artificial, como todos los espejismos de la magia, empieza a desaparecer. El mundo de las realidades ha probado ser más fuerte que la magia de los irresponsables. La evasión, como costumbre, empieza a ser más difícil. Las "cadenas" que impone la percepción popular son más fuertes que las que amarraban el baúl de Houdini.

El presidente ha dado un primer buen ejemplo, cuando no sólo no se "evade" sino que se niega a intentarlo. "Aquí estoy y aquí me quedo, y soy responsable por lo que pase. Bueno y malo". Es lo que verdaderamente ha dicho.

En Venezuela por muchos años hemos vivido bajo el "efecto Houdini". Cuando nos preguntan y tergiversamos la respuesta. Cuando nos llaman y no asistimos. Cuando física y/o mentalmente nos escapamos de la realidad. Cuando construimos lo que el Dr. Aníbal Latuff llamó, en una ocasión, el "andamiaje de papel". Cuando compramos el consenso a billetazos. Cuando el abuso de autoridad, el terror psicológico y la difamación institucionalizada, sustituyen al diálogo. Al serio cuestionamiento. Al conflicto necesario. Entonces todos sentimos la tentación de ser Houdinis. Todos nos escapamos. Y como para muchos el escape es un acto de cobardía reconocido en el

subconsciente, entonces construimos otra dimensión. Un mundo fantasioso e inexistente, dentro del cual creemos poder vivir sin necesidad de irnos. Felizmente no es así para siempre. A los ciudadanos empiezan a dolerles los músculos de la necesidad. Y las contorsiones necesarias para el escape, se tornan cada día más difíciles y dolorosas. Houdini se está poniendo viejo, y las cadenas del baúl amenazan con no dejarlo salir.

La responsabilidad. El hablar claro y sin temores. El riesgo a equivocarse. La toma de decisiones "impopulares" (que no siempre lo son una vez aceptada su necesidad) parecen ser el camino a andar. Estamos todavía muy lejos de enterrar a Houdini. Los magos de la evasión están todavía firmemente sentados en sus baúles de poder. Pero, por lo menos, el "Mago Mayor" parece dispuesto a quedarse y a enfrentar en forma realista la destrucción del paraíso de los tontos que construyeron los magos de la mediocridad. La magia de la falsa abundancia. Los billetes de jabón con los cuales se lavaron las manos los magos de la corrupción. Excepto que muchos de ellos se quedaron con las manos sucias y sin jabón. La magia les falló.

La magia y los trucos hay que regresarlos adonde pertenecen. A los teatros. A los circos. A los constructores de fantasías que distraen temporalmente al ser humano de algunas durezas de la realidad. Pero la realidad puede ser y debe ser también hermosa y agradable. Para construirla bien hay que vivirla hoy, con todos sus defectos. La evasión no es sino una admisión de impotencia. La droga que produce el "viaje" alucinante al mundo de la fantasía. Pero cuando se abusa de ella, la fantasía puede convertirse en pesadilla. Entonces todos queremos despertar.

Houdini murió en 1926. No pudo escaparse de su último albergue. Dejemos que él y sus efectos descansen en paz.

El Nacional, 7-10-84

Las tres vertientes de la sumisión

LA sumisión puede definirse como una de las variables de la aversión a protestar. Se manifiesta normalmente a través de tres vertientes. La vertiente ciudadana. La vertiente institucional y la vertiente política.

La sumisión ciudadana en sociedades, como la nuestra, donde lo corriente es esperar mucho y contribuir muy poco, tiene su expresión en la filosofía de lo gratis. Lo que nada cuesta, poco duele. La costumbre del subdesarrollo de esperar milagros del gobierno, ha desarrollado un sistema político que ofrece mucho y cumple poco. El ciudadano sabe esto. Pero el esfuerzo que significaría el reemplazar la manera fácil con el esfuerzo duro es más de lo que, hasta ahora, ha estado dispuesto a aportar. La abulia y el desinterés ciudadano por su comodidad, y la ausencia de un sentido de propiedad colectiva han sido los detonantes más fuertes en la creación de una sociedad que no reclama sus derechos. Porque, en el fondo, le queda algo de pudor, en el reconocer que tampoco cumple con sus obligaciones. La tragedia del conformismo, construido sobre lo gratuito, tiene su expresión popular en el refrán "A caballo 'regalao', no se le mira colmillo". La ética de que es preferible recibir, sin esfuerzo previo, "cualquier cosa", por deficiente que sea, ha impedido el que aprendamos que con, a veces, pequeños esfuerzos, se pueden obtener beneficios superiores a los obtenidos en forma gratuita. "Agarrando aunque sea fallo" es otra forma más dramática de expresar lo mismo. Los abanderados de la retribución sin esfuerzo, no tienen idea del daño colectivo que su falta de discriminación individual le ha causado a la sociedad venezolana. Si no se paga lo que en realidad vale el servicio de agua, le perdonamos al INOS su ineficiencia. Lo mismo para la electricidad. El aseo urbano. El servicio telefónico. Los peajes en las autopistas. La educación y no pare usted de contar porque hay mu-

chos más ejemplos. Es algo así como cuando hemos recibido un servicio pésimo en un restaurante y antes de protestar, nos damos cuenta que nos dieron un "vuelto" excesivo a nuestro pago. Nos vamos entonces rápido y calladamente porque preferimos pagar menos que lo que la tarifa "oficial" señala. Aun cuando lo que recibimos a descuento vale menos de lo que pagamos. Y aquí está la médula del problema. No hay nada gratis. Todo tiene un costo, y este costo no se mide solamente por una ausencia de esfuerzo inmediato.

En el campo institucional, la sumisión está refrendada por la ausencia de cuestionamiento, a la autoridad formal. Nuestras instituciones han perdido la capacidad de pensar en forma original. De ser creativas. Apoyadas por un sistema educacional punitivo. Que premia la repetición mecánica de lo "enseñado" y castiga "las desviaciones" intelectuales del dogma. Una sociedad que, como ya hemos dicho en múltiples ocasiones, castiga el error sin premiar al éxito. Resiente la presencia vertical. Estimula la evasión. Que ha creado una complicidad criminal entre la universidad y el sistema político y la administración pública y privada, para desarrollar ciudadanos "respetuosos" de la autoridad. Autoridad que en este contexto se confunde con infalibilidad y dogma. Produce entonces una sociedad "blanda". Experta en sobrevivir a cualquier costo. Este sistema institucional ha resultado en estructuras conformistas. Enfocadas a estimular la soberbia y la autosuficiencia del líder. Son las sociedades antihistoria. Mientras más complejos se hacen los problemas del mundo moderno, más autoridad pretenden depositar en una persona. Lo cual por sí solo y temporalmente pudiera no ser del todo negativo. Lo negativo no es la delegación del poder de decisión. Lo negativo es la entrega del derecho a disentir. Esto último perpetúa de hecho la delegación del poder, aun cuando las leyes y la semántica populista pretendan lo contrario. El costo de la supervivencia es demasiado alto cuando está supeditado al silencio cómplice ante la autoridad institucional. El efecto multiplicador que tiene la ausencia de la protesta individual, se ha hecho ya evidente en el deterioro y la ineficiencia que muestran nuestras instituciones. ¡Las pocas que existen!

Pero donde quizá nuestra actitud empieza a tener costos excesivos es en nuestra sumisión política. Aquí verdaderamente la hipocresía colectiva de los actores ha alcanzado dimensiones grotescas. Un país como Venezuela, con una capacidad de análisis político en ascenso. Con una experiencia democrática de más de 25 años. No puede seguir aplaudiendo la farsa de la presunta representatividad de los poderes

públicos. Aquí, como ya se ha dicho en muchas oportunidades, no votamos directamente sino por el presidente de la República. Lo demás es consecuencia de arreglos de pequeñas cúpulas políticas, que ya no tienen el derecho de imponernos representación global. Que en este día y hora, haya en el Congreso Nacional representantes de los Estados de la República desconocidos y, peor aún, repudiados por la colectividad a la cual pretenden representar, es francamente inaceptable. En términos de lógica política. En términos de consideración a las comunidades. En términos de autorrespeto. En un momento donde la crisis impone soluciones colectivas. Intra e interinstitucionales. Es importante que los actores del drama representen a quienes dicen representar. De otra manera no se logrará el "referéndum" de los miembros ante las soluciones propuestas (ya no impuestas) desde arriba. La ausencia de participación política de las colectividades y de los ciudadanos en lo individual, nos ha llevado a la peor de las situaciones. Una, donde la estructura de poder creada por la indiferencia de todos aparece en lo inmediato más fuerte que la frustración de los que delegaron sus derechos. La solución de este conflicto potencial dependerá de la paciencia de los frustrados y de la inteligencia de los, hasta ahora, poderosos.

En Venezuela hemos llegado a la conclusión de que es más barato en términos financieros el no protestar por malos servicios recibidos. Que es más barato en términos de riesgo, el no cuestionar la autoridad y el dogma institucional. Que es más barato en términos de esfuerzo, el delegar nuestras obligaciones y derechos políticos, en cúpulas partidistas no representativas. Son pocas las sociedades a las cuales les haya costado tan caro lo barato.

En Venezuela, el ta'barato de la actitud ha sido muchísimo más costoso que el "ta'barato mayamero".

El Nacional, 21-10-84

Ayuda

y remuneración

UNO de los aspectos que dificultan el análisis de la productividad está relacionado con el origen y la razón de lo pagado por la contrapartida del esfuerzo. ¿Cómo medir lo activo de lo hecho contra lo pasivo de la inacción? ¿Cuánto vale el silencio? ¿O la promoción comprada? Dentro de la ética comunicacional es fácil caer en la tentación de aceptar el pago por lo que no vale, a fin de manipular descaradamente lo importante. Nunca se conseguirán documentos escritos que revelen el contrato. Pero los observadores cuidadosos entenderán sin dificultad las sutilezas del compromiso.

No tiene el mundo de las comunicaciones la exclusividad de lo insincero. Los "pequeños" favores que se hacen en el mundo de los negocios tienen también su contrapartida oculta. Existe una agenda de "debe" y "haber" más profesional que cualquier auditoría contable. La diferencia está en que no se publica. En muchos casos ni siquiera se discute.

El "arreglo" por lo general comienza con una entrevista donde alguien ofrece una contribución muy superior por un servicio, a lo quo el servicio vale. El interlocutor tiene cuatro opciones:

1. Hacerse el loco y no aceptar.
2. Indignarse y echar de su oficina al oferente.
3. Aceptar como si la oferta fuese lo más natural del mundo.
4. Aceptar sujeto a una contrapartida previamente negociada.

Por lo general en ciertos círculos comerciales, las alternativas 3 y 4 son las más rentables. No solamente en términos económicos, sino también en términos de tranquilidad personal y menor riesgo. En nuestro país tenemos una paradoja interesante. Hemos legislado para proteger al Estado contra cualquier acto de corrupción. Pero el mismo tiempo, tenemos una ley no escrita, que condena a los denunciantes de la co-

rrupción al escarnio público. Por abogados y comunicadores que no se dedican a defender a los acusados, sino a calumniar a los acusadores. La violación de la ley no se discute. Se transfiere el juicio a quienes no están ni acusados ni enjuiciados formalmente. Pareciera que la culpa de los enjuiciados, dependiera más del origen de la acusación, que de la naturaleza de la violación legal cometida.

En términos menos escabrosos, pero no por eso menos éticamente cuestionables, nos encontramos con aspectos como los siguientes: en columnas no identificables, como "Publicidad", se promocionan descaradamente centros de consumo comerciales, como tiendas, restaurantes y hoteles. Entiéndase bien que si se tratara de "Guías" profesionalmente reconocidas, con el propósito claro y definido de orientar a los lectores, no habría suspicacias, puesto que se identificarían como un servicio público. Pero no es así. Como tampoco lo es, en casos de promociones sutiles de instituciones de variada índole o de personajes públicos y privados.

En Venezuela estamos cayendo en la trampa mortal de las compensaciones hipócritas para nivelar el conflicto. Muy pocos corren el riesgo de decir las verdades necesarias para sincerar a la sociedad. Es más cómodo y conveniente el atacarse y elogiarse con una dosis preconcebida de cautela. Cuando alguien se "pasa" en su juicio sobre algo o alguien, se habla de "canibalismo". Pero la ausencia de "canibalismo", lo que produce es la supervivencia permanente de los que, desde el punto de vista de la imagen pública, deberían ser invisibles. Olvidados. Parte de la historia que alguien sin duda escribirá para satisfacer la curiosidad de las futuras generaciones. Esto no está relacionado ni con edad ni con el tiempo de "servicio". Las "Generaciones de Relevo" no tienen nada que ver con la fecha de nacimiento. El problema está en la filosofía de la actitud. Aquí en Venezuela vemos muchos "muchachos" nacidos en los años '40, que pertenecen mentalmente a la generación del '28. En contraste hay algunos "viejitos" que, aun cuando pasan de los 60 años, serían un buen "relevo" para lo existente.

En el fondo para poder entender las contradicciones de nuestra sociedad. La hipocresía de nuestra retórica. Lo corrupto de nuestros apoyos. El temor a la verdad. Lo acomodaticio de nuestras posiciones. El optimismo que nace de la ignorancia de las opciones. El pesimismo resultado del deseo consciente de enterrar a las instituciones. Se requiere que de una vez por todas podamos explicar, como en toda sociedad civilizada, el origen de nuestro bienestar. Poder relacionar

lo aparente de nuestro nivel de vida con lo obvio de nuestros ingresos visibles. Aquí todo el mundo se conoce. Sueldos de 15 a 20 mil bolívares al mes, no dan para tener quintas de 3 millones de bolívares, carros con chofer, e hijos estudiando en el exterior. Otra paradoja de nuestra sociedad estriba en el hecho de que mucha gente cuestiona los "altos" salarios que devengan funcionarios de algunas empresas del Estado (la industria petrolera), pero muy pocos cuestionan cómo es que muchos de los "sacrificados" de la administración pública en cuanto a su remuneración, mantienen un tren de vida superior al de los que reciben altas pero visibles remuneraciones.

La explicación está en la diferencia entre "ayuda" y "remuneración". A quien "remuneran", le compensan dentro de un sistema por su contribución a los resultados de una institución. A quien "ayudan" es porque esperan de él un favor posterior compensatorio. No relacionado con el sistema que institucionalmente lo "remunera".

Sobre la remuneración se pagan impuestos. Se puede explicar transparentemente viajes, casas, carros, servicios, fiestas, buen vestir, educación cara de los hijos.

La "ayuda" no aparece registrada en los libros del Impuesto sobre la Renta. Es clandestina. Reclama compensaciones. Compromisos. Quien la recibe no podría explicar, si se lo preguntaran, el origen de su nivel de vida. Sin embargo, como ya hemos dicho, en nuestra sociedad hay una inversión de valores. Se cuestiona el nivel de las "remuneraciones", las cuales, según algunos, son obscenas. Pero la exhibición del lujo no ganado no se cuestiona, por cuanto ello significaría el desmoronamiento de una complicidad implícita.

La verdadera obscenidad está en el silencio complaciente con el cual nuestra sociedad observa el desequilibrio obvio entre ingresos conocidos y nivel de vida. El gran nivelador son las "'ayudas". Un eufemismo para disfrazar la corrupción. Los silenciosos cómplices. El detergente para lavar conciencias.

Ante esta situación muchas almas bienaventuradas aconsejan resignación y cortesía. La respuesta a esta actitud de resignación la dio hace años Maurice Maeterlinck: "La resignación es buena y necesaria ante los hechos generales e inevitables de la vida. Pero en los puntos en los cuales es posible la lucha, la resignación sólo es ignorancia, impotencia o pereza disfrazadas".

En cuanto a la cortesía, recordemos lo dicho por Dante a quien pudiera haberse quejado de su invectiva: "ser grosero con él fue cortesía".

El Nacional, 27-1-85

Capítulo IV

Administración y gerencia

La ética de la inflación

LA sociedad industrial se apoyó para su desarrollo en tres pilares fundamentales: el ahorro, la ética del trabajo y la noción de que las deudas eran poco menos que pecaminosas. Varias generaciones vivieron bajo una ética que les dificultaba el disfrute de los bienes materiales, no pagados en su totalidad. La literatura de la época está llena de narraciones donde la angustia permanente del hombre contemporáneo está fatalmente asociada a la hipoteca no cancelada, a las mensualidades del automóvil, la nevera, los muebles, el radio fonógrafo, la lavadora, y más recientemente la televisión. El apóstol de esta angustia es Willie Lohman (La muerte de un viajante), cuando exclama: "vivimos rodeados de cosas que no son nuestras". El sentido de la propiedad estaba íntimamente ligado a la cancelación de la deuda. La expresión cotidiana y comercial de esta filosofía era la venta "con reserva de dominio". Se vivía casi con el remordimiento diario de estar utilizando algo ajeno. A los niños se les entrenaba a no tocar las cosas "porque se pueden rayar", y "acuérdense que no se han terminado de pagar". Todo este enfoque conducía también a considerar el trabajo como algo sustantivo, necesario. La propiedad no tenida le dio a la comercialización del esfuerzo una nueva dimensión. La ética protestante le dio una filosofía y un propósito. Atrás quedaba la sumisa resignación de "Dios proveerá". El cielo no solamente se ganaba con la contemplación cristiana. El esfuerzo en la tierra, el trabajo honesto, también eran bien vistos por el Ser Supremo. Acumular riquezas como resultado del trabajo honesto, no era pecaminoso. La pobreza dejó de ser el único camino para llegar al cielo. La nueva filosofía sirvió de apoyo ideal para la construcción de la ética de la industrialización. En el fondo se asomaba, a veces sin resolverse, el conflicto entre el concepto del trabajo como elemento positivo, sano y deseable y el concepto del trabajo como un castigo. La justicia de

la retribución en este mundo como algo positivo y moralmente correcto se contrastó con la noción de que la riqueza conduce inevitablemente al pecado. No es pura casualidad que en el mapa físico y político del desarrollo, las sociedades más avanzadas tienen grandes coincidencias sobre la ética del trabajo. Los menos desarrollados también la tienen. En otra dimensión. Todo lo cual puede resumirse así: el trabajo será visto como algo positivo, en la medida en que el esfuerzo coincida con una actitud filosófica que lo apoye, y se obtengan ingresos materiales que visiblemente sean el resultado directo de ese esfuerzo. "La riqueza ganada".

Esta sociedad tenía también otro Dios a quien adorar: el ahorro. Guarda hoy para que mañana se te multiplique el dinero. Ahorra, para que tu sociedad invierta tus ahorros y te devuelva en forma de bienes y servicios para tu uso, la multiplicación de tu dinero. Acumular, gastar, ahorrar, la sociedad te devolverá directa o indirectamente los intereses de tu inversión. Por muchos años la sociedad industrial se desarrolló con estos principios elementales: ahorro, amor al trabajo, temor a las deudas.

De repente en este mundo idílico que había ya consolidado su propia ética aparece el anticristo del sistema: la inflación. De repente los pilares básicos del sistema se desmoronaron y no hemos conseguido una nueva ética positiva que sustituya a la antigua filosofía. Por el contrario pareciera que los viejos pecados tendrán que pasar a ser las nuevas virtudes. ¿Ahorrar? ¿Para qué? El dinero de hoy no vale nada mañana. Las pensiones, las cuentas de ahorros, los seguros, en vez de servir de estímulo y protección para el futuro, son materia de constante preocupación. Hay que gastarlo todo hoy, en cosas a lo mejor inútiles, pero que tendrán mayor valor mañana. El consumismo excesivo ya no es pecaminoso. Es y puede verse como una actitud de defensa y protección al ingreso. El dinero de hielo. El dinero de papel. La antigua generación llegó a vieja ahorrando, solamente para descubrir que el fruto de sus esfuerzos no le permite gozar sus últimos años con dignidad. En muchos casos, los ahorros no sirven ni para asegurar un nivel de subsistencia mínima. ¿Cuál será la reacción de la nueva generación? ¿Se les podrá hablar y convencer, ante este cuadro de las virtudes del ahorro? Mientras sus padres pasan hambre, ¿quién y cómo se rescatará la vieja filosofía? Y si ahora son las cosas las que valen y el dinero no; entonces ¿cómo explicar el no endeudarse? Hay que tener muchas deudas, ya que en términos reales, a medida que pasa el tiempo, se necesitará menos dinero para pagar las

cuotas, y las cosas adquiridas valdrán mucho más. Lejos está la frustración de Willie Lohman. La nueva ética se regocija en no haber pagado lo que posee. Las cosas que me rodean, ahora son mías, así no las haya pagado. Al eliminar el ahorro como virtud, el paso de la frustración al regocijo por lo no pagado es casi automático. Con la multiplicación progresiva del valor de las cosas, empieza también a tambalearse el concepto y la satisfacción derivada de la riqueza ganada. La productividad está por detrás de la inflación. No parece poder alcanzarla. Es correr y correr, no solamente para observar con frustración que se queda uno en el mismo sitio, sino para observar con temor que más bien se ha retrocedido. Se observa con inquietud que ya no es el esfuerzo, sino la casualidad la que enriquece a las sociedades. A Gran Bretaña le tomó siglos llegar a producir su infraestructura industrial. Arabia Saudita puede comprarla con el producto de sus ventas en un año. Los pocos que han aprendido a manejar la inflación se enriquecen de la noche a la mañana. Lo que brilla y tiene éxito es "la riqueza no ganada" tanto individual como colectiva. Cómo le vamos a explicar a la sociedad que el éxito es el fruto del esfuerzo cuando ya los resultados cuantificables están cuestionando seriamente a la vieja ética.

Los dirigentes en todo el planeta le están buscando una solución económica al anticristo. Le están buscando una solución política, le están buscando una solución tecnológica. Mientras todas estas soluciones no vayan acompañadas por el diseño de una nueva filosofía de la actitud, mientras los esfuerzos solicitados no tengan el respaldo de una nueva ética no habrá solución. El éxito del pasado, como ya se ha demostrado, estuvo en lograr que el esfuerzo, lo material, tuviese el apoyo de una filosofía complementaria. Entonces, ¿cómo, cuándo y dónde se diseñará la nueva ética de la inflación?

El Nacional, 5-6-81

La administración del conflicto

LA mayoría de nuestras instituciones se administran hoy bajo la premisa de que hay que evitar el conflicto. Esto no ha sido obra de la casualidad. Esto es debido a un proceso de ablandamiento del carácter. De la pérdida del profesionalismo. De la sustitución de la confrontación de las ideas por la comodidad del compromiso. La modorra del facilismo. Una nueva y errada concepción del liderazgo. El liderazgo por "cuadro de organización". El liderazgo "por decreto". El liderazgo por la apatía de las masas. Todo comenzó por algunas revisiones al llamado principio de autoridad. Se dijo que en las organizaciones eficientes no podía tolerarse el conflicto permanente, la discusión a ultranza. En algún momento alguien tenía que decidir, y una vez tomada la decisión al nivel adecuado toda la organización la respetaría. Y así fue. Pero en los casos de relativa eficiencia, los que tenían el derecho de la última palabra eran casi siempre los mejores. El concepto de la última palabra, presuponía que antes que ésta se pronunciase, otras muchas palabras se hubiesen escuchado antes. Presuponía también que las instituciones producían sus propios líderes y, por lo tanto, su "última palabra" estaba avalada por su experiencia en la materia y por un proceso de selección que los había colocado en la cúspide. Lamentablemente, muchas instituciones confundieron forma con sustancia y desarrollaron un sistema donde el derecho a la última palabra se obtenía por decreto y no por mérito; donde la posición valía más que la persona, donde no había continuidad de liderazgo y donde la diferencia de opinión se confundía con el irrespeto. Desafortunadamente, esto último es el caso de casi toda nuestra administroción pública y casi todas nuestras empresas del Estado. Los jefes no llegan por mérito sino por nombramientos. Los criterios para estos nombramientos no tienen nada que ver con los criterios normales de eficiencia profesional utilizados en otras organizaciones. La estabilidad en las posiciones no se

obtiene por la excelencia en el desempeño de las labores. Para medir esta excelencia habría que conocer y estar comprometido con los objetivos de la institución. No siendo éste el caso, el jefe impone sus propios criterios así no cuente con el apoyo de la organización profesional. Por supuesto, sus criterios no son otros que aquellos que auxilian a su propia supervivencia. La característica principal de este estilo es su desprecio por la opinión de los expertos. De esta manera, los mecanismos de información normales son sustituidos por el chisme. La evaluación del mérito y la eficiencia de las personas se sustituye por la percepción trasnochada de una presunta lealtad personal que se manifiesta por la comodidad del consenso. El estar siempre de acuerdo. La confusión entre la sana diferencia de opinión y su presunto irrespeto a una autoridad, que en la mayoría de los casos, jamás hubiera llegado allí de haber tenido que ascender por los escalones lentos pero seguros de la meritocracia. Los "jefes" de este novedoso sistema, sustituyen su inexperiencia por desplante, su ignorancia por el desestímulo a la discusión y su inseguridad por el estímulo a la adulancia.

Todo lo anterior resulta en instituciones sin identidad, sin objetivos. Instituciones que no son sino la sumatoria de supervivientes profesionales. Supervivientes que se han ajustado a lo que perciben son los deseos de los jefes. El problema no está en lograr el progreso de la institución. El problema está en averiguar rápidamente cuáles son los gustos del nuevo jefe. Como nadie lo conocía antes, es importante conocerlo a través de sus colaboradores "personales" inmediatos. Colaboradores "personales" de los cuales invariablemente se rodea la nueva mediocridad. El círculo se cierra al establecerse la nueva comunicación. La administración por chisme. En algunas ocasiones, el fin interno se complementa con el chisme externo. El uso y el abuso de ciertos medios de comunicación, para lanzar a una opinión pública, presuntamente, aunque no comprobadamente interesada, globos de ensayo en forma de información tergiversada, a fin de demostrarle con esto, a otros altos niveles de la administración pública, la conveniencia y la razón de sus recomendaciones. Sucede entonces que instituciones que tenían sus propios principios de administración, sus políticas y sus normativas, ven cómo éstas son sustituidas por un círculo cerrado de mediocridad. La negación del liderazgo. La pérdida del compromiso. La ausencia de motivación. No es de extrañarse entonces que estas instituciones no tengan dolientes internos. El mal ejemplo empieza arriba. Cuando el liderazgo se impone desde afue-

ra. Cuando el éxito depende de la habilidad de sobrevivir. Cuando los éxitos no se reconocen pero los errores se cobran. (La manera más segura de no equivocarse es no hacer nada). Entonces ya no hay ni institución. Lo que hay es indiferencia. Falta de decisión.

El crimen que se ha cometido con la administración pública y algunas empresas del Estado es el permitir que todo lo anterior sucediera. La llamada politización del sector no es necesariamente el que se nombre amigos del partido o del gobierno para posiciones de liderazgo. Algunos están en capacidad de ejercerlo. El crimen está en aplicarle a la tecnocracia los procedimientos de la política. El crimen está en no haberse dado cuenta que el paracaidismo constante lo que crea es un vacío de poder. Una nueva motivación. Una permanente ineficiencia. Una búsqueda para escalar posiciones a través de la puerta trasera. De la vía indirecta. Ha desarrollado además un estilo de gerencia autoritario, incomunicativo, aislado, inseguro, que resiente el cuestionamiento y la discusión abierta. Que no conoce, ni siquiera por referencia, los nuevos conceptos de desarrollo organizacional y democracia industrial. Por lo tanto, de lo que se trata es de iniciar un sistema que permita el rescate de la discusión como instrumento de decisión. El estímulo al libre juego de opiniones. La muerte del facilismo. La regla de apegarse a las normas y a los procedimientos. La reducción de las excepciones. La necesidad de probarse todos los días como un ejercicio para mantenerse en forma. El no ahogar la creatividad con el peso de un respeto y una autoridad mal entendida. Lo contrario resulta en una nivelación por abajo. Ni siquiera por el rasante bajo de la menor habilidad, sino por el rasante aún más bajo del estímulo equivocado. De la confusión de objetivos. Esto último es más difícil de rescatar, por cuanto se trata ya no de un problema de competencia sino de un problema de actitud. De la creación de una nueva motivación. Del rescate de lo valioso. Del rescate de lo trascendente. De evitar la confusión entre el cuestionamiento y el insulto.

Las instituciones que aún no han caído en la peligrosa trampa del facilismo autodestructivo, deben defender su identidad y sus objetivos a sangre y fuego. La esencia del progreso y de la democracia está en defender el derecho a disentir. Está en defender el derecho a la innovación. Está en la creación de un clima apropiado para la génesis de nuevas ideas y la muerte del fácil conformismo. Está en evitar la posibilidad de la sustitución del talento permanente por la cómoda improvisación. En pocas palabras, el arte está en administrar el conflicto. Jamás en suprimirlo.

El Nacional, 7-10-81

El caballo volador

UNA de las virtudes estratégicas más importantes en el mundo de hoy es "saber esperar". Pero saber esperar, como estrategia, no significa una excusa para no hacer nada. El saber esperar "activo" presupone la firme intención de, importante también, el "saber crear" la oportunidad. Lamentablemente, en nuestra sociedad el esperar es sinónimo de inacción. El conformismo por falta de ideales. La ausencia de compromiso. Esto ha creado una sociedad que espera por esperar. Sin garra. Sin combatividad. Sin discreción. Sin objetivos. Sin ideología. Quizás el mayor pecado de algunas sociedades modernas es el haber creado una falsa sensación de comodidad. Un exagerado temor a perder lo que se tiene. Una sobrevaloración del consenso. Una generación de líderes que se han encumbrado por falta de competidores. Por vacío de interés. Por delegación criminal de la responsabilidad ciudadana. Quien entrega su derecho a cuestionar, a disentir, no tiene otra alternativa que la de resignarse a que lo "gobiernen" o lo "administren" por decreto. Quien crea a una generación de eunucos, no puede reclamar la ausencia de fertilidad. La extinción de las ideas no es un problema patológico. Es un problema políticosocial. Es un problema de actitud. El esperar no es sino una variable más, entre muchas, de la problemática del éxito. Entre la precipitación y el posponer indefinidamente hay un vasto océano de oportunidades. El extremista se asocia con el dogma y lo irracional. El "hombre promedio" representa el consenso a ultranza. El que todo el mundo quiere porque no molesta a nadie. Hay dos maneras de ser popular. Ser mediocre (O. Wilde) o ser brillante. El reconocimiento a la mediocridad, por lo general se obtiene en vida. El reconocimiento a la brillantez es obra de la historia. Por eso las estatuas erigidas en vida, de las personas, por lo general son demoli-

das u olvidadas por la próxima generación. La mayoría no resiste el análisis sin presión. El tiempo es el gran nivelador. El poder de revancha o retaliación de los personajes involucrados desaparece con la misma o mayor rapidez con la que se desmoronan los restos físicos de los hombres. Sólo los verdaderamente valiosos, por su trayectoria o sus ideas, siguen teniendo vigencia, no ya por el temor, sino por el convencimiento honesto de lo trascendente de su trayectoria. Por eso, ni el promedio, ni los extremos en las posiciones, garantizan el éxito. Sólo las diferentes ubicaciones a lo ancho del espectro de lo posible, pueden poner sobre el tapete el libre juego de las ideas.

El "saber esperar" está también asociado con el optimismo. Para esperar hay que tener confianza en que el tiempo de la espera ayudará a la solución del problema... Hay que confiar sinceramente en que la espera de hoy resultará en el bienestar de mañana. La combinación de lo inteligente, derivado de la intuición, con lo casi religioso, derivado de la esperanza, resulta en la capacidad del sacrificio. El aceptar las penalidades de hoy en pos de un mañana mejor. La historia está llena de estos ejemplos. Por lo tanto, saber esperar, optimismo y pugnacidad, no son conceptos incompatibles. Todo lo contrario. Representan la estrategia inteligente, efectiva, de lograr el cambio que todos necesitamos.

Por eso es también importante que el poder esté asociado con la credibilidad. En el mundo de las variables tecnológicas, económicas y sociales no existen fórmulas científicas definitivas. El grado de aceptación y de confianza que la mayoría le otorgue al líder influirá definitivamente en lo bueno o lo malo del resultado. El problema de nuestros gobiernos es que piden la confianza popular, sin establecer previamente la magia de la convicción. Buscan a los tecnócratas cuando necesitan a los políticos y a los políticos cuando necesitan a los tecnócratas. Cada quien a lo suyo. Primero, se requiere el carisma para vender lo imposible. Después viene la tecnocracia para implantar lo posible. Si los dos mundos se pusieran de acuerdo para administrar la necesidad de mantener lo mágico del optimismo, aun ante situaciones difíciles (políticos), con la realidad de lo que se puede hacer (tecnocracia), el planeta sería otro. Sería mejor. Sería más justo.

Venezuela es un buen ejemplo de la necesidad de armonizar política con tecnocracia. Magia con ciencia. Intuición con profesionalismo. Interés de corto con largo plazo. Fedecámaras con el gobierno. CTV con Fedecámaras. Gobierno con CTV. La izquierda con la de-

recha (¿quién admite ser de derecha?). No el consenso sino la comprensión del "rol" de cada quien.

Creo, firmemente, que para saber esperar, hay que aprender a administrar la angustia de lo inmediato. Ni se puede ignorar lo valioso del "golpe a tiempo", ni se puede olvidar la sabiduría criolla del "pasar agachado". Lo que no puede ni debe hacerse, es convertir el uno o el otro en regla de conducta. En el objetivo final. En estrategia para la supervivencia. Porque esta actitud, a la larga, construye un puente hacia el fracaso.

Venezuela es un país de grandes recursos y enormes posibilidades. En algún momento, sus ciudadanos debemos destilar optimismo. El mundo de los múltiples esquemas sociales y económicos nos ha demostrado que los resultados no dependen tanto del esquema científico como del esquema social. De la confianza. Del liderazgo. Del carisma. Démosle la oportunidad del éxito a los planes posibles. Reclamemos el derecho a disentir y una vez obtenido, después que nos oigan, insistamos en que nuestro punto de vista prevalezca, si se lo merece, o aceptemos la decisión contraria. El consenso es malo solamente cuando se convierte en el objetivo.. Cuando se confunde instrumento con meta.

El "saber esperar" para lograr los resultados óptimos (que fue por donde empezamos), y el asociar la espera con la confianza, la estrategia, y el optimismo, se puede ejemplarizar con una fábula que me refirió mi gran amigo Ramón Cornieles. Se trata del cuento del prisionero del Sultán persa:

El Sultán había sentenciado a dos hombres a muerte y uno de ellos, sabiendo que el Sultán amaba a su caballo, se ofreció a enseñarle a volar en un período de dos años, si se le perdonaba la vida. El Sultán, entusiasmado con la idea, se imaginó en el aire con el único caballo que podría volar por el mundo. Estuvo de acuerdo con la propuesta del prisionero. El otro prisionero miró a su amigo, increíblemente sorprendido, y le increpó: "Oye, tú sabes que los caballos no vuelan. Cómo se te ocurrió esa idea loca. Estás sólo posponiendo lo inevitable". "No creas", le dijo el prisionero. "Yo tengo cuatro oportunidades para recuperar mi libertad. Primero, el Sultán puede morir en el período de dos años. Segundo, yo podría morir. Tercero, el caballo se podría morir. Y, si nada de lo anterior sucede, ¡yo podría hasta enseñar al caballo a volar!"

La moraleja de todo lo anterior es que uno puede, a veces, correr el riesgo de que lo sentencien a muerte. Lo que es inaceptable es que lo ejecuten. La muerte es demasiado final. Se puede morir por falta de alternativas. Pero no se debe morir por resignación ni por consenso.

En Venezuela, si tenemos optimismo, sabemos esperar y aprovechamos las oportunidades, quién quita, ¡a lo mejor hasta enseñamos al caballo a volar!

El Nacional, 23-10-81

La administración por estatuto

MUCHAS de nuestras empresas han sustituido el criterio gerencial por la aplicación literal del "estatuto". Una vez más se confunden los mundos de la Tecnocracia y la Política. Las leyes y la Constitución en algunos países son indelicada y abusivamente interpretadas a todos los niveles de la Administración y de los Poderes Públicos, cuando deberían ser aplicadas. Por contraste, algunas gerencias aplican desconsideradamente los estatutos cuando deberían interpretarlos. Los cuadros de organización y los estatutos, es sabido hace mucho tiempo, establecen la autoridad formal de las instituciones. Las normas y procedimientos establecen el sentido de dirección. Las políticas y normativas de personal ayudan a desarrollar una filosofía de la actitud, una ciencia del comportamiento. Todo lo cual al final se combina con una compleja trama de reglas no escritas; una especie de "Constitución" abstracta que complementa y a veces, por dinámica, sustituye al "Estatuto" formal. Todas las sociedades, sin excepción, tienen estas complejas abstracciones. La violación de las mismas resulta imperdonable. Las verdaderas revoluciones comienzan como una reacción ante el ataque a la organización informal. Son pocos los casos donde hay revolución por violación de la Constitución formal. O las leyes establecidas. O la normativa escrita. Por lo general, estas violaciones son la excusa. Raramente la causa. Es más fácil explicar la desviación del contenido de un documento formal, que la falta de respeto a una costumbre arraigada. Por eso hay países, como el nuestro, que han sobrevivido a múltiples "constituciones", leyes, reglamentos y decretos sin dejar de ser, en el fondo, el mismo país. La actitud extremadamente "legalista" de nuestro mundo político, confunde forma con sustancia. Cuando cree que algo es conveniente, lo decreta! Hay desempleo. Pues a decretar empleo. Hay inflación. Pues a decretar Control de Precios o Liberación de Precios; depende del movimiento en el tiempo. La industrialización está estancada. Decretamos

el Compre Venezolano. De lo que se olvida frecuentemente el "decretador" es que no se puede decretar la "actitud".

El proceso de cambio es evolutivo y no responde a las urgencias del "decretador" de turno. Por el contrario, cuando la urgencia es excesiva, la sociedad se rebela. No hay institución que resista la aplicación literal de sus códigos formales. Algunas sociedades aceptan formalmente la existencia de leyes informales. El concepto del "common law" anglosajón es un buen ejemplo. Recoger en la práctica lo que la formalidad no ha podido incorporar al sistema. Si los gremios profesionales, para utilizar solamente un ejemplo, aplicaran estricta y literalmente los códigos formales de ética, la población de médicos, ingenieros y abogados disminuiría sensiblemente. Sin embargo, se aplica un código de ética informal, que responde a las prácticas comunes y a la filosofía actual. Ni la política, ni la tecnocracia resisten la aplicación sin criterio de sus estatutos. No se trata del "derecho" a hacer algo. De lo que se trata es de saber reconocer que algunas veces la aplicación inconsulta de ese "derecho" puede producir traumas, rechazos e injusticias. Cuando el "derecho" se ejerce sin discriminación y sin consulta, los resultados son sociedades absolutistas y dogmáticas. Liderazgos inflexibles y temporales. La aplicación literal del estatuto, puede resultar también en organizaciones sin imaginación. Sociedades de robots que buscan la respuesta a todas las situaciones en el índice del Manual de Procedimientos. La automatización de las respuestas. La creatividad computarizada. La eficiencia a ultranza. La aplicación literal del estatuto puede funcionar a los niveles inferiores de las organizaciones y en la aplicación de procedimientos para servicios masivos de relativa poca importancia.

Por algunos años, en mis repetidos viajes de negocios, me entretenía en algunos hoteles norteamericanos, con la inocente travesura de pretender cambiar el contenido del menú computarizado del desayuno. Mi fórmula era pedir un desayuno completo con tres huevos. La respuesta era casi siempre que podía pedir un desayuno completo con dos huevos, o un desayuno completo con un huevo. Si quería tres huevos, tendría entonces que ordenar dos desayunos completos, de dos y un huevo respectivamente, con dos cafés, dos tostadas, etc. Mi intención no era ridiculizar el sistema. No, el sistema era rápido y eficiente. Lo curioso era que a ningún nivel de la organización se podía resolver el problema de los tres huevos. Desde la muchacha que tomaba la orden, hasta el gerente de guardia, todos estaban muy "sorry" pero las reglas son las "rules".

Otro ejemplo divertido, aunque traumático, fue el que me refirió recientemente mi buen amigo Carlos Castillo. Viajaba a Londres, vía Lisboa. El avión tuvo que ser desviado, por mal tiempo, a Madrid. En el aeropuerto de Barajas, Carlos vio en los avisos de salida, un vuelo BEA Madrid/Londres. Pidió a la señorita de la sala de transeúntes ayuda para tomar el vuelo. La señorita le contestó que no podía ayudarlo por cuanto él estaba "técnicamente", en Lisboa. "Como voy a estar en Lisboa, si estoy en Madrid", respondió Castillo al borde de una crisis nerviosa. "No", respondió pacientemente la señorita. "La línea en la cual usted viaja no tiene permiso para aterrizar en Madrid. Por lo tanto, usted está en Lisboa. Estamos haciendo los arreglos para que usted vuele a Lisboa lo más pronto posible". "Cómo" intentó Castillo una vez más, "puedo volar a Lisboa, si estoy en Lisboa"? "Bueno, ese es un problema técnico, pero me satisface saber", terminó la señorita, "que al fin usted ha comprendido que no puede volar Madrid/Londres si está en Lisboa!" Fin de conversación.

Lo que estas mini-anécdotas ilustran es la frustración de la lógica y la inteligencia ante la inflexibilidad de los estatutos, cuando son aplicados por cajas de resonancia humanas. La nueva mediocridad se ha pagado y dado el vuelto. Ha diseñado el sistema perfecto para mantenerse en el poder. Primero escribe el estatuto y el reglamento. Después lo aplica a través de una generación de robots. Así nunca tiene que explicar ni justificar sus decisiones. El estatuto le da el derecho a decidir. De esta manera, nunca hay que llegar al fondo de nada. ¿Por qué hizo usted esto? Respuesta: el artículo 79 me lo autoriza. Fin de discusión.

Las instituciones sin normas son caóticas. Las instituciones "todo normas" son castradas. Solamente el sensato equilibrio, a los niveles de decisión adecuados entre la ausencia de normas y la dictadura de las mismas, creará una sociedad más justa y eficiente donde quizás cuando estemos en Madrid no nos devuelva el "Estatuto" a Lisboa.

El dilema está en cómo recuperar el liderazgo para la inteligencia sin subvertir el orden. Cómo aprovechar el estatuto sin hipotecar el alma. Cómo demostrarle al mundo que el reglamento no es la razón ni el objetivo final. Es el instrumento para analizar el problema, el instrumento que da derecho al análisis. El apoyo a la lógica. El servidor del servidor. Cómo nos convenceremos de que lo que se requiere es un cambio de actitud y no un nuevo decreto. ¿Cómo, Señor, cómo?

El Nacional, 30-10-81

La ética del rumor

LOS títulos de los ensayos de la revista "Time" siguen siendo fuente inagotable de inspiración. El último que hemos leído "La Etica del Rumor" ("The Morals of Gossip") es increíblemente aplicable a la Venezuela de hoy.

Hace ya algunos años los sociólogos descubrieron que, paralela a la organización formal de todas las instituciones, existía una organización informal. Esta última representaba el verdadero poder. El cuadro de organización. El Gabinete Ejecutivo no era sino un signo visible. La ilusión óptica del poder. Más allá de los títulos y condecoraciones se movían los anónimos efectivos. Los que manejaban el rumor. El comentario incisivo. Los que informalmente informaban de la verdadera situación. Paralelo a los informes oficiales, convivía el rumor extraoficial. Presidentes, gerentes, jefes sindicales, obispos, y toda la estructura formal se nutrió de este insumo a lo largo del tiempo. El pecado de los sociólogos no fue el descubrir lo que todo el mundo sabía. El pecado fue publicarlo. Darle carta de nacionalidad. Rescatarlo del anonimato. Mientras el sistema informal era "inexistente", era tolerable. Cuando el sistema informal se "explicó", se convirtió en parte del sistema "total". Ahora hay "expertos" en la informalidad, lo cual es un contrasentido. No se puede condonar y aceptar lo que no existe. Ni se puede aplaudir lo que va en contra de las reglas formales. No se debe pero se hace. El error de muchas organizaciones ha sido el de institucionalizar el rumor. El consejo informal. La sabiduría del pasado estuvo en nutrirse de la información recibida extra-cátedra, sin darle poder visible. Cuando se sustituye el sistema de información formal, la jerarquía visible, por el consejo invisible, el resultado es una inversión de valores. Una nueva escala de poder. El consejo informal se convierte en rumor y luego en chisme. Lo último es grave por cuanto es muy personal y poco institucional. El chisme se rela-

ciona con las personas; el rumor con las situaciones; el consejo con la globalidad del problema. Por eso no se puede decir, tal como lo sugiere la revista "Time", que el rumor ha sido permanentemente condenado. Sería como decir que el sexo, en algunas ocasiones, ha sido poco apreciado. Es verdad, Pero ignora el disfrute de ambas experiencias.

Nuestro diccionario popular ha descrito a los practicantes del chisme con el título de "corre, ve y dile". Esto es sabio. Llega al fondo del problema. Sugiere claramente la no discriminación de la información. El valor del rumor como instrumento de decisión está en que no todo sea rumor. El valor del consejo informal para el líder está en no tener que averiguar "toda" la información. Está en presumir que lo que se le cuenta es selectivo. El "corre, ve y dile" lo que hace es confundir al líder con información innecesaria, intrascendente y hasta tergiversada. Muchas veces, el arte está en no hacer del conocimiento del líder el rumor de turno. Más aún, la institucionalización del rumor ha creado otro tipo de personaje. El que inventa el rumor y lo circula. Lo adecua a lo que piensa son los deseos del jefe. Hecho en esta forma, el consejo informal pierde toda su frescura. Su espontaneidad. Su valor como instrumento de decisión. Lo trágico de la nueva ética es que contribuye a la consolidación de los mitos.

Sirve para cuestionar las reputaciones. Como el mito se consolida con el primer acierto y la reputación se destruye con el último error, es fácil utilizar la nueva estrategia para destruir lo que costó trabajo edificar. El mito está por encima del cuestionamiento. Sólo la historia, la creación de la indiferencia por la acción del tiempo, podrá borrarlo. La utilización consciente del rumor para administrar ha creado una gerencia de líderes que ya no requieren de probarse todos los días. Ha hecho difícil también la permanencia del talento "químicamente puro" que no sabe cómo manipular la información. Cómo tergiversar las emociones. Cómo hacer aparecer la mejor de las intenciones como un acto hostil. Cómo hacer del disentimiento un acto punible. Cómo convencer a la mayoría de que su "conveniencia" está en la ciega aceptación de lo que debería ser inaceptable. La nueva administración del rumor ha tenido la desgracia de convertir a los héroes en perseguidos. A los maulas en héroes. Los corruptos en hombres libres y a los honestos en reos sentados en el banquillo de los acusados. La administración del chisme ha creado un terror psicológico en las personas honestas; que saben que pueden ser destruidas por la circula-

ción de una historia falsa. De nada sirve el que los manipuladores se retracten después. El daño ya está hecho. Mucho antes de que se diseñara la nueva ética, San Pablo había sugerido que el rumor era "un pecado contra la caridad". La desconsideración hacia los demás. Se es poco caritativo cuando se destruye con falsedades lo que se ha construido con esfuerzo.

El aspecto informal de las instituciones siempre ha existido. La administración de la informalidad, del rumor y hasta del chisme es necesario por parte de los líderes como un complemento al sistema formal. Como un insumo más al complejo mecanismo de la toma de decisiones. Pero eso y nada más. Hay que resistir la tentación de manipular al sistema informal. Al hacer eso se pierde todo el valor de su contribución. Es valioso por espontáneo. Por externo. Por no controlable. Al tratar de incorporarlo bajo el manto de la autoridad formal deja de ser lo que era. No se puede ser informal y controlado al mismo tiempo. El rumor es únicamente valioso cuando se autogenera. Cuando se construye desde arriba, no es sino un burdo instrumento inaceptable de poder. Antes de que los sociólogos convirtieran a la organización informal en tema de discusión formal. Antes de que se creara la tentación de manipular la informalidad, los insumos, los rumores y hasta los chismes que llegaban, no solicitados, por los canales irregulares podían ser administrados inteligentemente por el liderazgo de turno. Tanto los jefes como los subalternos aceptaban tácitamente una situación "inexistente". Al formalizar la técnica del rumor, al darle visibilidad se hizo cada vez más difícil su continua aplicación. Se creó la tentación en el liderazgo mediocre de tratar de administrarlo para su propia supervivencia. En el pasado, el rumor era un instrumento efectivo de liderazgo. Ahora se ha convertido en el mejor aliado del nuevo maquiavelismo. El que nos quiere convertir en una sociedad de cómplices. El que quiere apagar el dolor de la castración con el ruido de nuestro propio aplauso.

El Nacional, 7-11-81

La subasta del poder

HAY una verdad incuestionable. Mientras más complejas se hacen las sociedades, más importante será el poder de la tecnología. En la época primitiva, no tan lejana para algunos pueblos, de la utilización de la leña como fuente de energía, la tecnología consistía en cortar el árbol. Prender el fuego. Utilizar el calor, la energía. Luego vino el carbón. La explotación de los nuevos recursos con tecnología adicional. Sistemas de transporte. Hornos especiales. Organización de la fuerza hombre. Convivencia gerencial, sindicatos. El petróleo inauguró un nuevo salto hacia las alturas tecnológicas. Ingeniería de yacimientos. Técnicas de producción. Recuperación secundaria. Líneas sísmicas. Aerofotografía. La nueva administración del riesgo. Las complicaciones internacionales. Las multinacionales. El concepto de lo suprapolítico. La OPEP. La nueva fuerza. Los conceptos de interdependencia y globalidad. La nueva ética del subdesarrollo. Los diálogos Norte-Sur. Las empresas petroleras del Estado. Las nacionalizaciones. La inflación. El desempleo crónico. Los nuevos conceptos económicos del desarrollo. El cuestionamiento del liberalismo económico.

La energía nuclear probó las contradicciones del desarrollo tecnológico acelerado. Destacó el desequilibrio entre tecnología y absorción social. Aun en los países desarrollados, los pueblos dieron señales claras de la dificultad de adaptarse a la velocidad del cambio. Los movimientos conservacionistas de protección ambiental fueron causados, entre otras razones, por un deseo de reevaluar el cambio. Por un deseo de frenar la aplicación a las sociedades de los nuevos descubrimientos tecnológicos. Por un reconocimiento tácito que la ingeniería se estaba desarrollando a mayor velocidad que la sociología. Esto ha creado para la sociedad industrial un verdadero dilema. La tecnología ha sido responsable por sus éxitos. Por sus progresos. ¿Será

ahora responsable por su deterioro? La respuesta hasta ahora sigue siendo ¡no! Hay una especie de acuerdo para seguir la investigación y el desarrollo tecnológico. Hacer un inventario de conocimientos. La aplicación puede esperar. Sin embargo, en sociedades tan orientadas hacia los logros concretos, es legítimo el preguntarse si se adaptarán a la nueva motivación. A la satisfacción de lo abstracto, sin el remate concreto. La no aplicación práctica del esfuerzo creativo.

Es en la comprensión de este dilema donde el mundo del subdesarrollo puede apoyarse para una nueva estrategia tecnológica. Para lograr una verdadera transferencia de conocimientos. Para ofrecerle al mundo del desarrollo una nueva motivación. La oportunidad de construir obras concretas. De evitar la obsolescencia de las presentes. Por años el subdesarrollo ha buscado fórmulas para construir un puente tecnológico con el desarrollo. Por años ha fracasado. El desarrollo ha mantenido y protegido su fuente de poder. La tecnología. La que mantiene la brecha entre los dos mundos. Sin embargo, los recursos naturales energéticos han creado un nuevo equilibrio de poder. Lamentablemente éste ahora ha sido cambiado por dinero. No por riqueza. El mundo del desarrollo neutralizó el nuevo poder, devaluando el dinero. La inflación ha sido el mejor aliado del desarrollo, para asegurarse la supervivencia del sistema financiero mundial. La recirculación de fondos fue exactamente eso. Un regreso al punto de partida. Si el nuevo poder nos ha dejado donde estábamos, es claro que el camino actual debe ser revisado. No creo, sin embargo, que el regresar a la posición dependiente de antes sea la solución.

Tampoco creo que limitar las posibilidades de crecimiento sea conveniente. De lo que se trata es de asegurarnos que la tecnología no pase por nuestra puerta sin entrar. Tecnología en el sentido de productividad. Cómo hacer uso óptimo de nuestros recursos. Peter Drucker acaba de sugerir nuevas definiciones para el desarrollo y el subdesarrollo. Se trata, dice, de países productivos y países improductivos. La productividad no se logra sino con un buen equilibrio entre tecnología y actitud. De nada sirve una máquina productiva sin el esfuerzo del hombre. De nada sirve el esfuerzo del hombre sin el auxilio de una máquina productiva. En Venezuela tenemos ejemplos de ambos casos: la industrialización y la agricultura. Por eso la tecnología es ingeniería, sociología, educación, gerencia, administración, política, tecnocracia y muchas cosas más. Por eso no es suficiente comprar los planos de una planta, leerlos, construir la planta y pretender que ha habido transferencia tecnológica. Detrás de esos pla-

nos, hay una organización técnica y social. Una manera de hacer las cosas. Una actitud ante la vida. Eso lamentablemente no se aprende en los manuales de ingeniería. Eso requiere de una asociación más íntima. De una verdadera transferencia de actitud. De la comprensión de la necesidad de una nueva motivación.

El mundo capitalista empieza a darse cuenta de que el estímulo por el lucro y el enfoque clásico de rentabilidad, la libre empresa y la no intervención del Estado en la economía nacional, son todos conceptos que, ante la nueva realidad, requieren revisión. El mundo socialista empieza a reconocer que sus prioridades económicas y sociales, son sistemas gerenciales, el papel del Estado y la libertad económica del individuo, requieren también de una revisión a fondo. El mundo del subdesarrollo debe comprender esto para enterrar los dogmas copiados de los dos sistemas. Sería fatal el modelarnos en sociedades en evidente transición. Sería la manera más segura de perpetuar la brecha actual.

Mientras tanto hay algunas acciones a corto plazo que países como Venezuela podrían tomar. En lugar de pedirle a firmas extranjeras de ingeniería que nos apoyen mientras disfrutan de contratos millonarios, pensemos seriamente en comprarlas. En controlarlas. Al final nos saldría más barato. Más aún, muchas de ellas encontrarían en nuestro desafío una nueva motivación. Cambiaríamos su enfoque. Aprovecharíamos años de condicionamiento en el arte de complacer al accionista. Solamente que ahora los accionistas seríamos nosotros. Esto requeriría por nuestra parte un ejercicio muy difícil de autocontrol. Requeriría el que respetáramos los sistemas, aun siendo los dueños. La tentación de improvisar sobre la marcha. El aceptar críticas constructivas de los que serían nuestros empleados. No hay nada más difícil que ser dueño y aprendiz. El ejercicio en la nueva modestia nos daría algo más que los beneficios tangibles inmediatos. Acondicionaría nuestra actitud, hacia el manejo de nuestras propias empresas. Respetaríamos más al profesionalismo. A la meritocracia. Aprenderíamos a tender el puente entre la política y la tecnocracia. Nos daríamos cuenta de que el Estado puede ser accionista, sin pretender ser gerente. Diferenciaríamos entre control y propiedad. Entre gerencia e interferencia. Entre profesionalismo e improvisación.

Nuestros socios de la OPEP se han dado cuenta de esa nueva realidad. Usan el petróleo para sembrar industrialización con mercados asegurados afuera. Para transferir tecnología. Para obtener las

mayores ventajas que le aseguren una preeminencia estratégica en el futuro.

Arabia Saudita ya controla el futuro de la producción de petroquímicos básicos en Europa. Las inversiones extranjeras de Kuwait le producen anualmente tanto como su renta petrolera. La inversión árabe en solamente Estados Unidos sobrepasa ya los 200.000 millones de dólares. En empresas petroleras, de comunicaciones, computadoras y la base industrial. El mundo árabe utilizó las nuevas variables de la intuición del desarrollo con decisión. Con visión de futuro. El año 2000 los encontrará tranquilos sentados frente a su desarrollo. Nosotros no podemos hoy en día tener la misma certeza.

El poder de la tecnología representado por empresas integradas está en subasta. La compra del futuro requiere audacia. Requiere que nos redefinamos, no como un país petrolero que mira hacia sus ingresos, sino como lo que somos. Un país con recursos naturales. Con recursos energéticos y financieros. Con habilidades y necesidades a la altura del mundo desarrollado y, sobre todo, que ve claro su deseo de futuro. Con audacia para abandonar los cartabones importados del pasado. Con sinceridad para hacer un arqueo de fuerzas y flaquezas y de allí aprovechar lo mejor. Con el coraje necesario para afrontar la nueva realidad.

El Nacional, 26-1-82

El mundo inconcluso

PAUL Theroux en su novela "La Costa de los Mosquitos" (The Mosquito Coast) dice que "Dios dejó el mundo inconcluso... Dios tuvo una gran idea al crear el mundo, pero lo comenzó y luego se dedicó a otras cosas, sin haberlo concluido adecuadamente". Para muchas personas la idea de un mundo inconcluso, insatisfactorio e injusto, tiene el inmenso atractivo de lo inevitable. Lo determinante. Cómo mejorar a Dios en lo externo. Cómo mejorar la situación actual, en lo inmediato. Las condiciones de vida. Los gobiernos. Buscamos siempre las causas en otra parte. Pocas veces tenemos la voluntad suficiente como para comprender que, al mejorarnos a nosotros mismos, estamos indirectamente mejorando el "mundo". El concepto del mundo inconcluso, se responsabiliza, entonces, por el mundo injusto, por la sociedad insensible, por el hombre mediocre. Los países que se han hecho grandes en la historia, lo han sido porque en alguna forma dejaron de creer en el mito del mundo inconcluso. Superaron los obstáculos del mundo físico. Aprovecharon las habilidades de sus ciudadanos. Crearon, si se quiere, una mitología positiva. Se fijaron metas. Le dieron al éxito un sentido motivador. Las sociedades decadentes o inmaduras, le tienen desconfianza al éxito, tanto individual como institucional. Si alguien es rico, debe ser deshonesto. Si una empresa arroja grandes ganancias, debe ser explotadora. Si dos amigos hacen alguna transacción comercial debe haber ventajismo. De igual manera funcionan los estereotipos negativos. Si una persona no tiene trabajo, es porque es floja. Si no se graduó de doctor, es porque es bruto. Si pierde dinero, es porque es tonto. Si fracasa una empresa, es porque estuvo mal administrada. Si el sindicato pide mejoras laborales, es "extremista". Si no las pide, es "entreguista". Todos los calificativos y opiniones de este tipo de sociedad apuntan

hacia lo negativo. A la pérdida de la motivación. A la creación del conformismo. A la desconfianza en el esfuerzo creativo. A la vía del atajo. A la corrupción moral y espiritual. Al abandono. A la desidia. A la excusa. A la delegación de la propia responsabilidad. A la búsqueda infructuosa de "los culpables".

Venezuela, como el mundo de Theroux, es una obra inconclusa. Lo seguirá siendo mientras sus ciudadanos sigamos mirando hacia atrás, con la secreta esperanza de que en la identificación de algún "culpable" encontraremos la respuesta. Queremos ser jueces permanentes del pasado, pero nos negamos sistemáticamente a ser actores del futuro. Jamás, en tiempos recientes, hemos comprendido las obligaciones que nos impone el ser ciudadanos. Vemos claramente las obligaciones de los demás. No solamente en lo individual, sino también en lo institucional. Fedecámaras sabe lo que debería hacer el gobierno. El gobierno sabe lo que debería hacer la CTV. La CTV sabe lo que tiene que hacer Fedecámaras; y muchas variables más. Las universidades saben lo que todas las otras instituciones deberían hacer. Los partidos políticos tienen todas las respuestas para los problemas internos de otros partidos políticos. El Congreso sabe las prioridades de otras instituciones. Todos, sin excepción, "saben todo" menos lo suyo. Y todos, sin excepción, "saben" dónde está el culpable de lo que está pasando. Sin embargo, todos son coto cerrado para el autoanálisis. El "mea culpa" imprescindible. El cambio de rumbo. La toma de responsabilidad. En un país donde todo el mundo sabe solucionar los problemas de los demás, sería entonces imprescindible que todo el mundo se conversara. Pero con muy raras excepciones, ¡ni eso! Todos estamos encantados con el sonido de nuestra propia voz y mentalmente estamos siempre preparando el "guión" para cuando nos toque hablar.

Como el país está lo suficientemente saturado de filósofos, pasemos a algo concreto. Creo firmemente que Venezuela necesita una demostración concreta de que el sistema es capaz de solucionar uno o dos problemas nacionales. Problemas que se perciben como críticos por la mayoría de la población y que con empeño, gerencia, gobierno y cooperación ciudadana, podrían solucionarse. La lista es larga, pero largo e improductivo ha sido también el esfuerzo de pretender solucionarlo todo al mismo tiempo. Con ausencia de prioridades. Con fatiga. Con falta de productividad. Con altos costos. Con indiferencia ciudadana. Con oposición partidista, oposición institucional y oposición individual. Propongo dos áreas: la salud y la alimentación.

He ligado estos dos aspectos, porque una buena alimentación es la mejor medicina preventiva.

Organicemos en forma eficiente las estructuras que se ocupan de la salud pública. Las juntas de beneficencia estatales. El SAS y el SSO, entre otras. Démosle coherencia al esfuerzo. Gerenciemos los enormes recursos destinados a la salud en el presupuesto nacional. Superemos los moldes arcaicos de la prestación del servicio individual. Pensemos en la medicina de equipo. La racionalización de los costos al institucionalizar el servicio. En cuanto a la alimentación; abramos dos frentes: la producción interna de alimentos y la importación. Programas agrícolas y Corpomercadeo. Profesionalicemos tanto a la agricultura como al instituto autónomo. Hagamos dos equipos multifuncionales, con el único y exclusivo objetivo de poner a trabajar estas instituciones. Poner a los problemas en el camino definitivo de su solución. Con análisis profesionales exhaustivos. Con compromisos predeterminados de las partes afectadas. Empeñémosnos en lograr la solución. No de todo. Pero sí de algo importante. Comprometamos a los protagonistas, a los usuarios y a los observadores. Hablemos claramente sobre los verdaderos obstáculos que dificultan la solución. Hagámoslos del conocimiento público. Busquemos por primera vez la participación ciudadana en la solución de un problema colectivo. Campañas de información permanentes, por todos los medios de comunicación. Busquemos también la participación responsable de estos medios. Así como nos hemos acostumbrado a irritarnos por la indiferencia, vamos a tratar de emocionarnos por el esfuerzo.

Theroux y otros han acusado a Dios de haber dejado el mundo inconcluso, pero aún Theroux sugiere que "la labor del hombre es entender cómo funciona [el mundo], explorarlo y concluirlo". Como se puede ver, aun en aspectos tan trascendentes como la creación del mundo, el esfuerzo tiene que ser colectivo.

El Nacional, 21-3-82

Los nuevos autodidactas

HABIA una vez cuando ser autodidacta constituía un enorme mérito. Eso fue antes de que el concepto de autodidactismo se confundiera con el de no querer aprender de los demás. De la experiencia ajena. Cuando la percepción propia se convirtió en dogma. Cuando se nos olvidó escuchar. Cuando pensamos que la superficialidad de nuestra intuición podía sustituir al aprendizaje sistemático. Nuestra sociedad se llenó de ideas preconcebidas. De fragilidades conceptuales. De lo que en otras ocasiones hemos denominado cultura de crucigrama. Una perniciosa mezcla de clisés, simplismo, superficialidad y arrogancia que pretende llegar al éxito por los oscuros vericuetos de la improvisación. Lo trágico de esta escuela es que ha convertido al autodidactismo de los fundadores en el dogma de los herederos. El de los fundadores posiblemente fue genuino y meritorio. El de los herederos es un burdo disfraz para ocultar la falta de comprensión y de originalidad.

Cuando en el pasado hombres ilustres hicieron un esfuerzo enorme para aprender por sí solos lo que institucionalmente no estaba disponible, el mundo entero les reconoció sus méritos. Cuando ellos a su vez se convirtieron en bibliografía para el futuro, no pensaron jamás que habían establecido patente de exclusividad sobre las ideas. No pensaron tampoco que el proceso de aprendizaje terminaba con la primera comprensión. Ni con el primer libro. Ni con el primer ejemplo. Los verdaderos autodidactas lo fueron, porque quisieron ensanchar su horizonte de conocimiento más allá de lo que les proveían los límites de su parroqua vivencial. Los autodidactas de hoy lo son, porque rehúsan ensanchar la herencia de un ejemplo mal aprendido. Obsoleto. No transferible.

Los autodidactas auténticos aprenden por sí mismos lo que los sistemas educacionales, políticos o sociales no les pueden enseñar bajo

los esquemas convencionales del aprendizaje. Son en cierta forma creadores de una nueva verdad. Los nuevos autodidactas son, por el contrario, defensores de la mínima enseñanza heredada. Renuentes a escuchar los voces del cambio. Los practicantes de los ejercicios aeróbicos en sitio. Correr quedándose en el mismo lugar, lo cual es regular para la salud, pero excluyente de los paisajes de la realidad. El nuevo facilismo en lo físico ha querido concentrar el universo en un cuarto oscuro, y en lo intelectual ha convertido la vieja sabiduría en el nuevo dogma.

Gran parte de nuestros fracasos como sociedad se debe a la nueva renuencia a escuchar las voces del cambio. La gran parte de nuestras instituciones fracasa porque sus líderes se resisten a cambiar sus conocimientos "heredados" por las versiones de la nueva realidad. Hace algunos años comenté que algún funcionario después de varios años abandonó el cargo al mismo nulo nivel de conocimientos con el cual se había iniciado. A pesar de haberse rodeado con las personas más distinguidas en su campo. A pesar de haber tenido acceso al nuevo talento. La "herencia" le pesaba mucho. Sospecho que aún le pesa. Es un ejemplo típico del nuevo autodidacta. No puede aprender más allá de lo ya aprendido improvisadamente. Hay otros ejemplos. En lo político: la renuencia a oír la voz del pueblo. La voz del cambio. La actitud casi suicida de pensar que más de lo mismo es mejor. La construcción permanente de la estrategia del poder sobre las ruinas del pasado. El modelaje psicológico sobre los personajes exitosos del ayer. En lo patronal/industrial/gerencial: el empeño constante de analizar las relaciones del capital y el trabajo bajo la visión del siglo XIX. La libre empresa. El derecho de propiedad a ultranza. El negar filosóficamente el derecho del ser humano al trabajo. Insistir en comprar ese derecho por las vías de la doble indemnización. Incorporar esa monstruosidad en una Ley contra Despidos Injustificados (cuyo solo título, ilustra el punto. Si el hombre tiene derecho al trabajo, no puede haber despidos injustificados) y luego quejarse porque los efectos de su propia conceptualización del problema resultan en baja productividad. Los sindicatos, que han aceptado un poco el juego político y patronal, que también, aun cuando en menor grado, han caído en la trampa del mundo político, actuando bajo la esclerosis del ejemplo previo. Que se están acercando peligrosamente a las definiciones del sociólogo Daniel de León sobre los sindicatos norteamericanos: "Son los tenientes obreros del sistema capitalista". En el fondo eso no es necesariamente malo. Lo que pudiese ser malo es que

se llegara a eso por resultado y no por objetivo. Las empresas del Estado: esas instituciones que recogen en su seno la silenciosa complicidad criminal de los políticos, los empresarios y los sindicatos. Lo que allí sucede es difícil explicarlo aun bajo el esquema de los "nuevos autodidactas". Aun cuando el concepto ayula. Básicamente la obediencia a ultranza.

Hubo una vez un mundo maravilloso y simple, donde los autodidactas tenían un nicho de excepción en el cariño público. Hay ahora un mundo terriblemente complicado donde los nuevos autodidactas han creado un nuevo dogma. Una nueva incomprensión. Un freno al desarrollo institucional. Hay que demostrar las diferencias entre unos y otros. Respetemos a los primeros. Neguémosle el acceso al poder a los segundos.

El Diario de Caracas, 12-10-82

La administración por capricho

La evaluación de lo conveniente tiene varios enfoques. El enfoque por estancos: *el que evalúa solamente en función de una parroquia. El que tiene la visión limitada y limitante de las paredes del túnel.* El enfoque por desesperación: *el que evalúa solamente por la conveniencia de posponer día a día el desastre inevitable.* El enfoque de la globalidad: *el que le asigna pesos relativos a todas las variables del dilema. La visión de helicóptero.*

TODOS estos enfoques sirven para apoyar decisiones sobre la resultante de la conveniencia. El problema está en que el único enfoque que resiste la prueba del largo plazo es el de la globalidad. Los otros tienen aparente justificación inmediata, pero al ignorar las interacciones de la decisión con otras variables, comprometen de antemano el fracaso de la medida. Por muy lógico que parezca. Por muy cuantificable que sea en términos concretos. Al ignorar la reacción en cadena del primer impulso no hace sino administrar por capricho de la autoridad mal entendida. En efecto, uno de los males más perniciosos del país es la aplicación del concepto de la administración por capricho. Esta actitud tiene a su vez significativas variables. A veces la ignorancia y la incapacidad de análisis conduce a las decisiones por capricho. En este caso la autoridad del cuadro de organización sustituye al profesionalismo de la evaluación previa a la decisión. Hay también la administración por capricho, caprichosa. Aquella que aun sabiendo los peligros y las inconveniencias de la decisión, la toma de todos modos, como un ejercicio de autoridad inmaduro e infantil. Finalmente la administración por capricho, derivada de la costumbre. "Como siempre he hecho lo que me da la gana, y sigo en posición de mando, por qué voy ahora a consultar a los demás".

Por muy distintas que sean, las variables del capricho tienen un denominador común: el desprecio a las instituciones y a las personas. Quien administra por capricho automáticamente se ha autoerigido en el último eslabón del mecanismo de decisión. Saltándose de paso todos los demás eslabones del proceso. Por ignorancia o por voluntad, consciente o inconscientemente han retrotraído los procesos modernos

de toma de decisiones a los antiguos oráculos griegos. Con la diferencia de que en el camino se ha perdido la fe.

El oráculo de antaño podía por la credibilidad depositada en él convertir en verdad las predicciones. Los administradores por capricho de hoy lo único que han copiado del pasado son las manifestaciones externas del rito. Forma sin sustancia. Oropel. Un sacerdocio sin religión. Una actitud sin ideología. La pregunta obligada de hoy: ¿Cómo puede el liderazgo tomar tantas decisiones importantes sin considerar sus efectos sobre grandes sectores de nuestra sociedad? La respuesta: mediante la aplicación de la administración por capricho.

Hay casi un decálogo de principios y secuencias que configuran la doctrina, no escrita, de la administración por capricho:

1. Ausencia de consulta.
2. Promesas no cumplidas.
3. Decisiones sorpresivas.
4. Desprecio institucional.
5. Desprecio individual.
6. Inmadurez, soberbia y sentido revanchista del liderazgo.
7. Falta de garra cuando las cosas salen mal.
8. Autodefensa a ultranza.
9. Cobro de favores otorgados.
10. Decepción por el abandono de los "aliados temporales por conveniencia".
11. Vuelta a empezar.

De aquí en adelante el éxito dependerá de lo aprendido en el camino transitado. La vía del atajo, que es otro de los principios de la administración por capricho, conduce casi inexorablemente al regreso al punto de partida. No puede ser de otra manera. El éxito propio no puede construirse sobre la presunta imbecilidad de los demás. Por muy corrupto que sea el sistema. Por muy invertido que esté su sistema de valores. A veces a la corta, pero casi siempre a la larga, la percepción popular descubre al caprichoso. Siempre, sin excepciones, tarde o temprano, le cobra el abuso de poder. El insulto a la inteligencia colectiva y la creación de lealtades frágiles construidas sobre premisas falsas. Cuando no hay coherencia en la actitud. Cuando no se está dispuesto a jugarse el todo por un principio no negociable y cuando ese principio se entrega por falta de garra, las ratas empiezan a abandonar el barco mal construido. Las virtudes de lo

permanente empiezan a ser apreciadas y las reputaciones efervescentes se evaporan rápidamente. No hay nada más triste que el éxito construido sobre pilares de cartón. No resiste ni la suave brisa que precede al vendaval.

La administración por capricho es el brazo ejecutor de la mala evaluación de lo conveniente. La complicidad entre la soberbia, la falta de visión a largo plazo, la falta de dolor institucional y el irrespeto al ser humano, han creado una sociedad llena de confusión. Sin sentido de dirección. Sin definiciones éticas.

Mientras que los administradores por capricho se sientan apoyados por el poder constituido, no tendrán incentivo para el cambio. Por lo tanto son las instituciones las que tienen que reaccionar ante el falso liderazgo. Sería preferible el que esto suceda, y no el que las instituciones se autodestruyan y surjan alternativas sociales menos convenientes.

La destrucción o la salvación de las instituciones es demasiado importante como para delegarla en los sacerdotes de la administración por capricho.

Resumen, 12-12-82

Los extraterrestres

ENTRE el final de la Segunda Guerra Mundial y el año 1970, la humanidad prosperó en forma nunca antes vista. En todos los campos del saber humano. La Economía. Las Ciencias Sociales. La Cultura. La Tecnología. Esta última rompió con todos los moldes anteriores y con su sola presencia transformó el enfoque de la humanidad sobre todos los otros campos del saber. Fue al mismo tiempo soberbia y humilde. Soberbia porque le dio al hombre los instrumentos para conquistar lo que había sido hasta entonces materia vedada. Humilde porque en muchos casos resaltó las limitaciones de nuestra habilidad. La sustitución de actividades, hasta entonces supuestamente pensantes, por las máquinas, produjo una revolución de la actitud, todavía no suficientemente analizada. Hasta ese momento, la ciencia había desarrollado instrumentos para hacer físicamente las cosas en forma más sencilla. La moderna tecnología de la computación y la miniaturización resolvieron problemas de tipo intelectual que de otra manera hubieran sido imposibles de resolver. A la larga la humanidad buscará la forma de explicar convincentemente la subordinación de la tecnología a la voluntad y a la sabiduría del hombre. Así será porque éticamente así debe ser. Pero mientras tanto, por lo menos dos generacines vivirán confundidas por la nueva ciencia. La desconfianza en la habilidad de la máquina para sustituir al esfuerzo humano, supuestamente pensante, perdurará por algún tiempo. La desconfianza en los resultados de la nueva ciencia no es un problema de tecnología. Ni de validación estadística. Es un problema de actitud. De credibilidad algo ancestral. De modelaje en lo conocido. La violencia del cambio tecnológico no es sino la antesala de los cambios que pudieran venir. De los retos que se le pueden presentar a todos los sistemas éticos, políticos y religiosos del mundo.

Por años los escritores serios de ciencia ficción han utilizado el género para especular sobre las posibilidades de que en el Universo existan seres superiores a nosotros. Mientras todo se mantenga en el terreno especulativo, podemos razonablemente debatir el punto. Sin embargo, ¿cómo reaccionarían todos nuestros sistemas culturales, ante la evidencia de una presencia superior? A pesar de que la ciencia demostró hace tiempo lo contrario, seguimos, mentalmente, siendo el centro del Universo. Toda nuestra formación, desde la religiosa, que nos ha hecho a imagen y semejanza de Dios, hasta nuestra conducta ante las otras especies vivientes, ratifican nuestra condición de entes superiores.

Estas actitudes no hacen sino indicarnos y explicarnos el "shock" cultural que sufre la humanidad ante los cambios tecnológicos. Nos explica además la dificultad de transferir de una cultura a otra, experiencias previas. Experiencias que por su parte están apoyadas en culturas e historias diferentes. El desfase del progreso histórico de los pueblos de la humanidad es el mayor obstáculo a las teorías de interdependencia y globalidad. Norte y Sur no se pueden poner de acuerdo, porque parten de períodos históricos diferentes. Así se sienten en la misma mesa. El mismo año y el mismo día. El desarrollo tendría las mismas dificultadees si se tuviera que sentar a discutir con los invasores extraterrestres del futuro.

La velocidad del cambio tecnológico ha castigado con mayor fuerza al mundo del subdesarrollo. En algunos casos, al superimponerle la nueva ciencia, ha creado desajustes sociales y culturales enormes. Ha sembrado primero la desconfianza. Después la improductividad. Mientras las mismas culturas del subdesarrollo se miran la cara atónitamente, la velocidad del cambio no se detiene en otras latitudes. A veces hay que preguntarse si la brecha entre el desarrollo y el subdesarrollo no se deberá más a la confusión del subdesarrollo, que al continuo crecimiento del desarrollo. La confusión es también una actitud. Un deseo latente de no entender. En Venezuela es frecuente oírles decir a personas aparentemente modernas que ellos administran sus negocios como las antiguas pulperías. El problema está en que tenemos la parafernalia de la tecnología moderna, pero seguimos aplicando a la administración la cultura del pulpero. Cultura que, por lo demás, era útil en su tiempo para la sociedad de entonces. La cultura de pulpería, aunque explicable por todo lo ya dicho, no puede subsistir. En Venezuela todos los sistemas administrativos están orien-

tados al país de pulperos del siglo pasado. A pesar de las computadoras. A pesar de los asesores foráneos.

Para algunas mentalidades del subdesarrollo las nuevas tecnologías son el equivalente de lo que serían los invasores extraterrestres para el mundo del desarrollo. Y uno se lo explica. Lo que no se explica es que, países que ya han estado en contacto con la nueva realidad sigan resistiendo lo inevitable. La nueva tecnología no es una forma de vida. Es un instrumento para lograr una vida mejor. Podemos aceptar la metodología sin necesariamente adoptar el sistema cultural. Aceptar lo contrario es resignarnos a ser los conquistados de la nueva realidad. No por incapacidad, sino por temor. No podemos seguir temiendo lo que ya usa una parte importante del mundo. No podemos seguir arropándonos con el manto de la superstición. Somos un país que tiene todos los recursos para ser moderno. Excepto los de la actitud. No dejemos que los adelantos de la humanidad se conviertan, para nuestra cultura, en la invasión de los extraterrestres. Que aún no ha llegado.

El Nacional, 2-2-83

La administración de la ansiedad

EL famoso médico Rollo May decía que "la enfermedad encoge nuestro mundo y reduce nuestras responsabilidades. La salud libera al organismo para realizar su potencial. La ansiedad es el puente entre las dos". En el fondo, May reconoce si no la utilidad, por lo menos la inevitabilidad, de la ansiedad. Casi como si fuera el estado natural del hombre. Depende de cómo se "administre", nos llevará a la enfermedad o a la salud. Como puente al fin, tiene dos extremos y un camino que los conecta. Lo que hay que procurar es estar siempre más cerca del extremo de la salud que del extremo de la enfermedad. El problema puede ser de actitud. De enfoque optimista o pesimista. De convertir un dolor de cabeza en una migraña casi incurable o alejar el dolor con dos aspirinas. Casi todos los males llamados psicosomáticos no son en el fondo sino un problema de enfoque. De la colocación del ser humano en el puente de la ansiedad. Esto en lo relacionado con la salud del individuo. La salud de las sociedades es algo más complejo todavía, pero que responde a los mismos conceptos ya enunciados. La ansiedad colectiva los conduce también por el puente hacia la enfermedad o a la salud. Depende de nuestros enfoques y nuestras actitudes como sociedad. Los pueblos corren el mismo peligro que los individuos de enfermarse sin necesidad. Hay en los sociedades, enfermedades psicosomáticas. El síndrome de que todo lo que se hace conducirá inevitablemente al caos. La visión constantemente negativa. La abulia. El no hacer nada. Pero los pueblos, así como las personas, tienen enfermedades que no son psicosomáticas y que no dependen totalmente del puente de la ansiedad. Estas también hay que reconocerlas, ya que el optimismo y un enfoque positivo, por sí solos, no son suficientes para curar al enfermo. Tenemos, pues, varias combinaciones posibles tanto en las instituciones como en las personas:

1. Un enfoque positivo sin una enfermedad "real. La situación ideal ya que nos coloca en el extremo del puente cercano a la salud y evita los males psicosomáticos.

2. Un enfoque negativo sin una enfermedad "real". Peligroso, por cuanto nos acerca al extremo del puente cercano a la enfermedad. Aumenta la posibilidad de males psicosomáticos y reduce nuestras "defensas" para enfrentar el peligro de una enfermedad "real".

3. Un enfoque positivo y una enfermedad "real". Aun cuando la enfermedad "real" sea de difícil curación, al acercarse al extremo del puente de la ansiedad cercano a la salud, permite, si se quiere, analizar con frialdad e inteligencia las posibles curas de la enfermedad "real". El organismo no se perjudicará adicionalmente por la presencia de males psicosomáticos.

4. Un enfoque negativo y una enfermedad "real". La peor combinación de todas. El acercarse al extremo del puente de la ansiedad cercano a la enfermedad, dificulta el diagnóstico de la enfermedad "real", ya que ésta podrá estar oculta detrás de los males psicosomáticos. No hay posibilidad cierta de curación, por cuanto se hace difícil separar lo "real" de lo "imaginario". Como en una pesadilla surrealista, lo real y lo imaginario se toman de la mano en una danza macabra, donde la música va en una dirección y los bailarines en otra. Agravado todo, por la inhabilidad de distinguir los diferentes caminos que conducen hacia la salvación. Se aplican entonces los remedios equivocados y a veces el enfermo en vez de mejorarse, se empeora a diario. Se pierde la confianza en los médicos y en medio de la desesperación se apela a los brujos y curanderos. En resumen, se aleja la perspectiva de lo moderno. De los adelantos tecnológicos. De las posibilidades de la psicología como apoyo. Se termina entonces en el mayor oscurantismo. Lleno de mitos. De dogmas y de supersticiones. Se buscan nuevos dioses para adorar y se pierde la fe religiosa o institucional, según sea el caso. En otras palabras, se cae en el peligro del síndrome de la desesperación por ausencia de confianza. Como la desesperación es mala consejera, se buscan entonces soluciones que impliquen solamente un cambio bajo la falsa premisa de que cualquier cosa sería mejor que lo actual. Actitud sumamente peligrosa porque representa la presencia de un error de juicio. Una verdadera estupidez. Pero no nos sorprendamos. Mi madre siempre me inculcó la tesis de que la inteligencia humana tiene sus límites pero la estupidez no. Si mi madre hubiese leído a Rollo May, segura-

mente ampliaría el concepto. Mientras tanto siempre le ha servido como una coraza contra las sorpresas desagradables.

La sociedad venezolana está, lamentablemente, colocada en la combinación Nº 4: "Un enfoque negativo y una enfermedad real". Al principio nos fuimos por la vía del optimismo y nos colocamos en el puente de la ansiedad en su extremo cercano a la salud. Sin embargo, no aprovechamos esta coyuntura para diagnosticar nuestra enfermedad "real". Cuando, entonces, nos empezamos a sentir mal, recorrimos rápidamente el puente de la ansiedad, hasta colocarnos en el extremo cercano a la enfermedad. Ahora nos espera el difícil camino del regreso al enfoque positivo y al diagnóstico de la enfermedad "real", para iniciar su curación bajo el tratamiento adecuado. Si no lo hacemos, caeremos en la anarquía de las soluciones no pensadas. En la improvisación buscando el milagro salvador. En el recurso de los brujos y hechiceros, sólo que en nuestra sociedad se llaman de otra manera. La desesperación, ya lo hemos visto, conduce a eso. Nuestros médicos y nuestros psicólogos, que en el argot institucional se llaman instituciones de poder, se beneficiarían si repasaran las lecciones de Rollo May y otros pensadores, sobre los mecanismos de la ansiedad. Quizás así aprenderían a administrarla adecuadamente.

Para concluir, es importante señalar que otra de las consecuencias de la mala administración de la ansiedad, es la búsqueda indiscriminada de los culpables. La transferencia de la culpa. Sobre esta actitud, Schultz, el caricaturista que mejor ha captado la angustia de nuestros tiempos con su tira cómica "Snoopy", puso en boca de uno de sus personajes esta frase lapidaaria: "Hemos encontrado al enemigo... y somos nosotros". Dejemos, pues, de buscarlo en otra parte.

El Nacional, 5-4-83

Política y tecnocracia

Los profesores norteamericanos Aberbach, Putnam y Rockman recuerdan en su libro "Burócratas y políticos en las democracias occidentales" el hecho de que en una conferencia dada en Munich en 1918, Max Weber le describió a sus estudiantes dos poderosas corrientes históricas, que en su opinión moldearían las estructuras políticas del futuro.

UNA: la emergencia de la moderna burocracia. Especialmente la que administraría el creciente aparato administrativo del Estado, el cual más y más necesitaría de técnicos y profesionales de la administración. Otra: la emergencia de una clase política profesional, cuya influencia no estaría basada en un status social heredado, sino más bien en partidos políticos de masas, que reclamarían la militancia y los votos de millones de ciudadanos. A pesar de sus inclinaciones claramente monárquicas e individualistas, Weber vio con claridad la inevitable tendencia hsitórica que convertiría a este siglo en el siglo del político partidista profesional y en el del burócrata profesional estatal. Sin embargo, lo que Weber no anticipó fue la forma cómo estas dos fuerzas podrían interaccionar sin estorbarse mutuamente. Los autores mencionados han creado para el análisis cuatro imágenes de las relaciones entre los grupos:

IMAGEN I - POLITICAS Y ADMINISTRACION

En su análisis más simple y más antiguo, el dilema se reducía a que el mundo político diseña las "políticas" y los burócratas, o tecnócratas, las aplican o administran. Los ideólogos de principios de siglo defendieron el principio de la separación de funciones, desde variados puntos de vista. Todo se reducía a la definición de Luther Gulick, "la combinación de política y administración no puede lograrse dentro de la estructura administrativa sin crear ineficiencia". Sin embargo, la imposibilidad práctica de mantener esta definición "quimicamente pura", empezó a sentirse, aun en la época cuando la teoría de la separación era más popular. El mismo Weber mencionó

que "todo problema, por más técnico que parezca, puede asumir significación política, y por lo tanto, estaría influenciado por consideraciones políticas". En el concepto moderno de gobierno, esta imagen parece ser demasiado simplista. La politización de la tecnocracia, en su sentido filosófico más amplio, es considerada por muchos, como la forma más viable de cruzar el puente entre la política y la tecnocracia. En Venezuela, este último concepto se ha desvirtuado, como veremos más adelante, al confundir "politización" con "partidización".

IMAGEN II - HECHOS E INTERESES

Esta imagen pudiera también definirse como la de "causa-efecto". En el fondo, los dos grupos, por contraste, pretenden complementarse. Las grandes decisiones políticas son reducidas por la tecnocracia a pequeños "efectos" para el análisis. En este sentido, el mundo político es el proveedor de la "gran visión", y la tecnocracia la recibe y se la devuelve al político, dividida en pequeñas parcelas realistas, cuantificadas en su costo y en su dificultad. Aun cuando lo anterior pareciera el camino lógico hacia la construcción de una simbiosis ideal entre los dos mundos, en la práctica, al mundo político le cuesta mucho trabajo asimilar y aceptar que la "gran visión" se reduzca a 10 hojas de cifras anexas a un balance de dificultades. El regreso del sueño a la realidad no siempre es apreciado por los que ven en cada fantasía un camino casi mágico hacia el poder. La fragilidad de esta imagen fue descrita en forma contundente por Fritz Morestein Marx, quien dijo: "la racionalidad administrativa tiene poco atractivo para la mentalidad política, pertenezca ésta a la rama ejecutiva o a la legislativa. El político que toma decisiones y se preocupa por el éxito de su estrategia, a menudo se impacienta con el razonamiento desapasionado, salvo en pequeñas dosis. Le disgusta tener que enfrentarse a un impresionante despliegue de realidades y hechos pertinentes. Se requiere de una excepcional madurez política en los líderes de opinión y de partido para aceptar el papel de la burocracia [tecnocracia] de someter las políticas propuestas a la dura prueba de la relación 'causa/efecto' " En Venezuela, este conflicto se presentó con meridiana claridad hace poco más de un año, cuando en repetidas ocasiones, y ante los más variados grupos políticos, PDVSA argumentó con hechos, cifras, cuadros técnicos y financieros, la necesidad de desarrollar el Proyecto del Sur de Monagas (DSMA)-Faja Petrolífera del Orinoco, y que dicho proyecto debía ser otorgado

para su coordinación a un determinado contratista multinacional. Para la mayoría de los políticos, la presentación de las realidades cuantificadas, era casi un acto hostil, por cuanto interfería con su visión preconcebida, de que tanto el "qué" y el "cómo" del proyecto eran inconvenientes desde el punto de vista de "estratgia política". La gerencia petrolera, por su parte, jamás comprendió que su "versión" y su estrategia era también equivocada en cuanto a la falta de comprensión hacia el punto de vista político. Hasta cierto punto el frágil apoyo político que al fin se logró, no por la vía de la persuasión, sino casi por la vía del "apabullamiento" técnico, tuvo algo que ver con la indiferencia, y en ciertos casos, aparente satisfacción, con las que algunos sectores políticos contemplan la fragilidad financiera y pérdida de poder actual de la industria petrolera. En este caso, la imagen fue al revés. La reducción de la gran visión tecnocrática petrolera, a dimensiones más manejables por el espectro político. En esta confusión de roles, la tecnocracia no tiene la menor oportunidad de éxito.

IMAGEN III - ENERGIA Y EQUILIBRIO

De acuerdo con esta imagen, tanto los políticos como la tecnocracia están envueltos en la formulación de las políticas. La división, aceptada por las partes, está en la amplitud y en la dimensión de los problemas a tratar. En el fondo la gran diferencia con la imagen anterior es que en este caso las partes llegan a un acuerdo por consenso previo y no por conflicto. La gran dificultad está en delimitar los roles y evitar su confusión. Las clientelas políticas de los dos mundos siguen siendo diferentes y las actitudes de los políticos y tecnócratas, aun cuando en algunos casos complementarias, siguen siendo contrapuestas en la amplia zona gris de la indefinición. Richard Rose describió al intento de resolver este dilema como "gobierno por consenso sin dirección". En todo caso al producirse el conflicto sobre la definición de las áreas de interés de los grupos, la organización política tendrá todas las ventajas, y la imagen del equilibrio regresará rápidamente a la anterior de causa y efecto.

Una vez más, la industria petrolera ilustra el punto. Durante la presidencia de Carlos Andrés Pérez, se produjeron algunos roces entre el Ministerio de Energía y Minas y PDVSA, sobre los respectivos roles de cada uno. Filosóficamente, se había aceptado la formulación de políticas coparticipativas; sin embargo, como en toda división

compleja de responsabilidad, sobre políticas de acción y dirección, quedó una amplia zona gris sin resolver. El Presidente Pérez trató de hacer lo imposible. Ejecutivamente, por medio de una carta, "resolvió" el problema. Sin embargo, como las actitudes no se decretan, el juego de poder continuó. Pero como el modelo que estamos describiendo lo indica, al producirse el conflicto, el poder gravitó hacia el Ministerio y con el tiempo la imagen participativa original se movió más y más hacia la imagen por contraste de causa y efecto.

Es bueno aclarar que en todo esto no hay un juicio de valores; sino la intención de explicar, mediante el uso de un modelo sociológico, científico, la acción y reacción de los grupos políticos y tecnocráticos en situaciones predeterminadas.

IMAGEN IV - EL HIBRIDO PURO

Como debe ser evidente para ustedes, los modelos anteriores se van acercando paulatinamente a la progresiva eliminación de las diferencias clásicas entre políticos y tecnócratas. De acuerdo con los autores citados, Aberbach, Putnam y Rockman, la consecuencia lógica es el llamado "híbrido puro". La aparición de ministerios a cuyos titulares se les exige una labor administrativa hacia "adentro" o una labor política hacia "afuera", es el comienzo de esta nueva tendencia. La tendencia se pone de manifiesto en forma clara en algunos países de Europa (Inglaterra, Francia y Alemania, entre otros) y en los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, donde al decir de muchos, la línea imaginaria que divide a los políticos de los tecnócratas, es tan borrosa como para considerarla inexistente. En otras palabras, el Estado moderno ha llegado a la tecnocratización de la política y a la politización de la tecnocracia. Hay muchas evidencias. Entre otras, el apoyo técnico, que tienen casi todos los parlamentos del mundo desarrollado, para tratar de neutralizar la tecnocracia oficial del ejecutivo. Es decir que las decisiones políticas entre el Parlamento y el Ejecutivo, se toman por medio de la confrontación tecnocrática. Para muchos a los que les ha preocupado, por años, el conflicto entre políticos y tecnócratas, el "híbrido puro" es no solamente la solución ideal, sino el camino del futuro. Para otros, esta tendencia podría significar la subordinación de los poderes públicos del Estado al juicio exclusivo de la tecnocracia. Lo cual, en mi opinión, coartaría en mucho la casi mágica aplicación del juicio político, que por muy vilipendiado

que haya sido en el pasado y siga siendo en el futuro, tiene todavía una enorme vigencia y una historia de éxitos incontestables.

Hasta aquí hemos tomado unos modelos sociológicos para explicar la relación entre políticos y tecnócratas. Estos modelos, como ya se ha dicho, van de la autocracia política, con la total subordinación de la tecnocracia, hasta el "híbrido puro", donde se confunden los roles, pasando por las etapas de contrastes por causa y efecto, hasta la cooperación en la elaboración de las políticas del Estado. En algunos casos hemos ilustrado los modelos con algún ejemplo venezolano. Sin embargo, tratar de colocar el ejemplo venezolano dentro de los límites de algunos de los modelos discutidos, es tarea que no emprenderemos. Dejaremos, a ustedes la solución del difícil problema. Para ayudar a ello, introduciremos dentro de la relación "políticos y tecnócratas", una variable no cubierta por los autores norteamericanos en forma específica.

LA PARTIDOCRACIA

Como se desprende de lo ya dicho, políticos y tecnócratas son una realidad en el Estado moderno. Los análisis hechos presuponen un conflicto potencial entre ambos por las diferentes maneras de definir sus roles. Sin embargo, los modelos señalados describen el conflicto dentro de una actuación predeterminada y *lícita* de las partes. Es decir, no hay abuso institucional. Más aún, los países analizados son todos democráticos, capitalistas y poseen un sector económico privado fuerte y políticamente activo e importante. No todas estas características se aplican a Venezuela. Lo más destacado en Venezuela es el enorme poder del Estado en la economía nacional, a través de su control de las industrias básicas, parte importante del sector financiero y propiedad de todo tipo de empresas de manufactura, industrialización y distribución agrícola-pecuaria y servicios. Si algún Estado tiene la infraestructura humana y económica para la aparición del "híbrido puro", es Venezuela, por la cantidad de instituciones tecnocráticas controladas por el Estado, y por ende, la necesidad de una verdadera simbiosis entre el político y el tecnócrata. Sin embargo, no ha sido así, y con pequeñas excepciones sectoriales, estamos todavía en nuestra relación "políticos y tecnócratas" en la imagen Nº 1, o sea, la subordinación de la tecnocracia a la política. Las razones son diversas:

LA PARTIDIZACION DE LAS INSTITUCIONES

El régimen de partidos es, sin duda, la expresión más legítima del ejercicio del poder político. Lo que no parece tan legítimo es la intervención directa de los partidos políticos en todos los aspectos de nuestra vida institucional. Desde la conformación humana de los centros culturales en nuestros liceos, hasta el nombramiento de los cuadros directivos de la mayoría de las empresas del Estado, pasando por los gremios y colegios profesionales. Casi todas nuestras instituciones de poder y de prestigio han perdido el prestigio y empiezan a perder el poder por la transferencia de lealtades del líder legítimo que ha podido emerger dentro de su seno, al líder partidista entrenado en otra parte para propósitos distintos. La manifestación más ineficiente y costosa de esta realidad son los presidentes y gerentes de algunas empresas e instituciones del Estado. Todo tecnócrata tiene pleno derecho a ser miembro de un partido político. Lo que no se puede es ser tecnócrata por el solo hecho de ser miembro de un partido político. Cuando el gerente lo es en virtud de su afiliación partidista, cualquier cuestionamiento de su gestión se convierte en un debate político nacional. La partidocracia gerencial lo que ha hecho es colectivizar las responsabilidades que deberían ser individuales, y no hay ley en el mundo que pueda corregir esta inversión de valores, esta contaminación institucional.

LA AUSENCIA DE SISTEMAS EN LA INFRAESTRUCTURA DEL ESTADO

Los sistemas administrativos y de control del Estado son todos obsoletos y es difícil pensar en uno que funcione adecuadamente, como deberían funcionar en un Estado moderno. Aquí no hay sistemas de contabilidad. Ni sistemas financieros. Recuerden el debate inter-institucional para cuantificar algo que debería de ser tan simple como el monto de la deuda externa. No hay sistemas de personal. No hay ni siquiera un inventario nacional de recursos humanos, de alto nivel, de donde se podrían seleccionar profesionalmente los numerosos gerentes y administradores que requieren las empresas e instituciones del Estado. En lugar de sistemas hay improvisación, administración por capricho e intuición. Y cuando esto no funciona, entonces entran en acción los legisladores y estructuran, si se puede llamar así, leyes y decretos de todo tipo, que pretenden controlar la

gestión antes, durante y después de que se produzca el acto administrativo. Lo que se ha conseguido es el establecimiento de una compleja maraña de disposiciones legales, costosas e ineficientes. La corrupción sigue campeando en la administración pública y privada. La mala administración está a la orden del día. Los administradores, por ignorancia, por desidia, por confusión o por conveniencia, se eximen de tomar decisiones. Las empresas e instituciones del Estado se endeudan sin control hasta por 21 mil millones de bolívares (15% del total de la deuda pública). La Corporación de Mercadeo Agrícola, de acuerdo con el Contralor, ha perdido Bs. 14.500 millones en cinco años, por "la desorganización administrativa y la ausencia de control en operaciones significativas".

Pero lo único que se nos ocurre es pasar una ley más. La de Salvaguarda del Patrimonio, aclamada en público por los mismos que la repudian en privado. Ya en su corta vida de 5 días, ha provocado la renuncia de funcionarios honestos y competentes. Matará la poca iniciativa gerencial creativa que queda en la administración de las empresas e institutos del Estado, y servirá para castigar alguna omisión administrativa menor, que en todo caso, probablemente debería ser perdonable; los grandes e importantes casos de corrupción seguirán sin castigo y el informe del Contralor para el año 1983 será igual, o más condenatorio aún, que los informes de años anteriores. Hay por lo menos 28 dispositivos legales que regulan la actuación del funcionario o empleado público. De ellos, 14 prevén sanciones para dichos funcionarios. Con la Ley de Salvaguarda hemos agregado uno más. Podemos sentirnos satisfechos. Pasamos pues de la ausencia de sistemas a la excesiva regulación. Los profesores del IESA J. A. Bustillo, Moisés Naim y Ramón Piñango, en un estudio reciente, apuntan lo siguiente: "otro efecto muy grave que la excesiva regulación ha tenido es el deterioro de la legitimidad social de las normas, al hacer muy difícil y hasta imposible su cumplimiento. Por ejemplo, en la administración pública las cosas han llegado hasta el punto en que el cumplimiento de toda la normativa formal que rige al Estado llevaría a una paralización de éste. Quien ha trabajado en la administración pública sabe que estamos en la absurda situación en que el funcionario que quiere sabotear algo, simplemente lo que tiene que hacer es "cumplir con las normas" y en que muchas veces el funcionario dedicado, preocupado, desinteresado y trabajador de su país debe ser audaz y violar las normas para poder contribuir efectivamente al desarrollo del país. Resulta, entonces, que paradójicamente en

la realidad los vientos de la ley soplan a favor del funcionario político, vago y deshonesto. No es necesario entrar aquí a señalar las consecuencias negativas que esto trae para la eficiencia administrativa".

LA FALTA DE JERARQUIZACION DE PRIORIDADES

Como la gerencia del sector público está partidizadà y no es, por lo tanto, lo profesional que debería ser; como el Estado carece de los más elementales sistemas administrativos y financieros; como esta ausencia de sistemas se sustituye por leyes y códigos decimonónicos, más propios para el control de una sociedad rural, sencilla y semianalfabeta; como la ausencia de verdadera responsabilidad ha matado a la iniciativa, no es de extrañarse que seamos un país que planifica en forma determinista y que no jerarquiza sus prioridades. Para nadie es un secreto que Venezuela atraviesa por una grave crisis económica, producto en gran parte de la confusión entre los roles de tecnócratas y políticos, lo cual ha impedido la construcción de un Estado moderno en lo administrativo, y ético en su actitud.

Citando nuevamente al Contralor, nos encontramos con lo siguiente: la deuda pública interna y externa alcanzó a Bs. 150.447 millones para fines de 1982. Del total, Bs. 18.354 millones corresponden a deudas no autorizadas, monto superior en 25%, por el mismo concepto, al endeudamiento en el ejercicio del año anterior. La deuda externa de los institutos autónomos creció en Bs. 7.142 millones. Tres institutos (INP, IMTC y VIASA) "presentan un considerable grado de insolvencia al perder la totalidad de sus patrimonios, y a la vez presentan una situación de endeudamiento". En otros tres (CANTV, LAV, e Inversiones del Transporte), "la deuda total supera sus respectivos patrimonios". Hay un caso extremadamente singular, de financiamiento sin adecuada previsión. Es el lamentable caso de Cementos Andinos. La CVF concedió avales por Bs. 762,2 millones y financiamiento a largo plazo por Bs. 100 millones. El BIV Bs. 176,1 millones en créditos y el BND Bs. 30 millones para un total de 1.032,3 millones. El hecho está bajo investigación, pero hasta ahora, nadie se ha rasgado las vestiduras. Hay, sin embargo, en el informe del Contralor, un hecho positivo. Al comentar las complejidades de la industria petrolera nacional, afirma que en ningún momento ha determinado la comisión de hechos que pudiesen ser catalogados de negligentes o ilegales, y concluye con esta frase: "esto se afirma con

absoluta responsabilidad, en resguardo del buen nombre y prestigio de una empresa tan fundamental para el destino de Venezuela. Los venezolanos a cuya responsabilidad y capacidad se les ha entregado la difícil y compleja tarea de mantener nuestra industria petrolera en óptimas condiciones de productividad beneficiosa para el país, han rendido un limpio servicio a la República en el año que acaba de fenecer, de acuerdo con los informes recibidos por el organismo". Más aún, en el año 1982, la industria contribuyó al Fisco Nacional con un total de Bs. 49.500 millones y al ingreso nacional total con Bs. 58.220 millones. Pues bien, una jerarquización de prioridades indicaría que la industria petrolera debería ser la última afectada en sus recursos financieros y en sus inversiones, por ser la única realmente productiva en magnitudes importantes. ¿Cierto? ¡Falso! Las inversiones petroleras probablemente serán reducidas en Bs. 5.000 millones del monto original de desembolsos programados para 1983. El presupuesto de operaciones en Bs. 1.500 millones. Se han reducido 15 taladros de producción y exploración. Todo lo anterior incidirá no sólo en la industria petrolera, sino también en las empresas contratistas, en las empresas privadas de ingeniería, en los manufacturadores venezolanos de materiales y equipos y en el desempleo. No hay duda de que este esfuerzo interno para reducir gastos en la industria es, aunque sea parcialmente, justificado. Muchas de las obras no se han cancelado sino simplemente diferido. Se ha mantenido una infraestructura de flexibilidad que permitirá el regreso rápido a una mayor actividad, si el mercado de exportación petrolera así lo requiriese. Lo que no es justificable ni justificado es que sea la industria petrolera, la primera y quizás la única en hacer el esfuerzo. Antes de reducir el presupuesto de la industria petrolera, por muy justificado que esto sea, cualquier sistema que jerarquizara profesionalmente las prioridades, tendría que declarar en emergencia a las empresas e instituciones del Estado cuyos desaguaderos financieros, sabidos y ocultos, de ser tapados, pudieran representar un potencial de ahorro para el Estado venezolano, de muchos miles de millones de bolívares.

LA CORRUPCION

No me detendré en el análisis, ya que a lo largo de esta disertación, camina, sin mencionarlo explícitamente, el más nefasto de nuestros males. En gran parte consecuencia de un tremendo error de en-

foque en la construcción cuantitativa y cualitativa de nuestra sociedad. En la evolución de la relación entre políticos y tecnócratas, en lugar de llegar al "híbrido puro", aquel que según algunos puede armonizar lo mejor de los dos mundos; nosotros hemos construido, característicamente, nuestro propio híbrido: aquel que reúne lo más negativo de los dos mundos. El que se acomoda a cualquier situación. El que es corrompido por participación o por indiferencia. Lo que esta posición cómoda ignora es que las sociedades pasan de la indiferencia a la complicidad y de la complicidad a la delincuencia. Ya la frase de Tomás Lander, de que somos una "sociedad de cómplices", se nos está quedando corta.

CONCLUSION

Mis apreciados graduandos: si mi diagnóstico ha sido duro, fue porque lo creí necesario. Los que como ustedes, han recibido los instrumentos que da el aprendizaje, tienen el deber de conocer el verdadero mundo al cual regresarán. Es un mundo complejo, que empieza a entrar en crisis, pero es perfeccionable. Perfeccionable siempre y cuando ustedes comprendan que lo que hay que cambiar primero es el enfoque. Pero para cambiar el enfoque, hay que poseer la habilidad y el conocimiento. De eso tienen ustedes en abundancia. Por eso comprenderán fácilmente que hay que cambiar la relación entre la política y la tecnocrática. Acercando los dos mundos. Respetando sus principios y motivaciones. A lo mejor algún día se logrará el "híbrido puro". Pero aun cuando eso no suceda, hay que reconstruir el "ambiente" para mejorar la posibilidad de lo que hasta ahora parece improbable. La administración y la política no son solamente una sabiduría técnica; son también una filosofía de la actitud. Los administradores y los políticos no pueden actuar eficientemente en un vacío de sistemas. En una ausencia de meritocracia. En una inversión de valores institucionales. Muchos de nuestros tecnócratas han fracasado ruidosamente al encargarse de instituciones públicas, así como también muchos políticos han fracasado en el mundo de la tecnocracia. Su fracaso no fue debido exclusivamente a la ausencia de conocimientos. Se debió a la ausencia del "ambiente" apropiado. El reto para ustedes y todos los políticos y tecnócratas jóvenes del país, está en rediseñar el "ambiente", modificando la actitud. Predicando con el ejemplo. Hay que ser optimistas, pero hay que recordar que el op-

timismo tiene dos formas: el optimismo irresponsable, que espera, sin hacer nada, la aparición del milagro recurrente que lo arreglará todo; y el optimismo responsable que sabe que puede reconstruir a la sociedad, con su esfuerzo. Estoy seguro que ustedes representan el optimismo responsable.

Les deseo mucha suerte, allá afuera, donde tanta falta nos hacen.

Resumen, 17-4-83

La ilusión del edificio

En recientes semanas, he tenido oportunidad de ser protagonista directo o indirecto de varios eventos aparentemente desconectados entre sí. Una gira a la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. Una carta recibida de un embajador amigo y la lectura de un trabajo del profesor de IESA, Moisés Naim, de donde tomé prestada una expresión para titular este artículo.

EN el fondo, todos los eventos tienen como denominador común lo que el profesor Naim llama "La Ilusión del Edificio". La tendencia muy generalizada en nuestro país de ser una sociedad de constructores. Lo que con demasiada frecuencia se nos olvida es que la verdadera misión de cualquier obra física no termina sino que empieza al finalizar la construcción. El ejemplo popular más evidente es el Complejo Cultural Teresa Carreño, que tiene una hermosa y moderna planta física, pero no tiene ni presupuesto para su mantenimiento futuro, ni muebles, ni un piano, ni, aparentemente, el personal entrenado para operar algunas de sus modernas y mecánicamente complicadas instalaciones.

El viaje a la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, para visitar algunas construcciones que se efectúan en esa zona con aportes de la industria petrolera, arroja el siguiente balance:

1. Todas las obras se están construyendo dentro del presupuesto original planificado y dentro del tiempo estimado, lo cual dice mucho de la empresa regional "Produzca" y de la supervisión general de la industria petrolera de la zona.

2. Casi ninguna obra, por no decir ninguna, tiene asegurado un presupuesto para su mantenimiento. Ni los concejos municipales, ni la oficina de la subregión, ni la Gobernación del Estado, ni las asociaciones industriales y comerciales de la zona, han buscado u obtenido con la anticipación deseada, presupuestos para la actividad de operar y conservar lo que se construye.

3. Al centro de Salud de Bachaquero se le construyó un ala adicional. El ala existente está, como casi todos nuestros centros asisten-

ciales, bastante mal mantenida. La cerca caída, los baños sin funcionar, los jardines sucios, etc. La pregunta obligada es: si no se puede mantener lo existente, cómo se podrá mantener la extensión para la cual, dicho sea de paso, no se han tomado las previsiones financieras para su dotación.

4. En el Distrito Miranda, se acaban de donar aproximadamente 7 millones de bolívares para concluir un polideportivo. Supuestamente, estos millones se agregarían a otros 6 millones de bolívares ya gastados hace algún tiempo, para concluir con unas instalaciones por valor de 13 millones de bolívares lo cual no constituye una inversión despreciable. Pues bien, los 6 millones de bolívares ya invertidos son en su mayor parte escombros. La piscina que nunca fue terminada, ha sido despojada de sus azulejos e instalaciones. Las canchas deportivas están hundidas en desniveles del suelo, provocados por la erosión y las lluvias. Una obra casi totalmente perdida sin haber sido nunca utilizada. Cuando al fin se concluya, será con algunos años de atraso, y en su conjunto no representará sino una fracción del costo total de la inversión efectuada en ella. Más aún, a menos que se tomen medidas de inmediato para dotar al Concejo Municipal o a la Oficina Regional del Instituto Nacional de Deportes, de los fondos necesarios para el mantenimiento del complejo, la parte nueva del polideportivo correrá la misma suerte de la parte vieja. Estos son apenas dos ejemplos. Hay muchos más.

La carta recibida del embajador narra el hecho de que en la capital de un país amigo, nuestra Embajada instaló un centro de información audio-visual sobre Venezuela. Lo que aparentemente se le olvidó al funcionario diplomático fue pedir presupuesto para el mantenimiento y la operación de dicho centro, el cual corre ahora, después de instalado, el real peligro de convertirse en otro inútil monumento a la improvisación.

Es fácil deducir de los ejemplos anteriores que escondido en el fondo de la sociedad venezolana hay un problema de actitud con relación al mantenimiento y operación de nuestra planta física. No se trata de un problema de instrucción en su sentido más amplio. Igual desidia muestra el culto diplomático que el representante popular de un alejado y pequeño municipio.

Hasta ahora, pudiera parecer por lo aquí dicho que el problema es meramente de imprevisión financiera. ¡Es más que eso! Es en el fondo, el no sentir el dolor individual de la propiedad colectiva. No

cuesta nada o muy poco el reparar una cerca de alambre frente a un dispensario de la comunidad. Cuesta muy poco o nada el vigilar y mantener algunas instalaciones semiterminadas. Cortar el monte. Limpiar la maleza. No robarse las baldosas de una piscina. Ni las luces de un estadio. Ni romper los asientos de un autobús. Ni "ruletear" la basura, como si fuera un preso político. Como dijimos, el problema no es solamente de instrucción: es de cultura y de actitud. Tenemos que aprender a molestarnos por la suciedad. Por el abandono. Tenemos, como ciudadanos, a nivel de pequeñas comunidades, que organizarnos para defender y proteger lo nuestro. Cada ciudadano tiene que ser un guardián de su modesta parroquia y contribuir con un pequeño esfuerzo físico y financiero para mantener lo que a todos nos pertenece. Hay que erradicar la perniciosa costumbre de mirar hacia las autoridades o hacia las instituciones de poder político o financiero, como si fueran los únicos responsables del bienestar colectivo.

Mientras las comunidades no se ocupen de su propio progreso. Mientras no estén dispuestas a hacer un pequeño sacrificio por conservar lo que a todos beneficia, no podrán convertirse en su propio gobierno. Con representantes auténticamente populares. La verdadera representatividad a todos los niveles de los poderes públicos regionales y nacionales no se logrará sino por la vía de la defensa de la pequeña comunidad. Sobre esta acción se tiene que construir el amor a Venezuela.

Mientras tanto hay también que vigilar el aspecto administrativo-financiero, ya que con amor y buenas intenciones solamente, no se construye una sociedad. De ahora en adelante los poderes públicos y las empresas privadas y del Estado, que en una forma u otra contribuyen con las comunidades en la construcción de facilidades físicas colectivas (auditoriums, estadios, plazas, centros de salud, mercados, etc.) no deberían efectuar donación alguna si no se garantiza al mismo tiempo el mantenimiento de la obra a construirse. Hay varias posibilidades. Si en lugar de tratar de construir el polideportivo de los puertos de Altagracia a un costo de 13 millones de bolívares, de los cuales quedará una obra que vale 6 millones de bolívares (que probablemente se perderá también por falta de recursos), se hubiese construido un polideportivo de 7 millones de bolívares, con un fondo de fideicomiso de 6 millones de bolívares para su mantenimiento se hubiesen salvado 7 millones de bolívares, en lugar de perder 13 millones de bolívares, y la comunidad tendría su centro deportivo. Otra alternativa es el restringir las donaciones a las comunidades cuyos

habitantes se convierten en depredadores de la propiedad colectiva. Si una comunidad requiere o solicita 2 canchas deportivas, se le construye una, y si después de un año, ésta ha sido satisfactoriamente mantenida por la comunidad, entonces, y sólo entonces, se construirá la otra. Todos tenemos que aprender a equilibrar nuestros derechos con nuestras obligaciones. Si en la época de la abundancia hubiésemos aprendido a conservar lo que el torrente de dinero construyó sin previsión, no fuéramos hoy el país destartalado que somos. Ni en agricultura. Ni en servicios médicos. Ni en servicios públicos. Ni en nuestra indiferente actitud. Ni en el irrespeto hacia el ciudadano. Ni en la incapacidad de nuestros administradores y gobernantes. Si hubiésemos construido la noción de la comunidad, hubiésemos pasado de allí al concepto de país, y como entonces nos dolería a todos el deterioro de lo que a todos nos pertenece, no hubiésemos permitido que nadie ni nada nos condujera a la crisis actual.

Hay que matar la ilusión de que el trabajo termina cuando concluye la construcción de un sistema físico. Aunque parezca una perogrullada, las cosas se construyen para ser utilizadas y no para contemplar con indiferencia su desmoronamiento. El "efecto dominó', que comienza con el desamor de un ciudadano por su pequeña comunidad, nos ha arrastrado a la indiferencia colectiva ante la crisis nacional. El problema es pues de todos, y ciertamente no tiene solución ni a una ni a dos voces.

Resumen, 5-6-83

La administración por fuego

EN el pasado reciente he analizado algunas variables de la administración: La administración de la ansiedad. La administración por excusa. La administración por capricho. La administración por estatuto. La administración del conflicto. Nunca pensé que la serie continuaría con la novísima especie de la administración por fuego.

En la historia de la humanidad ha habido incendios famosos. Unos históricamente comprobables, como el de la ciudad de San Francisco, a comienzos de siglo. Y otros como el de la Roma de Nerón que tiene varias versiones. Pasando por el incendio de Constantinopla por los turcos y la destrucción de Cartago por los romanos, hasta la pira donde se pretendió acabar con el saber humano en la novela "Farenheit 451" de Ray Bradbury. Muchos de estos incendios llevaban en su intención la noción de castigo. La destrucción de lo existente. Una especie de borrón y cuenta nueva para iniciar un mundo mejor, por muy equivocados que estuvieran en esto último los piromaníacos de turno.

El desarrollo de la industrialización , utilizó el fuego con otros propósitos. La organización de las finanzas creó los seguros contra incendios, y la nueva realidad descubrió que en algunas circunstancias, valían más las cenizas que la integridad "física" de algunas instalaciones. Se desarrolló así una ciencia alrededor de la habilidad de provocar incendios no detectables en su causa, compensada por otra ciencia de descubrir incendios causados con la intención de defraudar a alguien. Como en todas las ciencias de golpe y contragolpe, ambas habilidades se han desarrollado paralelamente, aun cuando recientemente, en los países más adelantados, la ciencia de la detección ha superado a la habilidad fraudulenta.

En Venezuela, como en muchos otros aspectos del subdesarrollo, hemos llegado tarde al uso del fuego como instrumento de administración. Pero, como siempre, lo estamos utilizando con varios elementos de distorsión. Ya no se trata de cobrar un seguro. De lo que se trata es de borrar la evidencia de un fraude o de una apropiación indebida. Por supuesto que la moderna administración del fraude sabe cómo ocultarlos sin quemar los libros. Sobre esto hemos sido testigos de muchos ejemplos en fechas recientes. Sin embargo, una nueva clase emergente, con aspiraciones de convertirse en tahúres ricos, pero sin el necesario entrenamiento, ha decidido acortar el camino del aprendizaje y llegar al "éxito" mediante el uso de la "solución final". Cuando no se puede esconder lo hecho con el apoyo de la documentación, entonces se destruye la documentación. Lo triste de todo esto es que la nueva horda de aficionados a la delincuencia no encuentra mecanismos de castigo en nuestros sistemas de control. No es posible que no se castigue ni el hecho, ni tampoco lo burdo de su ejecución. Había una época en la cual había cierto honor entre los pillos y se respetaba la manera de hacer las cosas. Si fuésemos una sociedad de ética irreprochable, sabríamos cómo castigar el fraude. Si fuésemos una sociedad de delincuentes profesionales, castigaríamos a los aficionados, porque le dan mal nombre a la "profesión". Pero estamos en el camino de convertirnos en una sociedad de delincuentes aficionados; donde la improvisación y el facilismo se hacen presentes hasta en el delito. Ni para eso nos preparamos. Tenemos, pues, un largo camino de regreso. Rescatar el profesionalismo, hasta en el delito; y evitar después el delito por medio de la construcción de una nueva moralidad con mecanismos profesionales para castigar lo que entonces será la excepción.

En la antigüedad se condenaba a la hoguera a personas y libros que, de acuerdo con la moralidad de la época, representaban peligrosos elementos de perturbación y corrupción para la sociedad. Hoy la nueva delincuencia aficionada protege a la corrupción mediante el fuego. Y no pasa nada. Y las personas siguen en sus cargos públicos. Y no hay castigo. El signo de corrupción colectiva más visible es aquél que se confiesa institucionalmente incapaz para castigar a la delincuencia aficionada. Burda. Rateril. Hay casi un deseo inconsciente, y luego consciente, de parte de algunos observadores, de hacer algo. Pero para poder participar en el rescate y hacer labor de apagafuegos se requiere un equipo homogéneo donde todos tengamos más o menos el mismo objetivo. Tienen además que funcionar los sistemas

complementarios, que en el gran incendio de nuestra sociedad se llaman los poderes públicos: ejecutivo, legislativo y judicial. Paradójicamente, lo que hasta ahora ha funcionado es la resistencia al fuego. Nuestras instituciones se han mostrado indiferentes e inmunes ante el calor de la corrupción y otros fuegos. Pero tarde o temprano, hasta el material más resistente se consume ante el calor continuo. El día que nuestras instituciones sean tan constantes en la búsqueda de la moralidad, como son resistentes, en el sentido negativo de la expresión, a la corrupción, habremos empezado a construir una sociedad mejor.

El baño de agua fría de la nueva realidad, va a terminar con muchos fuegos innecesarios. Las cenizas del fraude serán esparcidas a los cuatro vientos donde no tendrán capacidad de contaminación. Pero esto será la excepción. Lo permanente será otra cosa. Lo permanente se empezará a construir cuando, ante el próximo incendio, corramos todos en dos grupos: uno para apagar las llamas y otro para castigar al culpable.

Atención, por favor... ¡está sonando la sirena!

El Nacional, 25-6-83

La administración del rebaño

DOS conocidos investigadores sociales de la firma norteamericana McKinsey & Cía., han escrito recientemente un libro titulado "In Search of Excellence" (En Busca de Excelencia) que ha tenido, para muchos, un sorpresivo éxito de ventas. ¿Qué novedosos descubrimientos contiene la tesis de los autores? ¿Qué mágicas fórmulas para el éxito? ¿Dónde está la receta instantánea para lograr excelencia en diez fáciles lecciones? ¿Dónde están los consejos para "gerenciar" mejor a las empresas para hacerlas más productivas?... Francamente, en ninguna parte. El libro lo que ha hecho es analizar un universo de empresas exitosas y buscar algunas coincidencias en su estilo gerencial. Lo que ha encontrado es que casi todas las empresas exitosas analizadas tenían, en mayor o menor grado, las características siguientes: Estímulo a las nuevas ideas. Una cultura de innovación en respuesta al cambio. Decentralización de operaciones (lo grande no es mejor). Respeto por los clientes. Grupos ad-hoc para tareas específicas. Un horror a los peligros de la institucionalización de los comités. (La moderna definición de un comité es la de "un mecanismo para sindicalizar el riesgo"). El estímulo al ejercicio del derecho a equivocarse. El derecho al cuestionamiento de las decisiones. La autoridad bien entendida. Todo lo anterior y mucho más, parece bastante elemental. Bien conocido. Per aun en la sociedad norteamericana, que destituye a sus presidentes y mete presos a sus senadores y diputados por corruptos e inmorales, el redescubrimiento de lo obvio ha causado sensación. El rescate de lo que en otras ocasiones he llamado "las virtudes corrientes", ha sido recogido con entusiasmo. En el fondo, el éxito del libro no es sino una ratificación de la importancia que las sociedades le dan, y deben darle, al espíritu creativo del hombre. Las sociedades abiertas estimulan estos as-

pectos. Las sociedades cerradas y autoritarias lo desestimulan. Aun cuando en algunas ocasiones persiguen objetivos diferentes, las empresas industriales y los países tienen elementos culturales importantes que deberían ser coincidentes.

En un país presidencialista como Venezuela, los gerentes son, por lo general, autoritarios. El principio de autoridad se confunde con la arbitrariedad y el libre ejercicio de la administración por capricho. El cuestionamiento se confunde con irrespeto y los "gobernados" o "gerenciados", según sea el caso, se convierten en un rebaño de dóciles seguidores del dogma oficial. Los instrumentos formales reflejan entonces la cultura predominante y se establecen mecanismos de castigo para las equivocaciones. Controles muy elaborados para la acción y estímulos indirectos para que la creatividad, ahogada por las restricciones y normas importantes, muchas veces se desahogue por la vía de la corrupción. El error está en creer, que la corrupción ya creada, se alivia después mediante una maraña mayor de controles. Que la autoridad se ejerce por medio del abuso. Que la obediencia se logra ahogando a la creatividad. Que la eficiencia se estimula castigando a los errores. En fin, para usar la terminología de moda, que las instituciones se consolidan castrando mentalmente a sus miembros.

Lo grave y triste de todo lo anterior, es que nuestras instituciones han institucionalizado (valga la redundancia) la filosofía del "rebaño". Administran bajo los conceptos de la pasividad y el seguimiento ciego. La "oveja negra" es inmediatamente descartada en un proceso involutivo de selectividad. Aparte de los aspectos informales del ciego culto a la autoridad, las instituciones "formalizan" el dogma. Manuales de procedimientos. Comités permanentes para debatir todo lo imaginable. Auditoría de lo intrascendente. Controles sobre el uso de los minutos de las personas. Incentivación del temor a equivocarse. (Uno de los presidentes exitosos estudiados en el libro citado, decía que el gerente que no se equivocara 7 veces a la semana, tenía que ser investigado). Falta de continuidad gerencial (una manera costosa de ejercer la autoridad, es despidiendo continuamente a la plana mayor). Ausencia de las reglas del juego (jefe es jefe y hace lo que le da la gana). Un irrespeto total a los puntos de vista ajenos. Un apego ancestral a las "roscas". Los compadres. Los amigos. (Debido, según algunos investigadores, a un desarrollo poco común de la parte cerebral, que el hombre desarrolló en la época de los grandes reptiles y que lo llevó a apreciar las ventajas de vivir en agrupacio-

nes tribales). Creación de Centros de Adiestramiento y Entrenamiento, donde consciente o subconscientemente se exaltan las virtudes del rebaño. Se castiga al individualismo. Se estimula excesivamente el pensamiento y las decisiones convencionales. Se ignora convenientemente que entre las sociedades "todo reglas" y las sociedades totalmente anárquicas, hay un vasto espacio para la creatividad sin desorden. Lo que las instituciones deben comprender es que por muy autoritarias que sean, siempre deben dejar abierta una pequeña rendija por donde pueda filtrarse el iconoclasta. El "diferente". El "equivocado". El soñador. El visionario.

Hace tiempo que hacemos todo lo posible por convertirnos en un gran rebaño. Hace tiempo que estimulamos el silencio como la gran estrategia para el progreso. Sin embargo, hace también mucho tiempo que estamos confundiendo la ambición con la complicidad. Por ausencia estamos permitiendo la deformación de nuestras instituciones. Hemos permitido que nos impongan códigos de conducta que cnducen a la cultura de la pasividad. El resultado inmediato es la mediocratización del liderazgo. De una sociedad de rebaño no puede surgir sino el pastor atrasado. Con una concepción parroquial del sentido de dirección. Con una visión limitada a la geografía de su paisaje inmediato. Poco a poco, las pocas ovejas negras que van quedando, se mueren solas o se incorporan al rebaño.

Entre los mecanismos que esta nueva sociedad de rebaño emplea con más éxito, para detener el progreso y para entrabar el mecanismo de decisiones, se encuentra el uso y abuso del "estudio". La "estudiología" es la nueva ciencia del "no hacer nada". Los "estudiólogos" manejan con eficiencia, digna de mejor causa, los mecanismos de la investigación para detectar las variables de un problema, hasta la saciedad. Como algunas células, las variables se reproducen con pasmosa velocidad, para convertir lo sencillo en lo complejo. El arte de enrarecer lo transparente. La "estudiología" tiene su complemento en la "reportología". Todo estudio tiene numerosos "reportes", que en el sector oficial se llaman "informes".

El tiempo del ejecutivo se utiliza en reuniones para analizar los reportes y los estudios. Las agendas de los gerentes y los puntos de cuenta de los ministros se recargan con discusiones diseñadas para promover las indecisiones. Finalmente cuando algunos problemas ya no pueden esperar más, se resuelven apresuradamente, por capricho

e intuición, ante la imposibilidad de excavar a través de la maraña "informativa" disponible.

Los autores de McKinsey sugieren que en algunos casos la respuesta a la indecisión es invertir la secuencia de algunas acciones, como por ejemplo: Listos, Fuego, Apunten.

¡En Venezuela tenemos ya mucho tiempo apuntando!

El Nacional, 29-10-83

Base cero

ALGUNAS instituciones, cuando falla todo lo demás, hacen un ejercicio llamado "base cero". Consiste en analizar el problema como si se tuviera la libertad de resolverlo sin tomar en cuenta las dificultades estructurales existentes. Ni los compromisos contraídos. Es como una oportunidad para empezar de nuevo. Borrar intelectualmente el pasado. Tratar de ver si al borrar los obstáculos del día a día, se pueden hacer las cosas de una manera más eficiente. Empezar a partir de cero, e ir construyendo una nueva realidad que nos lleve al punto donde nos encontramos hoy por vías diferentes. Comparar el resultado obtenido con la realidad actual y analizar entonces los correctivos que tendríamos que hacerle a esa realidad para convertirla en el modelo escogido.

Un ejemplo ilustra el punto. La técnica presupuestaria, tanto en los países como en las empresas, parte por lo general de una base de premisas ya establecidas hace algún tiempo y que está asociada con un costo determinado. Sobre esta base se agrega o se resta el costo de las actividades que haya que incorporar o desincorporar. Si una empresa petrolera va a aumentar sus actividades en el campo de la reparación de pozos, entonces se agrega al presupuesto de operaciones del año anterior el costo de reparar un mayor número de pozos. Este costo es fácil de determinar y por lo tanto fácil también, de justificar. Tantos hombres, tantas máquinas, tanto material, etc. Así pueden pasar los años y una empresa originalmente concebida para una operación menor, puede a fuerza de añadidos anuales, terminar siendo un verdadero gigante. Sin embargo, casi siempre llega un momento en el cual la complejidad empieza a ser poco manejable. Pareciera que hubiese un exceso de personal, todo debidamente justificado y documentado. Los buenos administradores hacen entonces un ejercicio diferente. En lugar de analizar los agregados o desagregados,

analizan la base. El punto de partida. Toman la empresa con las actividades del presente y se hacen las siguientes preguntas: ¿Cómo organizaría yo esta empresa si empezara a estructurarla hoy a partir de cero? ¿De dónde saldría el financiamiento? ¿Cuánto equipo necesitaría? ¿Cuántas personas emplearía? ¿Cómo organizaría mis departamentos de operaciones y de apoyo? ¿Cómo haría de nuevo las mismas cosas? ¿Cuál sería mi política sindical? ¿Salarial? ¿Cuáles serían mis relaciones con la comunidad? ¿Dónde ubicaría mis oficinas? Al terminar el análisis, por lo general descubrimos que hay muchas áreas en las cuales podemos mejorar las cosas. Hacerlas en forma diferente. El secreto estriba en que hemos cuestionado la base de partida. El punto de arranque. Es como si un joven matrimonio empezara una casa de dos habitaciones. Al venir los niños, le agregan los cuartos necesarios. Después se mudan sus padres a la casa y le agregan dos cuartos más. Luego viene un sobrino a vivir con ellos. Otro cuarto. Todos los cuartos están habitados y por lo tanto debidamente justificados. Pero llega un momento en que la casa, a fuerza de agregarle cuartos, se vuelve inmanejable. Caótica. Anárquica. Es el momento de sentarse a pensar que a lo mejor lo que hace falta es construir otra casa a partir de cero. Planificada adecuadamente a la luz de la nueva realidad. Podría resultar más económico.

En Venezuela hace tiempo que hemos debido hacer un ejercicio de base cero. No seguir agregándole cuartos a la casa. Cuestionemos la base. Definamos nuestros objetivos como país. A dónde queremos ir en los próximos 20 ó 30 años. En educación. En desarrollo industrial. En crecimiento económico. En producción de alimentos. Estructuremos entonces los mecanismos para llegar allá. Las leyes. Los procedimientos administrativos. Olvidémosnos de tratar de modificar lo existente agregándole a la confusión un nuevo decreto o una nueva ley. La palabra reforma tiene para nosotros una connotación desastrosa. Vivimos "reformando" todo, cuando lo que necesitamos es una nueva casa donde quepamos todos ordenadamente. Los países y las instituciones se aferran a sus ordenanzas. A sus códigos antiguos. A sus sistemas administrativos anárquicos. Con múltiples copias hechas a mano. Con sello y firmas por todas partes. Con permisos que se les han agregado a todas las actividades en un vano intento de cualquier actividad. Todo lo cual ha resultado en las dos lacras más peligrosas de nuestra sociedad actual: la "permisología" y la "discrecionalidad del funcionario público". Aspectos ambos que conducen inexorablemente a la corrupción. Y allí estamos. Se comienza por "simplificar

los trámites", mediante el soborno y se termina incluyendo los mecanismos de corrupción en el proceso formal. La corrupción tiene también sus códigos. Sus guías de procedimiento. Para conseguir tal cosa hay que pagarle a fulano. Para otra cosa a zutano. Y así por el estilo. Algunas instituciones tienen plenamente identificadas sus oficinas para administrar la corrupción. Todo lo anterior surge del punto de partida equivocado. De la misma base de nuestra sociedad. De una ausencia de cuestionar nuestras infraestructuras a partir de cero, para que podamos empezar de nuevo a construir para la nueva complejidad. La verdadera dimensión.

Estos ejercicios base cero hay que hacerlos también con casi todas nuestras instituciones, empezando por las patronales, las sindicales y las políticas. Trazar sus objetivos. Modificar sus filosofías, si fuese necesario y después hacerse la pregunta si sus estructuras actuales le sirven o no de vehículo eficiente para el tránsito hacia el mañana. De no ser así, rediseñar la estructura, pero sin el peso de la inercia heredada. Imaginémosnos solamente, a título de ejemplo, cómo estructuraríamos el régimen municipal si pudiésemos partir de cero, sin entrabarnos con todas las ordenanzas existentes. Y si nos olvidáramos de la Ley de Educación, ¿cómo reordenaríamos la enseñanza? Y si las empresas del Estado no existieran, ¿bajo cuál estructura redistribuiríamos sus funciones actuales?

Al país hay que repensarlo para que sea diferente sin dejar de ser el mismo. No se trata de cambiar nuestra identidad sino más bien de afianzarla mediante la búsqueda de una mejor manera de hacer las cosas, más cónsona con la nueva realidad.

El país ya está bastante "modificado" y "reformado". ¡Ahora hay que construirlo de nuevo!

El Nacional, 12-11-83

La lentitud de la prisa

PARADOJICAMENTE, he descubierto a través de los años, que en los sitios donde se presta servicio al público, mientras más "corren" los servidores, más lento es el servicio. Esto es particularmente cierto en los restaurantes y en los hoteles. La lenta y silenciosa eficiencia del servicio inglés, por ejemplo, donde todo aparenta ser fácil y sin esfuerzos, contrasta con la algarabía apresurada de los servicios turísticos de la mayoría de las islas del Caribe, donde todo parece complicado e ineficiente y, sin embargo, los servidores dan la impresión de estar haciendo un enorme esfuerzo. Aun cuando hay mucho calor humano en la relación, que a veces compensa la falta de profesionalismo. El problema de la tropicalización de la eficiencia está en que hay mucho de encanto en la espontaneidad del desorden. Lo de los ingleses es "trabajo". Lo de las islas caribeñas es "fatiga". Hay una diferencia. El trabajo es el esfuerzo, recompensado por resultados. La fatiga es el esfuerzo improductivo.

La lentitud, resultado de la prisa, es aplicable no solamente al aspecto de los servicios. El concepto puede extenderse a algunas sociedades que hacen enormes esfuerzos fatigantes para lograr su desarrollo, sólo para permanecer estancadas en el tiempo y a veces hasta para retroceder. Hay un momento y una velocidad apropiada para todos los esfuerzos. La sabiduría está en saber identificar el momento y medir la velocidad. El viejo dicho español de que "no por mucho madrugar amanece más temprano", tiene en su filosofía un pedagógico mensaje para las sociedades modernas. El no exagerar la prisa no significa, por supuesto, que la alternativa sea la abulia o la indiferencia. Eso también, es un pecado del subdesarrollo. Pero en el extremo de la ineficiencia, causada por la ausencia total de esfuerzo, y el otro extremo de la ineficiencia representada por la fatiga improductiva resultado de la prisa excesiva, hay un mundo de posibilida-

des para lograr el equilibrio entre esfuerzo y resultados, que hemos dado en llamar "trabajo".

En Venezuela nos hemos colocado en ambos extremos de la ineficiencia. En algunos casos por no hacer nada y en otros por intentar hacer demasiado. La lección de los últimos 15 años nos debe haber enseñado que cuando se reacciona a la inacción con prisa excesiva, causamos la misma ineficiencia que cuando reaccionamos a la excesiva prisa con el no hacer nada. Hemos demostrado ser un país de extremos. La oportunidad se nos presenta ahora para buscar el equilibrio salvador. Dependerá en mucho del enfoque que se le dé al esfuerzo.

La única prisa que en Venezuela ha dado resultados, que pudieran llamarse positivos para algunos, ha sido la velocidad de la corrupción. Sin embargo, la prisa con la cual se han enriquecido algunos, ha conducido al empobrecimiento de los demás. Que somos los más. Hasta en esto hemos sido ineficientes. La reacción popular tarde o temprano castigará implacablemente a los culpables, y como en todos los casos de sobrereacción podría castigar también injustamente a algunos inocentes. Con la misma prisa con la cual nos olvidamos hoy del acto de corrupción, nos podríamos mover en el futuro para castigar al sospechoso de culpabilidad no probada. Pasaríamos entonces de la impunidad a la arbitrariedad. Ese sería el resultado de la prisa. La corrupción, también, corre el peligro de administrarse ineficientemente al aplicársele la política de los extremos.

El concepto de la lentitud de la prisa se aplica también a las ambiciones personales. Esto es particularmente cierto en Venezuela, donde, con honrosas excepciones, muy pocas personas saben esperar. Aquí hemos tenido políticos "quemados" a la joven edad de 40 años. La vía del atajo para escalar posiciones pareciera tener un atractivo irrechazablemente seductivo para muchos de nuestros hombres públicos. Los del sector privado tampoco escapan a esta tentación. Y los "híbridos", es decir, los que transitan el puente entre ambos sectores, empiezan a utilizar al sector político para escalar posiciones gerenciales y al sector gerencial para escalar posiciones políticas. Hasta ahora, algunos han tenido éxito relativo en este nuevo juego.. Sin embargo, como en todos los juegos, los éxitos son superficiales y temporales. Fracasado el intento de mantenerse en el poder por la vía de la excesiva prisa, retroceden, a veces más atrás del punto de partida. Empiezan entonces, de nuevo, el lento y tortuoso ascenso hacia el poder. Mientras tanto, los que han transitado el camino más lento,

pero más seguro, del ascenso escalonado, han pasado a tomarle la delantera al prematuro, apresurado, y exitoso de ayer.

En las instituciones, tanto públicas como privadas, es tan importante el no retroceder, como lo es el adelantar. Se comprueba así, una vez más, la posible lentitud de la prisa.

En los deportes es también frecuente encontrar a un deportista destacado pero en decadencia, cuya justificación para el descenso fue que "lo llevaron muy aprisa". Esto es particularmente cierto en el boxeo venezolano, donde algunos promotores creen que se puede sustituir el largo y tedioso trabajo del aprendizaje del oficio, con peldaños construidos por contrincantes de papel y por influencias "gangsteriles" y prebendas económicas repartidas en los corruptos centros de decisión internacional.

Sabemos que sin esfuerzo y constancia no progresan ni las personas ni las instituciones. Tanto el presidente saliente como el entrante son buenos ejemplos de lo anterior. Pudieron hacer el tránsito de la derrota al triunfo porque cuando fueron derrotados en sus partidos, nadie podía cuestionar sus legítimos derechos a aspirar y luchar por la posición que deseaban. Diferente hubiese sido si hubiesen llegado por la vía del atajo y de la excesiva prisa, a la confrontación inicial. La derrota, entonces, los hubiese borrado completamente del mapa de la importancia política. Quienes llegan a las puertas de la gloria por la vía del ascenso lógico, a fuerza de experiencia y trabajo, aunque los derroten, tendrán siempre el derecho y la oportunidad de insistir de nuevo. Los que llegan a las mismas puertas por la vía del atajo, queman su futuro en un solo lance. Nadie les perdonará, después de la derrota, lo que fue un éxito prematuro. Algunos de nuestros más jóvenes políticos deberían reflexionar sobre estas realidades.

Un distinguido político venezolano, a quien por respeto a lo que fue una conversación privada, no citaré, dijo en una ocasión contrastando el estilo de dos gobernantes venezolanos, que "habíamos pasado de una ausencia de ignorancia a una ausencia de conocimiento". Como la ausencia de ignorancia se asocia con la prisa en las decisiones, y la ausencia de conocimiento con la renuencia a decidir, la frase no es sino una manera elegante de decir, que hay tanta lentitud en la excesiva prisa como la hay en el no hacer nada.

Vamos a construir al país con esfuerzo. ¡Pero sin la prisa que conduce a la lentitud!

El Nacional, 21-1-84

La delegación hacia arriba

HACE algún tiempo, esbocé la tesis de que los ciudadanos venezolanos habían delegado demasiados derechos. Un amigo me hizo la observación, que puesto en esta forma, el mensaje no era comprensible. Por lo general, se entiende por delegación el pasar el poder de decisión de arriba hacia abajo. Sin embargo, el que yo sugiriera la delegación del ciudadano hacia el líder y supusiera que todos entendían mi intención, no hace sino apoyar la tesis de que en efecto lo normal en Venezuela es delegar hacia arriba.

Todo empieza con la noción de que somos un país "presidencialista". Sobre esta sencilla explicación se construye un andamio de arbitrariedad. De ineficiencias. De mal uso del tiempo. De baja productividad. En efecto, en toda sociedad la esencia de la eficiencia está en remunerar el esfuerzo en forma cónsona con lo que vale. Una manera algo sinuosa de decir que nadie debe recibir de la sociedad más de lo que a ella contribuye.

La tragedia de los países "presidencialistas" es que obligan a que las decisiones que debería tomar un nivel inferior, las tenga que tomar el presidente. Esto es costoso e ineficiente. Toda sociedad está organizada en estratos o escalones de decisión. En la medida que se asciende en estos escalones, en esa medida se tiene mayor poder y mayor remuneración por el esfuerzo. La base del sistema es que cada quien cumpla con su responsabilidad al nivel del escalón que le corresponde de acuerdo con su esfuerzo y su compensación. Cuando se hace más de lo requerido, entonces se está recibiendo menos de lo que se contribuye. Cuando se hace menos de lo requerido, se está recibiendo más de lo que se vale. Las sociedades eficientes tienen un equilibrio más o menos perfecto, tanto en sus estratos indi-

viduales, como en la sumatoria de sus estratos. Unos rinden más de lo que cuestan; otros rinden menos. Al final la cuenta se empareja.

¡En Venezuela la cuenta tiene tiempo estando dispareja! Estamos pagando mucho más por lo que vale mucho menos. Cometemos un error fundamental. La gente no vale por lo que potencialmente pudiera hacer, sino por lo que de verdad hace. Cuando a una persona competente la designan para desempeñar una posición dada, parte de su trabajo es asegurarse que no emplea su tiempo haciendo el trabajo de sus subordinados. Hacer esto es escamotear un poco los recursos de las instituciones, por cuanto se están recibiendo los beneficios asociados con la posición superior, cuando en realidad se está desempeñando la posición subalterna.

De todos los vicios de nuestros sistemas administrativos, el asociado con la alcahuetería de permitir y estimular la delegación hacia arriba, es uno de los más perniciosos. Empieza por la satisfacción de sentirse un poco el dueño de toda la sabiduría. La fuente a la cual acuden todos los subordinados en busca del agua para satisfacer su sed de conocimientos. En el camino, lo que al principio era apenas la pequeña mentira, se convierte en el dogma inflexible. Al final, el recipendiario de las consultas se convierte en dueño absoluto de la verdad. Sólo que la "verdad" no es sino la pequeña escama de la superficie. Como la consulta ha sido elevada, no en virtud de la capacidad del consultado, sino como un método constante de adulancia, nunca se obtienen respuestas frescas. No se consulta para saber, sino para complacer. Las respuestas son siempre las mismas que se hubieran podido obtener a nivel inferior, y la creatividad potencial del que dirige se pierde en el laberinto de la mediocridad de los niveles inferiores.

Hay una conseja norteamericana que dice: "se necesitan dos para bailar". Para delegar hacia arriba se necesitan dos también. El que delega y el que acepta la delegación.

El pecado de la delegación hacia arriba, está en que el verdadero culpable no es el que delega, sino el que acepta la delegación. Hay mucho de soberbia en el gesto. Hay también un complejo de inferioridad latente. Es más fácil demostrar que se puede hacer el trabajo del subordinado que el tratar de explorar nuevos horizontes de creatividad. El que acepta la delegación hacia arriba, es decir, el hacer lo que otros deberían hacer, en el fondo acepta la tarea sin la responsabilidad. El fracaso será siempre del subordinado. En el fondo, la delegación hacia arriba no es sino una manera artificial de proteger

al "jefe" para que no tenga que exponerse a tomar las decisiones por las cuales debería ser responsable. Es una manera de ocupar su tiempo, sin que se le pueda juzgar su acción. Por omisión sí. Esta es la diferencia entre el desarrollo y el subdesarrollo. El subdesarrollo, por lo general, juzga al líder por lo que hizo, sin importarle que lo que hizo ha debido hacerlo otro, a un costo menor. El desarrollo juzga al líder por lo que dejó de hacer. El espejismo de la ocupación permanente en lo intrascendente no resiste el análisis del ciudadano instruido.

En nuestro país, el concepto del jefe se ha confundido con el de "hacedor de todo". Los presidentes de corporaciones industriales, comerciales, bancarias y hasta de la nación se ven como los componedores y factores decisivos de todas las nimiedades que afectan a su institución. Sagazmente, el público les ha inculcado la noción de que si no pueden resolver lo sencillo mucho menos podrán resolver lo complejo. ¡La verdad es otra! Lo sencillo lo tienen que resolver aquellos a quienes les pagan por resolver precisamente éso. Lo complejo sólo lo puede resolver el que por méritos llegó a posición de mando. Quien no tiene la modestia de confesar que no conoce el detalle, termina hundiéndose en la mediocridad del que conoce todas las respuestas obvias... el líder de tercer nivel.

La delegación hacia arriba es el círculo vicioso de la administración del poder en Venezuela. La dificultad en resolver el problema está en que todos están contentos con la relación, excepto los sufridos invisibles y lejanos, víctimas del sistema. ¡Que somos los más! La burocracia que adula, empujando hacia arriba lo intrascendente, se siente satisfecha de su habilidad de supervivencia. El líder que acepta transformar su mandato en una gestión de nivel inferior, piensa satisfecho que ha engañado a aquellos a quienes tiene que rendirles cuenta.

La delegación hacia arriba no es sino la complicidad entre los mediocres para perpetuar la ineficiencia.

Para tener mejores resultados, ¡deleguemos... hacia abajo!

El Nacional, 4-2-84

¡Que bien le queda el traje!

CUENTA una anécdota de origen holandés, que un hombre le preguntó a un amigo dónde podía mandarse hacer un traje, con un sastre que no fuese muy costoso. Oída la recomendación, y ya con el traje hecho, se lo estrenó un día dando un paseo por las calles de Rotterdam. Al caminar un poco notó que la hombrera izquierda de la chaqueta le colgaba sobre el hombro. Fue a ver al sastre y éste le dijo: "camina doblando el cuerpo y la cintura hacia la derecha y eso corregirá el defecto". Salió nuestro personaje a caminar en tan difícil posición sólo para notar que ahora le apretaba el pantalón entre las piernas. Regresó al sastre y éste le dijo: "pon la mano entre las piernas y tiempla el pantalón hacia abajo". Salió de nuevo el cliente, esta vez caminando doblado hacia la derecha y con la mano izquierda entre las piernas. Al poco rato se encontró con dos señores que venían en dirección opuesta. Al ver al hombre en tal torcida posición, uno de ellos le comentó al otro: "pobre hombre, cómo está de deforme", a lo cual el otro le respondió: "sí es verdad pero te has fijado, ¡qué bien le queda el traje!

En Venezuela, como en cualquier otra sociedad, el traje se llama: las leyes, las normas, la organización formal, los estatutos de las instituciones; en fin, toda la parafernalia del poder que debería servir para hacernos más elegantes, permitirnos vivir con más comodidad y no estorbar la consecución de nuestros objetivos. Sin embargo, en Venezuela, así como en otras sociedades del sub-desarrollo, el "traje" nos obliga a deformar nuestra sociedad para proteger la vestidura. Dicho de otra forma, pareciera que nos interesara más proteger al "cómo", que salvar el "qué".

Lo trágico de todo esto es que siempre hemos sabido el "qué". Lo que nunca hemos tenido es el sastre que nos haga el trabajo adecuado para el "cómo". Y cuando hemos reclamado, nos han

dicho, como al hombre de la anécdota holandesa, que nos deformemos voluntariamente para proteger la vestidura. Cuando esto sucede, invariablemente, tarde o temprano los "clientes" se buscan otro sastre. Pero si los sastres profesionales fallan todos, en sus intentos de bien vestirnos, los no-profesionales sentirán la tentación de improvisarse como sastres, a ver si así les queda mejor el traje. A veces, por cortos períodos, los trajes hechos por los aficionados parecen quedar bien. Pero a la larga, cuando las complejidades de la "alta costura", empiezan a ponerse en evidencia, los aprendices llaman de nuevo al sastre profesional, y la clientela regresa entonces a los de antes, en la seguridad de que ahora sí le harán el traje adecuado. El ciclo puede repetirse varias veces, hasta que al fin se estabiliza y la sociedad se siente satisfecha al observar que los sastres les están haciendo el traje que la sociedad reclama y no el que quieren los sastres. Este "milagro" se logra por una de dos vías. La primera es que los sastres aprendan la lección tempranamente y empiezan a satisfacer los deseos de sus clientes. La segunda es que se desarrolle en el tiempo una nueva generación de sastres que sustituye a los ineptos de ayer y que comprende cuál es su verdadero papel. Hay todavía una tercera vía que todavía no ha dado resultado en parte alguna, y es que los "aprendices" que sustituyen a los sastres, se queden permanentemente en el negocio, sirviendo bien a la clientela.

En el campo más limitado de la administración pública y privada, tampoco nos hemos escapado en Venezuela de la presión del "cómo". Las estructuras formales, los cuadros de organización, parecen ser más importantes que los objetivos de la agrupación. En casi todas las instituciones del Estado, las estructuras organizacionales son inadecuadas para poder cumplir con los objetivos propuestos. Sin embargo se deforman los objetivos, para que el traje organizacional luzca bien. Instituciones como el Seguro Social Obligatorio y el Instituto Nacional de Puertos, para no mencionar sino a dos, no pueden hacer lo que deben hacer, porque el traje organizacional les pesa demasiado. Se deforman entonces, se doblan a la derecha o a la izquierda, cojean y distorsionan su sentido de dirección para poder medio caminar, metidos dentro de un traje hecho para otro. De vez en cuando llaman a otro sastre, quien intenta modificar el traje. Pero por lo general, el "dueño de la sastrería" insiste en que se utilice la misma cantidad de tela en el nuevo modelo. Entonces el traje se ve algo distinto, pero pesa igual.

Lo que muchas de nuestras instituciones no han comprendido es que lo que se necesita es un nuevo traje, hecho a la medida del

cuerpo de hoy. Con tela nueva. Es mejor dejar que el viejo traje se deteriore paulatinamente, para desecharlo en el momento más conveniente. Nuestras instituciones necesitan casi todas dos trajes. No se puede botar de repente el traje viejo. Hay todavía mucha tela útil en su confección. Tampoco se puede llevar puesto todos los días. Hay mucho de esfuerzo inútil en el gesto. Hay, entonces, que tener un traje nuevo, listo para ponérnoslo diariamente, el tiempo necesario para caminar derechos y con elegancia y cumplir con nuestros objetivos. Hecho esto, nos podemos poner el traje viejo y pesado para hacer las cosas que no importan. Así, poco a poco, el traje viejo lo usaremos menos y menos, hasta que pueda archivarse definitivamente como se archivan en el olvido las memorias intrascendentes.

Para muchos, dos trajes pudiera parecer un lujo excesivo. Lo que esta tesis ignora es que es mucho más costoso insistir siempre, y para todo, en mantener el viejo traje. En la vida organizacional, los dos trajes se llaman "las instituciones paralelas". Una, hecha a la medida de la nueva necesidad, y la otra, la actual, obsoleta, imposible de modificar de inmediato, pero a la cual se le puede planificar, aunque parezca inhumano, una desaparición lenta, pero segura y sin dolor. Una especie de eutanasia institucional.

Venezuela tiene ahora un nuevo sastre en jefe. A muchos de nosotros nos gustaría realmente que nos hiciera un traje diferente. Que nos permitiera caminar con holgura, con comodidad y con confianza por la ruta más segura hacia donde queremos ir. Y que nunca olvide que el traje lo hace el sastre, pero la medida la pone el cliente.

El Nacional, 18-2-84

Los hombres de confianza

EN casi todas las instituciones de poder, existe la figura del "hombre de confianza". Nadie ha podido definirlo con exactitud hasta ahora, por cuanto tiene muchas caras. Múltiples interpretaciones sobre su verdadero rol. Variados criterios para su escogencia. ¿Cuál es la utilidad del "hombre de confianza" en las organizaciones? Depende del enfoque. De la personalidad del líder. De la confianza que el hombre "fuerte" tenga en sí mismo. De la comodidad de su relación con otros. Del grado de riesgo que esté dispuesto a tomar en el desempeño de su cargo. Sobre todo del respeto que le tenga a la institución. La pregunta obligada es: ¿hombre de confianza para quién o para qué? Si es para la institiución, entonces la relación entre el líder y el escogido puede ser totalmente impersonal. Si es para el líder, entonces la lealtad para el individuo tendrá prioridad sobre la lealtad hacia la institución.

El subdesarrollo por lo general escoge a los "hombres de confianza" por su lealtad al jefe. Por eso muchas instituciones están vacías de ideas renovadoras. La lealtad se confunde con la sumisión y la ausencia de cuestionamiento. El "hombre de confianza" se convierte en el guardaespalda intelectual del "jefe". El que lo protege contra las ideas que no se le hayan ocurrido. El que lo defiende de la vorágine del cambio. El que le oculta la verdad de lo que está ocurriendo. El que le construye el falso paraíso de lo imposible. En algunas instituciones del sub-desarrollo, los "hombres de confianza", por ser escogidos por su afinidad con los prejuicios del líder, se convierten en los acorazados de lo parroquial. Los modernos sacerdotes de la inquisición. Tienen un doble rol. El proteger el dogma; en este caso representado por las ideas ya conocidas del Jefe, y, además, el quemar en la hoguera del rumor y el filtro previo, las ideas y las recomendaciones que, en su criterio, pudieran ir en contra de la

actitud pre-establecida. Por no decir, precocinada en la subjetividad del "hombre de confianza". En estos casos, el concepto de lealtad primitiva y personal, sustituye al criterio de "confianza" basada en la habilidad reconocida y en la lealtad institucional. En el fondo, la selección de los colaboradores basada en el criterio prioritario de la lealtad personal no es sino una forma de autoprotección del líder contra la invasión de nuevas ideas. De protegerse además contra la posibilidad de encontrarse en el camino seres más inteligentes que él. Aquí está precisamente la médula del problema. Algunos líderes piensan que la mejor manera de sostenerse en el poder es el proyectar permanentemente una imagen de infabilidad y superioridad intelectual. Lo que esta actitud ignora, es que el verdadero liderazgo está hecho de muchas variables. Una de las más importantes es saber preparar la sucesión. El que forma un grupo escogido por el solo rasante de su propia habilidad, lo que crea es una institución hecha a la medida de su mediocridad. Mediocridad que se acentúa por la imposibilidad de generar nuevas ideas, ante los mecanismos obstaculizantes impuestos por el "hombre de confianza".

Hay, felizmente, otros "hombres de confianza". Los que tienen una trayectoria identificada con los valores institucionales. Los que practican lo que en otras ocasiones he llamado "la lealtad selectiva". Los que se atreven a cuestionar al Jefe y a sus decisiones. Los que se sienten con derecho a disentir hasta el punto que esa disención no atente contra el futuro de la Institución. Los que tienen la disciplina institucional para aceptar las decisiones formales, siempre que éstas no sean arbitrarias. Los que ante un desacuerdo institucional prefieren renunciar y no socavar deslealmente a la institución a la cual pertenecen. Los "hombres de confianza" que siempre estarán dispuestos a decir "su verdad" sin importarle el precio personal que puedan tener que pagar. Los que, en dos palabras, tienen conocimientos profesionales y honestidad intelectual. Los que no tienen por qué estar "agradecidos" personalmente a quien los designe porque se lo merecen en buena ley. Los que pueden señalar errores. Corregir caminos. Hablar con voz propia.

En Venezuela hemos tenido muchos "hombres de confianza" en el sentido negativo de la ciega lealtad personal. Es corriente, al hacer la lógica pregunta de "¿Cuáles son sus credenciales ", recibir la respuesta, "es un hombre de confianza" de fulano. La subjetividad del hombre en el poder, puede más que cualquier currículum. Lo trágico de todo esto es que la multiplicación de la costumbre está construyendo una generación de oportunistas. De hombres dispuestos a ser lo

que piensan que los demás quieren que sean y no lo que ellos hubieran podido ser. La sociedad está obligando a los "hombres de confianza" verdaderos a convertirse en héroes casi anti-sistema. Los execrados de una futura sociedad de "rebaño", como en alguna otra oportunidad definí el problema (Ver "La Administración del Rebaño", en este libro). Los hombres de confianza "primitivos", todo lealtad personal, son los abanderados de un sistema de administración que castra la iniciativa. Desestimula el esfuerzo. Pervierte el honesto sentido de dirección. Corrompe al liderazgo. Le da mal ejemplo a las masas. Busca la falsa perfección mediante el castigo a la equivocación honesta. Sustituye el desarrollo de una ética de la actitud, basada en el trabajo honrado, por una filosofía de la complacencia y el servilismo a ultranza. Como en algunas sociedades, mantiene la óptica de la oportunidad y de las opciones, castrando a los hombres que rodean al harén.

Los "hombres de confianaz", en el sentido negativo ya descrito, son los tenientes visibles del futuro oscurantismo. Sin embargo, no son sino los instrumentos mecánicos de un liderazgo blando. Que escoge a sus hombres dentro de un universo cada vez más mediatizado por el ejemplo negativo. Donde cada día hay menos espacio para la creatividad.

El sub-desarrollo tiene ahora, problemas más complejos y líderes menos competentes. Aferrados a un concepto tribal de poder, cuya primera prioridad es mantenerse en posición de mando. Lo cual no está mal. Lo que está mal es detener el reloj del progreso, mediante la promoción de un nuevo liderazgo. Mediocre. Para que no le haga sombra. En la falsa creencia de que, la estabilidad y las puertas de la historia, se obtienen nivelando por abajo.

Los "hombres de confianza" han sido tradicionalmente, por la vía pasiva, los enterradores de los grandes hombres que pudieron ser... y no fueron.

El Nacional, 10-3-84

Los escalones del éxito

PARA algunos observadores de las insituciones, lo único visble son las altas y, a veces, bien remuneradas posiciones, colocadas en el vértice de la pirámide. La base no cuenta. Los diferentes estratos se ignoran. Solamente se enfoca, mediante un proceso consciente de visión selectiva, las atractivas y supuestamente fáciles de desempeñar, posiciones de la cúspide. Este telescopio mental por lo general tiene por objetivo reducir en la percepción pública los méritos bien ganados de cierta élite del trabajo o desacreditar a esa misma élite para, con poca disimulada intención, poder sustituirla algún día. Los dos enfoques son por supuesto negativos. El uno porque quiere nivelar por lo bajo, para no seguirse sintiendo víctima de su propia mediocridad. El otro, porque la satisfacción de su ambición no tiene futuro, a menos que se reduzcan las demandas de la posición, a su propio nivel de incompetencia.

En el fondo, detrás de esta actitud, hay una inversión de los valores positivos de cualquier sociedad. El facilismo y la corrupción han creado una mentalidad que desprecia al éxito obtenido mediante el esfuerzo digno. Para los sacerdotes de esta actitud, las posiciones de alta jerarquía en las instituciones no son sino casillas de un cuadro de organización en las cuales se puede aterrizar sin viaje previo. Por eso ignoran convenientemente el largo y honesto camino recorrido por los que hoy están allí. Sin embargo, no debe sorprendernos demasiado el que así se piense, ya que muchas de nuestras instituciones se manejan de esa manera. Algunas empresas del Estado e Institutos Autónomos ilustran el punto. Pocas son las excepciones positivas. Ante una realidad de esta naturaleza, no es pues, como ya hemos dicho, sor prendente que cierta mediocridad pretenda generalizar, usando el rasante bajo de su propia habilidad. De su percepción de los valores de la sociedad, no como son, sino como quisieran que fuesen. Las excep-

ciones positivas son los mayores enemigos de la generalización de lo ineficiente. Mientras algunas instituciones puedan demostrar excelencia, la posibilidad de que todas las instituciones puedan algún día llegar a ese mismo nivel estará presente. Esto para los cultivadores del arribismo fácil. Del esfuerzo medido y de la utilización de la vía del atajo para colmar su ambición de éxito sin trabajo, no puede ser ni conveniente ni satisfactorio.

Hay instituciones, como la Iglesia y la Militar, que han logrado demostrar visiblemente el largo camino que se requiere recorrer para llegar a la cúspide. Salvo en sociedades muy primitivas o en momentos de guerra total, a nadie se le ocurriría seriamente hoy, optar sin carrera previa, a la posición de general del Ejército. O Arzobispo de la Iglesia. Detrás de los galones del uno y la mitra del otro, todos sabemos que hay años de preparación. Por eso nos molestan menos sus prerrogativas sociales y materiales. Y aunque nos molestaran, sería ridículo el afirmar que cualquiera, sin el largo camino del aprendizaje previo, pudiera obtener esas jerarquías. Aunque todos sepamos que la posibilidad del ridículo no tiene límites.

Hay otras instituciones que no ofrecen la misma visibilidad de la dificultad del ascenso. Estas son precisamente las que han sido invadidas por el oportunismo. El zarpazo nocturno. El madrugonazo. El abuso de poder. El "paracaidismo" constante, la falta de continuidad de gestión. La dedicación a tiempo parcial. Los nombramientos por amistad. Por compadrazgo. La destrucción del mérito como camino hacia la cúspide. A la destrucción de la reputación de sus líderes, como mecanismo previo a la futura invasión. Estas son las sometidas a presiones psicológicas por cierta "inteligencia" que pretende que sus miembros honestos se avergüencen de su éxito. De su prestigio. De sus pertenencias materiales bien habidas. En fin, de los logros derivados de su propio esfuerzo. Estas son las instituciones a las cuales los representantes de la corrupción y la mediocridad quisieran destruir. Pero no han podido. Ni podrán. Y no podrán, porque estas instituciones ya no están solas como pequeñas o grandes islas en nuestra sociedad. Estas instituciones tienen el respeto de la gran "mayoría silenciosa" que algún día dejará de serlo. De la mayoría de los miembros de una sociedad básicamente honesta, que está cansada de que la generalicen como corrupta. De que el único derecho a expresarse públicamente lo tenga una minoría que está erosionando, a veces con éxito, algunas de nuestras instituciones más importantes. El sector productivo de la sociedad: trabajadores, empleados, gerentes, (públicos y privados), no puede ni debe seguir cargando con el peso de

una culpa que no tiene. Un ínfimo porcentaje de la población, con impunidad, saquea los recursos del Estado para que después la mayoría honesta y trabajadora tenga que reponer con esfuerzos adicionales y sacrificios en su nivel de vida, lo que los "protegidos" se llevaron y pusieron a buen recaudo. La población productiva va a hacer el sacrificio y va a recuperar al país. Pero lo haría con mayor gusto si vieran al mismo tiempo esfuerzos especiales y similares de parte de nuestros poderes públicos, para complementar el esfuerzo adicional productivo con acciones visibles de castigo a los culpables y recuperación del botín, hasta ahora impune y alegremente disfrutado por los "bucaneros" que todos conocemos.

Mientras tanto, vamos a proteger a las instituciones que todavía transitan los "escalones" del éxito. Aquéllas que aún requieren de los pasos graduales para llegar a la cúspide. Donde la eficiencia sustituye a la prisa. Donde la confianza institucional es más importante que la amistad y el compadrazgo. Donde los planes se cumplen. Las posiciones se respetan. Las invasiones se resisten. Donde nadie tiene por qué arrepentirse de los años dedicados a la institución. Donde el éxito es un largo camino, lleno de dificultades. Donde las posiciones no se escalan mediante el súbito ingreso al cuadro de organización. Donde el liderazgo no se decreta y donde no se castiga el libre y honesto cuestionamiento de las ideas, venga de donde venga. Donde sí duele la pérdida de la experiencia y el abandono de la institución por aquellos que han contribuido a formarla.

Las instituciones que están construidas por los escalones que conducen al éxito están amenazadas por dos graves peligros. Uno es el que súbitamente desciendan sobre los escalones superiores de la escalera los paracaidistas del oportunismo, bloqueando de esta manera el libre ascenso de los que han venido caminando con honestidad. Con expectativas de seguir subiendo. El otro peligro es que ante los continuos ataques a la cúspide de las instituciones y a la institución misma, las honestas legiones de la "meritocracia" pierdan el interés en continuar subiendo los escalones, ante la posibilidad real de que lo que se encuentre al final de la escalera no valga la pena. No compense por el esfuerzo sostenido.

Si esto sucediera, habrán triunfado los gladiadores de la mediocridad. Podremos entonces tallar en la lápida del fracaso la siguiente inscripción: "Descanse en paz el esfuerzo honesto".

El Nacional, 1-4-84

El movimiento pendular

LAS sociedades, desde tiempos inmemoriales, han buscado normas de conducta que "garanticen" el éxito. Desde, y hasta antes de, los Diez Mandamientos, se han pretendido fórmulas normativas de conducta, que supuestamente resuelvan los problemas del día. Pero todo está condicionado por la coyuntura temporal. La solución rápida y expedita al problema de hoy, a veces crea una consecuencia estructural que requiere de otra solución. Más aún las sociedades y las instituciones aprenden rápidamente a administrar las obvias soluciones que les imponen sus dirigencias. Como en todas las reglas de conducta, hay una reacción inteligente de los gobernados, que saben distinguir la forma, de la sustancia. Cuando, por ejemplo, se hace costumbre, el recortar anualmente el diez por ciento de un presupuesto institucional. Entonces, los administradores le añaden el diez por ciento a lo que quieren preservar. Y todos contentos. Cuando se pretende reducir el empleo, entonces todos a emplear, para después regresar al punto óptimo.

Todos los sistemas administrativos que no tienen en cuenta la habilidad de los gobernados para "administrar el sistema", están condenados al fracaso. La habilidad del administrador está en orientar a los "administrados" en la dirección "temporal" más conveniente. Esto lo que realmente resalta es la necesidad de estimular la actitud, en diferentes momentos, en diferentes direcciones.

Hay momentos en los cuales hay que estimular el consumismo. Otros en los cuales lo importante es el ahorro. Lo que no es tolerable es mantener para siempre una posición dogmática. Los ideólogos han desacreditado el pragmatismo. Les parece que lo obviamente conveniente no puede prevalecer sobre el dogma. Por otra parte, los manipuladores de lo "conveniente", han pretendido sustituir el trasfondo ideológico, por los "resultados" inmediatos. No hay razón, en nin-

guno de los extremos. La mayor ineficiencia descansa en el lugar común. Y es precisamente el lugar común, el que representa la falta de visión. Los líderes que se repiten. Que nunca se equivocan. No tienen futuro. Es decir, no construyen el futuro de las sociedades, por mucho que, aparentemente, aseguren el suyo. Los cambios de dirección son imprescindibles para evitar las tempestades. Los naufragios.

Hay, sin embargo, un peligro. Cuando el cambio de dirección responde a un nuevo dogma, y no a una estrategia temporal, susceptible a su vez de ser cambiada. Lo que se ha hecho es sustituir un dogma por otro. Hay muchos ejemplos. La pena de muerte, entre otros. Ante olas de crímenes, algunas sociedades imponen la pena. Cuando las sociedades se "acostumbran", se pierde la sensibilidad ante el valor de la vida. Se hace presente la tentación de castigar con la "máxima pena" a quien cometa violaciones a las normas sociales, cada vez de menor importancia. Los gobernantes inteligentes entonces suspenden la pena. La prohiben. Por un tiempo, todos están agradecidos por el regreso. El temor de que se vuelva a imponer la pena modera las acciones criminales. A veces para siempre. Otras veces las sociedades pierden o se olvidan del temor, y caen de nuevo en los abusos criminales. Vuelta entonces a imponer La Pena. Los ciclos se repiten hasta que el castigo ya no es necesario. La situación ideal para una sociedad es la sobreimposición de la ética sobre la tentación. Si las sociedades no se mueven pendularmente en sus reacciones, el aprendizaje será más lento. La pedagogía de la actitud no será aparente. El castigo será por siempre la razón de la conducta. Por eso, las sociedades sometidas demasiados años a la represión, se desbordan, cuando ésta se elimina. Todos los esfuerzos están dirigidos al cambio de la forma. No hay, por lo tanto, aprendizaje en el proceso.

Lo que hay que tomar en cuenta es que el movimiento pendular puede reflejar tanto la forma como el fondo. Los buenos administradores controlan el péndulo de la forma. Cambian a su discreción la manera de hacer las cosas. Los estímulos subliminales. Para mantener el sentido de dirección montado sobre la vía correcta. En cambio el movimiento pendular del "fondo". El del "qué" y no el del "cómo"; a ése no pretenden modificarlo sino cuando llega al punto de su regreso normal. Por agotamiento de su impulso. Ese movimiento, sólo es administrable, mediante una observación inteligente que pueda predecir el cambio de dirección del péndulo. El movimiento pendular de la forma puede ser manipulable. El del fondo puede ser predecible. Hay una diferencia.

A la dirigencia, inteligente, no le importa cambiar de rumbo en la "manera de hacer las cosas". Está consciente del sentido de dirección final. Del objetivo. De la filosofía y ética subyacente en la acción sugerida. Esto, ni remotamente, quiere decir que el fin justifica los medios. Lo que quiere decir es que los medios se pueden administrar sin ofender la dignidad del ser humano y para lograr el fin. Lo que también quiere decir es que el medio no es el fin. En sociedades como la venezolana, nos regocijamos en exceso con la forma. Los problemas pretendemos solucionarlos con decretos y con leyes. Numerosas. Incoherentes. Abusivas. Ineficientes. Sin explicaciones previas. Sin mensaje. Sin pedagogía.

El movimiento pendular de la historia es implacable. Guerras populares y paz. Consumismo y ahorro. Expansión demográfica y control de natalidad. Democracias y dictaduras. Colonialismo e independencia. Derecha e izquierda. Hay manera de estimular la contrapartida cuando a un "extremo" se le pasa la mano. La sabiduría está en administrar el exceso, estimulando el regreso, cuando las medidas han sido excesivas. Y estar dispuestos al mismo tiempo a modificar el rumbo cuando el cambio de dirección se convierte en un nuevo exceso.

Hace tiempo que hemos sustituido la ideología por la forma. Los cambios necesarios de actitud, los estimulamos mediante un nuevo compromiso. La teoría del movimiento pendular la ignoramos convenientemente. Pero el péndulo no se detiene...

Los hombres que han escrito la historia, leyeron acertadamente el movimiento del péndulo. Los que se opusieron a las tendencias de la sociedad fracasaron lamentablemente. Se puede administrar la forma. Lo que no se debe es convertirla ni en el objetivo ni en el dogma.

En Venezuela, hace ya demasiado tiempo, que estamos intentando detener la historia. Pero el movimiento pendular no tiene regreso, hasta llegar al punto preciso... ¡Esto harían bien en reconocerlo algunas instituciones!

El Nacional, 29-4-84

El costo de la sinceridad

EN un reciente foro, un empleado de la industria petrolera nacional, me preguntó si le estaba permitido emitir opinión en forma pública. Más aún, si la industria podía autorizarle u orientarle sobre lo que debería decir. Este profesional quería ayudar a los directivos a defenderse de los ataques gratuitos. Mal intencionados. Mal infomados. Pagados, que recientemente ha recibido la industria petrolera. Mi respuesta fue simple. Todo ciudadano tiene derecho, en una sociedad democrática, a emitir opinión. Esta puede ser crítica cuestionadora u opinión favorable. Hay, sin embargo, algunas restricciones. Los ciudadanos que pertenecen a instituciones les deben a éstas alguna lealtad. No deben, sin embargo, ser leales más allá de su conciencia. Tampoco ser desleales hasta el punto de poner en peligro la supervivencia de la institución. En "La Lealtad Selectiva" (en este libro) traté sobre la posibiliad de discrepar de la institución sin necesariamente ser desleal. Lo difícil es, sin embargo, definir esa zona gris entre deslealtad institucional y deslealtad intelectual. Muchos en la duda acallan su conciencia. Otros entierran a la institución. Otros la abandonan. Hay, además, otro tipo de conflicto de lealtades. Es el interinstitucional. Se establece entre las instituciones la misma relación que existe entre el individuo y la institución. Son un poco las relaciones en cadena. Verticales u horizontales. En el sector privado, las federaciones regionales, Fedecámaras, y las federaciones industriales entre ellas. En el movimiento sindical, sucede algo parecido entre las diferentes asociaciones nacionales y regionales. Las relaciones se complican aún más cuando la cadena inter-institucional es entre "especies" diferentes. El movimiento sindical con el gobierno. Las empresas del estado con el gobierno. La discrepancia aquí se torna un poco más delicada. Por lo general, el concepto de poder mal entendido, pretende esta-

blecer estas relaciones sobre el concepto del "lo toma o lo deja". Bajo esta tesis debe haber unanimidad en todo. Hasta en lo intrascendente. Al no abrir el compás para la discusión sincera, lo que se logra es la ausencia de cuestionamiento. La muerte de nuevas ideas y, peor aún, las visiones contradictorias que le dan savia a las ideas viejas. Resultado: un sistema sin imaginación que castiga el talento. Que desestimula la libre contribución de ideas. Que premia a quien apoya al dogma oficial.

Por eso, al profesional del foro petrolero, quien me preguntó sobre la libertad de opinar, le respondí que tenía pleno derecho a ello, dentro de las limitaciones ya explicadas. Pero que tuviese muy presente que opinar abiertamente, aun dentro de la zona gris de la lealtad institucional, tenía un costo. Ese costo personal no podía ser cubierto, como un seguro cualquiera, por la institución. La industria petrolera le financiaba un seguro de vida. De hospitalización. De accidentes. Pero no le podía financiar un seguro de "opinión". Ese era de su exclusivo riesgo. De manera que la libertad de opinión está, en efecto, coartada, no sólo por las restricciones normales de una disciplina institucional, sino más aún, por las presiones indebidas que, de hecho, ejercen una autoridad mal entendida.

En Venezuela, el costo de opinar es, por lo general, alto. Lo peligroso es que ese costo no está equitativamente distribuído. Hay instituciones y personas que pretenden tener un derecho superior de opinar sobre cualquier tópico. A veces en forma insultante. Otras veces de buena fe. Las más de las veces, en forma ignorante. El costo de las respuestas de los aludidos es, por lo general, superior. Lo que hemos creado y desarrollado y establecido en el país, son algunas instituciones y personas con una boca muy grande y una epidermis muy sensible. No puede ser considerado irrespeto de parte de algunos lo que en otros pareciera ser derecho. Hasta ahora, algunos piensan que se pueden arropar en una filosofía populista que les permite ser ofensivos y respetados al mismo tiempo. ¿Por qué? ¿Quién les ha dado el derecho de disparar sin recibir disparos de regreso? El problema es de vulnerabilidad. Mientras algunos piensen que sus pecados no pueden saltar a la luz pública, porque están "protegidos", seguirán inventándole pecados a los ciudadanos corrientes. Se olvidan que los "corrientes" son la mayoría.

Sin embargo, las pequeñas escaramuzas personales, aunque irritantes, no tienen la importancia de las relaciones institucionales. Estas tienen la mala virtud de silenciar opinión de importantes sectores. No mediante la argumentación inteligente sino mediante el uso abu-

sivo del poder. Traducido en un lenguaje que pretende reclutar adeptos: "El sector no tiene derecho a opinar." "No tiene valor moral." "Son explotadores". "Farsantes". "Oportunistas". "Malagradecidos". "Desleales". O cualquier otra cosa. Pero la respuesta pensada. Inteligente. Final. Esa no se oye. Se descalifica el interlocutor, como una manera expedita de evitar la respuesta.

Ahora bien, es importante distinguir entre la genuina diferencia de opinión y la provocación irresponsable para generar una respuesta. A la segunda, legítimamente, no se le responde. El dilema está en lo siguiente: No responder a la pregunta calificada produce en la opinión pública una percepción de frustración ante el silencio institucional, de quien tiene no sólo el derecho, sino la obligación de responder... Responder a todas las provocaciones, hechas algunas con la clara intención de ganar prestigio, por la distinción que otorga una respuesta, no puede constituir actitud responsable. Ni institucional. Ni ciudadana. Sin embargo, a veces, la presunta impunidad de la agresión, provoca el responder. *Cueste lo que cueste.* El arte está en saber administrar la emoción. Ignorar la provocación... y esperar.

Corremos el riesgo de convertirnos en una sociedad que no dialoga espontáneamente. Que condiciona todas sus palabras a lo que piensa que el interlocutor quiere oír. O, peor aún, a lo que pensamos que el interlocutor va a responder. En este sentido, construimos previamente el diálogo de lo absurdo. De lo irreal. "Si yo digo esto." "El contestará aquello", etc. etc. etc. Llenado el proceso, nos regocijamos con el haber acertado sobre la naturaleza de la reacción. Adivinamos la respuesta. Estamos satisfechos. Pero como nunca hicimos la pregunta que verdaderamente queríamos hacer, hemos enterrado la verdad posible. Nos olvidamos de que la única forma de construir una sociedad mejor, es rescatar la verdad como medio de expresión.

Mientras la sinceridad tenga un alto costo individual o institucional, seremos una sociedad de marionetas. Bailando al compás del ritmo pre-escrito de los que no tienen oído musical.

¡Es hora de cambiar la partitura!

El Nacional, 12-8-84

Los pasos del futuro

UNA legión de escritores futuristas está examinando, desde comienzo de la década de los 80' los profundos cambios que las sociedades desarrolladas están experimentando. No quedan casi aspectos de la sabiduría convencional que no estén siendo cuestionados. Revisados. Modificados. Los nuevos oráculos se ocupan con igual brío, de los sistemas políticos. Eticos. Morales y económicos. De la motivación de los individuos. De las relaciones este-oeste. De las relaciones norte-sur. Por cierto, sobre éstas últimas, por razones que discutiremos luego, es sobre lo único que parece haber consenso. El Tercer Mundo está destinado a continuar siendo el basurero donde se tiran los desperdicios del mundo del desarrollo. Tanto materiales como mentales y filosóficos.

Las dos vacas sagradas atacadas con más frecuencia por los modernos analistas son: la industrialización como mecanismo de desarrollo económico y la democracia representativa como mecanismo de expresión política.

La industrialización, tal como se entendía hasta ahora, se basó en innovaciones electro-mecánicas, maquinaria pesada y acero. En su momento el sistema creó empleo, tecnología y capital. Pero desde hace algún tiempo, la vieja armonía está rota. Los factores se han venido destruyendo. Como resultado del encarecimiento de la mano de obra en el mundo del desarrollo. Consecuencia del mejoramiento del nivel de vida de las masas y el desarrollo de lo que se ha llamado la sociedad consumista. Los países desarrollados buscaron mano de obra en el Tercer Mundo. Así se instalaron industrias intermedias, en algunos países de América Latina, y sobre todo en el sureste asiático. Al cabo de algún tiempo estos productos resultaban mucho más baratos que los manufacturados por el desarrollo. Cundió el desempleo y la tecnología vino en su auxilio. La automatización.

Las ciencias de los nuevos "robots", desplazaron entonces a la mano de obra barata y extranjera. Las nuevas fábricas crearon nuevo empleo y el desempleo empezó a transferirse del mundo del desarrollo al Tercer Mundo.

Cuando los países del Tercer Mundo decidieron, copiando el modelo del desarrollo, industrializar sus economías, el desarrollo les dio tecnología algo vieja y dinero nuevo. El acero, el aluminio, los productos petroquímicos inundaron los mercados de los consumidores. Los precios bajaron y de nuevo el mundo del desarrollo apeló a la tecnología para salir del paso.

Según algunos autores, los grandes cambios estructurales que se observan en las economías desarrolladas de hoy, se deben, en no pequeña parte, al violento aumento de los costos de la energía. Según esta tesis, los cambios que hoy presenciamos, hubieran tomado lugar de todas maneras. Lo que el costo de la energía hizo fue acelerar el proceso. El desarrollo poco a poco fue abandonando las industrias pesadas, altas consumidoras de energía, y se dedicó a las industrias de información y servicios. La nueva informática. La electrónica. La miniaturización de los componentes, basados en la industria del silicón. Que es arena. De la cual casi todo el mundo tiene bastante. Por otra parte, hierro y acero y aluminio empiezan a ser sustituidos por la nueva industria de la cerámica industrial. Que también es arena. La arena sustituyó al cobre de Chile como conductor de impulsos eléctricos. Sustituyó al hierro, el acero y el aluminio que orgullosamente había desarrollado el Tercer Mundo. No se trató simplemente de dejarle la manufactura de las industrias pesadas al Tercer Mundo. Industrias que por lo demás se volvieron menos rentables al aumentar el costo de la energía. Se trató además de buscarle sustitutos al uso de los productos de estas industrias. No sólo se redujeron las dimensiones de los productos de la industrialización (vehículos automotrices, por ejemplo), sino que se desarrollaron materiales alternos para su elaboración (silicón y cerámica).

El Tercer Mundo quedó una vez más con los desperdicios del desarrollo. Industria pesada. Mercados disminuidos. Altas deudas en un mundo donde el costo de la energía ya no es lo barato que era antes, el humo de las grandes industrias tampoco tiene el atractivo de antaño. Por eso, el mundo del desarrollo ha cambiado la relación de unidad de energía —unidad de PTB— de uno a otro. A otra relación de menos de 0,5 de energía por una unidad de PTB. Esto es un cambio estructural irreversible; y reducir de nuevo los costos de la energía no podrá tampoco recuperar lo que ya fue.

El Tercer Mundo no sólo se encuentra ahora en una situación desesperada, sino que la única forma de salir de ella, es cerrando la brecha tecnológica. La tecnología, como ya hemos visto, ha sido el factor más importante en la creación de una nueva injusticia. Y lo que es más grave, hay ejemplos recientes de que el mundo del desarrollo guardará con más celo aún que en el pasado, las "cajas negras" de su éxito. La reciente negativa del Japón de suministrarle tecnología para la manufactura de "robots" a Corea del Sur, pareciera confirmar esta nueva preocupación.

Mientras tanto el Tercer Mundo parece no darse cuenta de lo que está pasando en el otro mundo. En algunos países, aún se discuten proyectos de acero y aluminio. La industrialización parece ser la panacea del futuro desarrollo. Los sistemas educativos todavía se regocijan en la formación de humanistas e ingenieros para el siglo XIX, en los momentos en los cuales los países que inventaron el sistema lo están abandonando por obsoleto. El mundo del futuro inmediato pertenece a la electrónica. A la informática. Al empleo masivo en la fabricación del nuevo automatismo. El que empieza a reemplazar la mano de obra no-especializada. Los trabajos denigrantes. Poco motivadores. Las sociedades evolucionan, dice la nueva filosofía, en función de la satisfacción cada día más creciente de sus miembros. Satisfacción en parte representada por el hacer y trabajar en lo que motiva. Y el no hacer y el no trabajar en lo que frustra. La nueva automatización está cubriendo los dos frentes. La pregunta obligada, para el Tercer Mundo, pareciera ser, la de decidir si puede llegar al nuevo desarrollo, saltando algunas etapas de la antigua industrialización.

Para poder tomar decisiones al respecto, el sistema político tiene que ser analizado. Aquí también el Tercer Mundo recoge los desperdicios de otros sistemas. Para bien o para mal, los Estados Unidos de Norteamérica, son en este momento, los abanderados del sistema democrático representativo. Sin embargo, más y más, a su nivel regional, se está estableciendo un sistema democrático participativo. Más y más sus ciudadanos quieren tener voz en las decisiones que los afectan. En este sentido el proceso se parece más al "referéndum" que a las elecciones. Más en la prioridad de tener voz propia que en delegar la opinión en voz ajena, por muy democrática que sea la selección.

Los países del Tercer Mundo no son todos iguales. Ni en sus recursos. Ni en su cultura. Ni en su sistema político. No tienen, por lo tanto, las mismas soluciones a sus problemas. Pero el mundo es ahora mucho más global e interdependiente de lo que era antes. Los

vientos del cambio nos afectarán a todos. Las complejidades del futuro, no podrán resolverse sin una comprensión del presente. Los grandes cambios macroestructurales que están sucediéndose en el mundo del desarrollo, harán inútiles nuestros esfuerzos de desarrollarnos, si seguimos insistiendo en las viejas recetas.

Ya lo dije. Los países del Tercer Mundo no son todos iguales. El mundo del desarrollo tampoco. Pero cuando leo que la industrialización es un fenómeno del pasado. Que las grandes industrias pesadas ya no son rentables. Que el futuro está en arena, silicón y cerámica. Que la tecnología avanzada será posiblemente negada al Tercer Mundo. Que los sistemas educativos del subdesarrollo, no preparan para el futuro. Que las deudas que se adquirieron están representadas por plantas de una generación tecnológica superada. Que los sistemas políticos que se copió el Tercer Mundo, hasta ahora sin perfeccionarlos, ya están siendo revisados...

Miro entonces a Venezuela... ¡y me preocupo!

El Nacional, 26-8-84

El acierto del error

EL diario "The Daily Journal" comentó en su página editorial del pasado 27 de agosto, algunos aspectos del Contrato PDVSA-Veba Oel. Independientemente de las bondades del Contrato, que el "Daily Journal" asume, el comentario más importante está relacionado con lo que podríamos llamar la administración del error. En efecto el "Daily Journal" comenta que en la administración de cualquier institución, el error en alguna decisión individual tiene que ser aceptado como parte del resultado. Lo importante no es no cometer errores. Lo importante es que el resultado de aciertos y errores, sea en su globalidad favorable a los aciertos. En toda organización compleja: países, empresas, sindicatos o universidades, es imposible analizar una situación por sí sola, aislándola de los vasos comunicantes que la relacionan con otro cúmulo de decisiones. Por eso es ineficiente el establecer un sistema de controles, en cualquier institución, que analice solamente las bondades o inconvenientes de decisiones relacionadas con eventos específicos. El caso Veba ilustra el punto. La industria petrolera nacional exporta alrededor de un millón quinientos mil barriles diarios de hidrocarburos. Algunos de los países exportadores de petróleo, reunidos en la OPEP, han decidido tener participación y presencia en los mercados de consumo. Nuestro país decidió moverse tímidamente en esa dirección. PDVSA se asoció con la Veba en Alemania para asegurar la colocación de cien mil barriles diarios de petróleo. Algo menos del siete por ciento de sus exportaciones. Pues bien, la posibilidad de que ese Contrato haya sido concluido, en forma inconveniente, o que sus resultados en algún momento en el tiempo, puedan ser peores que alguna otra alternativa (vista por supuesto a *posteriori,* bajo la óptica de lo que "hubiese podido hacerse"), ha desatado una controversia nacional que se con-

centra en el siete por ciento, e ignora al otro noventa y tres por ciento de la actividad comercial total de la industria petrolera nacional.

Lo fundamental y lo peligroso es que parece existir una actitud nacional, que está dispuesta a juzgar por el error y no por el acierto. En todo proceso administrativo se cometen errores de enunciación de política y errores de implantación de política. Nos equivocamos tanto en "el cómo", como en "el qué". Pero al final si somos buenos administradores llegaremos a resultados positivos. Es imposible administrar sin error. Mientras más rápidamente comprendamos esto, más eficientes serán nuestros mecanismos de toma de decisiones. El que administra para no equivocarse, nunca obtendrá los resultados óptimos del sistema.

En Venezuela, definitivamente, todos nuestros sistemas oficiales de control administrativo son punitivos. Niegan y desestimulan la creativiad. Estimulan el abuso de poder. Promueven la mediocridad. La abulia. El no hacer nada. El apego suicida al "Manual de Procedimiento". La codificación y reglamentación de todo lo imaginable, bajo la falsa premisa, de que hay que sustituir el talento individual por la mediocridad colectiva.

En el caso de la Veba Oel, el ataque es aun más injustificado. No ha habido ni siquiera un error comprobado. Lo que ha habido es la "posibilidad" de error. La "percepción" de error. Todo en parte resultado del complejo del subdesarrollo en sus relaciones con el desarrollo. Un poco el sentido masoquista del fracaso inevitable. Los países desarrollados no nos dan oportunidad. Y si nos las dan, es porque esa oportunidad será sólo aparente, y se transformará después en una nueva injusticia. La historia apoya la tesis pesimista. Pero el aprendizaje de muchos años debe habernos enseñado algo. Lo menos que deberíamos haber aprendido es a tener confianza en nuestra habilidad. A no descartar la posibilidad de salir gananciosos en algunas de nuestras transacciones con el desarrollo.

Tenemos pues una combinación de factores, altamente peligrosa en el camino sicológico hacia el éxito: Un temor permanente a no saber negociar con el desarrollo, lo cual nos pone en situación de minusvalía en el momento cuando de verdad tenemos que negociar. Y una actitud hacia el error, totalmente punitiva, que impide el que se tomen los riesgos que estadísticamente aseguran el éxito.

Con el desarrollo tenemos que negociar. Errores tenemos que cometer. La conclusión inevitable es, por lo tanto, el aprender a

administrar lo uno y lo otro. El problema es básicamente de actitud. Pero la actitud es, a su vez, resultado del sistema de valores de una sociedad. La corrupción, aunque parezca paradójico, se autoprotege, haciéndole más difícil el éxito al talento. En la medida en que se le ponga trabas a los honestos, en esa misma medida se le deja camino libre a los corruptos. En este sentido, muchas de las gestiones de la Contraloría, muchos de los artículos de la Ley de Salvaguarda del Patrimonio Público, entorpecen la sana y creativa administración, sin realmente evitar la corrupción. Por muy bien intencionadas que las medidas sean en ambos casos. Cuando el miedo al error resulta en el no hacer nada; entonces la corrupción llena el vacío de poder. En el mundo de los riesgos lícitos, honestos y a plena luz, hay menos espacio para los arreglos tortuosos de medianoche.

Hay que rescatar el error como instrumento lícito de administración. Más aún, hay que administrar el error, como parte de cualquier gestión administrativa. Hay que desarrollar la noción de que la administración más sospechosa en sus valores éticos, es aquella que no "comete errores". La perfección no puede estar en la infalibilidad de todas las decisiones. La perfección está en la relación positiva de aciertos con relación a errores.

Los errores son también en nuestra semántica: correctos o incorrectos. Los errores correctos son aquellos permisibles bajo un sistema que estimula el libre uso de la discreción gerencial o política. Los incorrectos son aquellos asociados con una decisión premeditada para beneficiar al líder, en perjuicio de la institución. Los primeros son parte del proceso de una administración eficiente. Los segundos son parte de un sistema corrupto. El problema en Venezuela, es que no distinguimos entre uno y otro. Le aplicamos a la gerencia sana, los mismos mecanismos punitivos que a la gerencia enferma. Sobre todo en los aspectos de la percepción y la actitud. No sabemos distinguir entre un tipo de error y otro, porque no queremos entender que existe un mundo donde los errores, no son solamente honestos, sino necesarios. Al establecer una reglamentación, para castigar los errores incorrectos, hemos desarrollado un sistema donde todos somos culpables. La actitud, por lo tanto, de los ciudadanos podría ser la de que: "Si en todo caso soy juzgado como deshonesto, mejor entonces buscar una contrapartida". Lamentablemente la contrapartida es la corrupción. Y de eso, en Venezuela, tenemos bastante.

Los errores que se cometen, como parte de la búsqueda de la excelencia, son en verdad un acierto. Permiten desarrollar en el

individuo, la confianza en su habilidad. Refrendada por el premio que algunos sociedades conceden al éxito.

En Venezuela, estamos pagando un precio demasiado alto, por ser una sociedad que castiga el error. Sin a su vez premiar al éxito.

Vivimos un momento de graves complejidades: Deuda externa. Devaluación. Inflación. Pesimismo. Vamos, pues, a permitirnos algunos errores, para aspirar a la solución óptima.

El Nacional, 23-9-84

Optimismo y pesimismo

CON relación al contraste entre los optimistas y los pesimistas, el profesor Abraham Lowenthal, de quien en alguna ocasión diremos más, cita como motivo de preocupación lo siguiente: El optimista piensa que "lo que nos está pasando es lo mejor que nos podía suceder"... "¡Y el pesimista está de acuerdo!". Algo parecido sucede en Venezuela. Por primera vez, no somos capaces de explicar la crisis sin caer en el "mea culpa". Por lo tanto, como no hay nadie externo y distante a quien responsabilizar, entonces hay que concluir que lo que nos está pasando es "bueno". Porque nos educa. Porque nos enseñará a tomar las decisiones convenientes para el futuro. Porque así nos habremos dado cuenta de nuestra fragilidad económica. Política. Cultural. Social. Francamente, hay maneras menos costosas de aprender... y tarde o temprano, alguien va a tener que responder por el excesivo e innecesario costo del aprendizaje. Tenemos un problema. Como nadie es responsable del desastre, entonces lógicamente, el desastre debe ser bueno. Esa habilidad para tergiversar la realidad, para convertir la hipocresía en virtud y el fracaso en éxito, nos continúa llevando a la constante construcción del falso paraíso: Bajo esa visión, en Venezuela no ha habido fracasos. El futuro es color de rosas, hay que tener fe y confianza. Retórica abundante. Citas del pasado. Las glorias de Bolívar y los Libertadores. Y mucho más. Quien cuestiona lo vacío de la argumentación, se convierte de inmediato en pesimista. En un obstáculo para el progreso. Sin embargo, todos debemos admitir que en este momento la fe necesita algún refuerzo de lo concreto. Alguna señal de cambio. Si la generación que tiene 25 años gobernando quiere el apoyo popular, va a tener que ofrecer algo más que la solicitud de un cheque en blanco. Al pueblo se le acabaron los fondos, y no quiere ver el rebote de sus cheques.

Aquí las instituciones se defienden no por el enunciamiento de sus virtudes, que sería lo lógico, sino por la descalificación anunciativa y adjetiva, de quienes las cuestionan. El término golpista. Antipartido. Anti-institucional, pesimista y tremendista empieza a tener un idéntico significado: enemigo del sistema. Lo que no está claro es de cuál sistema se es enemigo. ¿De perpetuar privilegios? ¿De la democratización de los partidos? ¿De las elecciones uninominales o nominales? ¿De la democracia? ¿De los cogollitos partidistas?

Hay algo que es bueno aclarar: Por mucho que nos molesten algunas características del sistema, no creemos en alternativas. Las interrupciones de izquierda o de derecha no han hecho sino demorar los posibles resultados positivos de nuestras pacientes sociedades. En América Latina, los que han apoyado los regímenes totalitarios se dividen en dos grupos: los que ya no están con nosotros... y los que han tenido la suerte de vivir lo suficiente para arrepentirse. En ambos casos están muertos. Los que creen que no pertenecen a uno de los grupos anteriores, es porque todavía están de tránsito hacia uno u otro destino.

El mundo no se puede seguir dividiendo en forma simplista entre los optimistas y los pesimistas. La razón es clara. Los optimistas piensan que no importa lo que se haga, todo saldrá bien. Los "pesimistas" piensan que no importa lo que se haga, todo saldrá mal. En ambos casos, la actitud es una invitación a hacer solamente lo que más nos conviene en lo personal, justificando nuestro egoísmo y aun nuestra inmoralidad sobre la base de lo indiferente del resultado.

Tenemos una tácita complicidad para no hacer las preguntas pertinentes. No es solamente la falta de cuestionamiento lo que entorpece el proceso. En un país de sordera inter-e intra-institucional, hay que rescatar el diálogo como mecanismo de decisión. La sinceridad debe sustituir a la hipocresía. Al miedo a opinar. Tenemos un inventario de talento no aprovechado. Perdido en los oscuros corredores del chisme y el rumor. Desperdiciado en las ineficientes mieles del halago. Estimulador de las personalidades fofas y engreídas. Hay que sustituir al cortesano por el tecnócrata. Por el hombre trabajador y productivo. Por el político con visiones de estadista. Hay que rescatar el riesgo y la equivocación honesta como método de administración. Borrar de la gestión la perpetua suspicacia de lo corrupto. Abrir las puertas de la creatividad bajo la visión sensata de lo posible. Rescatar el trabajo como parte indivisible de nuestra ética... Reconocer y premiar al éxito material e intelectual. Estimular la ambición de progreso. La mejor vida. Las comodidades diarias. Borrar de la

mente popular la perniciosa noción de que con menos se vive mejor. La falsa humildad que acompaña a la abulia. Hay que dejar de exhibir a la pobreza como una apetecible condecoración. La moderada y justificada ambición de vivir mejor no debe diluirse en la cómoda excusa de la funesta corrupción del éxito. A fuerza de tomarnos a diario la droga del conformismo y un determinismo que apunta siempre hacia lo negativo del esfuerzo, estamos a punto de convertirnos en una sociedad de ineptos. Peor aun, en una sociedad que se conforma con las migajas que manufactura su propio desinterés.

El liderazgo nacional tiene ante sí un reto importante. Rescatar la confianza de la población en el sistema político-democrático. En el régimen de partidos. Pero para eso hay que transformar la dictadura partidista en una democracia partidista. Hay que rescatar a las instituciones. Devolverles sus prioridades. Distribuir el poder político omnímodo de hoy entre grupos regionales de opinión. Devolverle a la sociedad el derecho de participar sin temor a retaliación. Como se dice popularmente. "repartir el juego" un poco más. Hacer que cada ciudadano se sienta un poco propietario del inventario nacional. Para que le duela. Para que aprenda a cuidarlo. Desterrar de una vez por todas de nuestra cultura la "búsqueda de los culpables" y las perpetuas declaraciones de "inocencia" de los que no tienen claramente definido su status. Las sociedades inestables se caracterizan por las perpetuas declaraciones de buena intención hechas por aquellas personas o instituciones sospechosas de mala intención. En las sociedades modernas, no hay instituciones ni personas a las cuales se les tenga suficiente temor, ni que tengan el poder requerido, como para que los ciudadanos necesiten de una constante manifestación de buena fe, para dormir tranquilos.

Con cambio de rumbo. Con la solidaridad que nos puede dar la comprensión de los problemas. Con la confianza que genera la participación masiva en la solución de los aspectos críticos del país, no sería necesario el tipificar a los venezolanos. Desaparecerían las etiquetas convenientes para explicar lo inexplicable. De país nominativo pasaríamos a país explicativo. Entonces, parafraseando, y cambiándole el sentido a la definición del profesor Lowenthal, podremos decir con orgullo que la visión pesimista del futuro será más positiva que la visión optimista de hoy.

El Nacional, 2-12-84

Los buenos y los malos

HAY una deliciosa simplicidad en las sociedades organizadas bajo la percepción popular de los buenos y los malos. No importa cuan complejas sean las interacciones sociales. No importa cuántos aspectos afectan el desarrollo de las comunidades. No importa que la tecnología haya casi computarizado y programado las diferentes variables de la conducta humana. La básica tendencia hacia la simplificación de lo complejo establecerá, de acuerdo a su particular escala de valores, lo bueno y lo malo de cada situación. Recuerdo vívidamente que en un viaje que hice a Alemania, hace ya algunos años, una compañera de viaje, siempre preguntaba si estábamos en el Berlín "bueno" o en el Berlín "malo", cada vez que pasábamos las alcabalas militares que dividen las diferentes zonas políticas de la ciudad. La calificación era mucho más sencilla para establecer la geografía que la comprensión histórica de lo que había provocado la división. De un lado de la alcabala estaban los rusos (los malos) y del otro lado, los americanos (los buenos). Lo demás no importaba. Como tampoco era necesario preocuparse por las subdivisiones de los buenos (ingleses y franceses).

Sin embargo, la definición de lo bueno y de lo malo no es siempre tan sencilla. Más aún en algunas ocasiones el hacerse la pregunta, aplicada a un ejemplo concreto, puede servir para destruir un argumento que pareciera obvio en su conclusión. Nelson Bocaranda, en una ocasión entrevistaba al diputado Celestino Armas con relación al problema de la sociedad establecida entre PDVSA y la Vebal Oel. Armas con alguna vehemencia decía: "Imagínate, Nelson, que tenemos participación en una refinería en el valle del Rühr, y nos la van a administrar los alemanes". A lo cual Nelson, sin pensarlo dos veces, preguntó: "Bueno, Celestino, ¿y eso es malo?" La noción de lo bueno y lo malo, en este caso, desestabilizó la línea de argumentación del diputado Armas, que iba obviamente orientada hacia tratar de demos-

trar que nuestra asociación en la refinería no nos daba el derecho de participar en la administración de la empresa. La mención de los "alemanes" en este contexto, intentaba agregarle un poco de emoción patriótica a la argumentación, destacando la condición de "extranjero" de nuestro socio. La pregunta inesperada de Bocaranda obligó a Celestino a cambiar la orientación de su estrategia.

En mis años en la gerencia petrolera, he usado el mismo recurso. Cuando alguien comenzaba el análisis de algún problema, con una orientación, claramente negativa en su enfoque, lo escuchaba hasta el momento crítico. Justo antes de la conclusión definitiva, lo interrumpía y le preguntaba: "¿Eso es bueno o malo?" Casi siempre la necesidad de responder monosilábicamente a la precisión de la pregunta, abría una nueva línea de análisis.

Más allá de un recurso estratégico de debate o de administración, el reducir algunos problemas a la simpleza de lo bueno o lo malo, por lo general obliga a superimponer valores éticos, a las precisiones técnicas. A las ideas y conclusiones preconcebidas. A lo aparentemente obvio.

Históricamente, las sociedades se han organizado entre los buenos y los malos. Los valores éticos del momento producen la división. Más aún, a menos que haya un valor netamente predominante para emitir el juicio (el religioso por ejemplo), una misma persona puede ser buena o mala, de acuerdo a la naturaleza del valor contra el cual se contraste.

En tiempos de guerra, los países ven con mucha claridad quiénes son los buenos y los malos. Amigos y enemigos. Cuando los enemigos se pasan de bando pasan a ser buenos y viceversa. Lo cual indica claramente, que hasta en la definición y aceptación de lo bueno y lo malo, hay un alto grado de pragmatismo y de conveniencia. Esta actitud es la negación de la definición moral, que persigue la ingenua honestidad del hombre común. La prostitución, por medio de la confusión, de la percepción de lo bueno y de lo malo. Peor aún de los buenos y los malos. Es la manipulación más perniciosa que se le puede hacer a una sociedad.

En Venezuela tenemos que rescatar la correcta definición de los buenos y los malos. Por años, al exaltar el éxito de los malos, automáticamente los hemos pasado al bando de los buenos. Hemos confundido éxito y fracaso material, con valores morales que son independientes de lo circunstancial. Hemos manipulado y exaltado la profesión del "vivo" hasta hacerlo atractivo a la mayoría. De lo atractivo a la justificación moral hay un solo paso. Todo lo que es

aparentemente conveniente. Pasa automáticamente a ser bueno. Así por ejemplo: Cobrar sin trabajar. Recibir comisiones. Obtener rentabilidades excesivas sobre inversiones. Cobrar peajes. Interpretar caprichosamente las leyes. "Arreglar" las decisiones judiciales. Despilfarrar la abundancia. Reducir los recursos disponibles. Vivir constantemente en crisis. Nombrar en "cogollitos" a nuestros "representantes" ante el Congreso Nacional y los Concejos Municipales. Intervenir en forma "partidista" a las instituciones. No reconocer el mérito. Castigar indiscriminadamente al error. Abusar de la autoridad. Tapar con eufemismos a la verdad. Puede ser atractivo para algunos, ya que produce resultados materiales casi inmediatos. Lo único que no tiene, es un apoyo ético que apacigüe a la conciencia. Poco a poco, aunque sea por ausencia de cuestionamiento, este apoyo puede lograrse. La pasividad de la indiferencia, hasta cierto punto, ha demorado la emergencia de una nueva ética. Aunque hemos estado peligrosamente cerca de construir una verdadera filosofía de la inmoralidad.

Tenemos que rescatar la simple definición de lo bueno y de lo malo. Como sistema de análisis. Como elemento de juicio para evaluar a las personas. Los factores que entran en la definición de lo bueno y de lo malo, tienen las mismas imperfecciones que tiene el voto universal. Todos los votos valen lo mismo, a pesar de que el buen o mal juicio de cada persona sea diferente. Así también la subjetividad de lo bueno y lo malo, puede tener matices. Pero en el fondo los valores éticos de una sociedad son constantes y coherentes. Cuando se mueven en una nueva dirección, es porque el movimiento responde a una sincera evolución de los valores. Nunca a una deshonesta manipulación de lo existente. Cuando esto sucede, independientemente de la percepción colectiva, los malos pasan a ser los más. En todas las sociedades esto es peligroso. Los antiguos cristianos así lo entendieron. Perseguidos, en la Edad Media por los musulmanes. A punto de ser derrotados aprendieron lo necesario de que los "buenos" sean mayoría con relación a los "malos", y con lógica impecable pusieron a Dios de su lado. Un antiguo cuarteto así lo recuerda:

"Llegaron los sarracenos
y nos molieron a palos.
Porque si son más los malos
Ya Dios no ayuda a los buenos".

¡En Venezuela ya es hora de empezar a reclutar a los buenos!.. ¡Por si acaso!

El Nacional, 16-12-84

En el cielo hay jerarquías

TODAS las sociedades sin excepción, tienen jerarquías. Todas las instituciones también. No importa que el sentido igualitario del hombre, recientemente desarrollado en términos históricos, pretenda lo contrario. No es por pura casualidad que el Diccionario de la Real Academia Española. define a jerarquía, en su acepción principal, como: "Orden entre los diversos coros de los ángeles y los grados diversos de la Iglesia" y sólo por extensión como: "orden o grados de otras personas y cosas". De manera que a partir del sentimiento casi mágico de lo religioso: "ángeles e iglesia", hasta lo más material y presuntamente intrascendente de: "personas y cosas", todo está sometido a alguna jerarquización. Al aceptar la jerarquía como el orden natural bajo el cual se organizan las sociedades, el próximo paso es inevitable: las diferentes órdenes, resultado de la jerarquización tienen a su vez diferentes atribuciones. Diferentes compensaciones. Diferentes obligaciones. Diferentes beneficios. ¡No hay excepciones!

Las revoluciones, a lo largo de la historia, han modificado un tanto las jerarquías sociales. Pero no las han eliminado. Las varias teorías sociales que buscan una presunta igualdad entre todos los escalones de una sociedad, son, por definición, utópicas e irrealizables. Los escalones siempre conducen hacia arriba... o hacia abajo. Más pragmáticas han sido las luchas por crear igualdad de oportunidades para todos los seres humanos. Pero aun en el logro de este objetivo, impecable en términos éticos, está implícito el hecho de la competencia futura. ¿Igualdad de oportunidades para qué? Para poder sobresalir, por supuesto. Pero sobresalir significa pasar a una jerarquía superior. Vuelta pues al concepto de los escalones del éxito. (Ver "Los Escalones del Exito" en este libro. El verdadero problema está entonces en aceptar las jerarquías. No en des-

truirlas. En reordenarlas si fuese necesario. En asegurarse que el paso entre sus diferentes escalones sea resultado de la habilidad del hombre. Del haber partido de la base de iguales oportunidades.

En Venezuela corremos el peligro de destruir las jerarquías nacionales e institucionales. Pudiéramos estar diciéndoles a las jerarquías inferiores que no se preocupen, que vamos a eliminar los beneficios de las jerarquías superiores, para que todos nos parezcamos más. No nos damos cuenta que al hacer esto, limitamos las opciones ascendentes, precisamente de aquellos a quienes pretendemos proteger. Las razones que se argumentan son las de los "privilegios inmerecidos". Privilegios que en muchos casos nacen, precisamente, de una mala administración de las jerarquías. De la colocación consciente en los escalones superiores, a quienes no se han ganado esa distinción. Este hecho es más que notable en nuestras instituciones públicas. Construido el problema, por la caprichosa distribución de las jerarquías, se pretende entonces solucionarlo mediante la remoción no selectiva de los privilegios. Ignorando que en algunos casos los privilegios no son tales, sino más bien derechos asociados con el escalón. No hay que eliminar el escalón. Lo que hay que hacer es asegurar que los que allí están, se lo merecen.

Las medidas globales, no selectivas, no son sino la confesión de que se carece de información suficiente para aplicar correctivos solamente donde éstos hacen falta. Esta sí es la verdadera pedagogía. La lección derivada de la selección consciente. Las generalizaciones, además de injustas, son peligrosas en términos políticos y sociales. En un país donde hay alguna corrupción, no se puede corregir esa situación poniendo a todo el mundo preso. Las instituciones que a lo largo de los años, se han mantenido al margen de las "razones" por las cuales se toman medidas que las restringen en su desarrollo, y los defensores honestos de las jerarquías, se frustrarán ante lo que aparentemente fue un esfuerzo inútil de su parte. La buena conducta no solamente no merece ya reconocimiento y retribución, sino que resulta en la aplicación de un castigo diseñado para la mala conducta. Así como es peligroso ascender en las jerarquías a quien no se lo merece, así también lo es el castigar injustamente a quien se merece un premio. Premio y castigo son precisamente los extremos resultantes de una actitud moral y material ante la vida. Su uso indiscriminado e ilógico crea confusiones en la sociedad. Las jerarquías se establecen, entonces, por una ausencia de valores. Esto mata la motivación. Produce el desencanto. Destruye la iniciativa creadora.

Algunas personas bien intencionadas piensan que las medidas colectivas son "pedagógicas" y que por lo tanto todas las instituciones ante una situación de crisis deben aportar su cuota de sacrificio. Bajo esta tesis, excluir de las medidas generales a las instituciones no causantes de la crisis, sería perjudicial para éstas, ya que serían vistas como las "intocables" del sistema. Exponiéndolas por lo tanto al escarnio público. Visto de esta manera, las instituciones afectadas deberían estar agradecidas de las sabias medidas que las protegen. Lo que esta tesis ignora es que algunas instituciones están y estarán dispuestas siempre a dar su cuota. Lo que les cuesta trabajo aceptar es que la imposición de esa cuota venga por el mismo camino, y bajo la misma explicación dada, para corregir las irregularidades de una minoría a la cual no pertenece. No es el costo del sacrificio lo que le preocupa. Es la definición de la causa lo que le ofende. Pareciera entonces que no es un sacrificio lo que se pide, sino una retribución por pecados anteriores. Hay, por supuesto, una enorme diferencia entre las dos. Las instituciones, bien organizadas desde el punto de vista de las jerarquías, pueden ofrecer, y así lo harán, un sacrificio que no afecte negativamente a sus normas y procedimientos. Que mantenga su sistema de movilidad vertical. La selección de los mejores. La retribución dada al esfuerzo honesto. El reconocimiento de sus virtudes. Para ello, lo que hay que tener, desde el punto de vista del justo ejercicio del poder, son dos actitudes. Dos razones para la acción. Una que se base en un mecanismo correctivo para lo que funcione mal y que incluya la devolución de las prebendas injustamente recibidas. Otra para pedirle a lo que funcione bien, su cuota de sacrificio. Dada en la forma que perjudique menos a aquellos a quienes se le solicita cooperación para solucionar la crisis. Y que no aparezca como una devolución de lo que en justicia se ha ganado.

El problema es más grave aún. No se trata solamente de la eliminación indiscriminada de condiciones de trabajo, legítimamente ganadas. Se trata también de la aplicación sin discriminación de normas y procedimientos de control, diseñados para impedir totalmente el uso de la discreción administrativa. Como en algunas empresas públicas la discreción ha sido nefasta, entonces por medio de leyes y decretos se elimina la discreción con el resultado siguiente: los desorganizados y corruptos lo siguen siendo. Los organizados y honestos no pueden ahora contribuir con su talento y creatividad al buen manejo de sus instituciones, por cuanto ya no tienen espacio discrecional alguno. Con el tiempo, las pocas organizaciones públicas eficientes y rentables que nos quedan se plegarán a la comodidad de administrar

por el "librito". Lo cual evita los "errores". Evita también el acierto, resultado de la creatividad. Si no hay jerarquización para reconocer el mérito, ¿cuál es, entonces, el incentivo para hacer el esfuerzo adicional?

Las jerarquías son necesarias. Los beneficios asociados con ellas deben ir apareados con sus obligaciones. Los nueve coros celestiales, organizados en orden ascendente de ángeles, arcángeles, principiados, potestades, virtudes, dominaciones, tronos, querubines, y serafines, demuestran que aún, El que Todo lo Puede, descansa sobre organizaciones jerárquicas. ¡Cada una con sus derechos, sus deberes y sus diferencias!

El Nacional, 30-12-84

Capítulo V

Energía y petróleo

Cinco

estrategias para un objetivo

En esta misma revista (*) *se publicó un artículo mío traducido del inglés que originalmente había aparecido en la revista trimestral "Foreign Affairs" - "La Energía y el Ejercicio del Poder". El primer párrafo leía así: "En diferentes períodos de la historia, determinados imperativos específicos han llegado a ocupar por cierto tiempo una posición central en el juego de poder entre naciones, grupos o individuos. Dichos imperativos han incluido problemas tales como el latifundio, los alimentos, la religión, la riqueza y el comercio. En los últimos veinte años y, al principio en forma casi inadvertido, el problema de la energía —y más específicamente el petróleo— ha venido colocándose en esta posición central. Aun cuando no puede esperarse que la energía haya de mantener ta posición indefinidamente, seguramente continuará por los próximos años en el centro de la interacción de las fuerzas mundiales".*

LA ESTRATEGIA DEL PODER (DEL CORO AL ESTRELLATO)

ES increíble cómo muchos de los críticos del desarrollo de la Faja persisten en no darse cuenta cuán importante es para Venezuela cuantificar los recursos energéticos de la Faja. Hacerlos exteriormente creíbles. La energía está en el mismo centro del poder mundial. Tan en el centro está, que los poderosos del mundo están muy ocupados buscando el desarrollo de una energía infinita; a fin de que el "poder" del recurso natural se pierda y se transfiera al poder de la tecnología. Cuando la geografía y la geología dejen de ser importantes, como generadores de energía, la casualidad habrá desaparecido y el poder se medirá de nuevo bajo las percepciones convencionales de la habilidad de transformación del recurso colectivo. Es precisamente la distribución selectiva y caprichosa del recurso energético, lo que le da hoy día a los países productores de petróleo un poder temporal. No aprovecharlo es ignorar las lecciones de la historia y es al mismo tiempo un descuido imperdona-

(*) El autor se refiere a la revista Resumen, de fecha 3-5-81.

ble para las generaciones futuras, a las cuales se pretende proteger, conservando un recurso sustituible en el tiempo en cuanto a su cuota de poder. La cuantificación de los recursos de la Faja, de acuerdo con el programa ya iniciado, es la única forma de hacer "creíbles" nuestros recursos energéticos. Estarán avalados por nuestra seriedad técnica. Nos permitirán usar el "valor presente" del poder para obtener los recursos necesarios para nuestro desarrollo equilibrado. Al igual que las inversiones económicas, el poder tiene una rentabilidad cuantificable en términos de "valor presente" basado en las expectativas del futuro. Dando a conocer lo que tenemos, podemos pasar del anonimato colectivo al reconocimiento individual. Algo así como pasar del coro al estrellato.

LA ESTRATEGIA DEL CONSUMO (LA VORACIDAD CONTROLADA)

Un estudio hecho a nivel de Petróleos de Venezuela, sus filiales y el Ministerio de Energía y Minas, menciona, entre otras cosas, lo siguiente:

"Ante una economía en proceso de transformación y diversificación progresiva, la experiencia hasta la fecha nos enseña claramente que hemos de depender del sector petrolero para cubrir por un largo tiempo los requirimientos energéticos del país y sus expectativas económicas y de bienestar".

"Al incorporar al análisis los planes conocidos de producción de energía proveniente de otras fuentes, es de destacar que la participación del petróleo y sus derivados continúa siendo la fuente más importante de oferta aun dentro de escenarios de desarrollo económico lento. Esta situación está muy ligada al crecimiento poblacional, al crecimiento del Producto Territorial Bruto (PTB) y al consumo de energía por unidad de PTB. Las bases de desarrollo conocidas para el VI Plan de la Nación están en línea con el comportamiento histórico hasta ahora alcanzado".

Como se puede apreciar del artículo del Licenciado Pablo Reimpell que aparece en esta edición, (*) el consumo interno de hidrocarburos para el año 2000 (a escasos 20 años), estará entre 1.000.000 de barriles diarios y ..... 1.800.000 barriles diarios de acuerdo con el ritmo del crecimiento, después de aplicar medidas de conservación de recursos energéticos y racionalización del consumo,

(*) El autor se refiere a la revista Resumen, de fecha 3-5-81.

utilizando acciones tales como el uso de transporte masivo y el ahorro industrial de energía. En otras palabras, aun sin "despilfarro" energético", el imperativo de la industrialización nos llevará al consumo estimado anteriormente, el cual, dicho sea de paso, será en términos de consumo *per cápita* muy inferior al consumo actual de los países desarrollados.

Aquellos que aún piensan que el desarrollo de la Faja es innecesario por cuanto nuestras necesidades internas de consumo energético pueden mantenerse a los niveles actuales, reduciendo el despilfarro, ignoran los índices del consumo de los países desarrollados, el uso energético en plantas y equipos y en transporte masivo, ignoran también el perfil poblacional y educacional del país, el crecimiento demográfico, la mala distribución de la riqueza y el anhelo de nuestra población de mejorar su nivel de vida. Lo que le ofrecen al país para el futuro es una nivelación hacia abajo. Nuestro consumo interno subirá a los niveles estimados aun cuando apliquemos el principio de la "voracidad" controlada".

LA ESTRATEGIA DE LA CONSERVACION (LA EXPORTACION DE LO INDESEABLE)

Este es el concepto menos comprendido por los puristas. A veces para conservar hay que producir. Me explico: la conservación de los recursos no es sólo un acto público. Es también un acto estratégico. La pregunta es: ¿conservar qué? El mundo de la energía está dividido en dos segmentos: el mundo de la energía industrial: la que se "quema" y el mundo de la energía del transporte: la que nos "mueve". La primera es la más fácilmente sustituible. Las plantas eléctricas y los grandes centros industriales pueden con la tecnología actual utilizar carbón y energía nuclear. Pasarán sin embargo, muchos años antes de que se desarrollen automóviles y aviones propulsados por carbón o energía nuclear. Hay tecnologías actuales para extraer líquidos del carbón; sin embargo, todavía están en sus costos muy por encima de los hidrocarburos líquidos. Todo esto afecta a nuestra estrategia de desarrollo petrolero en forma directa. La Faja es crudo pesado; como tal, está directamente asociada con la energía que se utiliza en el sector industrial. La de más fácil sustitución. Por lo tanto es la que deberíamos desarrollar aceleradamente para guardar nuestros otros hidrocarburos, los livianos, para el futuro cuando tendrán un más alto valor comercial asociado a un menor costo de producción. No desarrollar la Faja ahora significaría seguir exportando

el petróleo fácil y de mayor valor agregado al exterior, dejando para el futuro el de más difícil extracción y conversión. Entonces invertiríamos nuestros recursos en su conversión en combustibles para el transporte, mediante la utilización de complejos procesos tecnológicos. Tendríamos que hacer a nuestro costo el viaje de lo fácil a lo difícil. Estableceríamos una nueva dependencia tecnológica. Perderíamos la flexibilidad que nos puede dar las alternativas de producir variadas calidades. Habríamos seguido la política de exportar lo que sí se debería haber guardado. Sería la política de la no conservación. Para conservar lo conveniente, tenemos que "exportar lo indeseable". No se trata de cuánto, se trata de cuándo y cómo.

LA ESTRATEGIA DEL DESARROLLO (LA ARMONIZACION DE LOS PERFILES)

El 5% de la población de Venezuela tiene menos de 15 años, Aproximadamente el 70% tiene menos de 20 años. Hay más o menos 9 millones de venezolanos en edad de ser educados. De éstos, 5 millones están inscritos en el sistema educativo formal. Hay, por lo tanto, 4 millones de venezolanos para los cuales la instrucción formal está vedada, ausente. De los 5 millones que ingresan al sistema formal, escasamente un mínimo porcentaje llega a culminar sus estudios en la educación superior. La tasa de mortalidad en los diversos niveles formales de la educación está bastante por encima del 50%. A pesar de esta situación, nuestra estrategia del desarrollo está orientada hacia inversiones en proyectos de alta tecnología y bajo empleo: petróleo, acero, aluminio. Nuestros perfiles poblacionales y educativos nos sugieren que también necesitamos industrialización que ocupe a una gran mano de obra con pocos conocimientos. El retrato en negativo de lo que se está haciendo. El desarrollo de la Faja Petrolífera del Orinoco, podría ser el comienzo de un gran laboratorio donde se ensayaran experimentos de coexistencia: empresas petroleras, pequeñas industrias de apoyo, agricultura, y ganadería. Donde también se ensayaría con el desarrollo de pequeños centros de asentamiento humano. Donde podríamos, dada la extensión de la Faja y su relativa poca población, alejarnos de los grandes desarrollos urbanos, con sus complejidades, su falta de humanidad, sus complicaciones administrativas y sus atractivos políticos. Podríamos empezar a recrear la virtud política de la pequeña comunidad. La relación directa entre el representante y el representado. La relativa falta de productividad

por pozo de la Faja podría aprovecharse para un gran desarrollo socio-económico horizontal. De la centralización de nuestras grandes industrias podríamos pasar a la descentralización de la producción petrolera de la Faja atrayendo en el proceso no ya poblaciones marginales, sino poblaciones productivas. Por primera vez habríamos armonizado en un solo esfuerzo todos los perfiles humanos del país.

LA ESTRATEGIA FISCAL (EL DINERO IMPRESCINDIBLE)

El estudio de Petróleos de Venezuela mencionado anteriormente dice lo siguiente:

"Es deseable y de esperarse que los sectores no petroleros de la economía gradualmente aumenten sus aportes económicos a consecuencia del proceso de diversificación de la economía nacional, en forma de mayores divisas y mayores ingresos fiscales. Hasta tanto los aportes de estos sectores no constituyan una masa crítica de sostenimiento de la economía nacional, debemos mantener y robustecer la capacidad de la industria petrolera nacional de contribuir al abastecimiento energético del país sin mermar peligrosamente sus aportes a la economía en forma de divisas y de ingresos fiscales".

Si examinamos las tendencias de nuestra balanza comercial y fiscal para el año 2000, se confirma lo ya expresado, es decir, tomando en cuenta el consumo interno inevitable y la inhabilidad proyectada del sector no-petrolero de crecer a la velocidad necesaria para atender las necesidades del desarrollo (con producción petrolera constante), llegamos a la conclusión de la necesidad de desarrollar la Faja, bajo el escenario de "por si acaso", puesto que: ..."tomando en cuenta ajustes importantes de los precios internos de los hidrocarburos, se produce una brecha en la balanza fiscal a partir de 1990, aun suponiendo que el incremento inter-anual del gasto fiscal siga la misma tasa de crecimiento del producto no petrolero".

El verdadero problema del país es aprender a diferenciar entre dinero y riqueza. "El petróleo es riqueza que se convierte en dinero y creo que ha llegado el momento en el cual el país debe comenzar a ver el el petróleo, no como elemento extractivo, productor de dinero, sino como elemento de inversión que a su vez genera riqueza. Ya sabemos que una inversión que no se hace en forma continua y productiva, no produce dividendos permanentes. El petróleo va a ser determinante en el desarrollo de nuestro futuro, siempre y cuando

sepamos transformar el petróleo-dinero en petróleo-riqueza, lo cual requiere a su vez otra transformación: la de un recurso material, en un mecanismo de inversiones reproductivas. Dicho de otra manera, es preciso mirar al petróleo como recurso que genera la posibilidad de hacer otras cosas, no solamente como recurso que llega a su fin de producir el dinero. El dinero, más que un fin en sí mismo, es un agente de cambio social, un agente de progreso".

Tener dinero no es malo; es su utilización lo que podría ser cuestionable. Para usar bien los recursos la primera condición es poseerlos. Por eso, en el futuro nacional, el desarrollo de la Faja generaría "el dinero imprescindible para nuestro desarrollo". El Presidente de la República, así lo entendió y en un gesto de valentía política, enfrentándose a los manipuladores del miedo, lo expresó en términos inequívocos: "El desarrollo de la Faja es una decisión tomada". (*)

Resumen, 3-5-81

(*) "Ideas para un Plan Petrolero Nacional". Alberto Quirós C. Conferencia dictada en la Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, 25 de octubre de 1978.

Energía:

¿Conservación o privación?

LOS altos precios de la energía han resucitado el viejo concepto de la conservación. Sin embargo la resurrección ha venido acompañada de una tremenda confusión conceptual. Se confunde conservación con privación.. La tesis de la conservación ordenada lo que realmente significa es hacer lo mismo con menos. Mantener el estilo de vida. Ser más eficiente en el uso final de la energía. Por lo general, los beneficios de esta eficiencia no se obtienen sino a mediano y largo plazo. Ejemplos prácticos de este concepto son: el diseño de nuevos equipos automotores, el mejor uso de material aislante en las construcciones civiles, el diseño de turbinas eléctricas con menor pérdida calorífica y la recuperación energética en las plantas industriales. Como se puede apreciar, todas estas medidas no afectan a la producción de bienes y servicios. Lo que hacen es que reducen el consumo energético necesario para producir lo mismo. No hay sacrificio. Lo que hay es un aumento de la eficiencia del uso energético estimulado por un mayor costo del mismo.

La privación es otra cosa. La privación significa cambios radicales en los estilos de vida. La privación a veces se justifica por el despilfarro. Sin embargo, cuando se habla de despilfarro hay que estar muy claro. Despilfarro no es, por ejemplo, el que cada quien tenga un automóvil, sobre todo en un país sin transporte colectivo. Despilfarro es que los automóviles disponibles para el público sean consumidores ineficientes de energía. Despilfarro es cuando el sistema económico de precios y costos hace más atractivo el despilfarro energético que la inversión en plantas y equipos para la conservación. El despilfarro, en fin, es mucho más imputable a la política oficial colectiva que al consumo individual. Por eso es que el despilfarro no se cura con lo punitivo al ciudadano, ni con la medida de pedir sacrificios individuales ante la ineficiencia colectiva. Por eso es imprescindible en Vene-

zuela elaborar una política energética global que defina de una vez por todas qué es lo que vamos a consumir, qué es lo que vamos a exportar y cuáles son las acciones necesarias para que exista coherencia entre lo que se persigue y el estímulo a la acción. Hay que definir la estructura relativa de los precios de los productos del petróleo en el mercado nacional. Darle consideración al valor alterno de la exportación. En Venezuela resulta más económico quemar destilados (gasoil) que quemar combustibles pesados (fuel oil). Esto ha llevado a la instalación de plantas industriales basadas en el combustible menos conveniente desde el punto de vista de interés nacional. El espejismo económico de la energía superbarata nos ha llevado a aceptar, sin análisis de alternativas, el estimular la construcción de industrias ineficientes y no competitivas, amparadas bajo el paraguas de una ilusión de costos bajos, ilusión que por definición supone una alteración de la realidad.

Se habla mucho de los precios de la gasolina, de la necesidad de ajustarlos. Es cierto. Pero no es el único problema. Más aún, es problema que podría tipificar la diferencia entre conservación y privación. El efecto que un alza de los precios de la gasolina produciría en forma inmediata sería uno de privación. El público sufriría un deterioro en su forma de vida y costumbres, sin ninguna alternativa inmediata de obtener carros más eficientes o de utilizar trasporte público. Lo que sí se lograría sería estimular el desarrollo de transporte masivo, cómodo y relativamente más barato que la alternativa del transporte individual. Esto requeriría, sin embargo, una política oficial global y coherente en cuanto al uso energético. Mientras esto no se haga, el consumo no disminuirá y el mayor precio será compensado por el menor uso de otros bienes de consumo. lo cual resultaría en un sacrificio político de las ventajas del corto plazo en contraste con las ventajas nacionales de largo plazo.

Hay también la creencia de que la gasolina es el responsable mayor de nuestro despilfarro energético. Falso. Se consume porque no hay alternativas. Sin embargo, la ausencia de una política energética interna, coherente y a largo plazo, resulta en un despilfarro energético en el sector industrial mucho más grave que el de la gasolina en el sector transporte. Resultado: problemas estructurales de consumo con distorsiones en las premisas básicas para apoyar una política global de desarrollo. Esto es cierto hasta en la premisa volumétrica. Para 1986 se estima el consumo de hidrocarburos líquidos en el país en aproximadamente 520.000 barriles diarios; de éstos, 230.000 barriles

diarios serían gasolina. Esto sugiere que el despilfarro pudiera estar en otra parte.

Otro aspecto importante es el de la protección ambiental. Si deberíamos en términos económicos consumir lo no exportable, deberíamos agregarle a esta definición una nueva dimensión. Consumir lo no exportable, o lo de más difícil exportación, procurando dejar en el país lo menos contaminante. Esto nos lleva inevitablemente a una nueva definición de nuestra política sobre la exploración, producción y consumo del gas. Del mito de lo intocable hay que pasar al uso de lo conveniente. En resumen:

—Hay una diferencia clara entre conservación y privación.

—Conservación es hacer lo mismo a menor costo.

—Privación es la injusta imposición de un costo social al individuo, como consecuencia de una ineficiencia colectiva general.

—La energía, así como el esfuerzo humano, tiene su índice de productividad.

—Las consideraciones políticas de corto plazo no pueden, ni deben, estar en conflicto con las necesidades del país a largo plazo.

—En Venezuela hace falta una política energética global.

—Una nueva política general de sinceración de precios es inaplazable para reordenar el consumo interno energético.

—Los precios de la gasolina no son el único problema.

—La distorsión del precio de los combustibles utilizados en el parque industrial es mucho más peligrosa a mediano y a largo plazo para el país. Sus efectos serían mucho más difíciles de corregir.

—El alza de precios a corto plazo no disminuirá el consumo.

—El alza de precios acompañado de una política energética coherente resultaría a largo plazo en la creación de incentivos para el ahorro energético (la verdadera conservación) y disminuiría la posibilidad de privar a los ciudadanos de su acostumbrado nivel de vida (la privación o falsa conservación).

El Nacional, 1-7-81

Energía y alimentos:

El mismo error

EL mundo del desarrollo planificó su crecimiento bajo una premisa fundamental: la energía sería siempre abundante y barata. La visión económica del momento hizo imposible separar el concepto de la abundancia del de bajo costo. La ciencia económica convencional, la biblia de la industrialización, desarrolló hasta lo absurdo la teoría del mercado, la oferta y la demanda. Se olvidó, sin embargo, de la sociología, de la política y de las ciencias de la actitud. Se olvidó del dogma y de las presiones culturales. Se olvidó de la ética del poder. Se olvidó de la memoria de los pueblos. Se olvidó de las frustraciones del subdesarrollo. Se olvidó que las virtudes del crecimiento se ven en forma diferente desde la perspectiva de la abundancia y desde la perspectiva de la escasez. Al asociar en una sola premisa abundancia y bajo costo, desarrolló sociedades voraces para el consumo. Condenó a los dueños de la energía a un subdesarrollo permanente e institucionalizó el concepto de "nosotros" y "ellos". Tranquilizó su conciencia desarrollando teorías deterministas del subdesarrollo y casi, casi, justificó la falta de equidad en la distribución de la riqueza con la doctrina simplista de la retribución del esfuerzo. La construcción de una nueva sociedad apoyada en trabajo y tecnología. Los que se quedaron atrás no tenían ni voluntad ni habrían hecho el esfuerzo.

Durmamos tranquilamente. El mundo es con justicia nuestro. Sin embargo, al hacerse dependientes de la energía para su desarrollo, se hicieron también vulnerables. Sin darse cuenta habían transferido su poder a los países productores. Se olvidaron del concepto maquiavélico de que el que transfiere poder a otro, se arruina a sí mismo. Poco a poco el poderío recién adquirido le permitió a los países

productores romper la aparente indivisibilidad de los conceptos de abundancia y bajo costo. La abundancia energética, pese a que algunos piensen lo contrario, se mantuvo y se mantiene. Los costos no. La vieja teoría del mercado empezó a ser seriamente cuestionada. Empezó a hablarse de interdependencia y el nuevo dios de la conservación empezó a ser adorado en los altares del consumismo. El viejo esquema empieza a revisarse y la sal del arrepentimiento pretende cicatrizar las heridas del error. No estamos seguros, todavía, si una actitud, una nueva moral, acompaña a este reconocimiento de la nueva realidad; pero por lo menos el mundo industrializado empieza a tener conciencia de la necesidad de incluir a todos los pueblos del planeta en el reparto de las virtudes del crecimiento. Como decía Rostow, "Los necesitados del mundo quieren ver el espectáculo del desarrollo. No basta que los desarrollados les digan que el espectáculo es malo. Están dispuestos a cerciorarse por sí mismos".

Mientras que los países productores de energía recibían la transferencia de una buena cuota del poder de los países desarrollados, también descuidaron su propia estrategia del crecimiento. Entre otras cosas, se basaron en una premisa fundamental: los alimentos serían siempre abundantes y baratos. Comenzaron por asimilar la misma filosofía económica que inconscientemente estaban destruyendo. Pensaron que con el dinero, producto de la energía, se aseguraban el poder comprar los alimentos imprescindibles. Se olvidaron de las mismas cosas, de las que se olvidó el desarrollo. Demostraron una vez más que los errores se transfieren de sociedad en sociedad, con mayor rapidez que los aciertos. Y, sin embargo, tenían a la vista los indicadores necesarios: el 80% de los granos se producían en 4 países —los graneros del mundo—. En el planeta se mueren de hambre 2.500 personas cada 6 horas.

El poder de la energía empezó a neutralizarse con el poder de los alimentos. Los países que hoy en día tienen autoabastecimiento alimenticio y capacidad para la exportación, tienen en sus manos un instrumento tanto o más poderoso que los países dueños del recurso energético. El mundo de la energía se asoció con el subdesarrollo. El mundo de los alimentos se asoció con el desarrollo. Ambos mundos cometieron el error de analizar lo que en el fondo era un problema estratégico del crecimiento con criterio estrictamente económico. Rendimiento de las inversiones. Teorías de mercado. Oferta y demanda. Los dos mundos cometieron el mismo error. Se

olvidaron de que la dependencia de lo imprescindible, transfiere poder a quien posee el recurso. La lección de Maquiavelo se quedó en la historia. Sin embargo, pareciera que el mundo del desarrollo empieza a recuperarse del error con mayor prontitud y diligencia. Conservación de energía y desarrollo de fuentes alternas de energía a veces a muy altos costos, son indicaciones concretas de la nueva estrategia. El mundo del subdesarrollo continúa aumentando su dependencia de la importación de alimentos. Las estadísticas para 1980 son elocuentes: en 1980 aumentaron los precios de importación de casi todos los productos agrícolas excepto grasas, aceites, cueros y pieles. En 1981, la producción mundial de cereales tendría que aumentar en un 4% para satisfacer el consumo y 8% para mantener inventarios aceptables. Se prevé también para 1981 un nuevo deterioro en las balanzas comerciales de las países subdesarrollados que no exportan petróleo. No solamente por los altos costos de la energía, como corrientemente se piensa, sino debido en gran parte a la inflación en los costos de los alimentos importados. Después de la crisis de alimentos del período 1973-1974, el año de 1981 aparece como el potencialmente más crítico de la historia moderna.

La autosuficiencia energética para el mundo del desarrollo es tan utópica como lo es la autosuficiencia alimenticia para el mundo del subdesarrollo. Alrededor de estas dos verdades debería establecerse el diálogo de la interdependencia. Mientras tanto, cada mundo debería consolidar sus fuerzas y reducir sus debilidades. La metáfora de Uslar Pietri, "Sembrar el Petróleo", se ha convertido para el subdesarrollo en necesidad literal. Sembrar, sembrar, sembrar. Acordándonos siempre de una verdad elemental: para poder dilapidar un recurso hay que poseerlo primero. Recordemos que a pesar de los errores de planificación de los países productores, el poseer energía les ha permitido la posibilidad de tutearse con el desarrollo. Para los apóstoles del subdesarrollo permanente, esto no tiene importancia. Para los que prefieren lo abstracto de la explicación para justificar el fracaso, la posibilidad del éxito no puede ser visto con buenos ojos, ni con simpatía. Visto a través de este prisma la posición de Venezuela aparece particularmente vulnerable. Por una parte, no hemos desarrollado ni estamos desarrollando un esfuerzo agrícola-pecuario en gran escala que reduzca nuestra dependencia en relación con la importación de alimentos. Por otra parte, seguimos cuestionando la necesidad de continuar desarrollando en gran escala nuestra industria energética básica: el petróleo. Pareciera que en la nueva

estrategia de los dos mundos, donde el poder se reparte entre posesión de energía y posesión de alimentos, estuviéramos empeñados no sólo en cometer el mismo error, sino en cometer el mismo error dos veces. Ni alimentos ni energía. La planificación del crecimiento entre nosotros tiene inexplicables matices de autodestrucción. Seguimos viendo el futuro a través del telescopio de la casualidad. Que Dios nos dé su protección. Por el camino que andamos, la vamos a necesitar.

El Nacional, 29-7-81

La empresa única

ALGUNOS piensan que la combinación de los mejores resulta en el equipo óptimo. El concepto de la "Selección Nacional Todo Estrellas" tiene muchos adeptos. Sin embargo, la historia ha probado en casi todas las actividades de la raza humana, que la suma total de las habilidades individuales, no resulta necesariamente en el mejor equipo. La dinámica de grupos, su integración, el equilibrio entre sus componentes, no es el resultado aritmético de la suma de sus partes. Lo anterior es demostrable en los deportes de equipo. El equipo nacional permanente triunfa, por lo general, ante la selección estructurada a última hora. No importa el que hombre por hombre y posición por posición, la selección en el papel parezca infinitamente superior. Así sucede en otras instituciones. La habilidad individual no puede separarse del marco de referencia institucional. Las instituciones tienen, como las personas, su propia cultura. Su estilo. Su imagen interna y externa. El caso petrolero es uno de los pocos ejemplos que tenemos en la vida nacional, del respeto que se le debe a la cultura organizacional. La nacionalización, en su estructuración analizó las alternativas de conservar las estructuras existentes o de consolidar en una sola empresa petrolera el talento disponible. Felizmente escogió la vía del respeto a las culturas gerenciales existentes. Mantuvo dentro de lo razonable, la estructura multiempresarial. Así empresas como Lagoven, Maraven y Meneven hicieron el tránsito hacia la nacionalización con un mínimo de trauma. Con la confianza en lo conocido. Con normativas aceptadas. Con reglas de juego definidas. Con liderazgo identificable. El haber insistido en la fusión de todas estas variables en una empresa única, hubiese resultado en una "Torre de Babel" inmediata. A largo plazo, a un altísimo costo, quizás se hubiese consolidado el nuevo equipo. El problema está en que el país necesita diariamente el ingreso petrolero y no puede darse el lujo de

una interrupción operacional como resultado de un experimento estructural.

Otra razón para apoyar la estructura multiempresarial actual de la industria petrolera, es la del entrenamiento gerencial. Las empresas complejas y multifuncionales necesitan una gerencia capaz de integrar conceptualmente los problemas funcionales. Si hubiese una sola empresa petrolera, dividida en estancos funcionales, los gerentes aspirantes a participar en el Directorio de la empresa se habrían entrenado bajo la restricción de la especialización. Expertos en producción, exploración, refinación, comercio, finanzas y recursos humanos, llegarían a la dirección de la empresa, única y exclusivamente por su habilidad funcional. No se habrían probado antes en la habilidad de la planificación estratégica global. Cada nombramiento involucraría un riesgo y el "Principio de Peter" estaría siempre presente. En los estudios relacionados con el adiestramiento de ejecutivos, ha sido demostrado hasta la saciedad que el mejor ingeniero, el mejor economista, el mejor vendedor no es necesariamente el mejor Gerente Corporativo.

El mantener empresas petroleras integradas, con sus Juntas Directivas Corporativas, sus presidentes y sus expertos funcionales, resulta en el mejor laboratorio gerencial para que el personal aprenda en lo pequeño lo que más adelante le va a ser imprescindible en la administración de lo grande. Venezuela, en muchos de sus líderes empresariales, refleja el síndrome de lo parroquial. La falta de visión global. La dificultad de establecer prioridades nacionales. En gran parte esto se debe a una falta de experiencia previa. A una deficiencia estructural. A un deseo de llegar a la cúspide, sin pasar por los pasos convenientes de la microexperiencia. La pasantía por la dirección de empresas petroleras integradas ayuda enormemente en la formación gerencial al futuro director de la casa matriz petrolera. Le ordena sus prioridades. Le condiciona su actitud. Le tiende un puente entre lo operacional y lo estratégico. Entre lo parroquial y lo universal. Le toma el pulso de su habilidad. Le define el límite de su competencia.

Por último, la empresa única petrolera, sería tierra fértil para la politización. El tráfico de influencias. La concentración del poder. Mientras el poder de decisión se reparta entre el Ministerio de Energía y Minas, Petróleos de Venezuela y sus Empresas Filiales, la toma indebida del mecanismo de decisión se hará más difícil. En un país donde casi todos están de acuerdo en la necesidad de decentralizar los mecanismos administrativos, como resultado de la inoperancia del

poder central, pareciera paradójico y retrógrado la excesiva centralización estructural de la industria petrolera. La forma más rápida de tomar el poder ilegítimamente en una industria como la petrolera, sería la de reducir su número de "dolientes" al más alto nivel. El concepto del equilibrio de las fuerzas como un instrumento para defender el sistema, nunca estuvo mejor representado en nuestro país, que en la organización multiempresarial de su industria petrolera. El argumento de que un solo esfuerzo u organización estructural es más eficiente que la sumatoria de pequeños esfuerzos integrales es uno de los mitos modernos que nos ha llevado al desastre del gigantismo. Las economías de escala tienen también su punto de beneficios decrecientes y éstos se miden no sólo en función de una aparente rentabilidad económica, sino también en función de la pérdida de beneficios culturales, políticos y sociales. En otras palabras, la "rentabilidad" tiene más de una variable.

Las voces que reclaman una gran empresa única para la industria petrolera ignoran lo peligroso de su recomendación. Están mirando a la industria petrolera con la óptica de lo pequeño. Le están aplicando a lo universal conceptos parroquiales. No ven los tres aspectos fundamentales del problema: la ventaja de mantener las estructuras administrativas que funcionan; la necesidad de entrenar gerentes en la ciencia de administrar lo global; la conveniencia de reducir las posibilidades de "politizar la industria", al mantener una base amplia de poder entre sus diferentes componentes.

El concepto de la empresa "única" petrolera, como todas las soluciones "únicas" de lo importante, tiene un claro tinte reaccionario. Presupone que la concentración de poder es preferible al equilibrio que estimula la generación de nuevas ideas y el debate democrático. Supone, además, el experimentar con lo que se ha demostrado que funciona. Aun cuando el experimentar, de por sí, no es negativo, el riesgo de desmoronar lo insustituible es demasiado grande para correr al albur que nos sugieren algunos "aprendices de brujo".

El Nacional, 2-3-82

Las divisas de PDVSA:

Radiografía de una decisión

La gestión de PDVSA y sus empresas filiales se basó hasta la fecha en tres principios fundamentales. Autosuficiencia Financiera. Autonomía Administrativa y No politización de sus normas, prácticas y actitudes institucionales e individuales. La total flexibilidad y control que hasta la fecha la industria petrolera había tenido sobre la administración de estos principios podría verse modificada por el Convenio Cambiario, celebrado entre el Ministerio de Hacienda y el Banco Central de fecha 24 de septiembre de 1982.

I. LAS RAZONES PARA EL CAMBIO

SIN entrar en un análisis exhaustivo sobre las razones dadas, hasta la fecha, podríamos resumirlas de la manera siguiente: (a) *"La política de colocaciones y la administración estratégica de las divisas de Venezuela en el exterior debe ser hecha en forma coherente por una sola institución del Estado"*. No discutimos este principio. Tanto la teoría como la estrategia parecen ser impecables. (b) *las colocaciones financieras del Estado y/o sus empresas en el exterior aumenta el poder del Estado "vis a vis" las instituciones financieras extranjeras"*. Esto es cierto a corto plazo, ya que permite al Estado negociar el refinanciamiento de su deuda externa, con la flexibilidad adicional que da el poder disponer, de inmediato, de efectivo para abonar en contra de las obligaciones de corto plazo, vencidas o a punto de vencerse. Esta posibilidad no existiría si los pagos inmediatos hubiesen tenido que restarse, de una muy disminuida cifra formal de reservas internacionales. Sin embargo, sería cándido pensar, que la Banca Internacional, calibrará el futuro económico de Venezuela, sobre la base de una simple transferencia de fondos de una Institución del Estado a otra. Más aún la percepción del futuro económico del país podría ser negativa, si se pensara que la industria petrolera, estaría afectada en su gestión como resultado del Nuevo Convenio. (c) Aun cuando no se ha dicho, no hay duda de que los intereses generados por las colocaciones de PDVSA en el exterior, son una inyección, muy bienvenida, al escuálido Tesoro Público. Si en la práctica, esta pérdida financiera le podrá ser compensada, *para siempre*, a PDVSA,

está por verse. La compensación por el mecanismo impositivo sólo podrá demostrarse en lo inmediato. En el tiempo será casi imposible llevar la cuenta. Más aún, dejar a PDVSA, con fondos ociosos no debería justificarse bajo el argumento de que la industria petrolera, no está para administrar las finanzas públicas. No se trata de eso. De lo que se trata es de administrar sanamente los recursos de tesorería y el capital de trabajo. Ningún gerente que se respete, dejaría 20.000 millones de bolívares ociosos sin generar intereses. Las colocaciones de PDVSA en el exterior respondían al cumplimiento de esa obligación administrativa. Lo contrario hubiese sido negligencia crasa. Más aún, al tener los fondos en el exterior, PDVSA responsablemente hacía lo que el Banco Central de Venezuela intenta ahora hacer mediante el Convenio recientemente firmado: proteger a la economía local de una abundancia indiscriminada de bolívares. Por lo tanto las razones para las colocaciones de los fondos de PDVSA en el exterior se debían a sanas prácticas administrativas y a criterios estratégicos inobjetables; y no como se pretende hacer creer por algunos voceros, por una continuación indiscriminada de las prácticas de las exconcesionarias. La industria petrolera nacionalizada siempre ha actuado con criterio gerencial y nacionalista. Plantear la medida cambiaria como un correctivo a criticables prácticas anteriores, es comprarse un conflicto innecesario.

En resumen hay razones válidas para el cambio, vistas desde la perspectiva de lo inmediato. Hasta cierto punto, vistas también desde la perspectiva de razones estrictamente técnicas. Las bondades no son tan claras, vistas desde la perspectiva de las actitudes externas e internas ante la medida: el efecto psicológico de la misma en sectores importantes del país y su viabilidad o conveniencia a largo plazo.

II. TEORIA Y PRACTICA DE LA IMPLANTACION

Como de costumbre en nuestro país siempre existen contradicciones entre el qué y el cómo. Aun cuando las razones para el cambio, pudieran ser aceptadas, dentro de cierta lógica argumental, tal y como ya lo hemos mencionado en el Capítulo anterior, la forma y la letra del Convenio (El Cómo) ha podido ser mejor. Ha podido ser discutido, a cualquier hora del día o de la noche, con representantes de la industria petrolera, que hubieran formulado las observaciones, *antes* de la publicación del Convenio, que de hecho, se vieron obligados a formular *después*. Esta acción habría perfeccionado la forma

desde el comienzo, y le hubiese dado a los dirigentes petroleros un asidero psicológico importante, para informarle a sus trabajadores y empleados sobre la nueva situación. No se trataba de compartir con la industria petrolera la decisión política y soberana del Gobierno Nacional. No! Se trataba simplemente de mejorar el *"cómo"* y reconocer *"a priori"* la importancia de hacer que la industria petrolera participara en el diseño de los mecanismos de implantación. En efecto el Convenio en algunas de sus cláusulas emplea un lenguaje innecesariamente duro e inflexible que no se reconcilia con la anunciada buena intención del Gobierno. Algunos ejemplos: *Cláusula Segunda: "El Banco Central de Venezuela, abonará en las cuentas que a ese efecto abrirá en su contabilidad, el contravalor, en bolívares, de las divisas adquiridas de conformidad con la Cláusula Primera. Los fondos depositados en estas cuentas no podrán ser transferidos a otras instituciones bancarias o financieras del país y serán movilizados por sus titulares para el financiamiento de sus actividades ordinarias en Venezuela y en el exterior por medio de órdenes o cheques contra el Banco Central de Venezuela".* Se entiende la necesidad del Banco Central de Venezuela de controlar el uso de los bolívares repatriados. No puede permitirse el que se inunden los mercados financieros nacionales con miles de millones de bolívares. Esto crearía excesiva liquidez, inflación y caos.

Pero al mismo tiempo no debería considerarse a la industria petrolera como un depositante cualquiera. Hubiera sido más amable el decir, que PDVSA, decidiría sobre sus necesidades de giros internos, y se lo participaría al Banco Central para su planificación económica. Los depósitos de PDVSA serían a "la vista" y no se le permitirían inversiones ni colocaciones internas de otro tipo sin aprobación previa. Así óptica y formalmente se le aseguraría a PDVSA el control gerencial absoluto de su gestión. *Clausula Tercera: "Todos los saldos en monedas extranjeras que para la fecha del presente Convenio se encuentren en poder de las personas jurídicas a que se refiere la Cláusula Primera serán transferidos al Banco Central de Venezuela y quedarán sujetos a las previsiones de la Cláusula Segunda. En ningún caso podrán las Empresas del Estado a que se refiere la Cláusula Primera de este Convenio mantener depósitos en moneda extranjera en el exterior y los documentos de crédito a su favor en moneda extranjera sobre plazas del exterior deberán ser endosados, para su cobro, al Banco Central de Venezuela el cual deberá ejecutar los abonos previstos en la Cláusula anterior". Clausula Cuarta: "Cuando las circunstancias así lo justifiquen, a juicio del Directorio del Banco Central de*

Venezuela, este organismo podrá autorizar que se mantengan, en poder de Petróleos de Venezuela S.A. o de las operadoras del sector petrolero nacionalizado fondos denominados en divisas, en cuyo caso éstas últimas tendrán a su cargo su administración de conformidad con los objetivos o fines colocados en la correspondiente solicitud de autorización". Claramente la decisión de tener un fondo operacional en dólares en el exterior no puede ser decisión exclusiva del Banco Central de Venezuela. Ni en lo formal ni en lo práctico. Por otra parte, endosarle al Banco Central de Venezuela los documentos comerciales, introduce en la relación comercial de PDVSA con sus clientes un elemento extraño, que tendría "formalmente" el derecho de intervención gerencial en transacciones no concluidas de la industria petrolera.

En efecto, la gestión comercial no se perfecciona hasta que no se reciba la contrapartida del pago. Delegar esta gestión, constituye una pérdida clara de autonomía administrativa por parte de PDVSA. Una vez más la redacción ha podido ser otra. *Cláusula Decima-Segunda: "No obstante lo establecido en el presente Convenio, el Banco Central de Venezuela podrá cuando a su juicio las circunstancias así lo exijan, intervenir en la compra-venta directa de divisas, al tipo y en las condiciones que al efecto establezca".* Esto constituye ya la reiteración de un derecho que en todo caso existe y cuya repetición no hace sino crear suspicacias en cuanto a su intención. Por último el *Comunicado Oficial* incluye el párrafo siguiente: *"Como consecuencia de lo dispuesto en la Cláusula Decima-Tercera del Convenio celebrado, sólo el Banco Central de Venezuela podrá suministrar divisas a las empresas y entidades públicas, señaladas en la primera parte de este comunidado. Con tal disposición se busca no solamente vender las divisas que las entidades públicas requieran a un precio ligeramente inferior, sino impedir abusos y desorganización e indisciplinas administrativas en el sector público".* Las palabras *"abusos", "desorganización"* e *"indisciplina* mencionadas en forma indiscriminada en un documento cuya clara intención primordial está relacionada con la industria petrolera nacionalizada, no ayudan ciertamente a crear en ésta un clima de comprensión acerca de la medida.

III. ALGUNOS POSIBLES EFECTOS NEGATIVOS:

(a) Pérdida de Identidad de los Fondos Petroleros

Al permitirle a PDVSA manejar sus fondos internos y externos, la intención era claramente la de separar en forma inequívoca las re-

servas destinadas a mantener la salud de la industria petrolera, de las reservas destinadas a todas las otras transacciones. Aun admitiendo las razones estratégicas y técnicas detrás de la medida es innegable que muchas personas tendrán dudas razonables sobre la disponibilidad de las divisas petroleras, una vez que éstas hayan pasado a engrosar el "pote común". No somos Suiza. Ni Alemania. La historia de la administración de nuestros recursos financieros, desde 1958 a la fecha, no es una como para inspirar súbita confianza en el futuro. El mantener las reservas externas de PDVSA, separadas de las reservas internacionales formales del país, era una manera de compensar por la falta de credibilidad en la administración oficial. Esto es duro decirlo y admitirlo. Pero no por duro deja de ser menos cierto. Pertenece al mundo de las percepciones, sin cuyo conocimiento no se pueden tomar medidas trascendentes.

(b) Falsa Sensación de Tranquilidad

No hay duda de que la ineficiencia de nuestro sistema económico, es de tipo estructural. A largo plazo, el cambiar tenentes de reservas monetarias, no va a solucionar el problema. La administración pública tiene que ser revisada en sus aspectos cuantitativos y cualitativos. La relación entre el sector público y el sector privado: repensada. La relación entre el capital, público o privado, y el movimiento obrero organizado: replanteada. La relación entre el poder político y la ciudadanía, tiene que ser reformulada, tanto en el establecimiento de nuevas lealtades, como en los mecanismos electorales del futuro. Pero la comodidad del éxito relativo, sin el trauma del cambio, ha impedido el que se ataque "con todos los hierros" los problemas fundamentales. La medida cambiaria recientemente tomada, al ayudar a solucionar el problema de corto plazo, puede crear una falsa sensación de tranquilidad en los diferentes estratos sociales del país. Esta tranquilidad podría demorar la toma de las decisiones impopulares, pero imprescindibles, con las cuales debemos todos comprometernos.

(c) Politización de la Industria Petrolera

En repetidas ocasiones he dicho, que la politización de la industria petrolera, no está necesariamente relacionada, con el nombra-

miento de "políticos" para cargos gerenciales. Creo sinceramente que la reciente decisión cambiaria ha debido tomarse, apoyada bajo el paraguas de un consenso político. Al no hacerse así, los ciudadanos que trabajan en la industria petrolera, podrían sentirse restringidos en la formulación profesional de su punto de vista en relación con la medida tomada. En efecto, si la apoyaran, *podrían ser* identificados con el partido de gobierno. Si la criticaran, *podrían ser* identificados con el principal partido de oposición. Habría de hecho la percepción de una transferencia de lealtades de la institución a los partidos políticos. Esto ha sido nefasto para el país y debe resistirse a ultranza. Los trabajadores de la industria petrolera, deben sentirse en absoluta libertad de opinar sobre la nueva situación. Sin presiones. Sin chantaje psicológico. Sin "bozal de arepas". De no hacerlo así, habríamos creado una situación nueva, donde la introducción de la variable política partidista empezaría a tomar una prioridad hasta ahora desconocida e inaceptada. Del nuevo modelo cambiario se podría pasar al nuevo sistema de selección de personal, al nuevo sistema de administración de salarios, al nuevo sistema de otorgar contratos, al nuevo sistema de financiar campañas publicitarias, al nuevo sistema de administrar por excusa, capricho y conveniencia. En síntesis, al abandono de la lealtad institucional.

CONCLUSIONES

El Presidente de la República, hay que reconocerlo públicamente, ha intervenido personalmente con el objeto de mantener, a la luz de la nueva situación, la confianza de siempre en PDVSA. Más aún la medida tomada tiene bases lógicas y estratégicas. Desde el punto de vista técnico puro, la coherencia buscada en la administración de nuestras divisas es a todas luces conveniente. Hay dudas razonables sobre si esta medida podrá cambiar, a largo plazo, la actitud negativa de las instituciones financieras externas. En todo caso, en lo relacionado con la industria petrolera, el posible éxito de su gestión bajo el nuevo esquema dependerá en gran medida de las actitudes de las partes. Si la industria petrolera obstaculiza a ultranza la gestión, o si pretende continuar actuando como si nada hubiera pasado, utilizando la indiferencia como una especie de muleta psicológica para justificar su inacción, iremos derecho al fracaso. Por otra parte, si el Banco Central de Venezuela confunde la intención netamente cambiaria y estratégica del Convenio, con una patente de corso para "intervenir" la gestión

administrativa de la industria petrolera, iremos también directamente al fracaso. En principio, la convivencia pacífica de las partes debe ser posible. Con algunas modificaciones a la letra del Convenio formal, que reflejen mejor la intención declarada, se lograría, en principio, un marco de referencia aceptable. La industria petrolera ha hecho gala de discreción y prudencia en el análisis de la nueva situación. Todas las declaraciones, hasta ahora, han venido del sector político y gubernamental. La posición de estos sectores está apoyada en consideraciones de tipo legal y estratégico. Sin embargo, como todos los resultados que están condicionados, no solamente a legislación y a estructuras, sino también en forma importante a las actitudes y verdadera intención original de las partes, únicamente el tiempo tendrá la última palabra. Démosle una oportunidad a que se pronuncie.

Resumen, 17-10-82

Venezuela y los precios del petróleo

HAY una creencia generalizada, en los medios político-económicos del país, que se ocupan de la problemática petrolera, de que Venezuela tiene un papel decisivo en la fijación de los precios petroleros a nivel mundial. No es así. Más grave aún es la tendencia de pensar que nuestro sacrificio, en relación con el reducir niveles de producción, sin el compromiso de los otros miembros de la OPEP a un sacrificio similar, resultará en una solución global satisfactoria.

Lo anterior se debe a una tendencia muy nacional, de darle prioridad a los problemas de los demás. Cuando negociamos en cónclaves internacionales, con representantes diversos, por lo general nos inclinamos a solucionarles sus problemas, olvidándonos de los nuestros. Además, les damos una importancia desmedida a nuestro propio peso y valor. Nos agobia todavía el síndrome de los Libertadores y seguimos, en un mundo diferente, construyendo la gesta heroica. Nos hemos olvidado que el heroísmo tiene muchos enfoques y que a veces la resistencia pasiva, el no hacer nada, podría constituir el verdadero heroísmo.

LO QUE HAY QUE REPARTIR

Es una perogrullada, muchas veces olvidada, la de que antes de repartir algo entre muchos, hay que cuantificar el "algo". El "algo" de la OPEP en los últimos años se ha reducido considerablemente (de más o menos 30 millones de barriles diarios a más o menos 18,5 millones de barriles diarios). Mientras tanto la demanda mundial de petróleo está más o menos estancada. Países petroleros no-OPEP han aumentado considerablemnte su producción y por ende su participación en la demanda mundial. Mientras tanto las necesidades fiscales de los países productores de la OPEP sin excepción, han aumentado

y, por lo tanto, el disminuir voluntariamente sus expectativas de ingresos o aceptar sacrificios económicos unilaterales, sin asegurarse del comportamiento de los otros socios, es casi una imposibilidad política. Un suicido institucional. Es dar un ejemplo que nadie va a seguir, porque todos, sin excepción, están esperando el ejemplo (más que ejemplo un sacrificio) de alguno que ayude a la solución global y que por lo tanto disminuya el sacrificio individual de los que no han dado el ejemplo. En otras palabras, en este caso el ejemplo es un gesto que lo que hace es disminuir las presiones sobre los demás para hacer lo mismo. Es pues casi una imposibilidad lógica el repartir menos entre muchos que necesitan más.

LOS PROBLEMAS POLITICOS DE LA RELACION

La política del Golfo Pérsico es complicada. Las tensiones sicológicas, religiosas y económicas son enormes. La pugna por las llaves del tesoro del petróleo es a muerte. Y años de pugnacidad y desconfianza no se borran en pocos días. Quien pretenda entender la naturaleza de la OPEP y algunas de sus decisiones, no puede estudiarlas sino en el conexto de las complejidades políticas del Medio Oriente y el Norte de Africa. Complejidades que no solamente resultan de las interrelaciones de algunos de los países, sino que también son resultado de las estructuras políticas internas. No pueden tener el mismo enfoque hacia el desarrollo Argelia y Libia. Ni Indonesia e Irak, ni Venezuela e Irán y Arabia Saudita. Ni por ideología, ni por religión, ni por necesidad, ni por historia, ni por población. Los sutiles castigos institucionales que el mundo árabe le impone a sus presuntos enemigos, son para nosotros desconocidos. Las extrañas alianzas temporales y el grado de sacrificio que algunos pueblos están dispuestos a hacer, para probar un punto, nos son también desconocidos. Un ejemplo puede ilustrar. La lucha por la hegemonía sobre el Golfo Pérsico, en términos reales se circunscribe, por diferentes razones, a dos países: Arabia Saudita e Irán. La percepción de cada uno es que no hay espacio para los dos, si ambos son poderosos. Por lo tanto, todas sus decisiones tienen, como telón de fndo, el debilitar al otro. Por eso Irán insiste en que Arabia Saudita reduzca drásticamente su producción, y por eso Arabia Saudita le asigna a Irán una cuota del mercado petrolero ligeramente inferior al que requiere para convertirse en una potencia del Golfo. El problema, como puede verse, no es ni de petróleo, ni de aritmética. Cuando existía una demanda mundial de petróleo sobre la OPEP lo suficientemente grande como para acomo-

dar los deseos individuales de los miembros, no había problemas. Al reducirse la demanda, eso significa que alguien tiene que ceder. Pero ceder pudiera resultar en la pérdida del objetivo político prioritario, lo cual nos lleva de nuevo a las dificultades de un acuerdo "técnico". El futuro de la OPEP, como regulador de la producción de sus miembros, dependerá de una de dos cosas: o un arreglo político en el Golfo, lo cual parece improbable, o un aumento suficiente de la demanda sobre la OPEP, que le permita a los países miembros producir a su gusto, sin ver amenazados sus intereses geopolíticos.

LOS NUEVOS PASAJEROS

Para aumentar la participación de la OPEP en el mercado internacional de hidrocarburos, se requiere disminuir la participación en el mismo mercado, de los productores no-OPEP. De éstos, en lo que se refiere a las posibilidades de exportación, los más importantes son el Reino Unido y México, aun cuando no hay que descartar a otros países productores como Omán, Noruega, Canadá y *los Estados Unidos*, por la importancia que tienen como productores regionales. Para el año 1983, la demanda mundial de hidrocarburos se estima estará entre 45 millones de barriles diarios y 45,5 millones de barriles diarios. Si la OPEP tuviese el 50 por ciento de esa demanda, su producción estaría por encima de los 22 millones de barriles diarios: más que suficiente para superar el problema político en la asignación de cuotas nacionales. De no arreglarse el problema del control de producción, los precios podrían seguir deteriorándose, y sufrirán todos los países productores de petróleo. OPEP y no OPEP. Sufrirían además las economías de los países desarrollados, ya que muchas de las inversiones efectuadas en proyectos energéticos de *rentabilidad marginal fracasarían,* arrastrando en su fracaso a instituciones financieras pequeñas y medianas que los acompañarían en el colapso económico, al no serle devueltos sus préstamos. Parecería entonces que al *mundo en general* le conviene evitar un colapso de los precios petroleros. Y por ende un colapso de la OPEP. La gran pregunta es, por supuesto, si nuestra inteligencia será superior a nuestros problemas. En el fondo la respuesta a esta pregunta dependerá de la actitud de los nuevos pasajeros, los que se han montado recientemente en el tren del suministro energético, *sin haber pagado aún el boleto,* para llegar al destino final. Los que siguen cometiendo el mismo error histórico de siempre: Aumentar producción y reducir precios, a fin de elevar su participación en el mercado. Los que apoyan su irresponsabilidad en

la presunta responsabilidad de los demás. Una forma sutil de presionar. Un casi chantaje. Lamentablemente el mundo está lleno de ejemplos trágicos, consecuencia de responder a la irresponsabilidad con irresponsabilidad. En el mundo energético, esa confrontación se llama guerra de precios y producción desmedida. El dilema está en escoger entre entregar mansamente a los demás la parte de un mercado, *que en justicia* nos corresponde, o pelear una guerra, donde por lo menos a corto plazo todo el mundo pierde. Sin embargo, a largo plazo, podría haber una redistribución de posiciones.

LOS NUEVOS ENFOQUES. DILEMAS Y REALIDADES

La OPEP se fundó hace más de 20 años. La versión original era la de un Club de Precios para proteger y defender el valor del Petróleo. Sin embargo, muchas cosas han cambiado desde entonces. El crudo de Venezuela era liviano y mediano. Igual al del resto de productores de la OPEP. Las estrategias económicas eran coincidentes. El mundo político era otro. El mundo de la OPEP en el año 60 tenía 153 millones de habitantes; hoy tiene 334; producía 8 millones de barriles diaros de petróleo; hoy produce 20; el precio del crudo era de $ 1,85 por barril, hoy es de $ 34 por barril. En la estructura política de los países fudadores, el Irak tenía en el poder un Mayor General, derrocado y fusilado en el 73 y actualmente está gobernado por el señor Hussein. El Irán era gobernado por el Sha. Actualmente está el Ayathola. Arabia Saudita es la única que ha mantenido su sistema de gobierno. La familia Saud ya en el año 60 gobernaba y sigue gobernando. El Kuwait era un protectorado inglés. Actualmente es gobernado por la familia Al Sabah. En Venezuela, como ustedes saben, gobernaba el presidente Betancourt y el ministro del petróleo era Juan Pablo Pérez Alfonzo. El sistema democrático ya estaba, si no consolidado, por lo menos establecido. En Libia había un Reino y el Jefe del Estado era el Rey Idris. Hoy existe un gobierno revolucionario. Argelia, que también es un miembro que ingresó después de la fundación de la OPEP, era territorio francés y hoy es República Democrática y Popular. Estas son cosas que todos sabemos, pero que a veces es conveniente recordarlas. Además, el problema palestino no existía, como existe hoy. La relación Arabia Saudita-Estados Unidos no se había establecido. Los intereses del Medio Oriente no se habían diversificado. Por lo tanto no podemos ver a la OPEP como se veía antes. Creo que esto sería un error significativo. Si llegáramos a solu-

ciones eficientes, bajo la óptica de ayer, no sería sino por pura coincidencia.

Venezuela tiene ahora otro perfil de producción. Sus crudos pesados la obligan a pensar en nuevas estrategias. *La estrategia global de la OPEP,* de establecer los precios del petróleo basados en *el límite del costo de la alternativa energética más barata, empieza a ser cuestionada.* Por lo menos en lo relativo con nuestro interés. No es lo mismo competir en el mundo de la energía del transporte (crudos livianos) y sus alternativas energéticas (licuefacción del carbón) que competir en el mundo de la energía para uso industrial (crudos pesados) y sus alternativas que son: quema de carbón directamente y energía nuclear. Más y más compiten menos y menos entre sí los dos mundos de la energía. El costo para pasar el puente entre un mundo y otro no ha sido establecido. Por lo tanto, Venezuela tiene que resolver rápidamente el dilema de su posición dentro de la OPEP. Con una producción relativamente modesta y con una calidad de crudo a la que realmente no se le pueden aplicar, sin modificación, las estrategias de precios de la OPEP.

El dilema es el siguiente: Venezuela insiste en establecer un diferencial de precios entre los crudos livianos de la OPEP y los pesados suyos, que le permitan cruzar el puente entre la energía industrial y la energía de transporte; o insiste en tener libertad para establecer criterios de producción y precios para sus crudos pesados. En el último caso, su posición dentro de la OPEP se vería disminuida, ya que nuestra producción de crudos livianos y medianos es ya baja de por sí, y continuará declinando en el tiempo. De nuevo, pudiera haber un conflicto entre lo que le conviene a la OPEP como institución, cual es la permanencia de Venezuela como un miembro relativamente fuerte, o lo que le conviene a Venezuela que pudiera ser su permanencia dentro de la OPEP, aun como un miembro relativamente débil. La decisión no es fácil; pero quizás, en el último análisis, lo que le conviene a Venezuela es obtener flexibilidad absoluta en el establecimiento de sus políticas para la comercialización de sus crudos pesados y tratar de mantener su importancia dentro de la OPEP en base a su rol histórico, su capacidad de mediación y su estabilidad política. Más aun, la era de la OPEP, como vendedora y fijadora de precios del petróleo como materia prima, pudiera estar llegando a su fin. La relación entre productores y consumidores pudiera estar entrando en una nueva fase. Los consumidores y *las empresas multinacionales podrían estar dispuestos* a aceptar una *participación de los productores más agresiva en sus mercados de consumo.* Siempre y cuando la OPEP

acepte compartir el riesgo. Todo lo cual significa que la OPEP podría tener que considerar un mecanismo de precios que comenzaría en los mercados de productos y terminaría, como una resultante, con los precios de crudos. Totalmente lo opuesto a lo que hoy se hace. Hay evidentes indicaciones de que lo anterior podría ser el camino futuro. Para 1985, los países de la OPEP agregarán un 50 por ciento de capacidad de refinación a su capacidad actual. Las compañías multinacionales agregarán casi dos millones de barriles diarios, de conversión profunda a su capacidad instalada. Esto a pesar de una capacidad actual de refinación ociosa en el mundo industrializado de más del 30 por ciento. Muchos de los descuentos sobre el precio oficial del crudo marcador ($ 34 por barril, para el árabe liviano) se dan indirectamente a través de la venta de productos refinados.

Para países con capacidad de refinación y mercados para productos refinados de petróleo, lo anterior es inevitable. Al aumentar la capacidad de refinación de los países de la OPEP, esta tendencia será irreversible. En el fondo, la presencia de los países de la OPEP en los mercados de consumo asistiría en la construcción de una nueva integración energética global. Esto se logrará no tanto como resultado de una nueva ética, del desarrollo, sino por la construcción de una nueva comunidad de intereses. Sin embargo, dentro de la OPEP, los que no hayan previsto la futura realidad quedarán como las víctimas de su propia imprevisión. Venezuela no puede estar entre estas víctimas. Por eso tiene que construir desde ahora capacidad de refinación adecuada a la conversión de crudos pesados en productos refinados vendibles en los mercados de consumo. Por eso tiene que establecer nuevas relaciones técnico-comerciales en los mercados del desarrollo. Invertir y compartir el riesgo en el consumo. No hacerlo ahora podría resultar en que nos quedaremos a la cola de la nueva realidad, cuando fuimos los constructores, como fundadores de la OPEP, de la realidad actual. Los precios petroleros del futuro se construirán a partir de los precios de los productos refinados en los mercados de consumo. Así tiene que ser. Las realidades políticas de la relación entre el desarrollo y el subdesarrollo habían impedido que así fuera. La OPEP, distante de los mercados de consumo, impuso precios para su materia prima, basados, no en la realidad del mercado, sino en una nueva relación de poder. Esta actitud le ha comprado el derecho de participar en la compleja globalidad del mercado energético, como un socio prioritario. La filosofía de la interdependencia empezará a actuar de manera efectiva y permanente cuando todos tengamos los mismos intereses económicos y compartamos los mismos riesgos. Es triste tener que recono-

cer que la ética de la igualdad está apoyada en las realidades del poder. Pero es así, y Venezuela no puede dejar de prepararse para un futuro, por demás previsible, por quererse arropar con el manto de una utopía que no existe.

LA FALTA DE ALTERNATIVAS

Por cada dólar por barril en el que se reduzca el precio del petróleo, el ingreso nacional disminuirá en más o menos dos mil millones de bolívares. Por cada cien mil barriles de petróleo en que se reduzca la exportación, el ingreso nacional disminuiría en más o menos tres mil millones de bolívares. Los ingresos fiscales del país dependen en más de un 90 por ciento del petróleo.

Tenemos pues que prepararnos para que el negocio del petróleo siga financiando el desarrollo de Venezuela, hasta que se encuentren otras alternativas. Lo que no podemos hacer es darnos el lujo de perder nuestro potencial de desarrollo, basado en sofismas ideológicos que no pasan de ser elucubraciones improductivas. Interesantes para el debate pseudo-intelectual, pero totalmente inadecuados para planificar el futuro de un país.

Al mismo tiempo, debemos también planificar el desarrollo en base a un ingreso petrolero moderado. Creo que el presupuesto nacional no debería basarse en una premisa que fuese superior a 1.500.000 barriles diarios de exportación. Paralelo a esta premisa habría proyectos de inversión jerarquizada en forma tal que, de ser inferior la expectativa de exportación, se supiera de antemano los proyectos a diferir y, de ser superior el ingreso al presupuesto, hubiese también proyectos identificados para agregarlos.

De lo que debemos convencernos es que el mercado de la energía es incalculable. Tiene muchos "accidentes" imprevisibles. Pero Venezuela tiene grandes ventajas geográficas, históricas y psicológicas en sus relaciones con sus clientes como para poder resistir mejor que sus socios los embates y las consecuencias de un mercado temporalmente a la baja.

Los precios del petróleo probablemente subirán de nuevo en términos reales en menos de tres años. Las alternativas energéticas no se han desarrollado al ritmo inicialmente previsto y el mundo industrializado está a punto de cometer el mismo error de antaño cuando se hizo sobre-dependientes de la premisa de energía barata y abundante. Lo importante para Venezuela es estar lista para cuando se produzca el cambio inevitable en la relación oferta-demanda de energía.

REMATE Y CONCLUSIONES

La OPEP no es la misma de hace 20 años.

Las diferencias entre los miembros de la institución son, en gran parte, políticas.

La conducta de los países productores no-OPEP será determinante, en lo que suceda de ahora en adelante en materia de precios petroleros.

Algunos países de la OPEP se están preparando para aumentar su capacidad de refinación y su participación directa en los mercados de consumo.

Los crudos pesados de Venezuela no necesariamente forman parte de la estrategia de precios de la OPEP, la cual está basada en buscar un equilibrio entre los precios de los crudos livianos y el costo de las alternativas energéticas más baratas.

Los crudos pesados venezolanos compiten en el mercado de la energía industrial con el carbón y la energía nuclear.

Tenemos, como país, que asegurarnos flexibilidad para establecer estrategias comerciales adecuadas, para la venta de nuestro crudo pesado. Dentro o fuera de la OPEP.

Debemos continuar en la OPEP con aquellos crudos (livianos/medianos) a los cuales se les aplica la estrategia de precios de la OPEP.

Podemos mantener nuestra posición importante dentro de la OPEP, basados en posición histórica, posibilidad de mediación y estabilidad política.

Algunos países productores de la OPEP están diseñando una nueva estrategia de penetración de mercados mediante el aumento de su capacidad de refinación y su decisión de participar en los mercados de consumo.

Venezuela no puede quedarse atrás en la participación del diseño de la nueva estrategia.

Hay la necesidad de establecer una mejor integración energética y afianzar los conceptos de globalidad e interdependencia.

Los precios petroleros en el futuro, se establecerán a partir de los precios de los productos refinados, al tener los países productores participación en dichos mercados. El riesgo estará compartido y los intereses entre productores y consumidores se harán más comunes.

No hay en Venezuela alternativa inmediata para sustituir al petróleo, como motor de la economía.

Venezuela debe invertir en producción y refinación a fin de poder participar con iguales derechos en la "nueva sociedad energética" que se está construyendo.

En resumen, Venezuela tiene un adecuado diagnóstico para el futuro. Este debe incluir la fuerte posibilidad de que a corto plazo los precios del petróleo, por lo menos en términos reales, disminuyan. Paralelo a continuar desarrollando su Industria Petrolera, por las razones ya dadas, tenemos que redefinir nuestro modelo de desarrollo. Pero la redefinición de este modelo no está en eliminar la fuente de nuestro ingreso. La redefinición está en hacer mejor uso de nuestros recursos. Parece increíble que los primeros que se autoerigen en representantes del interés popular sean, precisamente, los que recomiendan que se solucionen los problemas sociales del país mediante la reducción del ingreso, Ingreso, que por lo demás, aun cuando fuese bien administrado, sería todavía exiguo para darle a nuestros ciudadanos el nivel de vida que se merecen. Los precios del petróleo, la producción petrolera y por ende el Ingreso Nacional no son sino el punto de partida para la construcción de una nueva sociedad. El problema no está en reducir lo que entra. El problema está en administrar bien lo que sale. Es en esta sencilla verdad donde se apoya el éxito futuro de Venezuela. Futuro que sería más promisorio si aceptáramos reemplazar el dogma por el esfuerzo sincero.

SIC, enero 1983

Una excusa para la nostalgia

"Ponemos más esfuerzo en lastimar a los demás, que en ayudarnos a nosotros mismos".

Alexis Carrel

"EN el sentido más restrictivo de la connotación de cultura, es decir, las artes, no hay cultura del petróleo. En el sentido más amplio de la interpretación de la cultura, es decir, la vida cotidiana, todo en Venezuela es petróleo. Mejor dicho, es una consecuencia de los recursos que el "chorro" aportó a la vida nacional.

Se podría hacer un análisis de la Venezuela pre-petrolera, rural, analfabeta y enferma. Pero eso lo sabemos todos. Excepto aquellos que han hecho una profesión de tratar de demostrar las virtudes perdidas de un falso bucolismo idílico. Aquellos que con el dinero del petróleo han podido, sin trabajar mucho, crear toda una tesis de los valores negativos del ingreso inesperado. El mismo que ha permitido la emergencia del "intelectual" constructor de lugares comunes. El que perdió la originalidad que da el hambre. Los demonios que surgen de la necesidad. La única cultura, en tono menor, que creó el petróleo, fue la de proveer un tema para que la "inteligencia" tuviese algo de qué quejarse. Dentro de la comodidad de la abundancia, algunos de nuestros intelectuales vivieron recreando el espejismo del país que nunca existió. Sin embargo, ha sido tan escasa su imaginación, que la novela moderna del petróleo, aun cuando fuese narrativa de lo que nunca fue, no se ha escrito. Hemos fracasado hasta en lo básico de la ficción: construir una realidad sobre premisas falsas. En este sentido, el petróleo es el gran fracasado de nuestro movimiento cultural. Aportó los recursos. Aportó el tema. Aportó la excusa para la disensión. Aportó los elementos básicos para una transculturación negativa. Pero le faltó aliento para construir al intérprete. Contrario a la perpecpción pirandeliana, la cultura del petróleo está representada por un cúmulo de autores en busca de un personaje.

Ensayemos un enfoque diferente. Vamos a olvidarnos del petróleo. Vamos a remover la excusa y a quedarnos con lo sustantivo. Lo importante para el análisis no es el petróleo. Lo importante son los recursos por él generados. La utilización que se le dio a estos recursos. El nuevo país que construimos y que somos, para bien o para mal. En el sentido más amplio de lo cultural hagamos un inventario a partir de 1936, después de la muerte de Gómez, pasando por 1963, llegando al presente, para destacar los últimos 20 años de nuestra historia que coinciden con el vigésimo aniversario de este suplemento anual del Ateneo de Caracas (*) que celebramos con esta edición.

VENEZUELA ANTES Y AHORA

	1936	1963	1983
Población (millones de habitantes)	3,4	8,2	16,0
Expectativa de vida (promedio en años)	37,0	66,1	68,7
Educación (miles de alumnos)	142,6	1.604,0	4.636,0
Analfabetismo (% población mayor de 15 años)	80,0	65,0	15,0
Presupuesto Nacional (millones de bolívares)	160,0	6.225,0	77.000,0
Exportaciones (millones de bolívares)	778,4	7.725,0	63.210,0
Producción Agropecuaria (millones de bolívares)	995,0	2.282,0	14.910,0

Los inventarios tienen la virtud de poder ser analizados de acuerdo con la subjetividad propia del analista. Hay básicamente dos enfoques que conducen también a dos conclusiones: el petróleo ha sido determinantemente positivo en nuestra evolución cultural, o el petróleo ha prostituido nuestra creatividad, extranjerizando nues-

(*) Este artículo apareció en la edición del diario El Nacional que celebraba el vigésimo aniversrio del Ateneo de Caracas.

tras costumbres, creando una nueva dependencia cultural. No voy a entrar en ese análisis. Las conclusiones serían siempre cuestionadas y el lector debe tomar su propia decisión.

Lo que sí es cierto es que sin los recursos del petróleo, nuestra sociedad sería otra. Cómo analizar si los recursos han permitido la permanencia de una cultura petrolera, o si de los recursos nació una nueva cultura objetable o aceptable, según el punto de vista de cada quien, o más difícil todavía; si la ausencia de recursos hubiese resultado en un sistema social y cultural mucho menos o más "conveniente". Por supuesto que los ejercicios intelectuales y especulativos sobre las consecuencias sociales de poder escribir, nuevamente la historia, no están sujetos a un análisis lógico y riguroso. Hay mucho de deseo previo incorporado a la conclusión final.

Con la subjetivivdad y el deseo previo a la que me da derecho el ser protagonista del petróleo, concluyo que en lo que ha aportado al desarrollo cultural, el petróleo merece una alta calificación. (En una escala del 1 al 20, por lo menos 18). En cuanto a su inhabilidad para demostrarle a la ciudadanía su verdadero aporte, el petróleo tiene una baja calificación. (En la misma escala, menos de 10). Ha adaptado visiblemente lo que todas las instituciones "ricas" han aceptado: el rol del villano. La forma ideal de no obligar al agradecimiento. Una forma disimulada de la envidia: "Yo no tengo. Tú tienes. Tú me ayudas. Pero tú me ayudas porque tú me quitaste. Tú eres malo". Mientras que como país éramos exclusivamente recipendiarios de ayuda externa, esta argumentación nos sirvió de mucho para justificar el no tener que dar las gracias. Ahora que pretendemos prestar ayuda en otros países del mundo y escuchamos en boca ajena el eco de nuestra voz de ayer, empezamos a comprender la naturaleza y la razón de la queja.

El petróleo nos ha permitido disfrutar de lo que somos y al mismo tiempo, hipócritamente lamentarnos de lo que, en su ausencia, quisiéramos creer que hubiésemos podido ser.

Uno de los aportes negativos del petróleo a la cultura nacional ha sido el hacer posible la institucionalización de la excusa. Peor aún, la excusa externa. El petróleo nunca ha sido nuestro. No ha sido ni es parte de nuestro patrimonio cultural. Nacionalizamos la operación extractiva, pero no lo hemos aún nacionalizado en la percepción popular como recurso propio. Sigue siendo extranjero en su propio país. La razón es que para las instituciones de poder es cómodo y conveniente el justificar el fracaso interno con la conocida tesis de la conspiración externa. Por eso se le recuerda constantemente a la pobla-

ción los orígenes extranjeros del petróleo. El entrenamiento "transnacional" que han tenido sus técnicos y administradores. Pero no deja de ser paradójico que los que critican la formación foránea del administrador, son en su mayoría formados bajo ideologías extrañas. Nadie osa criticar las influencias "parisienses" en nuestros pintores y escultores. Ni a nuestros escritores se les ocurriría negar las influencias externas sobre su obra. Somos orgullosamente comopolitas en los aspectos microculturales. Pero a un recurso como el petróleo, que pertenece al mundo de la energía, el cual en su sentido cultural más amplio, es básicamente internacional, le negamos el derecho de ser universal y venezolano al mismo tiempo. Una vez más, para explicar el fenómeno, hay que retomar el argumento de la excusa "externa". Los fracasos nuestros no se explican por nuestra propia inhabilidad, sino por acciones y decisiones tomadas en otra parte. Desde este punto de vista, el petróleo tiene todas las características necesarias para ser el chivo expiatorio ideal. ¡Y lo es!

Nos hemos convertido, pues, en una sociedad "todo excusas' en lugar de una sociedad "todo acciones". Los recursos generados por el petróleo, nos han financiado esta actitud. Sin embargo, entre la sociedad rural, parroquial, aislada, metida mental y físicamente en la hamaca de la indiferencia y la abulía y ésta de hoy, moderna, internacional, pujante, ineficiente y corrupta, me quedo con la de hoy. Por cuanto le veo más posibilidades inmediatas de que pueda corregir sus defectos. El tiempo es una larga carretera que inevitablemente hay que recorrer para llegar al "hoy". Nuestro problema intelectual sigue siendo el querer congelar el tiempo en una época que pretendemos idealizar. Que nunca existió. Si hubiésemos congelado en el tiempo nuestras inquietudes artísticas, como pretendemos congelar nuestros enfoques institucionales, sociales y políticos, es decir, culturales en su sentido más amplio, Jesús Soto sería un decadente pintor impresionista en vez de ser uno de los creadores del arte cinético. El fracaso del llamado modelo petrolero no ha estado en lo excesivo de sus aportes financieros. Ha estado en lo limitadamente inteligente de la aplicación de esos aportes.

A pesar de ser un pequeño país, con pocos habitantes y muchos recursos, hemos creado una sociedad de contrastes. Peor aún, después de muchos años ganamos la batalla externa de la nacionalización de nuestros recursos naturales, solamente para perder la batalla interna de la administración política de lo obtenido afuera. Por eso una de mis citas favoritas sigue siendo la de George Schultz, filósofo y caricaturista popular, quien pone en boca de uno de sus personajes,

después de una exploración bélica en busca del enemigo, la frase siguiente: "Hemos encontrado al enemigo... y somos nosotros!"

Parte de la excusa es el sentimiento de culpa. Nos avengonzamos de ser ricos porque nos han instruido en lo negativo del éxito. La única razón para abochornarse por la riqueza, es el origen de la misma. No hay razón para sentirse culpable por recibir los beneficios del esfuerzo honesto. Eso también debería ser parte de nuestra cultura general. Los corruptos que se han hecho ricos sin esfuerzo, le han inculcado a la población la noción de que el éxito debe estar necesariamente asociado al dolo. Al colectivizar los orígenes del resultado, la corrupción se hizo parte del sistema. Por lo tanto, si todos somos ladrones, la nueva moralidad nos hace a todos honestos. No hay diferencia. Esta también es parte de la cultura global. No del petróleo necesariamente. Si hubiésemos desarrollado el hierro, o el aluminio y nos hubiesen dado los mismos recursos, tendríamos quizás otros culpables.

En el aspecto micro-cultural, podemos regresar al inventario de las artes. No lo haremos. Solamente agregaremos que la universalidad de nuestros artistas plásticos, musicales y literarios, se ha podido colectivizar gracias a los recursos del petróleo que abrieron las fronteras del país a la invasión externa. Buena y mala. De no haber sido así, estarían limitados a "fenómenos" individuales, independientes del entorno y que. esos sí, serían extranjeros en su propio país. Cuando el ambiente no está preparado para colectivizar lo universal, entonces lo universal, es la excepción. A pesar de que probablemente hubiésemos podido hacer más en este sentido, la gran contribución de los recursos del petróleo a la cultura del país ha estado en permitirnos descubrir los nuevos mundos que existen y vibrar más allá de nuestras fronteras. Si nos hubiésemos quedado presos en nuestra geografía, tendríamos, quizás, la falsa felicidad que se deriva de la ignorancia de las alternativas. *Aquí está la clave del mensaje.* El petróleo amplió nuestras opciones. Si escogimos mal, reconfortémonos con la seguridad de que la felicidad sin alternativa equivale a la pérdida de la libertad. En este sentido libertad es el tener en todos los aspectos de la vida el mayor número de opciones. No hay preso menos libre que aquel que no tiene a dónde ir. Por eso las prisiones más seguras son las pequeñas islas. Con espacios vacíos a su alrededor. Físicos y mentales.

En un siglo cuando el hombre ha violado las fronteras del espacio planetario, pareciera totalmente fuera de contexto el pregonar las

virtudes de encerrarse dentro de las fronteras artificiales de un conglomerado político.

La cultura es universal. No tiene fronteras. El mundo de la energía es también universal. Se dice que el uno es técnico y el otro humanista. Esa también es otra de las fronteras que hay que borrar.

Los recursos del petróleo nos incorporaron al mundo moderno. Financiaron nuestro desarrollo político. Nos pusieron en el mapa de la importancia universal. Le permitieron a la cultura artística el redimensionar su aliento. No hay regreso posible. !Ni debe haberlo!

El petróleo ha permitido la construcción de una falsa nostalgia que añora y lamenta la pérdida de un presunto "Paraíso Perdido". Sin embargo, aun la nostalgia, con el tiempo, cambia su naturaleza. Un famoso "graffiti" en Londres expresaba que "la nostalgia ya no es lo que era antes". Para cambiarle el enfoque a la nostalgia, hay que reinventar el pasado. La diferencia está en que inventamos todos los días el pasado para justificar el presente. La nostalgia, entonces, se vuelve excusa.

La teoría negativa de que la abundancia no es administrable, conduce a la desaceleración del proceso de crecimiento. Desaceleración que no es sino el reconocimiento de la inhabilidad para manejar bien los recursos disponibles. Bajo esta tesis, la influencia del petróleo en la vida cultural venezolana ha sido perniciosa, por haberle concedido a la sociedad recursos excesivos. Sin embargo, los recursos excesivos han podido y han debido ser administrados mejor. Un pequeño ejemplo ilustra el punto. Las pérdidas acumuladas desde 1974 hasta 1983 de las Empresas del Estado, pueden estimarse en Bs. 128.000 millones. Esta cifra se parece sospechosamente a la de nuestra deuda externa. La culpabilidad del petróleo en este resultado es, por lo menos cuestionable. Sin embargo, su contribución al establecimiento de una cultura que razona en esta forma, es indudable.

Cuando el petróleo desaparezca escribiremos en la piedra de su tumba imaginaria, el siguiente epitafio: "Aquí yace el gran dispensador de oportunidades perdidas. Sirvió de excusa para nuestros fracasos hasta que se le terminó el aliento. Lo recordamos con nostalgia. Descanse en paz".

El Nacional, 17-01-84

Política petrolera:

Opciones difíciles

ALGUNOS miran al pasado para lamentarse de un presunto e inexistente paraíso perdido. Otros para extrapolar hacia el futuro, lecciones aprendidas. Históricamente ciertas, pero casi todas irrelevantes. Muchos no miran al pasado, porque piensan que les roba tiempo para desarrollar el futuro. Algunos estudian las decisiones del pasado, por la óptica del presente y pretenden pasar juicio. Esto es por supuesto una imposibilidad metafísica. La máquina del tiempo no ha sido inventada, porque no hay forma de "visitar" al pasado con el alma de hoy.

Ante la difícil situación actual del país, prefiero la actitud de no mirar sobre el hombro, para no perder impulso. Los ejercicios de nostalgia pertenecen más al mundo de la contemplación que al de la acción.

En el campo específico del petróleo y su futuro, es imprescindible analizar y tomar decisiones sobre lo siguiente: la naturaleza y el rol de la industria petrolera. La estrategia comercial. Nuestra posición en la OPEP. El modelo de industrialización y la "ideología" de nuestra política interna y externa.

LA IDEOLOGIA

El profesor George Lodge de Harvard describe a las ideologías como el "puente para llegar desde los valores de una sociedad al mundo de la realidad". Una disciplina para el análisis sistemático de una sociedad. Los valores tales como justicia, respeto, supervivencia y las realidades físicas como geografía, demografía, recursos naturales, instituciones tradicionales e instituciones nuevas, están interconectadas por la ideología que podría también definirse como una filosofía de acción.

En la sociedad venezolana, la ideología es una extraña mezcla de las características de la sociedad individualista, con igualdad de oportunidades, tendencias hacia el consumo y derecho de propiedad. Y la sociedad comunitaria, con un estado activo económicamente y gran planificador. Donde los servicios públicos y sociales están administrados y dispensados por el Estado a una sociedad donde todos sus miembros tienen derecho a ellos.

En el tránsito hacia nuestro desarrollo como nación, hemos creado un modelo ideológico con elementos de alguna incompatibilidad, lo cual nos dificulta administrar con eficiencia el mundo de las realidades. Tenemos un Estado todo-poderoso, lo cual nos impulsa hacia el modelo comunitario, pero al mismo tiempo una tendencia hacia el individualismo y al consumo, que nos hala hacia el modelo individualista. Creemos en la igualdad de oportunidades, pero nuestras instituciones políticas, educacionales y económicas son elitescas. Queremos estimular el esfuerzo, pero desconfiamos del éxito individual.

Creemos en los esfuerzos comunitarios, pero en 25 años de democracia, no hemos podido ni siquiera organizar una representación popular adecuada en nuestros Concejos Municipales. Creemos en la democracia participativa y en la libertad institucional, pero tenemos una dictadura partidista que extiende sus tentáculos e interviene anti-institucionalmente desde las elecciones de reinas escolares hasta la estructuración de directivas de empresas del Estado, gremios profesionales y federaciones obreras.

Creemos en la empresa privada, pero cuestionamos continuamente sus motivaciones y nos molesta su éxito. Reconoceremos la necesidad de un Estado empresario, en algunas actividades básicas, pero lo cargamos con organizaciones ineficientes. Con sectores improductivos. Con gerencia no-profesional. Le creamos una enorme estructura y después lo administramos con visión pueblerina. Criticamos la parafernalia externa: el carro y el chofer. Los sueldos. Pero, aceptamos impávidos e indiferentes la mala administración. El despilfarro y la corrupción. Creemos en la libertad de expresión y nos quejamos, con razón, cuando nos la restringen. Pero aceptamos el palangre. La falsa información y la tergiversación deshonesta de la información. Creemos en la interdependencia y en la globalidad, como filosofía de nuestras relaciones exteriores.

Pero nunca hemos definido una política exterior moderna. Nuestro servicio exterior es inadecuado. Nuestro conocimiento de las tensiones mundiales ideológicas y económicas, limitado. No hemos hecho peor papel porque, afortunadamente, tenemos individualidades dedi-

cadas y trabajadoras que sacan la cara por el país. Lo que no tenemos es "la institución". Mientras estas incoherencias no se corrijan. Mientras el liderazgo político no construya una ideología coherente, que permita el tránsito exitoso hacia el mundo de las realidades, ninguno de los elementos claves del crecimiento armónico ni del desarrollo con humanidad, tendrá éxito.

EL MODELO DE LA INDUSTRIALIZACION

En un país joven como Venezuela, donde el 62% de la población tiene menos de 25 años, donde el 35% de los niños en edad escolar no están inscritos en el sistema formal de educación, donde nuestras escuelas y liceos no preparan para el trabajo. Nuestra política de industrialización se ha concentrado en industrias básicas, de poco empleo y alta tecnología. Acero, hierro, aluminio, petróleo, petroquímica. Precisamente el retrato en negativo de nuestro perfil poblacional. Sectores tales como el agrícola/pecuario. La pequeña y mediana industria. El turismo. La artesanía. Han sido administradas en forma lamentable. No por falta de recursos, sino por falta de imaginación y de aliento.

No es de criticar el haber desarrollado la infraestructura industrial ya mencionada. Lo criticable es el no haber complementado su desarrollo con entrenamiento adecuado. Con desarrollos urbanos y humanos paralelos. Con estímulo al sector de servicios. Con el crecimiento de industrias complementarias a su alrededor. Con los manufacturadores de las "pequeñas cosas" que apoyan a las comunidades. Aprovechar el talento natural del venezolano para aprender oficio.

Nada de lo anterior podrá desarrollarse con éxito hasta que no modifiquemos dos aspectos de nuestra estructura como nación: el sistema educacional y el sistema administrativo del Estado. El primero podría definirse como "la enseñanza de lo intrascendente y de lo inútil". Un sistema punitivo lleno de lugares comunes y de sacerdotes intocables más propios del "claustro" que de academia en su sentido moderno. Felizmente las nuevas generaciones se han empeñado en aprender por sí solas lo verdaderamente trascendente. Desarrollar la capacidad de análisis como primera prioridad. Algunos ya son profesores, y están enseñando el "nuevo método". Pronto serán mayoría. Las columnas de nuestro arcaico sistema educacional se derrumbarán y enterrarán bajo sus escombros a todos los mitos que construyó la mediocridad en los últimos sesenta años.

La estructura administrativa del Estado es totalmente obstaculizante. Ley sobre ley. Decreto sobre decreto. Han construido un sistema administrativo-jurídico de formidables proporciones. Imposible de administrar justamente. Por donde se mire. Desde las ordenanzas municipales hasta las leyes y reglamentos que pretenden regular todo lo imaginable. La administración centralizada. La administración descentralizada. La Contraloría. La Ley de Salvaguarda del Patrimonio Público. Los decretos múltiples. Compre venezolano (pero no pague más). El control de exportaciones. El subsidio de exportaciones. La permisología (36 permisos para construir una estación que vende gasolina). La corrupción montada sobre la confusión. (Unica forma de "administrar" el sistema). En resumen una pesadilla "kafkiana" que solamente se resuelve con un "alegre despertar", donde no exista nada de lo anterior y con el fresco mañaner estimulando el empezar de nuevo.

Algunos de nosotros que presumimos de tolerancia ideológica, no nos importaría el presidir sobre la hoguera que incinerara tanta ley, ordenanza, reglamento, obstaculizante. Esparciríamos las cenizas al viento. No dejaríamos texto alguno, ni como referencia, a fin de evitar que algún curioso de futuras generaciones tuviera la tentación de probar de nuevo el sistema.

¿Y qué tiene que ver el petróleo con lo anterior? Pues todo y nada. Todo, porque si se corrige el telón de fondo, entonces el petróleo podría contribuir en alto grado al desarrollo del país. Nada, porque con los solos recursos que genera, su contribución seguirá siendo importante pero insuficiente para construir el país que todos queremos.

Hay dos aspectos que analizar. Lo que tiene que construirse en el país para que los recursos de la industria petrolera puedan ser utilizados eficientemente. Y lo que tiene que hacerse en materia de política petrolera para que la industria petrolera pueda generar con eficiencia esos recursos. Los dos aspectos que acabamos de comentar pertenecen a la primera definición. Los tres que comentaremos a continuación, a la segunda.

PRESENCIA DE LA OPEP

Valdría la pena aclarar algunas cosas. La OPEP no es un cartel. Ya lo dijo Uslar Pietri, hace bastante tiempo. Y con razón. Su comportamiento no es estrictamente económico y en muchas ocasiones

consideraciones políticas han sido prioritarias. Además, los países actúan como soberanos, y no subordinan sus intereses nacionales a los intereses de la institución. No hay, pues, ni mecanismos para implantar decisiones colectivas, ni acciones punitivas para quienes violen los acuerdos del grupo.

Algunos países miembros de la OPEP tienen importantes inversiones en el mundo del desarrollo. Algunos, como Kuwait, ya reciben de sus inversiones financieras una renta igual o superior al ingreso petrolero. Otros, para su protección como nación, requieren de compromisos políticos con el mundo del desarrollo. Varios de ellos han hecho inversiones importantes tanto en refinación como en instalaciones de mercadeo en países consumidores.

Todo lo anterior apunta inevitablemente en la dirección de que dentro de poco en la OPEP podría haber intereses no ya tan coincidentes y, a lo mejor, algo conflictivos. La nueva integración de la industria petrolera llevará a algunos de los países productores de la OPEP a tener presencia desde el pozo en el Medio Oriente, hasta la estación de gasolina en Francia. No pasará lo mismo con los países más pobres de la OPEP. Ni con aquellos que, como Irán, tienen restricciones de tipo ideológico y político para la expansión.

Sin embargo, la pregunta es: ¿por cuánto tiempo se podrá mantener la unidad, si se pierde la comunidad de intereses? Nigeria, Indonesia e Irán presionarán por un aumento en los precios de la materia prima. Arabia Saudita y Kuwait probablemente recomendarán "prudencia". Para ellos el costo de la prudencia tendrá alguna compensación en el valor agregado de la materia prima, producto de la refinación, y el mercado en los países industrializados, de los cuales ahora también serán socios. ¿Cuál será la posición de Venezuela ante estas alternativas? Más importante aún, para escoger posiciones, tenemos que tomar acciones hoy.

Hasta ahora, los sacrificios hechos para permanecer en la organización han sido menores que el costo de salirse. Así lo han entendido todos. Sin embargo, todos, o por lo menos la mayoría, están haciendo planes de contingencia, para el día fatal, cuando esta relación se invierta. Ojalá que no suceda nunca.

Pero el futuro de los países no puede construirse sobre emociones, ni sobre la renuencia a analizar las alternativas desagradables. En muchos países de la OPEP, se analiza, con mayor o menor discreción, el futuro político energético. Dentro de la OPEP diferente (más o menos miembros). Fuera de la OPEP, Venezuela es un caso especial. Sus recursos enormes de crudos pesados y extrapesados.

Su posición geográfica. La presencia cercana y hermana de México. Las refinerías del Caribe (Aruba y Curazao). El problema político de Centroamérica. El mercado norteamericano (EE.UU. y Canadá). Nos obligan a analizar todas las variables del caso. Sin excepciones. Prepararnos desde ahora para que soberanamente podamos escoger la opción más conveniente.

LA ESTRATEGIA COMERCIAL

En política comercial, la industria petrolera venezolana lo que ha hecho, lo ha hecho bien. Invirtió, contra viento y marea, en el cambio de patrón de refinación. Esto le permitió apartarse paulatinamente del mercado restringido del combustible residual. Estimuló las ventas de crudo pesado y extrapesados en mercados estables de productos especiales, tales como lubricantes nafténicos y asfalto. Manejó prudentemente su política de precios de crudos pesados, manteniendo con los crudos livianos, una adecuada diferenciación de precios. Dio señales de responsabilidad en varias crisis energéticas, sin actuar en forma oportunista. No vendió crudos en el mercado "spot". Diversificó sus mercados, tanto desde el punto de vista de la clientela como desde el punto de vista geográfico. Cobró todo lo que vendió.

A lo largo de ocho años, sólo ha tenido tres clientes en mora, que todavía están siendo reclamados por la vía judicial. Vendió y cobró 112.360 millones de dólares. Tiene pendiente por cobrar un total de 63 millones de dólares, es decir el 0,06% del total. A pesar de manejar miles de millones de dólares, sólo se conoce de un caso de presunta corrupción. Denunciado por la propia industria. Estableció nexos técnicos y comerciales con países como México Apoyó el pacto de San José. Negoció con empresas del Estado. Definitivamente el record es bueno. Sobre lo que hizo...

Sobre lo que no hizo, el record no es tan bueno. No le informó al país en forma precisa, la dimensión y la complejidad de lo manejado. Permitió que alguna discusión se centrara sobre los pequeños casos. No aceleró, cuando era factible, su penetración y presencia en algunos mercados de consumo. Refinerías y sistemas de distribución, durante la crisis de suministro hubieran podido obtener sin inversión alguna. El compromiso de suministro hubiera sido suficiente.

En el pasado faltó coherencia entre la política petrolera del Estado y la política de comercialización de la industria. A pesar de

grandes progresos en el campo de la integración de la política del Ministerio de Energía y Minas y Petróleos de Venezuela, siguen existiendo algunas lagunas y vacíos. La comunicación es continua y sincera, pero el telón de fondo es tenue. Hay tres áreas importantes de política por definir.

Nuestra política de producción a largo plazo vis a vis nuestros compromisos con la OPEP (parcialmente discutido en la sección anterior).

Nuestra política comercial a plazo inmediato: Maximización del ingreso por la vía de la venta de crudos livianos o protección de nuestra estrategia de largo plazo por la vía de la colocación de crudos pesados y extrapesados en mercados estables.

Nuestra política de "internacionalización": palabra horrible, que significa los esfuerzos que debemos hacer para asegurar presencia en los mercados de consumo. Por la vía de la asociación. Compra o arreglos especiales que resulten en una simbiosis más perfecta entre productos y consumidor.

Para responder a nuestra política de producción, hay que definir nuestra posición en la OPEP, bajo diferentes opciones. El dilema entre los intereses del corto plazo (más dólares) y el largo plazo (más seguridad), se resolverá, como todos los dilemas, por la vía del compromiso. La posición intermedia. Lo más difícil de solucionar es la internacionalización. En esto, tenemos graves problemas de "ideología". El parroquial temor a negociar con los que consideramos más preparados o más poderosos. O ambos. La suspicacia del débil hacia el fuerte. "Si el arreglo se ve bien, debe haber en alguna parte, el 'peine' oculto".

Todos estamos de acuerdo en que los países productores de materias primas, han sido explotados por los países consumidores e industrializados. Sin embargo, si en el camino a nuestra propia industrialización, podemos participar en la industrialización ajena, entonces le tememos a la aventura. Otros países lo han hecho. Otros lo están haciendo. Nosotros seguimos contemplando la nueva integración del negocio petrolero. Sin tomar posiciones. Sin definirnos.

En EE.UU. han descubierto recientemente importantes cantidades de crudos pesados y extrapesados. Esto dificultará más aún nuestros esfuerzos comerciales en el futuro. Si no tenemos una presencia fuerte en los mercados de consumo, no seremos sino vendedores de petróleos crudos colocados en la *cola* de los subdesarrollados. Estaremos expuestos a las prioridades del desarrollo, quienes para esa

fecha tendrán como socios, a otros productores de la OPEP, que vieron el futuro con más sentido de oportunidad que nosotros.

Así no les guste a los petroleros puristas, el petróleo es un negocio político. La protección de nuestra industria petrolera no es función exclusiva de habilidad comercial. Ni de estrategia de penetración en los mercados de consumo. Es también esfuerzo de cabildeo político. Para proteger nuestras inversiones en el exterior. (Si las tuviésemos). Para evitar prácticas discriminatorias contra nuestro petróleo. Para favorecer a nuestros productos. Las relaciones exteriores tienen que ensuciarse los guantes blancos de la "elegancia" con el polvo mundano de lo comercial.

LA NATURALEZA Y ROL DE LA INDUSTRIA PETROLERA

Hay que resolver de una vez qué es la industria petrolera. ¿Es una empresa que se maneja con criterio de empresa privada, donde el Estado es el propietario de las acciones? ¿Es una empresa a la cual se le aplican todas las medidas de control y de restricciones, claramente diseñadas para corregir una situación de caos administrativo que obviamente no existe en la industria petrolera? Hay una gran confusión.

El punto de partida fue el de que la industria petrolera sería una empresa del Estado, regida por una ley orgánica, que le permitiría actuar con la flexibilidad gerencial, con la cual siempre había actuado. Que le permitiría preservar sus normas y procedimientos, que habían desarrollado en su personal, mística y dedicación al trabajo. Que estimulaba continuidad de su gestión. Que reclutaba a los mejores. Que promovía a los más aptos. Que remuneraba en competencia con lo mejor del sector privado. Que había creado un grupo gerencial técnico sin paralelo en el país, y que se tuteaba en muchos aspectos con lo mejor del mundo. Este sistema, sencillamente, no es compatible con el régimen de controles previos, Cuestionamiento constante. Suspicacias sobre su honestidad. Comparaciones con otras instituciones que no han podido desarrollar, por falta de oportunidades, las virtudes técnicas y administrativas de la industria petrolera.

La eficiencia productiva de cualquier institución descansa sobre varios principios básicos: Para ser creativo, hay que tener el derecho a equivocarse. La gestión no se mide por los errores sino por los aciertos. El respeto se gana, no se impone. El derecho a disentir no se cuestiona. El talento se juzga por los resultados. La buena fe se presume. No hay sistema de control que sustituya a la honestidad. El

costo del control no puede ser mayor que el costo de lo controlado. La improvisación no puede ser más eficiente que el profesionalismo. La intuición no es un buen sustituto de la experiencia. El éxito y las promociones no se obtienen por la vía del atajo. Los errores se discuten abiertamente, no se entierran. Los mecanismos de decisión tienen que ser ágiles. La delegación de autoridad clara. La responsabilidad identificada. La buena gestión reconocida abiertamente. Las posiciones altas buscadas por la vía de la competencia leal. La confidencialidad respetada. Los problemas discutidos con franqueza. El dogma erradicado. Todo eso y mucho más lo tiene la industria petrolera. Todo eso y mucho más puede perderlo si se le superimpone a su gestión el retrato en negativo de lo que es.

El problema es de comunicación. Cómo explicar lo anterior sin aparecer pedante. Cómo explicar lo anterior sin que parezca que la industria está permanentemente cantando sus virtudes. Cómo defender su identidad sin herir la identidad de otros. Cómo hacerlo, sin parecer, "un Estado dentro del Estado". Un ente soberbio que no quiere someterse a la autoridad del Estado. Del Congreso. Del Ejecutivo, De su accionista, el pueblo venezolano. No sé cómo. Pero sé que tiene que hacerse. La eficiencia de la industria dependerá en gran parte del que no tenga que cargar con el peso real de la desconfianza oficial. Aquella que no se verbaliza, pero que aparece subyacente en un cúmulo de acciones que el Poder Ejecutivo ha tomado en los últimos años.

Las reglas del juego que estableció la Ley Orgánica que Reserva al Estado, la Industria y el Comercio de los Hidrocarburos, han cambiado. La tendencia es que cambien aún más. La posibilidad de una gestión exitosa está en proporción directa con la claridad con la cual los protagonistas puedan interpretar las reglas. No hay nada inmutable. Ciertamente que las condiciones y los objetivos buscados con la nacionalización petrolera tampoco lo son.

Pero el sector humano de esa industria, el que creció creyendo en las reglas establecidas, el que ingresó recientemente con la expectativa de que se mantuvieran las normas y procedimientos que motivaron su ingreso, todos ellos tienen el derecho de que se les aclare su situación. Con palabras y con hechos. Solamente así podrán ejercer inteligentemente su derecho democrático de irse o de quedarse.

Lo que no puede haber en la industria más importante del país son ambigüedades en cuanto a sus factores de motivación. Hasta ahora han sido:

- Satisfacción en el trabajo
- Respeto a la persona
- Libertad de acción
- Remuneración competitiva con las mejores alternativas en el país.

Esto podría reemplazarse parcialmente por otros factores como orgullo de ser servidor público y satisfacción por el servicio prestado al país. La definición de la "meritocracia" puede ampliarse con otros elementos, tales como: habilidad para dialogar con los otros sectores nacionales; habilidad para administrar situaciones contradictorias tales como la Ley Orgánica de Salvaguarda del Patrimonio Público y el Decreto 1234 "Compre Venezolano". El concepto de rentabilidad puede también redefinirse para que incluya:

- Efecto de las decisiones sobre el empleo nacional.
- Efectos positivos o negativos sobre las comunidades
- Efectos multiplicadores de algún proyecto sobre los sectores de bienes de capital y de servicios.

Con todo lo anterior, estoy de acuerdo. Como estoy también de acuerdo, y lo dije en 1975, que la industria petrolera post-nacionalización iba y tenía que ser diferente a la pre-nacionalización. Pero, como ya se ha dicho, Estado e industria petrolera tienen que sincerarse mutuamente. Llamar a las cosas por su nombre. Inventar una nueva relación que no sea exactamente igual a la histórica, pero que tamposo signifique el someter a la industria a un sistema diseñado a corregir vicios que no tiene.

El futuro es incierto. Difícil. Pero administrable. Lo que no es permisible es mantenerse al margen de las dificultades. El futuro debe verse con optimismo, siempre y cuando reconozcamos, parafraseando al viejo adagio, que somos parte del problema. Sólo así seremos parte de la solución.

El Nacional, 3-8-84

Capítulo VI

Filosofía de la sociedad

La inutilidad de la discreción

HAY una enorme virtud en ser discreto. Nuestra cultura nos ha enseñado que "la mejor palabra es la que no se dice". Hay que ser cristiano. No ser pugnaz. La agresividad es mala consejera. Los líderes en algunas instituciones se seleccionan no por lo que dicen, sino por lo que no dicen. La virtud de saber callar a tiempo. El silencio oportuno. El decir mucho sin decir nada. La discreción se mide por la posición de la opinión en el amplio espectro que cubre los extremos de no decir nada a decir siempre lo que los demás quieren oir. Así pensaba la sociedad convercional. Bueno o malo, muchas generaciones se formaron bajo esa filosofía. En el fondo, era una sociedad punitiva. Le enseñaba a sus niños lo que no debían hacer. Las virtudes no se cantaban por su valor moral, sino por el castigo que ocasionaría la violación de la costumbre. Un poeta menor lo expresó: "Salva mucha gente en esta vida, más que la fe en Dios el miedo al diablo". Más importante aún, el sistema desarrolló una sociedad de extraños. Nadie se conocía en el fondo. Todos actuaban de acuerdo con las normas de conducta que se esperaba de ellos. El decálogo de la actitud. Todo se reducía a la regla de diez. Lo curioso del caso, es que el sistema funcionó. Pero como todos los sistemas, se agotó con el tiempo. Poco a poco lo que había sido organización eficiente del orden se convirtió en fábrica de reacciones hechas a la medida de la ocasión. Los libros sobre comportamiento social. La etiqueta. Fueron un poco la literatura menor del sistema. Emily Post en el norte y Carreño en Venezuela fueron los sacerdotes de la forma. Mientras todo se mantuvo como la religión de las sociedades bucólicas. De lo estático. El daño era menor. Al fin y al cabo la "elegancia" de la época necesitaba del manto de los "buenos modales". La Revolución Industrial, sin saberlo, empezó a cavar la tumba del sistema. El acceso de las masas a los beneficios del desarrollo, des-

truyó el club de la discreción como norma de conducta. Para ser creativo ahora había que ser pugnaz. Había que ser libre. Había que ser instruido. Todo lo cual abrió un frente de abierto cuestionamiento al sistema. La nueva realidad creó una diferente psicología de la actitud. Las instituciones autocráticas poco a poco fueron cambiando. Surgieron las organizaciones laborales. La dispersión del capital. El derecho al trabajo. La tecnocracia. El Estado moderno. La nueva concepción de los partidos políticos. La revisión del derecho de propiedad. Los líderes políticos por elección. Los gerentes por selección. Mucho de todo esto se logró gracias a la "indiscreción" de algunos que rompieron las normas. Violentaron el sistema. Le dieron un nuevo enfoque a la interrelación humana. Después vendrían los psicólogos a explicar lo que ya había sucedido.

La explosión tecnológica, la Revolución Industrial, crearon una sociedad mucho más participativa. Cuestionaron los viejos valores. Rescataron el cuestionamiento como instrumento de progreso. Incorporaron al inventario de la sabiduría humana, una parte importante de los ausentes históricos. Inventaron la movilidad social. Rompieron la élite de la aristocracia hereditaria y pretendieron sustituirla por la élite del talento. El éxito no fue total. En muchas sociedades se mantuvo el conflicto de las élites. La nueva y la antigua. Más preocupante aún, las nuevas élites en muchos casos tomaron como modelo las actitudes de la élite que pretendían sustituir. Al hacer esto se creó un nuevo híbrido. En el fondo salvaron un poco lo permanente de los dos mundos. Siempre y cuando el modelaje no se basara exclusivamente sobre lo intrascendente; la simbiosis no era criticable. Ahora el problema es otro. El problema es que la nueva sociedad una vez establecida, quiere ahora regresar a los valores de antaño. El nuevo poder empieza a cuestionar el derecho a disentir. Empieza a ensalzar de nuevo los valores de la discreción. Del silencio. Del aprovechar los beneficios de la tranquilidad. La discreción fue en una época parte del sistema. Al transferirla a la nueva sociedad perdió el estilo en el viaje y se convirtió en instrumento de sumisión. En excusa para la complicidad. Silenciador de conciencia. Algunas personas justifican la represión por la conveniencia de mantener la continuidad del sistema. Tal cual. La paz Gomera. La subjetividad de algunos líderes no les permite el pensar que sus sistemas pueden y deben evolucionar. Cuando el líder no puede manejar la oposición a sus ideas. Cuando se siente como el único dueño de la verdad Cuando piensa que toda opinión contraria es una amenaza al sistema.

Es hora de revisar, o sus condiciones de líder, o el sistema. Algo definitivamente anda mal.

El mundo ha cambiado mucho desde los días de la Revolución Industrial. Los procesos son irreversibles. Los humanos le hemos cogido gusto al cuestionamiento de las ideas del liderazgo. Ya la discreción no puede ser el trampolín para el progreso. La tentación de pasar juicio crítico, no puede ser contenida ni con la amenaza. Ni con la retaliación. Ni con un nuevo decálogo de conducta. Las personas saben que el compromiso con lo inaceptable no va a mejorar su futuro. El bozal por necesidad, tiene visos estructurales de temporalidad. El bozal por temor, tiene la semilla de la retaliación. La nueva discreción está precisamente en ser indiscreto. Medida la indiscreción por los parámetros de antaño. Todo intento de restituir la vieja moralidad está condenada al fracaso, todo intento de convencer al hombre moderno que la libre expresión de su opinión resultará en el fracaso de su gestión, chocará con el convencimiento de que el que tiene que callar su punto de vista no puede empeorar su situación. Para ilustrar el punto viene a la memoria la anécdota del condenado a muerte por un dictador de turno. Enfrentado al pelotón de fusilamiento, pidió que le concediesen como última gracia el decir unas palabras. El capitán del pelotón le concedió el favor. El condenado, entonces, se deshizo en improperios en contra del dictador. El capitán, que en el fondo era un hombre bueno, se le acercó y le dijo: "Por favor, no sigas hablando, que vas a empeorar tu situación".

La moraleja de la pequeña anécdota es que los consejos bien intencionados, muchas veces ignoran lo grave de la situación. La discreción puede en muchas ocasiones ser inútil. El derecho a disentir está por encima de las situaciones transitorias y no todo se soluciona ante un pelotón de fusilamiento.

El Nacional, 16-11-81

La impunidad del poder

HAY muchas formas de poder. La esencia y la naturaleza del poder han desafiado, a través de los años, definiciones precisas.

El concepto se complica aún más con las modernas percepciones de poder formal y poder informal. Tanto en el uno como en el otro, es imposible separar el concepto del poder de la influencia del liderazgo. Es importante tener claro este principio. El poder sin liderazgo tiene decisivos visos de temporalidad. El liderazgo sin poder tiene expectativas de futuro. El poder con liderazgo tiene la solidez de lo permanente. Visto en esta forma podríamos hablar de poder legítimo y poder ilegítimo. Poder legítimo es el que está respaldado por el sistema formal y la aprobación de las masas (liderazgo). Poder ilegítimo es el que se decreta desde una posición de fuerza. Sin la aprobación de las masas. Sin liderazgo. Por lo general, bajo esta definición, el poder político resiste más la prueba de lo legítimo que el poder de las instituciones tecnocráticas. Una diferencia importante. El poder político nace de la elección en los sistemas verdaderamente democráticos y representativos. Esto no tiene duda. El poder de las instituciones industriales/comerciales nace del nombramiento por selección. Sin embargo en la tecnocracia el poder es institucional. En el mundo político el poder es mucho más personal. El individuo en la política tiene que convencer a las masas. En las empresas, las masas tienen que aceptar al escogido. Pero en la política, los pueblos tienen, por lo general, que vivir con su selección. Buena o mala. En la tecnocracia, la institución se encarga de reemplazar el error. La presión de los empleados puede ser muy fuerte. No se sienten responsables por la selección. El verdadero líder conoce las diferencias entre los dos sistemas. Por eso no pretende contaminarlos mutuamente. Hay, sin embargo, un común denominador. En ningún sistema se decreta el liderazgo. El poder ilegítimo sí. El de la ausencia de

liderazgo. El del cuadro de organización. El que ignora la meritocracia. El de las candidaturas impuestos por la burocracia partidista. En ambos casos las masas se resisten. Protestan. Se abstienen. Son indiferentes. La indiferencia de la mayoría es el principio del fin de los sistemas. La aceptación por temor también. La no participación es el camino más directo hacia el fracaso. Por indiferencia o por temor, el gran ausente será el liderazgo. El poder legítimo. El falso liderazgo así construido será el espejismo del poder. El oasis falso. El camino rápido hacia la frustración colectiva.

El temor es causado por la percepción que se tiene de la fuerza para imponer castigo. Por eso a veces fuerza y poder legítimo se confunden en las definiciones. Las variables son entonces: Poder, Fuerza. Liderazgo. Fuerza, en su sentido positivo, es el instrumento para ejercer el poder. Fuerza sin liderazgo es el mal uso del poder. Por ende el poder ilegítimo. Liderazgo es la ascendencia sobre las masas. Con o sin poder. Con o sin fuerza. Poder es la formalización del liderazgo. Con o sin fuerza. Poder es un concepto latente. Fuerza y liderazgo son conceptos visibles. Poder, fuerza y liderazgo combinados en adecuadas dosis representan el futuro institucional en la tecnocracia. El futuro personal en la política. Lo personal en la institución. Lo institucional en la política.

Cuando se logra una aceptable combinación de fuerza, liderazgo y poder aparece una nueva variable. La honestidad. Definida como la voluntad de cumplir con lo ofrecido. La habilidad de interpretar los deseos de la mayoría en el caso político. De la institución en el caso tecnocrático. El ignorar la importancia de la honestidad convertirá al poder legítimo en ilegítimo. No importa cuan perfecta haya sido la combinación de fuerza, liderazgo y poder. Este concepto nos ilustra sobre otro aspecto importante: los equilibrios no son permanentes sin el ingrediente de la honestidad. Lo decisivo no es solamente como se empieza. Es como se transita y como se termina. Fuerza, poder y liderazgo son realidades delegadas temporalmente. Son transferencias con reserva de dominio. Tanto las masas como las instituciones se reservan el derecho al rescate. El mal uso de la fuerza delegada y la corrupción del liderazgo traerán como consecuencia el irrespeto al poder, el rescate de la fuerza y el retiro del liderazgo. Cuando esto sucede las variables serán ordenadas en diferente forma. Es únicamente cuestión de tiempo. Quienes se olvidan de esta realidad, generalmente caen en la trampa de la autosuficiencia. Piensan que fuerza, poder y liderazgo suman impunidad. Al sentirse impunes e incuestionados, se descuidan. Al descuidarse, se hacen vulnerables.

Se destruyen a sí mismos. O al sistema. O a ambos. A veces el proceso es traumático. A veces violento. A veces lento. Las sociedades sufren. Las instituciones se transforman. Depende del momento en el tiempo en el cual las variables se trastocan y cuando ocurre el irrespeto al origen del poder legítimo. Lo verdaderamente imperdonable es la usurpación de la fuente.

Al líder hay que protegerlo y apoyarlo. No incondicionalmente. Razonablemente sí. El líder no se improvisa. La esencia de su origen debe ser genuina. De no serlo, ni debe reclamar, ni se le debe ofrecer apoyo. Muchos países e instituciones han atravesado largos períodos de oscurantismo por la renuencia de las masas a cuestionar aí líder y sus acciones. Su legitimidad. En el fondo existe el conocimiento subconsciente de que el líder, al dejar de ser honesto, fracasará. Fracasará porque utilizará la fuerza para silenciar los comentarios. El falso liderazgo para pretender sentido de orientación. El poder ilegítimo, para darle sanción formal a sus arbitrariedades. Su deshonestidad para dar el paso peligroso hacia su percepción de impunidad.

En esta cadena, el último eslabón marca siempre el principio del fin. La impunidad como expresión del poder se manifiesta en el irrespeto a las normas institucionales. En el desprecio hacia los electores. En el ignorar constantemente las reglas del juego de la política y de la tecnocracia.

Política y tecnocracia son dos mundos diferentes. Tienen, a pesar de esto, denominadores comunes. Muchos de ellos positivos. Sin embargo, el ignorar las diferencias filosóficas entre ambos, el perder de vista el equilibrio necesario entre las variables de poder, fuerza y liderazgo, conduce a la noción de impunidad. Los líderes se pueden equivocar honestamente sobre los deseos de las masas. Pueden incluso pensar que sus acciones son para beneficiar a los ciudadanos A los empleados. A los trabajadores. Lo que no pueden es cubrirse con un manto de infalibilidad. Romper las normas. Atacar sin análisis ni buen juicio a las instituciones. Burlarse de los sistemas. Ignorar las opiniones. Crear la mediocridad a través del silencio. Aplicar castigo sin discriminación. Creerse intocables. Creerse permanentes.

El pensar que se está por encima de los códigos informales de las instituciones y el ignorar las primeras señales de insatisfacción de las masas conduce a un final prematuro del pretendido líder. La convicción de impunidad en quien ejerce el poder es uno de los pocos insultos que, universalmente, no tiene perdón. En esto, la política y la tecnocracia estarán siempre de acuerdo.

El Nacional, 4-1-82

El dolor del futuro

EN alguna ocasión, alguien me ilustró sobre las seis etapas de todo proyecto importante. Primero: el entusiasmo. Segundo: la mística. Tercero: el arrepentimiento. Cuarto: la búsqueda de los culpables. Quinta: el Castigo de los inocentes. Sexta: (cuando al final todo sale bien) el reconocimiento para aquellos que nada tuvieron que ver con el éxito del proyecto.

En el fondo lo anterior sugiere la frustración que agobia a los constructuores del futuro. La tentación de agotar el presente está en los hilos del tejido de nuestros sistemas sociales y políticos. En muchos aspectos el individualismo ha desarrollado a la sociedad. En otros tantos la ha castigado con su egoísmo. Egoísmo que al fin y al cabo no ha sido sino el resultado de un arco iris de valores, atrapados dentro del círculo vicioso de lo confuso. De lo indefinido de una ética, que premia o castiga el mismo esfuerzo. La misma actitud. Héroes. Mártires. Exitosos. Fracasados. Están todos permanentemente atacados por las mismas dudas. El riesgo del presente. La inseguridad del futuro. La posible inutilidad del sacrificio personal e institucional. El pragmatismo. La ideología. ¿Cómo reconciliarlos? La conciencia de mortalidad nos puede conducir tanto al aprovechamiento egoísta de nuestra temporalidad, como al sacrificio por el futuro de un mundo mejor. Entre los extremos del "vividor" y el "mártir" hay un vasto mundo de actitudes, y un vasto mundo de excusas. Quien tiene la apatía de no hacer nada hoy tiene la excusa que sus esfuerzos, a veces no vistos, están dirigidos al mañana. Y quien todo lo hace para hoy, tiene la excusa, de que sus logros, son cimientos para el mañana. Pero más allá del mundo de las excusas está la realidad de la honestidad. De la obligación institucional. Del deber de mejorar lo existente. Para poder disfrutar del presente, hay que tener el dolor del futuro. El dolor del futuro significa inevitable-

mente el estar dispuesto a sacrificar algo del presente cuando sea necesario. En no quitarle al futuro su oportunidad de crecer con el esfuerzo.

La sociedad de hoy está pidiendo prestado al futuro. La nueva moralidad abandonó en lo económico las virtudes del ahorro. En lo ético abandonó la preocupación por el mañana. La actitud del "sálvese quien pueda" pasó de ser la excepción en situaciones de peligro, para convertirse en la nueva religión de nuestros tiempos. En el fondo, lo trágico es que durante veinte siglos hemos cambiado muy poco. Nuestros estilos y nuestras culturas son diferentes. Pero seguimos siendo comparsa del poder conveniente. Cuando lo que realmente quisiéramos ser es polvo de historia.

Sin necesidad de convertirnos en una sociedad de héroes. O de pensadores para el futuro. O de contempladores de esperanzas pasajeras. Sería moralizante el que le dedicáramos un poco de nuestros esfuerzos a la construcción del futuro. En legarle a las próximas generaciones, algo de lo que recibimos del pasado. A cambiar una actitud que desestimula al planificador, al proyectista y al visionario. A poner en el Banco del mañana, nuestro esfuerzo de hoy, como una simple contribución a las extensiones de nosotros mismos.

En Venezuela, la riqueza fácil, no ganada, nos ha convertido en explotadores del presente. Por eso escamoteamos los méritos del proyectista. Nos molesta el mirar hacia adelante, por cuanto eso pudiese interferir con la conveniencia de hoy. Por eso las instituciones no son ni productivas ni perdurables. Porque en el fondo no tienen ni guardián ni doliente. Porque están hechas a la medida de nuestra propia transitoriedad. Cuando se vive del día a día se muere más de prisa. Quienes no se preocupan por solucionar un poco los problemas del mañana, agotan rápidamente su talento. Son los eternos miembros de la gerontocracia cuyo lema es "lo que hubiera podido hacer". Los exitosos efervescentes con epílogo de frustración. Los que nunca podrían identificarse con el astrónomo Ticho Brahe, quien se pasó la vida contando estrellas de modo que la posteridad tuviera menos que contar.

El Nacional, 9-6-82

Elogio de la pureza

DESDE que se escribió, razonadamente, el "Elogio de la Locura", se pueden publicar elogios sobre las cosas más absurdas. La pureza no es sino una de ellas. La definición de la pureza está siempre bailando la cuerda floja, entre el pragmatismo y la moral convencional.

Desde lo deseable de conservar la virginidad hasta la conveniencia de asociarse con la nueva corrupción, el mundo se mece, con la embriaguez de lo indefinido, entre los extremos de la ética heredada y los ejemplos convincentes y convenientes de lo actual. No es fácil aplicarle a lo visible un correctivo. No es fácil aparentar ser "diferente". El conflicto entre los beneficios inmediatos que se obtienen mediante el asociarse con la corriente, son casi imposibles de rechazar. La tentación es tanto más fuerte, cuanto más claros son los ejemplos dados por el liderazgo de turno. El ser humano tiene una tendencia natural a la explotación de lo fácil —los resultados y el éxito están asociados con el esfuerzo mínimo—. En el pasado el esfuerzo mínimo estaba íntimamente relacionado con el concepto de productividad. Cómo hacer más con menos. Pero la productividad significaba creatividad. Honestidad. La multiplicación de la inversión. Hoy en día el esfuerzo mínimo significa corrupción. El asociarse con la improductividad. Cómo ganar más sin producir. Se ha perdido la pureza, porque se ha perdido la capacidad de medir el riesgo en términos éticos. El riesgo se mide ahora en función de la posibilidad de ser castigado. La habilidad está entonces, en diseñar un mecanismo de actitud que proteja ante el castigo. Una sociedad blanda como la nuestra presenta múltiples oportunidades para la prostitución de la pureza. Cuando el beneficio obtenido es menor al esfuerzo realizado, se está robando a alguien en términos sociales. Hay una injusta distribución del ingreso. Por años las ideologías del capitalismo y el socialismo han debatido el punto. Hoy en día el problema es otro. El problema es que tanto una ideología como la otra ha perdido la pure-

za. En ambas se han reflejado las debilidades del sistema. ¿Cómo, si no, se explicaría para ir de lo global a lo parroquial, la rateril corrupción de nuestra sociedad? No hay permiso oficial no hay transacción privada que no demande un emolumento extraoficial. Toda evaluación económica de proyectos mayores y menores incluye ya subconscientemente un "peaje" extra de corrupción. Todos los sectores son cómplices de lo que sucede. Se arropan con el manto conveniente de que "si nadie dice nada ¿por qué debo ser yo el que empiece?" Por supuesto, que si "nadie empieza", nadie dirá nada. Este enfoque parroquial está además avalado por lo que sucede en el mundo del desarrollo. Tanto en el socialismo como en el capitalismo, la falta de pureza de los protagonistas es total. Pareciera que a los humanos se nos hubiese olvidado que nuestra presencia en el mundo es temporal. Que hagamos lo que hagamos, inexorablemente desaparecemos. Que hace tiempo no nos hacemos la pregunta del "¿qué buscamos?" Que hemos perdido el sentido de la historia. Que nos hemos olvidado que a veces el precio de nuestra prosperidad significa la entrega de nuestra pureza. Que nuestra misión es el asegurar la permanencia de nuestra especie. Que vivimos inmortalmente en nuestros descendientes y que la manera más rápida de acabar con el mundo, es la de rearreglarlo para que se muera un poco con cada uno de nosotros. Las cosas perdurables de la humanidad se han hecho a base de sacrificio. El arte está en saber diferenciar entre el sacrificio útil y el inútil. Pareciera que, hoy en día, la percepción popular asocia todo sacrificio con un gesto inútil. Quizás haya que rescatar lo "inútil como motor de un nuevo enfoque. Quizás haya que empezar a construir sobre lo privado de cada quien, un inventario para el futuro. Quizás haya que empezar, de nuevo, a sembrar dudas, sobre lo conveniente de lo inmediato. Quizás, haya de nuevo que cambiarle el sentido a la historia. Quizás, en las palabras de Irwin Shaw, debemos regresar a la definición básica de la pureza: "Pureza es tener un sentido de valores muy privados y jamás negociarlos. Aun cuando duela, aun cuando nadie más lo sepa. Aun cuando represente el no hacer un pequeño gesto formal, que el 99% de la población haría casi sin pensarlo".

Pureza es, por lo tanto, el condenar cada pequeña entrega. Es trabajar por algo mucho más trascendente que el beneficio inmediato de un compromiso por conveniencia. Es, en los momentos críticos, tener el valor de predicar lo que los que han perdido la pureza no quisieran oír.

El Nacional 20-6-82

El diccionario del subdesarrollo

HAY muchas variables en el uso de las palabras. Desde su empleo literal, hasta la construcción poética de un nuevo significado. Entre el diccionario y la imaginación existe un vasto mundo de posibilidades.

Algunas palabras han sido cargadas de emoción por siglos de uso. Son detonantes que provocan reacciones mucho más profundas que su significado. Se necesitarían páginas enteras para definir su nueva universalidad. Guerra y libertad pertenecen a este selecto grupo. Otras palabras han creado un nuevo estereotipo en su definición. Son dinámicas en el tiempo y responden a las percepciones cambiantes de la sociedad. Lo que pretenden describir sufre el peso de la subjetividad inmediata. Política y Burocracia pertenecen a este grupo.

Desde que a los franceses se les ocurrió definir a los africanos como pertenecientes al "Tercer Mundo", se inició también el "Diccionario del Subdesarrollo". La incoherente extensión de la definición del Tercer Mundo a todos los países pobres de la tierra, fue su primera entrada. Luego la retórica "tercer-mundista" se encargaría de llenar sus páginas. Palabras como opresión, colonialismo, folklore, tradición heroica, masas, indígenas, pobres y educación adquirieron, a fuerza de repetirse fuera de contexto, un nuevo significado.

Pero los países ricos tampoco se escapan del nuevo diccionario. En ocasiones especiales le piden prestado a la nueva retórica para confirmar su subdesarrollo mental. Cuando la Sra. Thatcher le dice al mundo que está muy orgullosa de la actuación de sus "boys" en las Malvinas, porque éstos han reeditado las hazañas del Imperio Británico, está usando libremente el nuevo diccionario. Más aún, las declaraciones de Reagan y Haig, sobre solidaridad hemisférica, deseos de paz y compromisos con el desarrollo, le agregan al diccionario del subdesarrollo un importante aporte.

Como todos los diccionarios, el del subdesarrollo tiene sus desviaciones regionales. En algunos países las mismas palabras tienen diferentes significados. En Venezuela hemos contribuido copiosamente al nuevo léxico. La retórica política y la empresarial/sindical son las abanderadas en estos aportes. Palabras como corrupción, empleado público, agricultura, educación, viviendas, obreros, pobres, construcción, gobierno, patronos, partidos, fronteras, universidad, compromiso, presupuesto, petróleo, abuso, incoherencia, indefinición, inauguración, presidente, democracia, prensa, arte, intelectual, administración todas tienen su peculiar definición regional. La palabra "indefinición", por ejemplo, no se asocia con su significado tradicional, sino más bien con el arte de no saber tomar el camino correcto. Es lo que un amigo llamó "el síndrome del General", quien en vez de marchar con sus tropas sobre Miraflores, se fue para Los Teques. Desde entonces, la palabra, "indefinición" en el diccionario del subdesarrollo significa por analogía 'irse para Los Teques". En Venezuela son muchos los que a diario emprenden ese viaje. Otra palabra es "corrupción", la cual tampoco significa lo que el Contralor piensa que significa. Corrupción representa una nueva actitud ante la vida, donde no trabajar y cobrar comisiones es lícito. Donde malenseñar y calumniar son parte de la nueva ética; y donde lo que en una ocasión se llamaban pecados, ahora se exhiben como condecoraciones honrosas. Al condenar constantemente la corrupción, la nueva retórica le dio en la práctica, por la inconsistencia entre lenguaje y acción, una nueva definición. "Abuso" merece también un comentario. En el diccionario del subdesarrollo significa la facultad de los que detentan el poder, de violar legítimamente los derechos de los gobernados, apoyados por la indiferencia colectiva. En este sentido la definición de Rui Barbosa, le viene al pelo al nuevo diccionario: "Los abusos son todos compadres unos de otros y viven de la protección que mutuamente se prestan".

Si las palabras son detonantes, como se dijo al principio, el diccionario del subdesarrollo tiene balas sin plomo. Fogueo estéril. Palabras huecas y lo peor de todo, la íntima convicción de que nuestros problemas se resuelven por el uso constante y abundante del nuevo diccionario. Los numerosos tomos del diccionario del subdesarrollo, le están pesando mucho a Venezuela. Hay que archivarlos rápidamente y para siempre.

El Nacional, 10-8-82

Visión de helicóptero

DESCANSA plácida sobre la tierra la máquina extraña. Sus aspas de molino acostadas sobre el tabaco metálico reposan en espera de futura acción. Se acercan los pasajeros al pie del helicóptero y recogen en una mirada lo limitado del paisaje. La máquina. Cien metros de tierra plana. Dos árboles. Un poste de alumbrado eléctrico. Un cerro al fondo. Dos personas acompañantes. Con los pies sobre la tierra la visión es limitada. Se interrumpe por los accidentes geográficos. Por la presencia física de personas y cosas. Por la actitud de mirar solamente lo que está cerca. Por el acto subconsciente de congelar el tiempo cada pequeño instante. Con los pies sobre la tierra la tentación de ver lo inmediato es irresistible. Súbitamente las aspas se ponen en movimiento. La máquina sube por un tubo vertical invisible y se detiene en el piso de los mil pies de altura. Los pasajeros recogen el paisaje en una mirada. Múltiples caminos. Cientos de postes de alumbrado. Cerros, casas, ríos, personas, animales, todas las variables del planeta abiertas a la curiosidad humana. Más adelante, nuevas visiones, otros paisajes. La huella del hombre sobre la tierra se ha hecho infinita. Y con un solo paso rebasa los límites de su parroquia.

Cuando los psicólogos modernos quisieron definir la capacidad del hombre de hoy para administrar las nuevas variables del éxito, definieron esa rara virtud como "visión de helicóptero". Porque solamente desde arriba, con visión ininterrumpida por los obstáculos de lo inmediato, se puede ver el mundo en toda su verdadera complejidad. Las fronteras de la realidad no terminan en el objeto obstaculizante. La casa. El árbol en el camino. Tampoco termina la complejidad humana con el amigo o el familiar. Ni da la dimensión de lo real el pueblo donde se nace ni la ciudad donde se muere. Ni la historia empieza en un año 28 cualquiera, ni termina con algún éxito individual. Ni el tiempo se congela en la retórica de ayer. Ni el hambre de ho yes la misma de siempre. Ni las necesidades del espíritu

pueden condensarse en una sola tendencia. Diez fáciles enfoques para una cultura inmediata: sexo, obscenidades, nudismo, homosexualidad, drogas, política, marxismo, religión, petróleo y marginalidad. Con los pies sobre la tierra se puede construir alrededor de estas variables la peligrosa parroquialidad de nuestro liderazgo de hoy.

Descansa el helicóptero permanentemente en los cien metros de la perspectiva de tierra firme. El piloto y los pasajeros se siguen tropezando con los obstáculos intrascendentes. Con la opinión pública no definida. Con el liderazgo fabricado en cuartos asfixiantes. Con medios de comunicación agobiados por el peso de sus parroquias. Con universidades llenas de reposeros profesionales tanto en el terreno docente como en el estudiantil. Con campos de agricultura improductiva. Pero lo verdaderamente trascendente: la visión global del papel del hombre en el universo. Su colocación en el espacio físico. Su interacción con la naturaleza y la ciencia. Sus deseos de superación. Su visión de un mundo más justo. Eso no se ve. No puede verse desde la limitada perspectiva de los pies sobre la tierra.

En la vida pública, los pies sobre la tierra están representados por la tendencia del liderazgo de ocuparse de lo intrascendente. De la perspectiva de lo cercano. De construir mentalmente para los ciudadanos las pequeñas parroquias de sus propias limitaciones. Cada quien ensancha o reduce el mundo a su medida. No se le puede pedir a un jefe civil que sea estadista. Como no se puede enseñar a un caballo a volar. Aunque hay opiniones. (Ver "El Caballo Volador", en este libro).

En Venezuela necesitamos líderes con visión de helicóptero. Que recojan en una rápida mirada el paisaje de lo trascendente. Que sepan que el camino es largo y complicado, pero que sin embargo estén dispuestos a transitarlo. Que entierren definitivamente la retórica convencional. Que no insulten a la inteligencia colectiva sembrando los árboles muertos de ayer. Ni usando el computador obsoleto. Ni resucitando a José Mojica. Ni el Derecho de Nacer. Ni ofreciendo lo incumplible. Que no le hablen solamente a sus vecinos, a sus amigos, a sus familiares. Que tengan una voz universal. Diseminadora de verdades. Que cuando se eleve, vuele por encima de lo parroquial, llevándose en sus aspas a los clichés que se sientan en la zona gris, entre el despegue flojo y el quedarse en tierra.

Quizás entonces, los caminos se harán más cortos y las ferias no serán más que un pequeño punto dentro de la dimensión de lo importante.

El Nacional, 30-10-82

Información y autoprotección

El ex Secretario de Estado Norteamericano, Dean Acheson, decía que se dan muchas declaraciones, no para informar al público, sino para proteger al declarante. Hay, por supuesto, muchas maneras de protegerse ante la opinión pública. La más extrema es el silencio.

LO que a veces peca por discreción no es sino autoprotección. El silencio es además una manera sutil de sembrar rumores y especulaciones. Cuando se calla, en el fondo lo que se está dando es una patente de corso para que los demás opinen por uno. El otro extremo de la protección propia es el de declarar todos los días. Sobre todo. En respuesta a todos. Para estar de acuerdo o en desacuerdo. Esta táctica tiene la virtud de la visibilidad. Algo muy caro para algunas personas. Tiene por otra parte el inconveniente de descubrir rápidamente las fragilidades intelectuales y hasta morales del declarante. Quien habla con demasiada frecuencia, se enamora de su propia voz. Tarde o temprano caerá en el cliché y en el lugar común. Vicios cansones para los interlocutores pero hasta cierto punto inocentes. El peligro del que quiere mantenerse vigente, por la vía de la declaración constante, es que a veces para hacerse interesante se vuelve agresivo. Al tornarse agresivo, comete injusticias e inventa en los demás los vicios que requiere la retórica del día. Convierte la frase aparentemente feliz en el objetivo de su declaración, independientemente de la verdad, o de la mentira, que pueda encerrar. Al mismo tiempo para su autoprotección, repite lo que piensa que el publico quiere oír. Sobre todo lo que el público institucional de poder piensa y dice. En este sentido los declarantes constantes son las máquinas "Xerox" orales de nuestros tiempos.

Algunos medios de comunicación hacen, en lo colectivo, lo que los declarantes continuos hacen en lo individual. Desde ese punto de vista, también se autoprotegen al informar con distorsión. El atentado más grave contra la libertad de información no es la censura, como podría pensarse. Es, dentro de un clima de libertades, tergiversar o distorsionar la información. Es abusar de la buena fe del ciudadano, alimentándolo de opiniones interesadas. Falsas. No procesa-

das correctamente. En el fondo los grandes cómplices de los declarantes por autoprotección son los medios de comunicación y las instituciones que contribuyen con su silencio a que se le dé al público imágenes distorsionadas de la realidad.

Entre los extremos del silencio y los declarantes diarios, se mecen cómodamente los declarantes profesionales. Aquellos permanentemente solicitados para declarar sobre aspectos específicos. Cuando hay alguna noticia política ya conocemos a los seis personajes que opinarán sobre el tema. No importa que se trate de la elección de Felipe González, la muerte de Brezhnev o la homosexualidad del guardaespalda de la reina de Inglaterra. En el aspecto cultural es igual. Desde el Premio Nobel a García Márquez. La exclusión de Borges. La inauguración de la nueva sede del Ateneo. Las orquestas juveniles. La muestra pictórica de la Galería de Arte Nacional. El concurso de cuentos de *El Nacional* o la antiliteratura de Stephen King. No importa, siempre estarán presentes los "toderos" de la cultura. En el campo de la energía también se están destacando, por sus declaraciones recientes, distinguidos expertos. Aquí el terreno no está todavía muy definido pero hay fuertes aspirantes a la distinción. Por lo pronto hay que opinar sobre el convenio cambiario Ministerio de Hacienda-BCV y su efecto sobre PDVSA. La necesidad de mantenerle a PDVSA la autosuficiencia financiera. Aumentar los controles sobre la industria, ya que ésta se encuentra, en las cultas palabras de alguien "realenga" y, la inolvidable perla literaria y sociológica, de que hay que nacionalizar las "mentes" de la tecnocracia petrolera. En la industria petrolera, por supuesto, se da el caso de la autoprotección por silencio. Como se dice muy poco, los otros sectores se encargan de su defensa y de su acusación. Es un caso típico de juicio nacional por ausencia. Los declarantes profesionales están amenazados por el super-declarante profesional. El experto multifuncional. La sabiduría de amplio espectro. Desde ciencia hasta cultura, pasando por política y deportes, los "multisápidos" de la opinión. Los que se sienten cómodos en cualquier campo y conocen a fondo los múltiples mecanismos de la autoprotección. Son pocos todavía pero hay mucha gente trabajando. Su apoyo ideológico es la cultura de crucigrama. La fácil definición y la permanente confusión entre claridad y superficialidad.

Venezuela es un país desinformado. Entre el temor constante a la verdad (ver: "El Dolor de la Verdad", en este libro) y las informaciones dadas para la autoprotección de los declarantes, hemos configurado una fábula que siempre fue

irreal pero que alguna vez fue hermosa. Lamentablemente, la irrealidad comienza a ser poco atractiva. Lejos ya la hermosura de la inocencia. De los valores éticos. Del amor al trabajo. La corrupción, el desgano, y la incredibilidad empiezan a arrugarle la cara a la sociedad. El espejo mágico ya no sabe mentir para mantener la ilusión de belleza. Por ser un país desinformado, somos un país inculto. Sin cultura no se podrá nunca construir el país que queremos. La verdadera cultura empieza con el conocimiento de la verdad. Mientrás los declarantes de nuestra sociedad sigan, en las palabras de Acheson, autoprotegiéndose, seguiremos desinformados. Mientras algunos medios de comunicación social no sean sino meros reproductores de la desinformación, seguiremos viviendo en el fabuloso País de las Maravillas. El problema está en que las sociedades no tienen el alegre despertar de la Bella Durmiente. Por lo general ante el súbito despertar, el bello sueño se convierte en pesadilla. De nada servirá entonces la autoprotección de la desinformación.

Resumen, 28-11-82

El tiempo inmóvil

QUIZAS la mayor diferencia entre el mundo del desarrollo y el del subdesarrollo está en la movilidad del tiempo. No son solamente adelantos tecnológicos los que transitan velozmente la autopista del tiempo. Son también las ideas las que se adaptan rápidamente a las nuevas realidades. El subdesarrollo, por el contrario, se aferra a ideologías obsoletas, a sistemas arcaicos, a actitudes del siglo XIX, olvidándose que es precisamente entre el espacio de los dos últimos siglos cuando la humanidad ha dado el mayor salto tecnológico y mental de su historia. El reto del mundo moderno es el de diseñar una filosofía diferente de la actitud, que avance lo suficientemente rápido como para poder construir una nueva ética que apoye la explosión tecnológica. La mente humana se "disparó" en todo lo relacionado con la ciencia y la tecnología, creando de paso una nueva sociedad. Que vive en forma notablemente diferente a como vivía hace 50 años. Que se transporta masivamente. Que se comunica intercontinentalmente al segundo. Que puede autodestruirse al instante. Que en lo pequeño transformó las ciudades y el campo. Que organizó comunidades de cemento. Que imprimió el síndrome de la prisa en todas sus actividades. Que creó nuevos grupos sociales y nuevas frustraciones. Que no ha definido sus objetivos aún en forma clara y que como resultado creó la angustia y ahora no sabe cómo administrarla. Pero los economistas, los sociólogos, los psicólogos, los antropólogos, ls politólogos y los médicos de las sociedades modernas, están trabajando a tiempo completo para burscarle una solución al nuevo problema. Los filósofos y los teólogos se apresuran en definir una nueva concepción de la existencia. Un trampolín moral que nos impulsa al encuentro de la nueva realidad. Una manera mejor de aprovechar los recursos materiales resultado de la habilidad técnica del hombre, a fin de buscar un nuevo equilibrio entre la ciencia y la justicia social.

El mundo del desarrollo se ha movido con velocidad distinta en el avance científico y social. Pero por lo menos se ha movido en

ambos campos. El mundo del subdesarrollo se ha movido con bastante lentitud en el progreso científico pero ha sufrido una casi parálisis total en su actitud política y social. En algunos casos pareciera incluso que se ha retrocedido en la habilidad de establecer claramente las necesidades sociales futuras. Como si hubiese un fuerte deseo atávico de permanecer estacionado en el tiempo.

En Venezuela no nos hemos escapado de la inmovilidad del tiempo. Muchas de las falsas reminiscencias bucólicas de un pasado mejor, no son sino síntomas claros del miedo al cambio. En muchos casos nos hemos cambiado la ropa pero no el alma. Construimos autopistas, pero verdaderamente queremos andar en coches tirados por hermosos corceles. Trajimos las computadoras, pero impedimos su eficiencia, manteniendo una infraestructura administrativa creada para los controles manuales. Exhibimos supermercados llenos de personas que añoran la pulpería. En lo político, seguimos aplaudiendo al líder rural en una sociedad urbana. Le dimos al líder el micrófono, la televisión y la radio. Desarrollamos escritores para discursos cortos, sencillos y concisos. En cambio, recibimos gritos, maratones y lugares comunes. El corazón y los pulmones detrás de cada grito están todavía en la placita de pueblo del pasado, donde el que tuviera la mejor garganta obtenía el mayor éxito. No importa cuántos años han transcurrido. No importa que la geografía física y espiritual no sea la misma. No importa que la comunidad rural ya no exista. Ni la plaza. Ni el árbol debajo del cual se colocaba la tarima. No importa la explosión educacional por la cual hemos pasado. No importa la emergencia de una clase media fuerte y culta. No importa. Para muchos de nuestros líderes las agujas del reloj y las páginas del almanaque se detuvieron en algún momento del espacio inmóvil que significó para Venezuela los 50 años entre 1880 y 1930. Un profesor de la Universidad de Los Andes, a quien interpreto libremente, y sin autorización, piensa que el caudillismo mental todavía nos domina, sólo que el caudillo de antes era un hombre primitivo a caballo. Ahora es un conglomerado de personas agrupadas en un partido político. Andan en automóviles y son muchos. Pero en el sentido sociocultural de la interpretación, la mente caudillista se ha colectivizado en una institución. Desde el punto de vista de las consecuencias negativas y arcaicas que significan el usufructo del poder político para el bien personal, poco ha cambiado. Hay muchos más entre los cuales repartir. Pero también hay mucho más que repartir. El esfuerzo para trabajar en pro de la colectividad termina casi siempre al ascender al poder. En la época del caudillo omnipotente se hacía el trabajo

previo para lograr el bien personal. Ahora, a veces, se hace el mismo trabajo para el bien del partido, lo que convierte también a esta institución en omnipotente. Lo cual es una manera de institucionalizar el primitivismo y la arbitrariedad. En sociedades más avanzadas el esfuerzo verdadero comienza al ascender al poder. Pero esas son sociedades con tradición de servicio público. El funcionario es un servidor. La psicología simple y primitiva de "jefe es jefe" ha convertido al funcionario nuestro en un "dispensador" de favores. A un precio. La corrupción no es sino la consecuencia lógica de una actividad que no ve violación ética en apropiarse del bien público. Por definición, ese bien público era del caudillo de antes o de algunos grupos de ahora. No puede pues haber delito cuando nos apropiamos de lo que nos pertenece por derecho. Lo que hace a la corrupción tan difícil de combatir, es que en el fondo todos los corruptos se sienten un poco propietarios de lo que se embolsillan. Al no haber preocupación moral, es más fácil escapar de las garras de la ley. Más aún, la sociedad en su casi totalidad comparte el primitivismo de la ley del más fuerte, que en nuestro medio se ha transformado en el derecho del "vivo". Al "vivo" impune se le celebra y al "vivo" descubierto se le perdona.

El insulto mayor que se le ha hecho colectivamente a la sociedad, es el seguirla tratando como si el tiempo se hubiese detenido. Como si todavía estuviésemos en la infancia de ayer. El lenguaje condescendiente e inapropiadamente pseudo-infantil con el cual algunos adultos le hablan a los niños, se ha institucionalizado y popularizado como medio de dirigirse a las masas. En medio de las crisis, se le ofrece al pueblo promesas imposibles, a cambio de su silencio y su voluntaria ceguera. El caramelo que distrae al niño enfermo. Una forma de evitar el tránsito hacia la madurez. Una manera de permanecer para siempre en una infancia ya superada. Los pantalones cortos del niño ya no pueden ocultar los vellos del adulto.

En lo relacionado con el enfoque de nuestros verdaderos problemas. En el esfuerzo necesario para desenmascarar la hipocresía de ayer. En la popularización de ideologías trasnochadas. En la sustitución de la corrupción por el esfuerzo. En todo esto y mucho más, en Venezuela se detuvo el tiempo!

Lo positivo es que la mayoría de los miembros de nuestras instituciones ya ha empezado a darle cuerda al reloj. Lo negativo es que las instituciones no se han dado cuenta!

El Nacional, 7-1-84

Erudición y creatividad

HAY una diferencia. Erudición implica el recordar lo que los otros han creado. Creatividad significa crear para los eruditos del futuro. Las dos categorías son necesarias. El problema está en el balance entre las dos. Por lo general "más de lo mismo" está asociado con la erudición y no con lo creatividad. Romper con las costumbres está, por supuesto, más asociado con la creatividad que con la erudición. Hay algunos mortales, felices y no siempre exitosos, que tienen un extraño equilibrio entre las dos virtudes. El problema está en que a veces la erudición restringe a la creatividad. Edison decía que si hubiese sido erudito en sus conocimientos de la física y de la ingeniería, jamás hubiera inventado el bombillo eléctrico. Las dificultades "conocidas" eran demasiadas. La "ignorancia" le permitió tomar el riesgo. Claro que, por lo general, en el mundo moderno, son los eruditos los que fungen de agentes de cambio. ¿Cierto? ¡No del todo! Depende del ámbito en el cual se mueva el personaje. En el campo científico y tecnológico, alguna erudición es conveniente. Aun cuando la velocidad del cambio ha sido tal que el 90% de lo que hace apenas 50 años era erudición precisa para el paso siguiente, hoy no es sino curiosidad histórica. Los que en la tarde de hoy no conozcan el descubrimiento hecho en la mañana del mismo día, se ven en posición difícil para crear el próximo paso. La nueva erudición científica tiene pocas páginas retrospectivas. En las ciencias sociales el problema es parecido. Los valores sociales cambian quizás con menos velocidad que las realidades científicas. Aquí reside parte del problema para lograr los nuevos valores éticos que nos permitan armonizar la infraestructura moderna, la inflación y las nuevas actitudes hacia la sociedad al mismo tiempo. La tribu de ayer es ligeramente diferente a la familia de hoy. Las drogas no eran desconocidas en el pasado, pero su distribución masiva sí. El aborto

tampoco. Pero las razones que algunas sociedades emplean para justificar lo que en ausencia de "esas razones" pareciera un crimen, han modificado el enfoque.

En el fondo, el problema entre erudición y creatividad en algunas sociedades es un problema de enfoque. De valores. De prestigio. Todo lo cual conduce al diseño de los sistemas de enseñanza formales y a la educación familiar. En una sociedad donde se premia al que tiene un título universitario, por el solo hecho de poseerlo, no es de extrañarse que el sistema educacional esté diseñado para hacer la obtención de ese título lo más difícil posible. A fin de mantener las élites de la instrucción. Por eso en Venezuela, la educación es punitiva. El "mejor" profesor no es el que produce el mayor número de egresados. Sino el que logra el mayor número de aplazados. En este sentido nuestro sistema es anti-educativo. Nuestros profesores son los presuntos custodios de un conocimiento erudito, que no debe darse sino por cuentagotas. Que deben demostrar en todo momento la superioridad intelectual del que enseña sobre el enseñado. El problema es que la superioridad intelectual se mide más por el conocimiento del pasado, que por el desarrollo de la habilidad para desarrollar el futuro, lo cual requiere un enfoque diferente. Lamentablemente nuestros sistemas de adquirir conocimientos, nos están llevando al desarrollo de una cultura de crucigrama (ver "Cultura de Crucigrama", en este libro). Sabemos poco de mucho, y mucho de poco. Somos más descriptivos que creativos. Nuestra capacidad de análisis se desarrolla poco. Aun en el estudio del pasado, nos regodeamos más con la memoria del hecho que con el análisis de las razones que condujeron al mismo. Peor aún, tenemos inclusive interpretaciones de ciertos hechos que no están sujetos a revisión. El fusilamiento de Piar para no citar sino uno. Entre la protección del dogma. El falso sentido del conocimiento. La confusión entre memoria y talento. Elocuencia e inteligencia. Erudición y creatividad. Hemos construido el peligro inminente de desarrollar una sociedad cuyos miembros serán totalmente incompetentes para administrar el futuro.

Arturo Uslar Pietri, desde estas mismas páginas, hablaba recientemente de "Los Analfabetos de la Informática". Se quedó corto. El nuevo analfabetismo está en el contenido del tiempo empleado en el diseño de una erudición obsoleta. Estamos llenos en el sentido del hombre moderno, de analfabetos eruditos. Una especie en extinción. Pero todavía demasiado populosa. El problema verdadero está en que nuestros valores sociales, educativos y culturales siguen beneficiando, en términos de reconocimiento, a la erudición obsoles-

cente. Volviendo al tema de Uslar, la nueva ciencia de la informática puede, desde luego, abarcar todo el conocimiento de la humanidad desde sus orígenes. Sin embargo, el verdadero talento del hombre del futuro estará en poder seleccionar de las opciones almacenadas, la que sea verdaderamente relevante para su desarrollo. El reto estará en poder seleccionar sin conocer a fondo. El poder reducir la historia a un segundo de inspiración. El poder construir sobre la inspiración un futuro mejor. Y el poder "validar" el resultado mediante la utilización selectiva del "archivo" externo permanente del conocimiento. Ese maravilloso computador que es la mente humana, podría entonces descansar de la acumulación innecesaria, de información intrascendente. Podremos entonces empezar a sustituir la erudición por la creatividad.

Pero, más allá de la "mecánica" de la información está la actitud de la información. La educación en el fondo no puede seguir siendo solamente transmisión de conocimientos. Tiene que ser transmisión y desarrollo de habilidades para crear nuevos conocimientos. Nuevos enfoques. Una nueva ética de la actitud. Las viejas sociedades siempre tuvieron tiempo para crear códigos de conducta alrededor de su realidad. El tiempo y la lentitud del cambio trabajaban en su favor. La velocidad del cambio, asociada con la dificultad de diseñar la ética que apoye a la nueva realidad, obliga a la sociedad a buscar, arropada por la frustración, una señal en el estudio del pasado. Es fútil. No está allí. En el subdesarrollo, hay todavía menos tiempo y menos lecciones en el pasado. Cada vez que miramos sobre el hombro para buscar inspiración, perdemos alguna oportunidad de construir el futuro.

El péndulo del movimiento perpetuo de la historia está ahora en la posición que apunta al futuro. La nueva erudición está en acumular conocimientos sobre lo que no ha sucedido aún. La vieja erudición la podemos guardar en la nueva informática... hasta que el péndulo se mueva en la dirección opuesta.

El Nacional, 15-4-84

El peligro de lo obvio

EN una reunión en Boston de la Universidad de Harvard, el Profesor Jorge Domínguez pidió que se identificara a quien había dicho lo siguiente:

"Es justo que deban haber productos y servicios en el mercado que solamente pueden ser adquiridos por aquellos que ganen más, ya que éstos contribuyen más a la sociedad gracias a la mayor calidad y cantidad de su trabajo".

Dio las siguientes alternativas: Milton Friedman, Atila el Huno, Pedro Pick o el Presidente del Comité Central de Planificación de Cuba. Para sorpresa de muchos, la cita es de Humberto Pérez, Presidente del Comité Central de Planificación en Cuba.

Lo que esta anécdota ilustra es el peligro de la sobresimplificación para llegar a conclusiones. La diferencia entre un buen análisis y un mal análisis, por lo general, no está tanto en la presencia de la brillantez como en la ausencia de lo completo. El no descartar alternativas a priori, porque no se "ven bien", o no parecen lógicas. El mundo está lleno de respuestas obvias. Casi todas equivocadas. Pero aún, está lleno de premisas básicas que se repiten hasta la saciedad, y que no son ciertas. Basta que alguien de alguna relevancia las ponga a circular para que se repitan como dogmas. Constituyen la nueva mitología de nuestra sociedad. La "óptica" aparente. La cirugía plástica que oculta las arrugas pero que no modifica la edad.

Hace ya más de treinta años, se estrenó la película "Casablanca". actores muy taquilleros. La película fue un gran éxito. Todo el mundo repetía la famosa frase de Ingrid Berman, pidiéndole al pianista que tocara su canción favorita. "Play it again, Sam", dio la vuelta al mundo como resumen de una época. Pues bien, esa frase no fue dicha en la película. Nunca existió. Alguien mal oyó y la echó a rodar. A partir de entonces, hasta los que habían visto la película la repetían como cierta. Peor aún, los que no la habían visto, la repetían, para demostrar sus conocimientos sobre la materia.

La falta de disciplina en la investigación de los hechos conduce a la popularización de lo obvio. Bien por la vía de repetir lo que alguien ya ha dicho y suena bien. O por medio de las conclusiones intuitivas, que extrapolan alguna premisa, de por sí cuestionable, y producen una respuesta casi dogmática. La ausencia de cuestionamiento, además de responder a un problema cultural de autoridad, responde también a un marasmo mental. Es mucho más fácil la vía del atajo, que el análisis completo y ordenado. Lo peligroso de esta actitud es que conduce a un sistema de información donde, por lo general, al primero que opina se le concede la razón. Se le da tribuna. Se le cree, porque es más fácil creer que investigar. Si la opinión está respaldada por cifras o por documentos, por muy falsos que estos sean, entonces la credibilidad es aún mayor. Para muchos comunicadores de hoy, es más fácil falsificar una verdad que investigar la verdad. Por eso hay que leer con mucho cuidado los documentos que apoyan una aseveración. Pueden haber sido "cocinados" para respaldarla.

Lo obvio es también resultado de ideas preconcebidas, como lo ilustra la anécdota del Presidente del Comité de Planficación de Cuba. Si, por ejemplo, el petróleo ha sido "malo para el país", es muy difícil que la industria o sus representantes hagan algo bueno. Si todos los ricos son corruptos, entonces todas las acciones de los ricos son por definición sospechosas. Si todas las mujeres son pecadoras, es muy difícil extrapolar la virtud. Si todos en Venezuela somos flojos, es muy difícil reconocer el esfuerzo. Si la empresa privada es injusta en términos sociales, entonces su presencia por definición es inconveniente. Si todas las empresas del Estado son mal administradas y pierden dinero, entonces no se pueden crear otras por mucho que puedan necesitarse. Si las inversiones en agricultura fueron malas en el pasado, deben ser entonces malas en el futuro.

El peligro de lo obvio, es que es, entre otras cosas, injusto. Es además un incentivo a la mediocridad. Una forma de masificar la estupidez humana. De enaltecer la superficialidad como género de conducta. De lo obvio a lo corrupto, hay pocos pasos. Se empieza por la flojera intelectual, para simular talento, y se llega a la flojera física, para generar riqueza. El facilismo no es sino el establecimiento de la filosofía de lo obvio. El obtener resultados con el mínimo esfuerzo, sin preocupación alguna por una ética básica de la conducta. La malo no está en disminuir el esfuerzo y sin embargo aumentar la productividad. Lo malo no está en creer que se puede obtener los beneficios disponibles, y generados por el esfuerzo de otros, sin tra-

bajo. Por una especie de decisión divina, que puso en el mundo a algunas personas para que trabajen (los tontos) y a otros para que se beneficien (los vivos). Bajo esta filosofía, las riquezas tienen que ser obtenidas de inmediato en lo material, así como las respuestas tienen también que ser inmediatas, en lo intelectual.

En Venezuela le rendimos pleitesía a lo obvio. No de otra manera se explican las respuestas simples a los problemas complejos. Vivimos acorralando al tiempo. Pareciera que es más importante decir algo de inmediato, aunque sea una simpleza, que meditar un poco y decir lo verdaderamente trascendente. Una prueba reciente de lo anterior es el análisis deficiente que se ha hecho de los primeros cien días del gobierno. El país está en crisis.. Hay escasez de divisas. Desempleo. Peligro de desabastecimiento. Huelgas. Inflación. Problemas reales. Interdependientes. Que requieren de un análisis profundo para su solución. Que requieren de *tiempo* para su solución. Pero el acoso al sector oficial se basa en la magia cuantitativa de cien días. ¿Por qué no ochenta? ¿O trescientos? han pasado cien días, ergo, hay que tomar decisiones. Anunciar planes. Corregir problemas estructurales que arrastramos desde hace más de cincuenta años. El acoso, combinado con nuestra natural tendencia histórica de sacar conclusiones obvias, (la manera más segura de equivocarse), nos puede llevar al peor de los círculos viciosos. El del compromiso por lo dicho. Lo dicho bajo presión. La conclusión obvia. La necesidad de rectificar. El costo político de la rectificación. La "pérdida de cara" del poder. Y, por ende, la aplicación de medidas equivocadas. Tímidas. Incompletas. Luego la pérdida del poder, por los desastrosos resultados. Vuelta entonces a comenzar el ciclo. Los primeros cien días...

Hay que rescatar al análisis completo como instrumento de gobierno y de gerencia. Las brillantes intuiciones como mecanismo de creatividad podemos dejárselas a los artistas, si es que en el mundo de hoy tienen cabida. La inspiración sigue siendo parte importante del talento del hombre. Pero la inspiración no puede representar sino una pequeña proporción del resultado. El esfuerzo que le da forma a la inspiración, es al fin y al cabo, el "constructor" del producto final.

Lo obvio no es sino el resultado de extrapolar por experiencia el conocimiento previo. En el mundo dinámico de hoy, lo que era obvio ayer, es más parte de la obsolescencia que del futuro.

El Nacional, 17-6-84

La espera artificial

LA revista "Time" acaba de publicar un ensayo titulado "La Espera como una Forma de Vida" (Waiting as a Way of Life). Allí se contrastan algunos estilos de vida asociados con una ideología. La espera en los sistemas democráticos es "democrática", valga la redundancia. En los sistemas totalitarios, la espera es una forma de castigo. Hay que esperar. Hacer "cola", para recibir lo necesario para la subsistencia. Lo peor es que el castigo del desperdicio de la espera no está relacionado con la "culpa" del protagonista, sino que es consecuencia de la ineficiencia del que impone la pena.

A pesar del tono aparentemente objetivo del ensayo, no hay dudas de que el autor tiene una clara parcialidad ideológica. Se salva de estar totalmente comprometido, por cuanto reconoce que las esperas son menos largas y tediosas cuando las personas que participan en ellas son ricas. Pueden pagarle a alguien para que esperen por ellos. Lo cual es más o menos democrático. O pueden comprar el privilegio de no esperar. Lo cual, es menos democrático. En efecto, el observar el "saltarse" la cola es lo más irritante para el ciudadano normal. Es el ejercicio de un privilegio, basado en el abuso de un pequeño poder. En algunos países está relacionado con la "carnetología". Las más variadas instituciones otorgan "carnets", supuestamente efectivos, para evitar las "esperas", que el mismo sistema que otorga carnets ha creado. Se utilizan para compras. Para no hacer colas en espectáculos públicos. Para no esperar turno para registrarse en aviones, trenes o autobuses que son, primordialmente, servicios públicos. En este sentido, la sociedad de la espera en la cultura de la abundancia es más corrupta, que la sociedad de la espera en la cultura de la escasez. Aun cuando en ambas el estilo de esperar se haya convertido en parte del sistema. Más corrupta por cuanto ha estimulado el uso de lo innecesario, para después corromper el orden de las prioridades. En las sociedades no consumistas, se ha aceptado como normal la larga espera para recibir lo imprescindible. En el fondo,

no hay gran diferencia entre las dos culturas. Para lograr la "mínima" satisfacción, se hace el mínimo esfuerzo. Lo que cambia es el punto de partida. Lo mínimo de la satisfacción arranca de bases diferentes. Empieza por comida. Vivienda. Ropa. Transporte. Y termina con la frustración de no haber podido asistir al último concierto de Michael Jackson. En el camino, se introducen algunas variables más abstractas, como libertad de expresión. De visibilidad. De escoger pareja. De educar a nuestros hijos. De disentir con los poderosos. No sabemos, realmente, una vez satisfechas nuestras necesidades físicas básicas, establecer el orden jerárquico de lo suplementario. De lo que no nos afecta físicamente por su ausencia, pero nos irrita igualmente al no poderlo incorporar a nuestro inventario de recursos. La prueba más concreta y efectiva del espíritu competitivo del ser humano está en el hecho cierto del alto índice de muertes por infarto en las sociedades de la abundancia. Que compiten con el alto índice de muertes por desnutrición en las sociedades de la escasez. Lo cual demuestra de manera inequívoca que el ser humano no es exclusivamente un animal de subsistencia. En el lenguaje darwiniano no se trata de la "supervivencia del más apto" ni de la "selección natural". Se trata de entender que el ser humano, por su propia voluntad, establece cada día patrones más difíciles para lograr la inmortalidad.

Los difíciles patrones, y la costumbre de la espera, tienen en Venezuela una importancia especial. Hay que evitar el colocarse en "cola" para tratar de obtener lo que no está al final de la espera. Al fin y al cabo, las sociedades de las "largas filas" tienen la confianza de que el tiempo y la frustración de la "cola" estará compensado por lo concreto de obtener lo requerido. Lo necesario. Por el contrario, donde lo imprescindible se obtiene sin espera, la búsqueda de lo supérfluo puede adaptarse a las limitaciones de la oferta. Las leyes de oferta y demanda no son, en términos sociales, iguales para todos los casos. La dificultad de obtener whisky escocés y su carestía, afectan de manera diferente a Santa Elena de Guairén y a Caracas. A pesar de que cada una, a su manera, espera que las cosas se "compondrán".

La "espera" de las sociedades está íntimamente relacionada con su historia reciente. Su manera de vivir. El esfuerzo relacionado o no con el resultado. El facilismo. Quien no ha arriesgado su esfuerzo, para lograr el éxito, no hace un nuevo esfuerzo, ni toma un nuevo riesgo, para salvar lo ya construido. Quien está acostumbrado a la remuneración sin esfuerzo es más proclive a esperar el regreso al viejo sistema. El esperar por "El Milagro Recurrente" en este

libro), es propio del que se enriquece sin esfuerzo y eso de por sí es el mayor de los milagros. Las arcas de la abundancia inesperada no volverán a nuestras costas. De ahora en adelante, el progreso social y la riqueza estarán asociados con el esfuerzo. Como ha debido ser siempre.

Hay una diferencia entre paciencia y espera. Lo primero tiene una connotación de selectividad. Se tiene paciencia para lograr lo que en justicia debe llegar. En la semántica de Venezuela, se "espera" por un regreso de lo que fue. Regreso que es por lo demás absurdo. Significaría reconstruir un modelo agotado. Una especie de elixir de la juventud. El vestir con ropa nueva y juvenil a un cuerpo irrecuperable. No queremos darnos cuenta de la necesidad de un nuevo enfoque. La dificultad de "recuperar" o "rescatar" el país está en la connotación que tienen esas palabras en relación con la esperanza del regreso a lo que no puede ser. Por eso, el liderazgo institucional tiene que ser distinto. Las promesas otras. Los sacrificios diferentes.

El liderazgo le pide al país que espere. Lo cual así enunciado es más de lo mismo. Nuestra espera tiene que apoyarse en un nuevo enfoque: La espera por promesas incumplibles. Repetitivas. Sin imaginación. No es sino el barril de pólvora donde estallará la frustración. El pueblo está dispuesto a esperar por lo posible. Y lo posible del mañana tiene que ser diferente a la realidad de ayer. Es inconcebible que los mismos que critican la irresponsabilidad del sentido de dirección de los últimos veinticinco años, pidan a gritos un regreso a lo mismo. Un consenso a billetazos. El evitar el conflicto necesario para reducir la espera.

La dimensión de la espera tiene mucho que ver con los colores del arcoiris al final del camino. Cuando se espera para regresar a lo mismo, lo que se ha hecho es un tránsito circular para llegar al punto de partida. Ya no queremos ser como éramos antes. Lamentablemente, conciente o subconcientemente, eso es lo que se nos está ofreciendo.

Mientras la retórica sea la de mantener la esperanza en lo irrecuperable del ayer. Y la práctica sea la de castigar al ayer sin proponer alternativas. La población será menos proclive a la espera. Lo cual es lamentable. Por cuanto una vez más, la circunstancia histórica impone rescatar la paciencia. Tecnificar la espera. Darle una nueva dimensión al sacrificio.

Hay muchos dispuestos a tener paciencia. ¡Pero les gustaría que alguien les definiera la nueva sociedad por la cual esperan!

El Nacional, 29-7-84

Entropía

EN el último análisis todo es energía. La Primera Ley de Termodinámica dice que "La energía total del universo es constante". Si esa fuese la última definición, el universo sería infinito. No tendría final. La Segunda Ley de Termodinámica corrige el optimismo. La Entropía pone las cosas en su lugar.

Entropía puede ser definida como la cantidad de energía no disponible para ser convertida en trabajo. Un aumento de la entropía significa, pues, una disminución de la energía disponible. Como en el universo la cantidad de energía es constante, lo que cambia entonces, no es la cantidad de energía existente, sino su disponibilidad. Un ejemplo ilustra el punto: el agua que cae de una cascada puede ser utilizada para generar electricidad (trabajo). Una vez que llega al lago o río, no puede ya utilizarse para generar trabajo. Cada vez que algo "ocurre" en el mundo natural, alguna cantidad de energía pasa al estado de no disponibilidad. Como lo anterior es inevitable, en el tiempo, el universo llegará a un estado de "equilibrio", es decir sin energía disponible. Cuando esto suceda, ya no "sucederá" nada más, valga la redundancia, las nociones de espacio y tiempo desaparecerán en un universo sin posibilidad de "trabajo".

La Segunda Ley de Termodinámica, o Entropía, es mucho más que una ley de la Física. Aparte de lo ya dicho, la Entropía demuestra que el trabajo que genera, cuando la energía va de lo más concentrado a lo menos centrado. De calor a frío. No es posible invertir el proceso. Por eso el agua que cayó de la cascada al lago, no puede "regresarse" y producir trabajo al mismo tiempo. Por el contrario, si la "regresáramos" a la cúspide por medios mecánicos, para dejarla caer de nuevo, la energía utilizada en el esfuerzo, crearía una pérdida de energía disponible para el trabajo en otra parte, superior por definición al trabajo generado por la nueva caída de la misma agua. Por lo tanto,

cada vez que transformamos energía en trabajo, se paga un precio, en pérdida absoluta de energía disponible. El folklore popular reconoce esta verdad cuando afirma que: "En el mundo no hay nada gratis".

Hay otra forma de analizar la Segunda Ley de Termodinámica: toda la energía en un sistema se mueve de un estado de orden a un estado de desorden; a menos entropía, es decir a mayor concentración y disponibilidad de energía, corresponde mayor orden. A mayor entropía, corresponde mayor desorden. Rearreglar el desorden, consume energía disponible en otra parte. Crea a la vez energía adicional no disponible para ser convertida en trabajo.

Ahora bien, el concepto de entropía, está siendo utilizado por Sociólogos, Politólogos y Economistas, para una mejor comprensión de nuestra sociedad. Como punto de partida para una revisión profunda de nuestros valores éticos. De nuestra estrategia de supervivencia. De nuestra responsabilidad para las futuras generaciones.

En un sistema cerrado de recursos materiales, como lo es nuestro planeta, fatalmente la entropía aumenta día a día y tarde o temprano llegaremos al estado de "equilibrio" o entropía total, donde no habrá energía disponible. El fin es por lo tanto inevitable. Cuánto tardamos en llegar al "fin", sí es hasta cierto punto controlable.

Pero no solamente la comprensión de la entropía es utilizable en la macro-comprensión del universo y del planeta Tierra. En el día a día, la comprensión de la Segunda Ley de Termodinámica, nos lleva a la conclusión, de que todo esfuerzo resulta en un costo. Nada se logra sin trabajo. Todo tiende a moverse del orden al desorden. Corregir el desorden implica un aumento en la energía no disponible del mundo. Todos los recursos materiales son finitos. No hay trabajo sin energía disponible. (¿Se acuerdan del "slogan" político de "trabajo con energía"? En términos científicos, era una redundancia).

En Venezuela corremos el riesgo de acelerar la entropía. Corremos también el riesgo de que el *costo* de corregir el desorden sea demasiado alto en términos de creación de energía no disponible. Tenemos que modificar nuestra *visión* de la urgencia y la prisa. El tratar de revertir la entropía, es como hemos visto, imposible. La Ley es inexorable. Se puede, como hemos dicho sin embargo, demorar sus efectos. En ese sentido demasiada prisa puede resultar en pérdida innecesaria de energía disponible. El viejo dicho de que "Nunca hay tiempo para hacer las cosas bien, pero siempre hay tiempo para hacerla dos veces", tiene un fundamento científico innegable en el aumento de entropía relacionado con el trabajo inútil.

Debemos también recordar, que las cosas no se "arreglan" solas. Todo lo contrario, si se dejan solas, la tendencia natural es que se desordenen más. La entropía nos enseña que el camino hacia la pérdida de energía disponible está lleno de desorden. La ausencia total de energía disponible está asociada a un aumento creciente del desorden de los sistemas. Desorden final donde nada sucede, ni sucederá jamás. No existirá el Tiempo. El tiempo es irreversible porque la entropía también lo es. Los eventos no pueden repetirse. Por eso no habrá nunca máquina del tiempo. Pero así como no se puede regresar sobre lo ya sucedido, ampoco se puede medir el tiempo, en un sistema donde ya nunca sucederá nada. El tiempo sirve para medir la distancia entre eventos. Sin la posibilidad de eventos, no hay tiempo. Ni futuro.

Las sociedades modernas se han olvidado del concepto de la entropía. En la medida en que modifican a la naturaleza para mejorar su "productividad", están quizás aumentando la entropía-negativa de un sistema, al mismo tiempo que aumenta en mayor grado la entropía-positiva del sistema total. El ejemplo clásico para explicar la inter-relación entre sistemas cerrados, como la Tierra, y sistemas abiertos como el hombre, es el de la hierba, el saltamontes, el sapo, la trucha y el hombre. El químico Taylor Miller, explica que en cada etapa del proceso, hay una pérdida de energía disponible, que al transformarse en energía no disponible aumenta el desorden del ambiente. "Se requieren trescientas truchas para mantener a un hombre por un año; las truchas deben consumir noventa mil sapos; los sapos, veintisiete millones de saltamontes, que a su vez viven de mil toneladas de hierbas". Por lo tanto, para mantener su propio orden interno, un ser humano consume indirectamente mil toneladas de hierba al año. Creando a su vez un aumento del desorden en los otros sistemas circundantes. La evolución de las especies, tiene pues un alto costo, en la transformación de energía disponible, en energía no disponible.

La comprensión global y gradual de la Segunda Ley de Termodinámica, tendrá efectos importantes sobre la sociedad. El darse cuenta que la pérdida de energía disponible es irrecuperable, hará más costoso en términos sicológicos, el despilfarro. El entender que el tiempo mide intervalos entre eventos, que cada evento tiene un costo, obligará a una noción más precisa del trabajo y a relacionar los resultados aparentes con la pérdida real de energía disponible. En este sentido, los resultados son más importantes que el tiempo. Lo cual tiende a demostrar que no tiempre el "tiempo es oro". Por último,

la noción de que el ser humano es un sistema abierto que toma para sí los recursos de un sistema cerrado (la Tierra), nos obligará a un nuevo concepto de inmortalidad. Aquel que prolonga nuestra vida en la extensión de nuestra especie en el tiempo. En la revisión de los esfuerzos inútiles. En una nueva definición de lo inútil. En la comprensión de que día a día al acelerar la entropía, reducimos la vida del universo.

Nuestra verdadera universalidad comenzará, cuando entendamos que nuestra irreversible provisionalidad no puede ni debe ser usada para limitar la existencia de futuras generaciones.

El Nacional,9-9-84

Los dibujos en la arena

EN *El Nacional* del sábado 27 de octubre, Juan Manuel Polo recuerda a "Un señor llamado Ray Bradbury". Cita un párrafo relacionado con un relato que yo recuerdo vívidamente. Un individuo, admirador de la obra de Picasso, sale hacia el atardecer a pasear por una playa. En sentido contrario, divisa a lo lejos a un personaje cuyas características físicas no dejan lugar a dudas de que se trata del celebrado pintor. Picasso, desnudo el torso y con un palito, dibuja en la arena de la playa. Figuras. Triángulos. Caballos. Una especie de Dios creando al universo, a grandes pinceladas. Con un desorden organizado por la inspiración. El individuo queda atónito ante la magnitud de la creación. Cruza a Picasso, llena sus ojos y su espíritu de la luz que se superimpone sobre la oscuridad que empieza a descender sobre la playa. Regresa a su casa y se sienta a cenar con su familia. De repente en medio de la conversación intrascendente se queda mudo. Como escuchando una voz silenciosa. Como acariciando un recuerdo que trata de escaparse. Con la angustia de lo perdido reflejada en el rostro. Su esposa le pregunta "¿qué te pasa"? y él responde "no es nada. Es la marea que sube".

De esta "marea" de Bradbury, que borra implacablemente lo construido por la ilusión. O por una realidad frágil. Es fácil pasar el puente para llegar al "Tiempo Nublado" de Octavio Paz. Al comentar "El Imperio Totalitario", en la sección "Polifemo y sus rebaños", cita la tesis de Alain Besançon que destaca lo importante y prioritario de la ideología dentro del sistema político, para concluir que "es una realidad ilusoria, pero más real que la humilde realidad real". Sin embargo, las contradicciones políticas y culturales de la "humilde realidad real" barrerán siempre a las "realidades ilusorias". Tarde o temprano los vacíos ideológicos son llenados por las fuerzas restrictivas de la realidad y que me perdonen tanto Bradbury como Paz, la conexión ca-

prichosa que mi interpretación establece entre los dos autores. Dos genios y dos enfoques distantes en el tiempo. Y distantes en la motivación de su intención pedagógica. Sin embargo, entre lo mágico y lo poético de Bradbury, diseñando un mar que borra sueños y la no menos poética mortalidad de Paz, que señala contradicciones y borra ficciones con su lógica implacable, hay el denominador común, del doloroso despertar de la ilusión. Hay también algo relacionado con la tragedia de los constructores de farsas, bien para su propio y privado regocijo, o para el diseño colectivo de los "títeres" de la sociedad. Estos diseñadores de lo irreal, terminan perdiendo el control de sus propios sueños. El mar de Bradbury. Las contradicciones sociales y políticas de las revoluciones de Paz.

Bradbury habla de Picasso. Paz de la revolución rusa. Establecido el escenario, y sin ninguna coherencia preestablecida, Uslar Pietri habla, el domingo 28 de octubre, del "Populismo criollo". En un artículo rico en ideas, destaca las contradicciones de esta doctrina que no abraza el capitalismo por ser éste contrario, en apariencia, a la justicia social. Sustituye, después, cualquier intento de aplicación de una verdadera ideología o doctrina marxista/socialista, (casi una imposibilidad dialéctica de acuerdo con Paz), con lugares comunes, tomados de un vocabulario parroquial, supuestamente "revolucionario". El sistema "híbrido", concluye Uslar, no funciona. Porque en sus propias palabras, "es como renunciar a las posibilidades efectivas de los dos sistemas, en una mezcla imprecisa e indefinida, que mantiene en pie los viejos problemas y crea muchos nuevos".

De nuevo el denominador común de la trilogía Bradbury. Paz. Uslar. Es el costo y el dolor de la necesaria destrucción de los mitos. En el mundo mágico de Bradbury, el dolor es más personal. El recuerdo más placentero. Es un poco la visión optimista de lo irreal. Paz y Uslar destacan lo peligroso de construir lo irreal sobre las expectativas de la sociedad. El efecto multiplicador del sueño que en lo íntimo del individuo puede ser polvo de mágica satisfacción, se convierte en pesadilla cuando pretende compensar el sacrificio colectivo, con la promesa incumplible.

No creo necesariamente que el populismo sea una creación del subdesarrollo. Populismo, en cierta forma, fueron las ofertas contradictorias en el tiempo de la Revolución Rusa. Populismo es también lo que señala Paz, en su capítulo sobre "El Imperio Totalitario". Al final de cuentas, populismo tiene, como apunta Uslar, ingredientes de "indefinición", "ambigüedad" y "contradicción". Todo esto lo hemos visto presente en doctrinas y sistemas políticos asociados con

el desarrollo. En el fondo, todas las sociedades han confundido el orden de las cosas. Pragmatismo e ideología siguen luchando por una posición prioritaria en la evolución de los sistemas políticos. Los administradores, que por lo general convierten el lenguaje de las élites intelectuales a la semántica del día, traducen el pragmatismo como el interés del corto plazo. La ideología, como el interés del largo plazo. Esto tampoco ayuda mucho a la solución del problema por cuanto se pueden mezclar los conceptos, bajo cualquier definición. Por razones "estratégicas" se entrega algo hoy para estar mejor mañana (pragmatismo). O por razones éticas y morales, se sacrifica el presente en razón de la construcción de una sociedad mejor (ideología). El problema es que no importa la razón, pareciera que siempre estamos entregando el presente. Lo cual, habida cuenta de la corta mecha que tiene nuestro fusible humano, parciera casi "antinatura".

Lo lamentable de estos conflictos, contradicciones e incoherencias, es que sólo han servido, en el último siglo, para explicar nuestros fracasos como sociedades organizadas.

La magia, la ilusión y la ideología, así como las leyes, deben ser auxiliares de lo posible. Cuando se convierten en la "razón" y no en el "instrumento", se pervierte la intención. Se desarrolla una actitud de incredibilidad colectiva. Entonces, ya no sirve ni el pragmatismo. Ni la ideología. Surgen los estados totalitarios. Los hombres providenciales en los cuales la confusión deposita el poder. Es la más triste y concreta confesión de la desorganización. Aunque a veces, así no parezca. Surge del egoísmo del liderazgo. Personal e institucional. Que quiere sustituir con promesas incumplibles lo que su incompetencia ha hecho imposible. El círculo vicioso de la mediocridad en el poder, lleva inevitablemente a la frustración y a la imposibilidad de lograr coherencia en los insumos sociales, culturales y políticos de la sociedad. Así en términos pesimistas para el futuro lo ve Paz. Así en términos de dificultad de superación lo ve Uslar.

Como ya hemos dicho, el más optimista es Bradbury, quien piensa que las ilusiones dibujadas en la playa, tarde o temprano serán borradas por la marea. Pero dejarán en el testigo de lo irreal, la vaga satisfacción de lo exclusivo.

El problema está en que las sociedades, entendidas como la sumatoria de lo individual, no pueden subsistir por mucho tiempo, con el solo sustento del recuerdo de los dibujos en la arena.

El Nacional, 4-11-84

ESTE LIBRO SE TERMINO DE
IMPRIMIR EN LOS TALLERES
DE CROMOTIP, EN CARACAS,
EL 20 DE MARZO DE 1986,
EL TIRAJE FUE DE 3.000
EJEMPLARES.

EL DIAGNOSTICO DE LO IMPOSIBLE

La vigencia que poseen los juicios y los análisis registrados en este *"Diagnóstico de lo Imposible"* no termina con su publicación, como no terminó con la aparición de cada uno de los casi cien artículos periodísticos que lo integran. Todo lo contrario, y sin que desde luego esto signifique que el país no haya dado un cambio de signo positivo, esos análisis tienen una proyección que trasciende el momento actual.

"El Diagnostico de lo Imposible" es un libro que recoge un pensamiento útil. De allí su vigencia.

ALBERTO QUIROS CORRADI

Alberto Quirós Corradi nació en 1931. En 1953 ingresó a la industria petrolera, en la cual ocupó diversas posiciones a lo largo de más de treinta años. En 1974 fue designado presidente de la Compañía Shell de Venezuela. Luego de la nacionalización de la industria petrolera venezolana, fue nombrado presidente de Maraven S.A. hasta que fue transferido a la presidencia de Lagoven S.A., otra de las compañías operadoras, filiales ambas de Petróleos de Venezuela. Desde febrero de 1985 ocupa la dirección del diario El Nacional, de Caracas.

Alberto Quirós Corradi es miembro de varias organizaciones nacionales e internacionales. Es miembro fundador del Oxford Energy Policy Club y del Grupo Santa Lucía. Ha sido profesor del Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA, y de UCLA Leadership Laboratories, en Ojai, California.

