



Edición semestral de ESEADE

RIIM

Revista de Instituciones, Ideas y Mercados

N° 64-65 | Mayo-Octubre 2016 | Año XXXIII

■ Dossier sobre Administración de Negocios

María Alicia Agotegaray

El aprendizaje en las organizaciones: una revisión de la literatura. 5

Alba Pérez Romero

Racionalidad y decisiones antiéticas en las organizaciones 43

Julio Daniel Castro

El gobierno corporativo y la supervivencia de la organización 73

Manuel Alvarado Ledesma

La empresarialidad: el caso del agro argentino 103

Juan Sebastián Landoni

Sobre la fuerza motriz del cambio institucional.

Una perspectiva empresarial 121





■ Artículos y Reseñas

Israel Lotersztain

La corrupción política como causa de la crisis bancaria de 1890 **143**

Jorge Bueso Merino

La economía como evolución: algunos núcleos teóricos **167**

Javier Cubillas

La Argentina kirchnerista: doce años de movimientos políticos y
opacidad institucional **187**

Iván Carrino

Reseña de Mercedes D' Alessandro, *Economía feminista* **217**

Adrián Ravier

Reseña de Leonidas Zelmanovitz
The Ontology and Function of Money **231**





RIIM

Revista de Instituciones, Ideas y Mercados

LIBERTAS NUEVA EPOCA

RIIM es una publicación académica de aparición semestral que tiene por finalidad la publicación de artículos originales en español e inglés en las áreas de economía, ciencias sociales y humanidades, con especial énfasis en las instituciones, ideas y tradiciones que hacen posible el funcionamiento de una sociedad libre. Cuenta con un consejo editorial interdisciplinario, y los trabajos publicados están sujetos a la aprobación de un referato anónimo.

RIIM is a bi-annual journal published by ESEADE under the academic responsibility of an interdisciplinary Editorial Board. The Journal publishes original academic production, in Spanish or English, in the field of economics, humanities and the social sciences, with emphasis on institutions, ideas and traditions associated with the principles of a free society. All contributions are subject to prior approval following a blind peer review process.

RIIM: Consejo Editorial y de Referato

Enrique Aguilar, Ezequiel Gallo, Juan José Gilli, Carlos Newland, Alejandra Salinas (Editora General), Carlos Rodríguez Braun, Mario Serrafiero, Eduardo Stordeur, Gabriel Zanotti, Eduardo Zimmermann.

ESEADE: Consejo Directivo

Gerardo Bongiovanni, Ricardo Bindi, Eduardo Bruchou, Diego Bunge, Enrique Duhau (Presidente), Clarisa Estol, Eduardo Marty, Gustavo Matta y Trejo, Carlos Newland, Luisa Zorraquín, Federico Zorraquín, Enrique Zuleta Puceiro.

ESEADE: Consejo Académico

Alfredo Blousson, Francisco Cárrega, Luis Del Prado (Rector), Juan José Gilli, Daniel González, Delfina Helguera, Pablo Iannello, Carlos Newland, Adrián Pin, Fernando Roig, Alejandra Salinas, Alicia Saliva.





Edición impresa

I.S.S.N. 1851-1066

Diseño de interior a cargo de Karin Bremer | info@karinbremer.com.ar

© 2016 by ESEADE

Uriarte 2472

C1425FNJ Buenos Aires, Argentina

www.esade.edu.ar

Queda hecho el depósito de Ley 11.723

Este número puede ser adquirido en formato impreso en la sede de Eseade.

Edición digital

I.S.S.N. 1852-5970

Los números anteriores están disponibles sin cargo en:

www.esade.edu.ar/riim/revista-riim/presentacion.html

RIIM ha sido admitida en el Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas que figuran en el catálogo LATINDEX administrado por CAICYT-CONICET.





EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

*María Alicia Agotegaray**

Resumen: Las organizaciones enfrentan actualmente un alto grado de complejidad, tanto interna como externamente. Si bien la necesidad de aprendizaje continuo es la respuesta adecuada, su implementación no es sencilla. Se necesita comprender más en profundidad los mecanismos mediante los cuales las organizaciones aprenden, y además analizar cómo crear entornos que faciliten dicho aprendizaje. En este artículo se realiza una revisión de la literatura sobre estos temas.

Abstract: Organizations currently face a high degree of complexity, both internally and externally. While the need for a continuous learning is the right answer, its implementation is not simple. We need to understand more in depth the mechanisms by which organizations learn, and also to analyze how to create environments that facilitate such learning. This article provides a review of the literature on these issues.

Los desafíos que enfrentan hoy las organizaciones se caracterizan por ser múltiples y simultáneos. Sin pretender ser exhaustiva, la siguiente enumeración da una visión acerca de la complejidad y diversidad de los mismos:

Clientes. Los clientes gozan de abundante información, cada vez más accesible, acerca de los productos y servicios disponibles para satisfacer sus necesidades, lo cual los convierte en cada vez más exigentes. Frente a esta realidad surge la urgencia de hallar respuesta a cuestiones tales

* Doctora en Administración (Universidad Católica Argentina). Profesora del Doctorado y la Maestría en Administración de Negocios (UCA) y de la Maestría en Administración de Negocios (ESEADE). Email: maagoteg@bago.com.ar



como: customización (cómo encontrar a los clientes claves y lograr intimidad con ellos), desintermediación (cómo llegar en forma más directa al cliente), creación de imagen en la mente del cliente (cómo hacer para que tenga presente mi propuesta y convertirla en preferida), definir la propuesta de valor para el cliente (lograr que sea suficientemente atractiva como para que la prefiera).

Inversores. En las últimas décadas ha cambiado el concepto de valor en la mente de los inversores. Hasta mediados del siglo pasado el valor de una empresa estaba estrechamente vinculado con los bienes tangibles que poseía. Hoy en día la situación es muy distinta y el concepto de valor está vinculado, en una gran proporción a los intangibles. Las cuestiones a considerar están relacionadas entonces a cómo identificar, medir y trabajar los intangibles de la compañía, cómo lograr que el todo resultante sea mayor que las partes, cómo desarrollar y comunicar intangibles.

Tecnología. El avance en este aspecto ha modificado la vida del hombre y por lo tanto de la sociedad y de todo lo que en ella se desarrolla. Adicionalmente constituye una dimensión de la realidad que evoluciona permanentemente generando un círculo de conocimiento e innovación constante. Esto trae nuevas maneras de conectarse con clientes, proveedores, empleados, accionistas, sociedad, etc. Pero también plantea otros desafíos en la empresa. ¿Cómo usar racional y acabadamente las grandes bases de datos de información? ¿Cómo hacer para que la inversión en tecnología cree valor para la compañía?

Industrias. En el siglo pasado los sectores industriales estaban claramente identificados. En las dos últimas décadas del siglo XX el panorama ha cambiado debido a procesos de convergencia de tecnologías o de alianzas, fusiones, adquisiciones, etc. Los límites de los sectores industriales se han tornado difusos. Aún dentro de los sectores la movilidad es permanente, inversiones, desinversiones, aparición de “jugadores de nicho”, son fenómenos habituales. Frente a esta realidad, ¿cómo queda posicionada la empresa?

Gobiernos: en un mundo globalizado y, en apariencia, sin fronteras, la influencia de los gobiernos es un tema central. Regulaciones, desregula-



ciones, cambios en políticas gubernamentales, ciclos económicos de expansión –recesión, tasa de cambio, crisis en determinados países que tiene repercusión mundial, etc. son algunas de las consideraciones que se encuentran en las agendas de las empresas.

Sociedad: los cambios demográficos (composición demográfica de las regiones y países), el desafío de la pobreza (brecha entre los que tienen y los que no tienen), la incertidumbre económica (manejo de la ambigüedad acerca del futuro con una alta tasa de cambio), el desarrollo sustentable son algunas cuestiones que llevan al planteo de cuál es la responsabilidad social de la empresa.

Globalización: la aparición de este fenómeno trae consecuencias muy concretas para la empresa. El desafío de aprender a pensar globalmente y actuar localmente, la aparición de nuevas formas de trabajo (trabajo en redes, organización dispersa, ejercer la gerencia a distancia, mantener una identidad común, etc.) presenta implicancias para toda organización.

Organización: hay muchos temas que preocupan a las empresas cuando miran al interior de sí mismas, y que están vinculados a la creación de una organización sustentable en el largo plazo que sea rentable y capaz de dar respuestas a todos aquellos que están vinculados con ella. Se puede mencionar la necesidad de generar una nueva empresa que desarrolle su capital intelectual, que opere sin fronteras en todos los sentidos (de arriba abajo: *empowerment*; entre sectores del mismo nivel: organización que aprende y trabajo en equipo; de adentro hacia fuera: integración de la cadena de valor), que desarrolle un liderazgo eficaz, que sea capaz de hacer más con menos (productividad), que considere e implemente exitosamente nuevas formas organizacionales (virtual, lateral, enfocada al cliente), que sea capaz de innovar (nuevos procesos y nuevos productos).

Todos estos y otros desafíos son reflejo del proceso del cambio global. Las empresas deben enfrentarlos, adaptarse y ser generadoras de cambio. Para ello deben contar con personas formadas y motivadas que sean capaces de llevar adelante estos imperativos del mundo actual.





El aprendizaje en las organizaciones

En contextos tan dinámicos como los actuales, la adquisición, creación o actualización del conocimiento se ha convertido en la base de la estrategia de la organización. Tal como se ha expresado, aprender es la disposición esencial, considerada como actividad permanente y como objetivo de toda la organización (Alcover y Gil, 2002: 261). El aprendizaje va más allá del individuo, ya que implica un proceso colectivo que se extiende desde el nivel grupal (equipos de trabajo, unidad, departamento) hasta toda la organización (organización que aprende). Es un aprendizaje que comprende procesos cognitivos y de procesamiento de información. Se ocupa de todos los contenidos que son relevantes para los procesos y procedimientos de trabajo, las actividades emergentes, la anticipación a los cambios de mercado o a las innovaciones tecnológicas. Teniendo en cuenta el volumen, la complejidad, la interconexión y la interdependencia de los conocimientos implicados, se hace inevitable que éste se gestione colectivamente: de allí la relevancia que poseen el aprendizaje organizacional y grupal para las organizaciones actuales. Desde una perspectiva global, una organización debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje mediante un proceso permita identificar problemas, inventar soluciones, implementarlas, y analizar sus propios procesos (Argyris y Schön, 1978). Este es el proceso que debe seguir cualquier organización como sujeto de aprendizaje. Debe aprender a capturar y procesar información tanto externa como interna de modo tal que pueda adaptarse a los requerimientos que, como sistema abierto que es, le plantea el entorno. Se incluye también la información interna porque la empresa como sistema está formada por diversos subsistemas cuyos entornos pueden ser los otros subsistemas.

La información captada debe ser reprocesada de acuerdo a la experiencia y convertida en productos, servicios, datos, procesos, estructuras, etc. que permitan satisfacer las demandas del entorno particular de cada sector y las demandas del entorno global que interactúa con la organización como un todo. Todo el proceso es llevado a cabo por las personas que integran la





organización. Por lo cual se puede concluir que una organización aprenderá en la medida que esté integrada por individuos que aprenden.

Ernesto Gore (1996) expresa que las organizaciones son una respuesta a la necesidad de realizar acciones y decisiones que no pueden ser llevadas a cabo en forma individual. Si las organizaciones son una respuesta, ésta debe validarse contra la realidad que presenta la necesidad. Afirma entonces que cada organización es una teoría de la acción, que es al mismo tiempo, orientación y producto de la acción de sus miembros.

El aprendizaje, para la organización y para los individuos, significa detectar los errores que se cometen para corregir y reorientar la acción futura con miras a evitar su repetición. Esto implica un proceso de reflexión e interpretación desde la propia experiencia.

Hay que tener en cuenta que estos procesos de aprendizaje en la acción se llevan a cabo en el entorno cultural propio de cada empresa, con lo cual tienen sus limitaciones. La cultura organizacional es el marco de referencia que determina la forma de pensar y actuar de sus integrantes. Gore la define de la siguiente manera:

Una cultura organizativa es un patrón de supuestos básicos que un grupo inventa, descubre o desarrolla para enfrentar su necesidad de responder a las demandas externas sin perder la coherencia interna” (...) “Desde el punto de vista de la coherencia interna, una cultura es un lenguaje común con categorías conceptuales compartidas; límites, criterios de inclusión y exclusión; poder y estatus, reglas para obtener, mantener y perder poder; recompensas y castigos, definición de conductas acertadas e incorrectas (Gore, 1996:90).

Martha Alles también se refiere al tema de la cultura organizacional como marco de los comportamientos organizacionales. Extiende el concepto incluyendo en el mismo no sólo los elementos internos a la organización, sino también el marco global y entorno cercano en el que la empresa desarrolla su actividad:





El comportamiento organizacional responde a ciertos elementos culturales. Las organizaciones, así como las personas, poseen sus valores y competencias. Éste es uno de los elementos fundamentales de la cultura. Otros factores la integran, y también son importantes. La tecnología, la estructura... todos éstos están dentro del ámbito de acción de una organización. Otros factores que influyen en el comportamiento organizacional, como el entorno global y el entorno cercano donde la organización se desenvuelve, constituyen aspectos sobre los cuales una organización no puede ejercer una acción directa, por lo que su influencia sobre los mismos es media, baja o nula, según las diferentes situaciones. No pueden dejarse de lado, pero la influencia que se puede ejercer sobre ellos es fluctuante (Alles, 2007: 472).

La organización es una comunidad de personas, las cuales tienen sus propias necesidades y expectativas que esperan satisfacer dentro de la misma. Como grupo social desarrolla sus propios esquemas de valores y creencias que luego se reflejan en los comportamientos cotidianos. Aquellos comportamientos que han resultado exitosos en el pasado constituyen la base de las acciones y decisiones que se dan en el futuro.

Al respecto Luis del Prado (1998) señala como aspectos claves de la cultura empresarial la historia, la comunidad y el carácter. La historia es fundamental en el desarrollo de la cultura de las organizaciones, ya que las bases de la cultura organizacional se encuentran en el momento de su fundación (Mintzberg, 1992). Está estrechamente relacionada con el marco de valores de los líderes que iniciaron la empresa y que infundieron en la misma a través del sentido de misión que justificó su nacimiento. A medida que transcurre el tiempo, la organización va creando su propia historia basada en las acciones y decisiones que se tomaron en cada momento y que le permiten subsistir y crecer.

Evidentemente la organización está constituida por personas que no actúan en forma individual sino como conjunto. Cada grupo, entonces, desarrolla su marco de creencias, valores, expectativas y objetivos dentro de los cuales lleva a cabo las tareas y decisiones que le son propias. Este marco se ve permanentemente reforzado en un proceso continuo ya que las decisiones





estratégicas que emanan de la más alta conducción son interpretadas dentro de los límites del marco cultural existente, de esta interpretación surgen expectativas que sirven de base para las decisiones y acciones posteriores, lo cual lleva a un reforzamiento de la cultura imperante.

Este refuerzo permanente le imprime a la organización un carácter propio, una identidad propia que asegura la permanencia de la organización y que la distingue del resto. Según Mintzberg, cuando la cultura de la organización, a la que llama ideología, es muy fuerte, los restantes mecanismos de influencia como la autoridad, la habilidad o la política, pasan a segundo plano (Ibid.).

Las características que distinguen a la cultura pueden tener consecuencias muy positivas para la organización, de hecho constituyen una base de integración y supervivencia de la misma. Sin embargo puede tener también consecuencias negativas que se manifiestan fundamentalmente cuando la cultura se convierte en un núcleo muy cerrado que limita enormemente la capacidad de la organización y de sus miembros para dar respuestas al entorno. La cultura, en muchas ocasiones, se convierte en una limitación a las posibilidades de aprendizaje de las organizaciones. Gore llega a la conclusión que la influencia de las culturas organizativas condiciona el aprendizaje, actuando directamente sobre la información y el modo de tratar la misma (Gore, 1996).

El aprendizaje organizacional y las organizaciones que aprenden

El Aprendizaje Organizacional es un concepto desarrollado por March y Simon (1958); luego divulgado por Argyris y Schön (1978), se convirtió en un elemento de gran influencia en el comportamiento estratégico de las organizaciones. En la década de 1990, Peter Senge desarrolla el concepto de “Organizaciones que aprenden”. A continuación se presenta una síntesis de sus teorías.

Argyris y Schön desarrollaron en el año 1974 la “Teoría de la Acción”, basados en la concepción del ser humano como diseñador de la acción.



Posteriormente continuaron con el desarrollo de la teoría: Argyris, Putnam y McLain Smith escriben en el año 1985 la obra que ha sido tomada como base para realizar esta síntesis. Al considerar al ser humano como diseñador de la acción es necesario analizar el comportamiento humano constituido por las creencias e intenciones de las personas. Las personas diseñan acciones para alcanzar determinados resultados y se controlan a sí mismos para aprender si las acciones son efectivas. El diseño de acciones requiere que las personas construyan una simplificación del ambiente y un número acotado de teorías causales que le permitan alcanzar las consecuencias deseadas. Los agentes aprenden así un repertorio de conceptos, esquemas, estrategias y también, programas para seleccionar de ese repertorio, aquellos elementos que le permitan diseñar acciones para cada situación particular. Estos programas se denominan “Teorías de Acción”.

Hay dos tipos de Teorías de Acción: la teoría expuesta y la teoría en uso. La primera es aquella que la persona declama que sigue. La segunda es la que puede inferirse a partir de las acciones. La distinción no es entre teoría y acción sino entre dos teorías diferentes de acción. Ambas teorías pueden ser consistentes o no entre sí, y la persona puede ser consciente o no de la inconsistencia, si la hay. Por lo general, las teorías de acción son tácitas, y pueden favorecer o inhibir el aprendizaje de comportamientos nuevos. Para poder evaluar esta cuestión es necesario hacer explícitas las teorías de acción.

El Modelo de Teorías en Uso puede construirse a partir del siguiente esquema:

Figura 1. Modelo Teorías en Uso



Fuente: Argyris, Putnam y McLain Smith (1985: 84).

Las variables de gobierno son los valores que los actores buscan satisfacer. En general son más de uno y tienen distintos grados de preferencia a ser alcanzados. Cualquier acción tiene impacto en estas variables de gobierno. A menudo los actores deben buscar soluciones de compromiso entre las distintas variables porque las acciones que satisfacen una pueden bajar el nivel de satisfacción de otra.

Las estrategias de acción son secuencias de movimientos que realiza el actor en situaciones particulares para satisfacer las variables de gobierno. Tienen consecuencias intencionales, que son aquellas que el actor cree resultarán de la acción y de las variables de gobierno. Estas consecuencias tienen retorno hacia las estrategias de acción y las variables de gobierno. Planteado el esquema general, los autores señalan que las acciones tienen consecuencias en el mundo del comportamiento, del aprendizaje y de la efectividad. Estas consecuencias pueden ser las deseadas o no deseadas, productivas o improductivas.

Cuando las consecuencias son las que el agente esperaba alcanzar, coinciden la intención y el resultado, y la teoría en uso de dicho agente se confirma. Cuando esta coincidencia no se produce, hay un error. Ante esta realidad, la primera reacción es buscar otra estrategia de acción que satisfaga las mismas variables de gobierno. Se está en presencia de un aprendizaje de ciclo simple o sencillo. Hay un cambio en la acción pero no en las variables rectoras.

La otra posibilidad es el cambio de las variables de gobierno y aquí se habla de aprendizaje de doble ciclo. Está referido, no a la elección entre cadenas de medios a fines alternativas dentro de un conjunto de estándares dado, sino a la elección entre distintos conjuntos de estándares o paradigmas. Los dos tipos de aprendizaje se dan en un continuo. Ahondando en el tema, los autores señalan que hay problemas que encierran asuntos de doble ciclo. Son aquellos que persisten a pesar de los esfuerzos por solucionarlos. Estos problemas requieren una revisión o análisis de las variables de gobierno o los supuestos que han guiado las acciones hasta el momento.

En general, las organizaciones son competentes en el aprendizaje de un solo ciclo, pero incompetentes en el de doble ciclo.



A partir de observaciones e investigaciones en un número considerable de organizaciones, los autores desarrollaron un modelo que describe las bases de las teorías en uso que impiden el desarrollo del aprendizaje de doble ciclo. Lo llaman Modelo I y se expone en el cuadro 1.

Los autores afirman que en sus investigaciones han detectado que muchas personas exponen teorías de acción muy distintas a las expresadas en el modelo, pero una vez expuesto el Modelo I y ser invitados a producir acciones ajenas a este modelo, son incapaces de lograrlo. Esto confirmaría la incongruencia entre la teoría expuesta y la teoría en uso de dichas personas.

Las consecuencias del Modelo I incluyen relaciones interpersonales y grupales defensivas, escasa libertad de elección y una producción escasa de información válida. Esto trae consecuencias negativas para el aprendizaje porque no se realiza un test público de ideas. El aprendizaje que se da permanece dentro de los límites de lo que es aceptable. Como consecuencia, los errores aumentan y la efectividad tiende a decrecer.

Siguiendo con su teoría del aprendizaje de doble ciclo, los autores desarrollaron el Modelo II cuyas bases se exponen en el cuadro 2.

El Modelo II requiere previamente traer a la superficie las cuestiones indiscutibles, testear y corregir los supuestos asumidos e interrumpir los procesos de auto encierro. De esta forma pueden darse los aprendizajes de un solo ciclo o los de doble ciclo, de acuerdo al tema y problema que se trate.

Todo el modelo se desarrolla sobre la base de un concepto de Aprendizaje Organizacional que es definido como el proceso de detección y corrección de errores. Y el error para el propósito del autor es cualquier aspecto del conocimiento que impide el aprendizaje (Argyris, 1977: 115-125). Concluye que no es fácil crear una organización capaz de llevar adelante el aprendizaje de doble ciclo aplicando el Modelo II, pero puede hacerse. Y aquí destaca el papel fundamental de la cabeza de la organización y de los gerentes, porque la mejor manera de aplicar el aprendizaje de doble ciclo es comenzando por la cabeza de la compañía.



Cuadro 1. Modelo I Teoría en Uso

Variables de Gobierno	Estrategias de Acción	Consecuencias en el comportamiento	Consecuencias para el aprendizaje	Efectividad
Definir objetivos y tratar de alcanzarlos	Diseño y control unilateral del ambiente	Actor visto como defensivo, incongruente, competitivo, controlador, temeroso de ser vulnerable, manipulador, sin sentimientos, poco preocupado por los demás	Auto-encierro	EFFECTIVIDAD DECRECIENTE
Maximizar las victorias y minimizar las derrotas	Reclamar la propiedad de las tareas, ser el guardián de la definición y ejecución de las tareas	Relaciones interpersonales y de grupo defensivas	Aprendizaje de un solo ciclo	
Minimizar la generación o expresión de sentimientos negativos	Protección unilateral de uno mismo (hablar sobre la base de inferencias y no de hechos, no cuidar el impacto sobre otros, no detectar incongruencia entre la retórica y los hechos, etc.)	Normas defensivas (desconfianza, compromiso exterior, énfasis en diplomacia, competencia centrada en el poder y la rivalidad)	Escaso testeo público de las teorías de razonamiento	
Ser racional	Protección unilateral de los otros (ocultar información, establecer reglas para censurar información y comportamientos, mantener reuniones privadas)	Poca libertad de elección, escaso compromiso interno, no asumir riesgos		

Fuente: Argyris, Putnam, & McLain Smith (1985: 90-91).

Cuadro 2. Modelo II Teoría en Uso

Variables de Gobierno	Estrategias de Acción	Consecuencias de Comportamiento	Consecuencias para aprendizaje	Consecuencias para calidad de vida	Efectividad
Validar información	Diseñar situaciones o ambientes donde las personas puedan crear y experimentar alta motivación personal	Mínima actitud defensiva (facilitador, creador de alternativas)	Procesos de disconformidad, se busca aprender más	Más positiva que negativa (alta autenticidad y libertad de elección)	INCREMENTO DE EFECTIVIDAD EN EL LARGO PLAZO
Decisión libre e informada	Las tareas se controlan en forma conjunta	Relaciones interpersonales mínimamente defensivas y grupos dinámicos	Aprendizaje de doble ciclo		
Compromiso con la decisión y monitoreo constante de su implementación	La protección personal es una tarea conjunta y orientada al crecimiento (dichos en base a categorías observables, búsqueda de reducción de las propias inconsistencias)	Normas orientadas al aprendizaje (confianza, confrontación abierta de los temas difíciles)	Testeo público de las teorías de razonamiento	La efectividad en la solución de problemas y toma de decisiones será mayor, especialmente en los problemas difíciles	

Fuente: Argyris y Schön, 1974. Extraído del libro de Argyris, Putnam & McLain Smith ya citado. Pág. 99. Traducción propia.



La organización que aprende

Peter Senge, discípulo de Argyris, ha desarrollado en profundidad el tema de la Organización que Aprende, a la que define de la siguiente manera: “Una organización que continuamente está expandiendo su capacidad de crear su futuro” (Senge,1990: 14).

La organización que aprende está conformada por personas que aprenden. El cultivo y desarrollo de estas disciplinas como prácticas constantes, tanto por parte de cada uno de los integrantes de la organización como de la misma en su conjunto, llevan al aprendizaje continuo de toda la comunidad.

A lo largo de toda nuestra vida hemos aprendido a fragmentar la realidad. Ya desde niños nos han enseñado a considerar las partes antes que el todo. Evidentemente esto parte de una limitación propia del ser humano en relación con su capacidad de aprehender la realidad. Aprendiendo en forma fragmentada, sin relacionar lo aprendido con el todo, nos vamos restringiendo en nuestra manera de pensar con lo cual tenemos dificultades a la hora de plantear los problemas y encontrar soluciones. Esto que nos pasa como personas individuales también le ocurre a la empresa como conjunto. Se nos plantean dificultades a la hora de plantear los problemas. La mayoría de las veces nos concentramos en manifestaciones cercanas del problema y no investigamos, y por lo tanto no resolvemos, los verdaderos problemas.¹

Senge (1992) es muy categórico al decir que las organizaciones que serán importantes en el futuro serán las que logren aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje, no ya de sus líderes exclusivamente, sino de la gente en todos los niveles de la organización. Las cinco disciplinas sugeridas por el autor para lograr esto son:

- Pensamiento sistémico.
- Dominio personal.
- Modelos mentales.
- Construcción de una visión compartida.
- Aprendizaje en equipo.





Analizaremos brevemente cada una de las disciplinas.

Pensamiento sistémico: las organizaciones funcionan como sistemas, es decir como un conjunto de partes interconectadas entre sí y donde cualquier acción o decisión tiene influencia en el todo. Generalmente estamos acostumbrados a tomar decisiones o realizar acciones teniendo en cuenta las consecuencias inmediatas y más visibles de las mismas. Generalmente nos falta la visión total e integradora que nos permita vislumbrar el impacto de lo que hacemos en el sistema como totalidad. Justamente el desarrollo de la disciplina del pensamiento sistémico nos está llamando a no circunscribirnos a lo inmediato y cercano, sino a abrir la mente para poder conocer las interrelaciones que no se presentan tan claramente y así considerar las consecuencias en el todo y buscar los problemas donde se originan. De esta forma, no damos soluciones a las manifestaciones más inmediatas sino que vamos a buscar la raíz de los inconvenientes.

Dominio personal: las personas que poseen esta característica son capaces de alcanzar en forma coherente los objetivos o resultados que desean. Lo hacen desde el aprendizaje constante. Esta disciplina permite aclarar y profundizar cada vez más la visión personal, poner las energías al servicio de su logro, cultivar la paciencia para llegar a la meta y ver la realidad objetivamente. Una organización formada por personas que tienen dominio personal tiene una alta probabilidad de cumplir su propia visión si trabaja en alinear los objetivos personales con los de la organización, en los compromisos recíprocos entre el todo y sus integrantes. Esto requiere que la empresa aliente el crecimiento personal de sus integrantes tanto desde lo formal como desde lo informal. Lamentablemente no son muchas las empresas que inciten a sus empleados en esta dirección, perdiendo la posibilidad de aprovechar esta energía colectiva al no orientarla en la dirección deseada. Así, los individuos que tienen dominio personal siguen sus propias visiones, no encontrando muchas veces en la organización la forma de alcanzarlas y por lo tanto abandonándola.

Modelos mentales: son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones y creencias que determinan nuestra forma de percibir la realidad y nuestra forma de actuar. Cada uno de nosotros tiene un modelo mental



propio que se desarrolla a lo largo de nuestra existencia y que se va formando a partir de la propia experiencia, la educación recibida, la influencia del entorno. Generalmente no somos conscientes de nuestros modelos mentales y decidimos y actuamos conforme a ellos. En muchas ocasiones actúan como limitantes y no nos permiten ver oportunidades o analizar situaciones desde nuevas perspectivas. Las organizaciones, al igual que las personas también tienen modelos mentales que han desarrollado a lo largo de su existencia y que determinan un modo particular y sesgado de interpretar la realidad que tiene consecuencias en las decisiones y acciones que llevan adelante. La invitación de Senge es a revisar y poner en tela de juicio los modelos mentales, a traerlos a la superficie y analizarlos en profundidad. Esto supone, no sólo un trabajo individual, sino un trabajo colectivo de diálogo e intercambio.

Construcción de la visión compartida: disciplina fundamental para crear el futuro. Y esta es una de las responsabilidades de la organización que debe construir el propio futuro y contribuir al futuro de la sociedad en la que actúa a través de la innovación. Cuando hay una visión compartida las personas aprenden porque están ampliamente comprometidas con el futuro a crear. La construcción de esta visión es uno de los grandes desafíos del liderazgo porque no se reduce a imponer sino a construir entre todos.

Aprendizaje en equipo: cuando las personas aprenden en forma conjunta, no sólo producen resultados superiores sino también crecen más rápidamente. El aprendizaje en equipo supone un diálogo profundo y comprometido ya que implica el abandono de los supuestos particulares para desarrollar un pensamiento conjunto. Y esto es vital en las organizaciones de hoy. La complejidad de los problemas que deben enfrentarse ya no pueden ser resueltos con el conocimiento individual. Requieren la convergencia de múltiples disciplinas y conocimientos y esto se logra con el trabajo en equipo. Si el equipo no aprende, la organización no aprende.

De todo lo anterior se desprende que las disciplinas están íntimamente vinculadas unas con otras. Al ser disciplinas suponen un ejercicio y aprendizaje continuo. Su cultivo por parte de la organización hace que la misma no se instale en un lugar de éxito y permanezca allí. Siempre habrá un



nuevo futuro por crear, nuevos desafíos que enfrentar, nuevas oportunidades que aprovechar, nuevos senderos para explorar, nuevas cosas que aprender. La quinta disciplina, el pensamiento sistémico, es la que logra el efecto integrador de todas las demás. Como expresa Senge, los resultados no serán los mismos si se trabaja e implementa una o algunas de ellas. La organización que aprende surge del ejercicio de las cinco en conjunto.

Aprendizaje organizacional y organización que aprende: una comparación

M. Huysman (2000) realiza una comparación entre los conceptos de aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden. Los términos pueden considerarse contrapuestos destacando, como indica Huysman, la tendencia conservadora y la forma rutinaria respecto a cómo aprende la organización (aprendizaje organizacional) frente al aprendizaje como algo deseable (organización que aprende). El primer concepto se basa en una perspectiva descriptiva, está asociado a la descripción y guía del aprendizaje. El segundo se basa en una visión normativa, esto es cómo debiera ser el aprendizaje. Pareciera que existe una dicotomía entre el conservadorismo y la rigidez por una parte y la prosperidad, la mejora y la renovación, por la otra. A pesar de que las dos corrientes aparecen como contrapuestas, la combinación de ambas perspectivas debería brindar lo que Huysman llama “buen aprendizaje”. La combinación es posible cuando la rigidez y el conservadorismo, que se manifiestan como salidas del aprendizaje en las organizaciones, son desafiados. Una organización de buen aprendizaje es aquella en la cual los procesos de aprendizaje están organizados de tal forma que la difusión y adopción de nuevas ideas y prácticas no se ve frustrada.

Alcover y Gil (2002) relacionan ambos conceptos con la visión de March de la actividad organizacional, que distingue dos aspectos de la misma: explotación y exploración. La explotación se refiere al uso del conocimiento previamente adquirido y comprende temas tales como elección, producción, eficiencia, selección, implementación, ejecución; en tanto que la exploración



**Cuadro 3. Comparación entre Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que Aprenden**

	Aprendizaje Organizacional	Organizaciones que aprenden
Resultado	Cambio organizacional potencial	Mejora de la Organización
Motivo	Evolución organizacional	Ventaja competitiva
Estudios	Descriptivos	Prescriptivos
Objeto de los estudios	Desarrollo de teoría	Intervención
Estímulos	Emergentes	Planificados
Audiencia objetivo	Académicos	Práctica profesional
Respaldo científico	Teoría de la Decisión, Estudios Organizacionales	Desarrollo Organizacional, Dirección Estratégica

Fuente: Huysman, (2000: 134).

implica el desarrollo de nuevo conocimiento y se refiere a temas como investigación, variación, asumir riesgos, experimentación, flexibilidad, descubrimiento, innovación. Ambos aspectos son necesarios en toda organización ya que el primero asegura la viabilidad presente y el segundo la viabilidad futura (March, 1991:71).

En el tema del aprendizaje organizacional hay dos corrientes de pensamiento. La primera afirma que el aprendizaje es un proceso exclusivo de los individuos (tiene lugar en el cerebro de los humanos), y por lo tanto no aceptan que las organizaciones puedan aprender por sí mismas. Si esto ocurre, afirman que se produce a través del aprendizaje de sus miembros o de la integración de conocimientos resultantes de la incorporación de nuevos miembros. (Simon, 1991). Por oposición, la mayoría de los autores considera que el aprendizaje organizacional no se produce por la suma de aprendizajes individuales fragmentados (Brown & Duguid, 1991, Nahapiet & Goshal, 1998).

Esto no implica dejar de reconocer a los individuos como agentes claves en el aprendizaje organizacional, aunque no suficientes, ya que el proceso de conversión en sus distintas variantes requiere intercambiar conocimientos trabajando en grupo.

Se considera que el conocimiento individual se convierte en organizacional cuando se distribuye en la organización y cuando las inferencias





obtenidas se codifican en rutinas (reglas, prácticas, procedimientos operativos estándar, convenciones, estrategias, etc.) que guían la conducta. Estas rutinas son transmitidas entre los miembros a través de procesos de socialización, educación, profesionalización, imitación e intercambios y por qué no, órdenes.

Las organizaciones reciben señales del entorno que codifican, es decir les asignan significado a partir del conocimiento existente, y finalmente incorporan estas interpretaciones en rutinas organizacionales. Aunque las organizaciones no poseen mecanismos de procesamiento de información distintos a los de los individuos, la interpretación organizacional es distinta al resultante de sumar las aportaciones de sus miembros. Estos, al compartir datos y percepciones, convergen en una interpretación aproximada, y es esa convergencia la que permite a las organizaciones convertirse en sistemas de interpretación.

Ahora bien, las organizaciones piensan en términos de cultura e identidad común, que son compartidas por sus miembros. Pero existe también un poder y control por parte del equipo de alta dirección que moldea la acción y cognición organizacional. Es decir, para entender cómo piensa la organización no basta entender cómo piensan sus miembros, sino también cómo el pensamiento está ubicado en la organización, cómo las organizaciones estructuran las situaciones y cómo todo ello, pensamiento y situaciones, están inmersas en un ambiente social, económico, político y cultural. Hay tres respuestas a la pregunta ¿cómo piensan las organizaciones?: organizando las situaciones, reduciendo la ambigüedad e incorporando los componentes del pensamiento en subsistemas organizacionales (Ocasio, en Alcover y Gil, 2002:268).

El tema de la organización como sujeto de aprendizaje ha provocado la aparición de numerosas críticas. Frente a ellas se han planteado algunas alternativas de explicación. La primera es la de emplear el aprendizaje individual como metáfora; así como las personas tienen cerebro y pensamiento, las organizaciones tienen sus propios sistemas cognitivos, memoria, visiones del mundo e ideologías. Ejemplos: las ya analizadas Teoría de la Acción (Argyris y Schön, 1978) y los Modelos Mentales (Senge, 1990).



La segunda, según Crossan, Lane y White (1999) se basa en el reconocimiento de todos los niveles de análisis, es decir tanto el individual como el colectivo y dentro de éste, el grupal y organizacional. Estos niveles están vinculados por procesos de intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. En el nivel individual se darían los procesos de intuir e interpretar. En el grupal, los de interpretar e integrar y en el nivel organizacional, el de institucionalizar.

Como resumen se puede decir que las organizaciones desarrollan distintos aprendizajes que permanecen en las mismas más allá de la permanencia de las personas. Así, los sistemas de producción o las capacidades esenciales desarrolladas en cada organización pueden considerarse formas de aprendizajes que son fuentes de ventajas competitivas y que toda empresa debe generar para poder sobrevivir y desarrollarse.

Tipos y ciclos de aprendizaje organizacional: adaptación versus transformación

Se han planteado distintos ciclos o bucles de conocimiento. En general, los que los distingue, más allá de los nombres, es, de una parte, la consideración del aprendizaje como una respuesta condicionada y de la organización como un sistema racional adaptativo, que básicamente aprende de la experiencia, y de la otra parte, la consideración del aprendizaje como el resultado de reflexión y maduración.

Se pueden distinguir tres tipos de aprendizaje:

- Aprendizaje correctivo (de bucle simple o sencillo): se detectan desviaciones y se realiza la corrección o ajuste en función de procedimientos estándar previamente establecidos. Proceso de realimentación en un sistema.
- Aprendizaje adaptativo (de doble bucle): se produce cuando el feedback del ambiente pone en tela de juicio las teorías utilizadas, los marcos de referencia o los sistemas de interpretación de la organización, y éstos son redefinidos o cambiados para que se adapten a las necesidades del ambiente.

- Aprendizaje como solución de problemas (de triple bucle): consiste en “aprender a aprender”, esto es desarrollar la capacidad de un sistema de guiarse a sí mismo con referencia a un conjunto de normas y valores, cuestionando al mismo tiempo si tales normas y valores constituyen guías apropiadas de comportamiento. Se retan los modelos mentales colectivos de la cultura y la base emocional sobre los que se apoyan, a través de la reflexión colectiva sobre las asunciones, creencias y fundamentos que dirigen la organización, en base a las experiencias vividas. Se corresponde con la visión de la organización como “cerebro”, en la medida que en el futuro las organizaciones deberán estar diseñadas como sistemas de aprendizaje, abiertas a la autocrítica y a la innovación. Esta es la perspectiva vinculada a la capacidad de transformación.

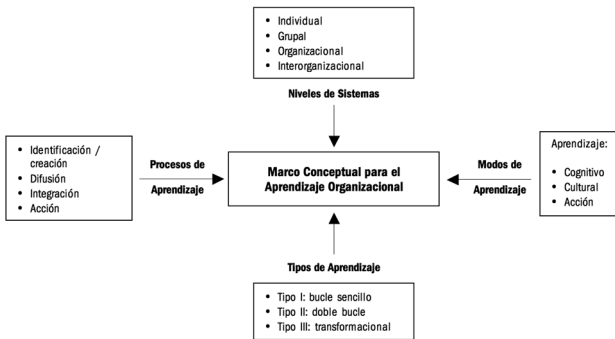
Los distintos niveles de aprendizaje pueden vincularse con diferentes partes de los modelos mentales. Aprendizaje operativo (cómo): aprendizaje a nivel de procedimientos, este *know how* es capturado como rutinas. Aprendizaje conceptual (por qué): reflexión y crítica sobre la naturaleza de las asunciones, procedimientos y condiciones y propuesta de nuevos marcos en los modelos mentales. Los dos aspectos constituyen bases para el desarrollo de ventajas competitivas.

Alcover y Gil hacen referencia a una perspectiva integradora presentada por Pawlowsky, quien propone un modelo en el que los componentes de la arquitectura básica para promover el aprendizaje organizacional corresponden a las siguientes dimensiones:

- Niveles de sistemas: individual, grupal, organizacional y en red o inter-organizacional.
- Modos de aprendizaje: incluye lo cognitivo, cultural y a través de la acción.
- Tipos de aprendizaje: aprendizaje como respuesta condicionada y como resultado de la reflexión, del *insight* y de la maduración.
- Fases de los procesos de aprendizaje colectivo, que incluye: a) identificación de la información relevante; b) intercambio y difusión del conocimiento (de lo individual a lo colectivo, o del mismo colectivo); c) integración en sistemas de conocimiento; y d) transformación del nuevo conocimiento en acción y aplicación.

Gráficamente se puede expresar de la siguiente manera:

Figura 2. Modelo conceptual para la gestión del aprendizaje organizacional



Fuente: Pawloski (2001). Extraído de Alcover y Gil (2002: 272).

A continuación se explican las fases de los procesos de aprendizaje colectivo incluidas en la figura 2:

1. Identificación de información relevante para el aprendizaje o creación, o para ambos.
2. Intercambio y difusión del conocimiento del nivel individual al colectivo o dentro del mismo nivel colectivo.
3. Integración de conocimientos en los sistemas de conocimiento a un nivel colectivo e individual, o en ambos, o en reglas de procedimiento a través de las que pueda tener lugar la integración o modificación del sistema adoptado.
4. Transformación del nuevo conocimiento en acción y aplicación del conocimiento a rutinas organizacionales de forma tal que tengan efecto en la conducta organizacional.

Por su parte, David Kolb desarrolla un modelo que denomina Aprendizaje Experiencial. Según expresa el autor, el aprendizaje es el proceso por el cual el conocimiento es creado a través de la transformación de la experiencia. El corazón del modelo es una descripción del ciclo de aprendizaje, muy aplicable en el aprendizaje de adultos (Kolb, 1984:38). Este aprendizaje



presenta las siguientes características: es concebido como un proceso, no en términos de resultados; es un proceso continuo basado en la experiencia; requiere la resolución de conflictos entre modos opuestos de adaptación al mundo; es un proceso holístico de adaptación al mundo; involucra transacciones entre la persona y el entorno, y es un proceso de creación de conocimiento.

Según Kolb, el nuevo conocimiento, las habilidades, o actitudes son alcanzados a través de la confrontación entre cuatro modos de aprendizaje experiencial, que requieren diferentes tipos de habilidades:

- Experiencia concreta (CE): las personas necesitan ser capaces de involucrarse total y abiertamente en nuevas experiencias. Es el momento en que “hacemos algo”.
- Observación reflexiva (RO): las personas deben ser capaces de reflexionar acerca de sus experiencias y observarlas desde muchas perspectivas.
- Conceptualización abstracta (AC): las personas deben ser capaces de crear conceptos que integren sus observaciones en teorías lógicas.
- Experimentación activa (AE): las personas deben ser capaces de usar estas teorías para tomar decisiones y resolver problemas.

El aprendizaje requiere de estas cuatro habilidades, y las personas que aprenden deben elegir qué set de habilidades pondrán en juego en cada ocasión. Como producto de la herencia, las experiencias anteriores y las exigencias del ambiente en que se mueve cada persona enfoca el aprendizaje en la vida adulta de una forma peculiar. Así surgen los estilos de aprendizaje, que Kolb llama de la siguiente forma:

Acomodador: son personas que aprenden más de la experiencia concreta y de la experimentación activa. Sus fortalezas descansan en el hacer cosas, en llevar adelante planes y experimentos. Son los más arriesgados de los cuatro estilos. Se adaptan a las circunstancias inmediatas y en las ocasiones en que las teorías o planes no concuerdan con los hechos, los dejan de lado. Tienden a resolver problemas mediante prueba y error. Les gusta el trato personal pero a veces se muestran impacientes y presionan.

Divergente: aprenden mejor en la experiencia concreta y la observación reflexiva. Su punto fuerte es la imaginación. Sobresalen en la visión de situaciones concretas desde múltiples perspectivas. Son muy buenos en



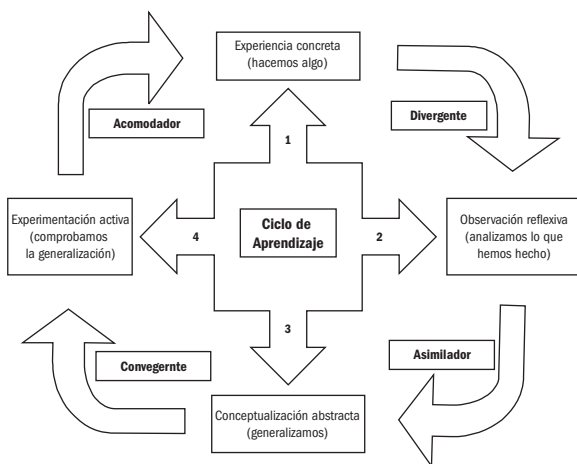
la generación de ideas. Se interesan en la gente y son emotivos e imaginativos. Tienen amplios intereses culturales.

Asimilador: sus habilidades de aprendizaje dominantes son la Observación Reflexiva y la Conceptualización Abstracta. Su punto fuerte es la creación de modelos teóricos. Sobresalen en razonamiento inductivo, asimilando observaciones dispares en explicaciones integradas. Lo importante es que la teoría sea lógica y precisa. Ellos están menos interesados en las personas y más en abstracciones, interesándose muy poco por el uso práctico de las teorías.

Convergente: las habilidades de aprendizaje dominantes son la Conceptualización Abstracta y la Experimentación Activa. Su mayor fortaleza es la aplicación práctica de ideas. Sobresalen en situaciones donde hay una única respuesta correcta para una pregunta o problema. Organizan el conocimiento de tal forma que a través del razonamiento hipotético deductivo pueden enfocar los problemas. Prefieren tratar con cosas más que con personas. Tienen intereses técnicos muy concretos.

Se podría resumir lo expresado en el siguiente gráfico:

Figura 3. Relación entre fases del Ciclo de Aprendizaje y Estilos de Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia en base a Kolb, 1984.

Este modelo es aplicable también al aprendizaje en grupo, constituyendo las distintas fases del aprendizaje organizacional.

Ahora bien, el aprendizaje organizacional no surge espontáneamente en las organizaciones. Existen obstáculos que es necesario conocer y derribar, a la vez que se impulsa el aprendizaje creando condiciones para el mismo.

Barreras para el aprendizaje organizacional

En su modelo del ciclo de aprendizaje, March y Olsen (1975) enlazan la acción individual, la acción organizacional, la respuesta del ambiente y las creencias individuales de la siguiente forma: los conocimientos y preferencias de los individuos afectan sus comportamientos; el comportamiento de los individuos afecta las elecciones organizacionales; las elecciones organizacionales afectan los hechos del ambiente, y éstos tienen efecto en los conocimientos y preferencias individuales. Este ciclo de aprendizaje puede interrumpirse, según los autores, por cuatro causas:

- Aprendizaje constreñido por el rol: en esta situación el aprendizaje individual no tiene impacto en el comportamiento debido a que la definición del rol o los procedimientos operativos estándar inhiben la acción.
- Aprendizaje supersticioso: en este caso el ciclo de aprendizaje se lleva a cabo, pero las acciones organizacionales tienen escaso impacto en la respuesta del ambiente.
- Aprendizaje público: la acción individual tiene escaso impacto en la acción organizacional. El aprendizaje se produce pero no necesariamente la adaptación.
- Aprendizaje bajo ambigüedad: aquí es difícil decir qué pasó y por qué. Las conexiones causales surgen de inferencias.

Desde otra perspectiva, se puede observar que los ciclos no sólo son incompletos sino que también conllevan retrasos, ya que las organizaciones necesitan tiempo para aprender. Hay retrasos que se deben a la inercia organizacional, esto es el desajuste entre los cambios que se producen en el entorno y el descubrimiento de los mismos por parte de la organización,



y otros que se deben a la inercia de acción, tiempo que transcurre entre el descubrimiento y la implementación.

Además de las barreras antes mencionadas, existen bloqueos psicológicos y culturales. Argyris (1993) cita las rutinas defensivas que habitualmente desarrollan las personas ante situaciones que son, o creen que son, amenazantes y que limitan su capacidad para definir y resolver problemas y su capacidad de aprender. Estas mismas rutinas defensivas las desarrollan las organizaciones reforzadas por las culturas organizacionales. También influyen como limitantes en el aprendizaje, los éxitos o fracasos de experiencias anteriores. En el mismo sentido operan las percepciones de la realidad de los individuos, sobre todo si son percepciones compartidas por los grupos, a partir de marcos de referencia o modelos mentales, e integradas a la cultura organizacional.

Otra importante barrera es la que Levinthal y March (1993) denominan “miopías” y que pueden ser temporales, espaciales y de fracasos. Los autores describen al aprendizaje organizacional como el único mecanismo para alcanzar la racionalidad, optimizando las acciones. De todas formas, advierten que el aprendizaje tiene sus propias “trampas”, en razón de que los problemas que no se ven, no existen. El aprendizaje crea un mundo simplificado y una organización especializada. Pero este proceso plantea una elección entre estrategias que permiten la supervivencia en el corto plazo tendiendo a incrementar la vulnerabilidad en el largo plazo. Citan tres “miopías” que restringen la contribución del aprendizaje a la racionalidad organizacional: la miopía temporal, donde el aprendizaje está más vinculado con eventos del corto plazo que con el largo plazo; la miopía espacial, cuando el aprendizaje está vinculado con los sucesos cercanos al que aprende y además limitado por las competencias que posea el que aprende, con lo cual es estrictamente local; y la miopía del fracaso, en la cual el aprendizaje no se orienta a procesar y analizar fracasos, sino que tiende a sobrevalorar los éxitos.

Por último, tanto la cultura organizacional como las subculturas relacionadas con cada una de las unidades, profesiones y niveles jerárquicos, pueden restringir o distorsionar la visión de la realidad porque refuerzan rutinas, filtran percepciones y determinan modelos mentales.





Las estructuras de las organizaciones también pueden ser obstáculos para el aprendizaje. Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001) se refieren a las barreras a la creación de conocimiento y distinguen dos tipos de barreras: las individuales y las organizacionales. En el plano individual, la creación de conocimiento implica la capacidad para enfrentar situaciones, sucesos, información y contextos novedosos. Sin embargo, esto no resulta tan sencillo y los autores destacan al menos dos barreras individuales, que son la limitada capacidad de incorporación, y la amenaza a la identidad personal.

Las personas afrontamos los elementos sensoriales a través de los procesos de asimilación e incorporación. El proceso de asimilación permite al individuo integrar los nuevos datos a sus experiencias. La incorporación es el proceso mediante el cual el individuo dota de significado a nuevas señales que identifica como algo ajeno a lo ya conocido. Los individuos dan sentido al mundo y lo comprenden a través de la asimilación. Si la señal del entorno es conocida, el individuo la asimila y dará una respuesta en base a su experiencia y capacitación. Es una respuesta de rutina. Si la situación es nueva y no tiene una respuesta elaborada ni rutinas específicas, la persona usará la incorporación. Si se requiere una respuesta, habrá de intentar nuevas acciones ante tal situación nueva. Cuando la incorporación se vuelve muy conflictiva, surgen las barreras individuales al nuevo conocimiento. Cuanto más difícil parezca a un individuo la incorporación de nuevo conocimiento, tendrá mayor nivel de angustia con lo cual se genera una barrera mental que incluso lo puede llevar a perder todo interés en la nueva situación.

Para incorporar conocimiento a la experiencia personal, las personas tienen que operar cambios en sí mismas. Estos cambios, muchas veces, implican ajustes en su identidad. Abandonar viejos hábitos o creencias puede resultar muy riesgoso. Cuando la creación debe hacerse en forma grupal, muchas personas verán amenazada su identidad personal, que transmiten a los demás a través de anécdotas y relatos cuidadosamente contruidos acerca de su pericia. La gente se opone a incorporar nuevo conocimiento que contradiga o socave las anécdotas sobre sí mismas.

En cuanto las barreras organizacionales, el compartir conocimiento supone la obligación, para el individuo, de justificar públicamente sus opiniones.





Existen barreras a la justificación en un ambiente grupal, y von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001) señalan las siguientes:

- La necesidad de un lenguaje legitimado: para compartir es preciso hacer explícito el conocimiento tácito en un lenguaje común, aceptable para los miembros del grupo y para la compañía en general. Hay ocasiones en que dicho conocimiento tácito personal sólo puede expresarse en palabras que otros miembros de la organización desconozcan. De esta forma las personas no pueden pasar de las distinciones generales a las particulares y verse privadas de un nuevo conocimiento.
- Las anécdotas de la organización: constituyen la memoria de la organización, o un entendimiento común de la forma en que se operan las cosas. A veces son negativas porque imponen trabas a las personas para la expresión de ideas divergentes.
- En la mayoría de las compañías, los procedimientos en vigor no permiten el cruce de fronteras disciplinarias o funcionales, como tampoco que los individuos dediquen tiempo o recursos a proyectos de creación de nuevo conocimiento.
- La última es la más importante: los paradigmas de la compañía. La declaración de visión o misión y sus valores centrales constituyen su paradigma o visión del mundo. Si bien, en general, tales enunciados tienen efectos positivos a los fines de la integración y coherencia en las organizaciones, pueden entorpecer la creación de conocimiento ya que los colegas aceptarán el conocimiento personal que sea acorde a los paradigmas pero se mostrarán escépticos ante aquello que no se ajuste a los mismos.

Según Huysman, estas barreras estructurales, culturales y psicológicas limitan el radio de atención de la organización dando como resultado un conservadorismo dinámico. La expresión conservadorismo dinámico está referida a la idea que a pesar que la empresa aprende y se adapta, las consecuencias del aprendizaje son una confirmación del status quo y no una modificación del comportamiento.





Crear condiciones que faciliten el aprendizaje

Las tres premisas que deben tenerse en cuenta para facilitar el conocimiento según von Krog, Ichijo y Nonaka (2001) son las siguientes:

- El conocimiento es certeza justificada, individual y social, tácito y explícito: el conocimiento no puede reducirse a simple información, especialmente cuando es tácito y se comparte con los miembros de la comunidad. Confundir información con conocimiento es algo frecuente. El peligro mayor que se corre es perder la parte creativa del conocimiento.
- El conocimiento depende de la perspectiva individual: en una empresa es esencial advertir la variedad de perspectivas que se tienen; incluso si hay instrumentos generales que contribuyen a definir qué conocimientos son los más pertinentes para la compañía.
- La creación del conocimiento es un arte, no es una ciencia. Por esta razón, no es responsabilidad de un sólo individuo. Los activistas del conocimiento y las micro-comunidades comparten el arte de su creación.

Anthony DiBella (1997) realiza un listado de factores que promueven el aprendizaje en las organizaciones:

- Necesidad de explorar: interés por los sucesos externos del propio ambiente.
- Insatisfacción con el rendimiento actual.
- Preocupación por la evaluación constante (definir y evaluar los factores claves).
- Orientación experimental (proporcionar apoyo para que se prueben cosas nuevas).
- Clima de apertura que permita acceder a la información.
- Formación continua (compromiso con la formación a todos los niveles).
- Variedad operativa (conocer la variedad en los modos de respuesta, en los procedimientos y en los sistemas).
- Múltiples promotores (iniciativas en toda dirección con promotores y defensores).
- Implicación del liderazgo en la articulación de la visión y en el desarrollo de los pasos para aplicarla.



- Perspectiva sistémica (reconocimiento de que las partes de la organización son interdependientes).

Es importante establecer un contexto propicio para la creación del conocimiento, destacando como elementos fundamentales la destrucción de las barreras organizacionales y el despertar el interés en la organización (von Krog, Ichigo y Nonaka, 2001:cap.2 y 3). La destrucción de las barreras organizacionales proponen realizarla a través de la valoración de los empleados, la creación de una sociedad sin clases, la asertividad personal, la participación total, un arquitectura física adecuada para la eliminación de fronteras; un aumento de la escala (creación de una macro-comunidad), y el equilibrio entre caos y orden.

Por otro lado, el despertar el interés en la organización se logra en base al desarrollo de la confianza mutua, la empatía activa (búsqueda proactiva para comprender a los demás), el acceso a ayuda, la indulgencia en el juicio y la valentía.

A partir del desarrollo propicio, los autores explican los principales factores facilitadores de la creación del conocimiento, que son:

- Inculcar una visión del conocimiento que partiendo del estado actual (mundo en que viven) plantee el estado futuro (mundo en el que deberían vivir), y permita determinar el conocimiento que se debe buscar y crear.
- Conducción de conversaciones: el mutuo intercambio de ideas, opiniones y certezas da curso al más esencial paso en la creación del conocimiento que es el compartir el conocimiento tácito en una macro comunidad. Esto puede tener dos propósitos. El primero puede ser confirmar la existencia y contenido del conocimiento y el segundo crear nuevo conocimiento.
- Movilización de activistas del conocimiento: son los que llevan a cabo el proselitismo del conocimiento en las compañías, dado que difunden el mensaje de la creación de conocimiento entre todos los miembros de la organización. Según los autores los mandos medios cumplen un rol muy importante ya que ellos son los catalizadores, coordinadores y negociadores del porvenir.

- Creación del contexto adecuado: tiene relación con las estructuras de organización que fomenten la existencia de relaciones sólidas y colaboración eficaz. Este facilitador es muy importante para la forma que adopta la justificación de conceptos y la forma en que se produce la inter-nivelación del nuevo conocimiento a todo lo largo y ancho de la empresa. Hay que crear un contexto que facilite las interacciones en una espiral de conocimiento: originación (compartir conocimiento entre individuos), conversación (sostenimiento de conversaciones grupales para la formación de conceptos), documentación (conversión de conocimientos en formas explícitas), e interiorización (conversión una vez más de conocimiento explícito en tácito).
- Globalización del conocimiento local: está estrechamente vinculado con la inter-nivelación. La razón de ser de este facilitador es la difusión del conocimiento en una organización. Se trata de eliminar las barreras físicas, culturales, organizacionales y administrativas que suelen obstaculizar la eficaz transferencia de conocimiento en una corporación multinacional. Se da en tres fases: estimulación, empaque / envío, recreación.

La organización que aprende: una visión sobre su implementación

David A. Garvin (1993) realiza un aporte desde el punto de vista de la práctica concreta para construir una organización que aprende. Sostiene que los conceptos sobre las Organizaciones que Aprenden y Organizaciones Creadoras de Conocimiento se han desarrollado desde un punto de vista filosófico, y si bien proponen un ideal deseable tienen serios problemas de implementación. Según el autor, para que las ideas puedan ser llevadas a la práctica se requiere resolver algunos temas críticos como el significado, la gestión y la medición (en inglés son las “3 M’s”, *Meaning, Management, Measurement*).

En cuanto al significado, el autor expresa que existe una gran disparidad de definiciones, por lo que propone una propia: “Una organización



que aprende es una organización que tiene habilidades para la creación, adquisición, y transferencia de conocimiento, y para modificar su comportamiento de modo de reflejar el nuevo conocimiento y pensamiento. Sin el acompañamiento de cambios en la forma en que se hace el trabajo, solamente existe el potencial de mejora” (Garvin, 1993: 80, trad. propia). Justamente la segunda parte de la definición propuesta destaca el hecho que el nuevo conocimiento o las nuevas ideas que no modifican el comportamiento laboral no producen resultados; la mejora queda en potencia, no en acto. Muchas organizaciones han sido muy efectivas en la creación o adquisición de conocimientos pero menos exitosas en aplicar ese conocimiento a sus propias actividades.

Con respecto a la gestión, el autor sostiene que las organizaciones que aprenden poseen habilidades en cinco actividades principales: la resolución de problemas siguiendo una metodología, la experimentación, el aprendizaje de su propia experiencia e historia, el aprendizaje a partir de la experiencia y mejores prácticas de otros, y la transferencia rápida y eficiente del conocimiento a toda la organización.

La resolución de problemas se basa fundamentalmente en la filosofía y metodologías de los modelos de calidad que comprenden: la aplicación de métodos científicos para el diagnóstico de los problemas, el trabajar sobre la base de datos reales antes que presunciones y el uso de herramientas estadísticas.

La experimentación supone la búsqueda y testeo sistemáticos de nuevo conocimiento. Esto puede tomar la forma de una experimentación continua para adquisición de nuevo conocimiento o proyectos pilotos a partir de los cuales surgen principios y lineamientos a ser aplicados en futuras situaciones similares o en la organización como un todo.

Las compañías deben reflexionar sobre sus éxitos y fracasos en forma sistemática, documentando las enseñanzas en una forma tal que sea accesible y abierta a todos los empleados. Un fracaso productivo es aquel que conduce a la reflexión, entendimiento y al incremento de la sabiduría de la organización. Un éxito improductivo ocurre cuando algo marcha bien pero nadie sabe cómo ni por qué.





Muchas veces el aprendizaje más poderoso proviene de la observación del ambiente externo con el fin de obtener nuevas perspectivas. Los mayores beneficios provienen del estudio de las mejores prácticas, no sólo de aquellos que operan en la misma industria, sino también en otros rubros. Esta modalidad conocida como “benchmarking” no debe realizarse como evento aislado sino en forma sistemática, tanto en la búsqueda de aquéllos que han logrado las mejores prácticas como en el estudio de las mismas de forma tal de lograr su implementación. El autor destaca que esto puede llevarse a cabo efectivamente cuando existe un ambiente receptivo por parte de la organización. Los gerentes no pueden estar a la defensiva, por el contrario deben estar abiertos a las críticas y malas noticias.

En cuanto a la transferencia del conocimiento, las ideas producen un mayor impacto cuando son ampliamente compartidas, en lugar de permanecer en unas pocas personas. Este aspecto puede incluir mecanismos como reportes orales, escritos y visuales, visitas y viajes, programas de rotación de personal, programas de capacitación y entrenamiento y programas de estandarización en rutinas y procedimientos.

Con respecto a la medición, Garvin menciona como métodos tradicionales las “Curvas de Experiencia” y las “Curvas de Aprendizaje”, pero considera que hoy en día son incompletas, sobre todo en industrias maduras. Para estas últimas, señala como apropiada la curva “*Half-life*”, desarrollada por un productor de semi-conductores llamado *Analog Devices*. Esta curva mide el tiempo que lleva lograr una mejora del 50% en una medida de performance específica. Se mide por sectores. Aquellos departamentos que alcanzan la mejora en menos tiempo deben haber aprendido más rápido que sus pares. La debilidad que tiene es que se enfoca sólo en resultados. Para medir el progreso es necesario tener una visión más amplia.

El aprendizaje organizacional debe atravesar tres etapas. La primera es la etapa cognitiva: los miembros de la organización están expuestos a nuevas ideas, expanden su conocimiento y comienzan a pensar distinto. La segunda etapa es el comportamiento: los empleados comienzan a internalizar nuevas ideas y cambian su comportamiento.





La tercera etapa es la mejora de la performance: los cambios de comportamiento llevan a mejoras medibles en los resultados.

La auditoría debería abarcar los tres niveles. Para ello son útiles las encuestas, cuestionarios, casos que ayudan a verificar que el nuevo conocimiento ha sido comprendido y se está utilizando. Esto debe complementarse con la observación directa. Por último, los resultados a través de las herramientas mencionadas.

Con respecto a los pasos para crear una organización que aprende, Garvin menciona elementos que coinciden con los mencionados anteriormente en este trabajo: crear un ambiente que promueva el aprendizaje, abrir las fronteras y promover el intercambio de ideas, y crear un foro de aprendizaje.

El autor concluye afirmando que dando estos pasos y profundizando las “3 M’s”, las empresas irán más allá de la mejora continua y construirán el compromiso con el aprendizaje.

La gestión por competencias

Entre las propuestas de desarrollo y mejora continua de las organizaciones se encuentra la metodología que se ocupa específicamente de las competencias, “que hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2005: pag.).² Esta es la definición de Martha Alles que se encuentra expresada en sus obras sobre este tema, algunas de las cuales serán tomadas como base para el desarrollo de este punto.

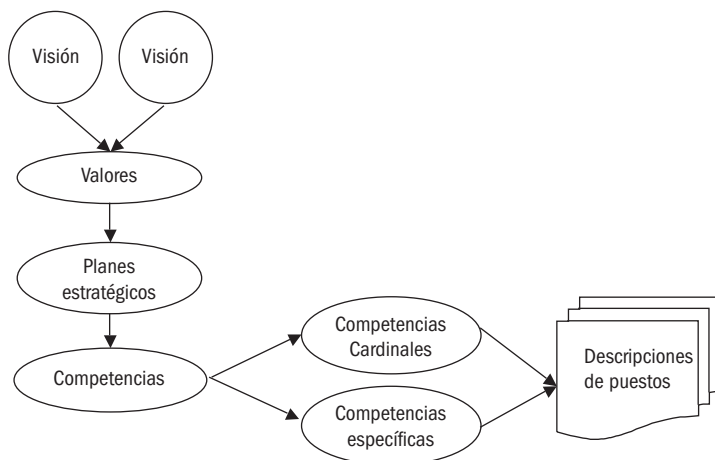
La autora explica que el talento de una persona está formado por un conjunto de dotes intelectuales, que divide, a su vez, en dos subconjuntos: conocimientos y competencias. En la propuesta, son estas últimas las que determinan un desempeño superior (Alles, Ibid.:29). Se ha definido una competencia como “una característica subyacente de una persona que está casualmente relacionada con un criterio de referencia efectivo y/o de desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993: 9).³



C. Lévy-Leboyer define las competencias como “un conjunto de conductas organizadas, en el seno de una estructura mental, también organizada y relativamente estable y movilizable cuando es preciso” (Lévy-Leboyer, 1997:40). Y agrega que las competencias “están ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o un empleo y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado”, y que “...constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra” (Ibid., 47).

En este trabajo se hace referencia a la capacitación en comportamientos, que son las manifestaciones observables de las competencias.⁴ En la obra *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias* Alles incluye un gráfico que resume el proceso de la Gestión por Competencias. En el mismo se puede observar que, si está bien diseñado e implementado, se convierte en un factor muy importante para alinear la organización en el logro de su misión, visión y estrategia.

Figura 4. Arquitectura de un modelo de competencias



Fuente: Alles (2007: 391).

Cada organización debe definir sus propias competencias. Como ha advertido, “no puede existir una lista universal de competencias, utilizable en todos los sectores de actividad, en todas las culturas, en todas las empresas” (Lévy-Leboyer, 1997: 65).

Las competencias cardinales son aquéllas que deben poseer todos los integrantes de la organización mientras que las competencias específicas serán determinadas para cada puesto o grupos de puestos y se sumarán a las primeras. Las competencias se abren en grados o niveles y se asignarán a los diferentes puestos de acuerdo a los requerimientos de los mismos. Esto dará origen a un diccionario de competencias propio de cada organización. La definición de las competencias no basta. Para completar es necesario definir ejemplos de comportamientos para cada competencia y grado, los que serán compilados en un diccionario de comportamientos (Alles, 2007-1: Cap. 2).

A partir de las descripciones de puestos hay que rediseñar los subsistemas de Recursos Humanos (selección, desempeño y desarrollo) en base a las competencias. A continuación se listan los pasos a seguir para implementar un sistema de gestión por competencias con la metodología Martha Alles Capital Humano (Alles, 2007-1: 88).

- Definición (o revisión) de la visión y misión de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.
- Confeción de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo

Como se desprende de lo expuesto hasta ahora, el Modelo de Gestión por Competencias requiere una participación de los cuerpos directivos máximos de una empresa y una firme decisión de apoyar una iniciativa de este tenor. Se puede convertir así en un modelo de *management* que permite



“alinear a las personas que integran la organización con los objetivos estratégicos de la misma” (Alles, 2007: 392).⁵

En conclusión, la revisión realizada en este trabajo muestra la complejidad que reviste el tema y también la necesidad de trabajar en el mismo. La organización tiene una gran tarea a realizar en el terreno del aprendizaje si desea llevar adelante sus planes estratégicos de crecimiento e innovación.

NOTAS

- 1 Tal como escuché en la primera clase dictada por el Lic. Sebastián Bagó, el desarrollo de una “mente abierta” es fundamental para trabajar y conducir una organización. El Lic. Bagó es egresado de la Universidad Católica Argentina, fue Profesor Titular Ordinario de la materia “Introducción a la Administración” de la Licenciatura en Administración, fue Miembro del Consejo Superior y del Consejo de Administración de la misma Institución, y empresario de destacada actuación en la Argentina.
- 2 Martha Alles es consultora internacional de Gestión por Competencias. Con más de veinte títulos publicados, es la autora latinoamericana que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre esta temática.
- 3 Spencer y Spencer utilizan el ejemplo del iceberg para distinguir las competencias visibles de las competencias ocultas (1993:11).
- 4 No se dejan de lado el conocimiento y las destrezas, bases imprescindibles para un buen desempeño, que son más fáciles de evaluar y desarrollar. Las competencias, en cambio, son más difíciles de evaluar y desarrollar (Alles, 2005:37).
- 5 En este sentido se ha señalado que la gestión por competencias no se desarrolla sólo en el plano individual, sino también organizacional porque “las competencias de la empresa representan la combinación estratégica de varios elementos: las competencias individuales, los factores empresariales *hard*, que son los equipamientos, y las bazas empresariales no tangibles, *soft*, que son la cultura de la empresa y su estructura” (Lévy-Leboyer, 1997: 149).

REFERENCIAS

- Alcover, Carlos María y Gil, Francisco. (2002). “Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 18 , N° 2-3, 259-301.
- Alles, Martha. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*, Buenos Aires: Granica.





- Alles, Martha. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*, Buenos Aires: Granica.
- Alles, Martha (2007-1). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Argyris, C. (1977). "Double loop learning in organizations". *Harvard Business Review*. September-October, 115-125.
- Argyris, Chris & Schön, Donald, (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley.
- Argyris, C. (1993). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Granica.
- Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. (1985). *Action Science, Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass. URL: <http://www.actiondesign.com/action-science/index.htm>.
- Brown, J.S., & Duguid, P. (1991). "Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation". *Organization Science*, 2:40-57.
- Crossan, M. M; Lane, H.W. & White, R.E. (1999). "An Organizational learning framework: From Intuition to Institution". *Academy of Management Review*, N° 24, 522-537.
- del Prado, Luis (1998). *Liderazgo y Gestión de Personal*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- DiBella, Anthony (1997). "Gearing up to become a learning organization". *Journal for Quality & Participation*. Vol. 20. N° 3, 12-14.
- Garvin, David A. (1993). "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*. July-August, 78-91.
- Gore, Ernesto (1996). *La educación en la empresa*. Buenos Aires: Granica.
- Huysman, M. (2000). "An organizational learning approach to the learning organization". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. N° 9, 133-145.
- Kolb, David A. (1984). *Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Levinthal, D. & March, J. (1993). "The Myopia of Learning". *Strategic Management Journal*. Vol. 14, 95-112.
- Lévy-Leboyer, Claude. (1997). *Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- March, James (1991). "Exploitation and Exploiting in Organizational Learning". *Organization Science*. Vol. 2. N° 1.





- March, J.G. & Olsen, J.P. (1975). "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity". *European Journal of Political Research*. N° 19. Pág. 20-31.
- Mintzberg, Henry (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Nahapiet, Janine y Ghoshal, Sumnatra (1998). "Social capital, intelectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*. Vol. 23, N° 2: 242-264.
- Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday / Currency, New York. [Senge, Peter (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica].
- Simon, Herbert (1991). "Bounded rationality and organizational learning". *Organization Science*. Vol. 2, Nro. 1.
- Spencer, Lyle M.; Spencer, Signe M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2001). *Facilitar la creación de conocimiento*. México: Oxford University Press.





RACIONALIDAD Y DECISIONES ANTIÉTICAS EN LAS ORGANIZACIONES

*Alba Pérez Romero**

Resumen: Este ensayo explora una serie de elementos –marcos perceptivos, sesgos cognitivos, influencia de los roles, y presión de grupos y contextos– que pueden conducir a decisiones antiéticas en las organizaciones. Su objetivo central es proveer, a través del estudio de cuatro casos paradigmáticos, un conjunto de herramientas de análisis aplicable a las prácticas empresariales.

Abstract: This essay explores a series of elements –perceptual frameworks, cognitive bias, influence of roles, and group and context pressure– which can lead to unethical decisions within organizations. Its main objective is to provide, through the study of four paradigmatic cases, a set of analysis tools to be applied to business practices.

Uno de los temas que suele atravesar las reflexiones sobre la teoría de la decisión es el referido a la incidencia de los valores éticos. En tal sentido, y como marco conceptual general de este trabajo, consideramos que el tema de la ética excede el marco propio de la teoría de la decisión en sentido estricto. Ahora bien, si dejamos de lado los casos en que la finalidad buscada resulta en sí misma moralmente cuestionable, cabe preguntarse qué sucede cuando dentro de una organización se toman decisiones que –orientadas en principio hacia otros fines– resultan reñidas con los principios éticos, entendiendo por tales tanto los expuestos en las explícitas visiones y misiones organizacionales cuanto en las proclamadas en otras áreas vitales

* MBA y Doctoranda en Administración de Negocios (ESEADE).
Email: albaperezromero@gmail.com



por sus propios miembros. La pregunta central sería entonces: ¿Cuáles son los factores que inciden sobre los decisores –personas que tal vez tengan todo un historial de auténtica probidad– para, primero, generar siquiera esas alternativas y en segundo lugar, optar por ellas para definir su accionar? En otros términos, ¿qué factores pueden haber influido para generar dicha “ceguera” a los valores involucrados, tornando racionalmente deseable y preferible ése y no otro curso de acción?

Este ensayo brinda un análisis de ciertos marcos perceptivos, sesgos y trampas aplicados al caso, como otros derivados de hallazgos ya largamente estudiados por las ciencias del comportamiento relativos al poder e influencia de la autoridad, los grupos y los contextos –situacionales, organizacionales e institucionales– en que se toma la decisión. Así, nuestro fin es elaborar un breve listado no exhaustivo de esos elementos, susceptible de funcionar a modo de un memorándum de alertas, o sistema de señales indicadoras de riesgos de decisiones y resultados antiéticos.

Para ello abordaremos algunos casos paradigmáticos: el del automóvil Ford Pinto, el colapso de Enron, el de Lehman Brothers, y el desastre del Challenger. Procuraremos extraer una enseñanza sobre cuáles fueron los factores que impulsaron una decisión o serie de decisiones racionales en función de las circunstancias –desde la perspectiva interna de los decisores– pero cuyas derivaciones no fueron consideradas, provocando desastres económicos o financieros y afectando las vidas de miles de personas .

Introducción. El traje nuevo del emperador

A modo de introducción invito al lector a ponerse por un rato en la situación del primer ministro del reino en el célebre cuento de Hans Christian Andersen “El traje nuevo del emperador” (1837). La propuesta es reflexionar sobre este relato desde una perspectiva organizacional. ¿En qué tipo de atmósfera emocional se desenvuelve la historia? El extraño reino es dominado por el miedo, emoción negativa –y potencialmente incontrolable– ligada a la percepción de una situación como riesgosa, amenazante



o peligrosa que interfiere en los procesos de decisión. En nuestro cuento, los funcionarios tienen miedo a ser despedidos, a ser considerados ineptos; los habitantes, a ser juzgados como necios. Y de modo similar, el miedo es una fuerza poderosa en muchas organizaciones. ¿Sus fuentes? Estilos de liderazgo basados en la amenaza y la humillación, ausencia de apertura al disenso o la crítica, presiones para la conformidad grupal ejercidas por los pares, etc.

Independientemente del miedo que domina a los súbditos (y que a su turno impactará como un “boomerang” sobre el propio emperador), el marco perceptivo del emperador es astutamente identificado por los sastres estafadores. Ellos se dan cuenta de que el emperador observa al mundo a través del marco de una “víctima de la moda” y que toda otra información será filtrada, oscurecida e ignorada, de modo tal que quedará fuera del proceso de decisión. En ningún momento se arriesga siquiera el emperador a recabar información adicional susceptible de contrastar con sus convicciones, resultado de la pura labia persuasiva de los delincuentes. En ningún momento investiga el emperador los antecedentes de estos presuntos sastres, ni la procedencia de las supuestas telas que utilizan. Todo resulta soslayado de su proceso de “contratación” y tampoco es subsanado con posterioridad.

Por cierto, todos empleamos marcos perceptuales a la hora de interpretar el mundo y tomar decisiones, y nuestros marcos difieren en función de nuestra historia, intereses, valores, rutinas. Los marcos nos permiten reducir la complejidad y pre-estructurar decisiones. El problema se plantea cuando tales marcos, dada su naturaleza o sesgo peculiar conducen a un incremento de los riesgos en la toma de decisiones y no tomamos conciencia de ello, o si la tomamos no hacemos nada al respecto.

Si consideramos las relaciones medios-fines y costo-beneficio y procuramos ponernos un instante en la posición de cualquiera de los adultos de la historia, es evidente que su conducta resulta absolutamente comprensible e indiscutiblemente “racional”. ¿Arriesgaría acaso el primer ministro su puesto confesando su inhabilidad para ver la tela? ¿Osaría cualquier vecino del pueblo desafiar el juicio de sus semejantes con acciones





que podrían interpretarse como una manifestación de estulticia? Ciertamente no. Aunque ello signifique mentir descaradamente, dilapidar los dineros del reino a manos de estafadores o comprometer la imagen del propio rey, la conducta de los personajes que cumplen los roles de ministros y consejeros, así como la de los vecinos súbditos, es en tal sentido perfectamente racional y se orienta eficazmente a preservar sus puestos, su dignidad personal, el reconocimiento de sus pares. ¡Hasta el propio emperador, sobre el final de la historia, adviniendo repentinamente consciente de su desnudez, continúa el desfile! Y el texto termina diciendo “Entonces caminó más orgulloso que nunca, mientras sus nobles sostenían en alto la cola de su atuendo, que no estaba allí”. Dentro de la historia, pues, todas las conductas adquieren pleno sentido. Sólo desde fuera de la historia (sea el niño, o nosotros lectores) advertimos la estafa, y con ello la inmoralidad de la mentira reiterada, del dispendio del dinero público, o del incumplimiento de imperativos éticos de lealtad profesional.

Otro aspecto de esta historia que podemos destacar es el referido a la escalada situacional que lleva a que cada personaje encuentre más difícil romper con la mentira de su predecesor. Si analizamos las decisiones del primer ministro, del consejero y del propio emperador con una perspectiva meramente individual podríamos afirmar que todos ellos se encuentran ante idénticos hechos y adoptan idénticos cursos de acción: todos se ponen nerviosos, se autoperciben como incompetentes, y –luego de una rápida evaluación– deciden mentir. Sin embargo, a esta apreciación cabe añadir el nada desdeñable efecto del decisor anterior en el marco decisorio del siguiente personaje (y por supuesto, lo mismo sería aplicable al caso de las organizaciones). Las decisiones previas contribuyen a formar el contexto decisorio conformando una suerte de piso o parámetro limitante adicional a desafiar. El contexto se vuelve cada vez más poderoso.

¿Qué podemos aprender de esta historia? Cuanto más fuerte el contexto, más difícil es para los actores individuales resistir, pensar y actuar de manera diferente. El contexto influye en sus marcos perceptivos y ya sea por obra de la autoridad, de los pares, del rol o del tiempo orienta sus decisiones en determinada dirección, en desmedro de los valores éticos





eventualmente involucrados. El cuento de Andersen, publicado en 1837, no es una historia sobre “personas tontas”: es una historia sobre “contextos patológicos incidiendo sobre personas esencialmente sensatas”, que toman decisiones que –vistas desde fuera– son irracionales, ridículas, eventualmente inmorales (¡todos mienten!) pero que tienen pleno sentido dentro de su marco y contexto.

Desafortunadamente, muchas organizaciones son demasiado similares al reino del cuento. ¿Habrà una salida? Tal vez lo primero sea identificar algunos elementos. Para ello abordaremos muy sucintamente algunos casos, cuyo análisis matizaremos con breves referencias a ciertos experimentos paradigmáticos de las ciencias del comportamiento.

I. La historia del auto Ford Pinto

Señalamos nuevamente que esta historia no nos refiere a una decisión con una finalidad antiética *per se*. Efectivamente, nadie en su sano juicio podría sostener que la finalidad de Ford era matar o lesionar a una porción de sus clientes. Pero sí es cierto que las decisiones se tomaron con prescindencia de los aspectos éticos involucrados. Lo que trataremos de desentrañar es, en todo caso, por qué sucedió esto y en el camino iremos esbozando un listado de factores a considerar para no quedar atrapados en situaciones análogas dentro de nuestras propias organizaciones.

En 1970 se lanza al mercado un nuevo modelo de automóvil: el Ford Pinto. El tanque de combustible se encontraba sobre la parte posterior, a apenas seis pulgadas del paragolpes, de modo tal que cualquier colisión o impacto que involucrase la sección trasera implicaba riesgo de explosión. El tema era conocido por la empresa, que encomendó un estudio de costo-beneficio a fin de evaluar la posibilidad de que un rediseño permitiera reducir ese riesgo. La inversión necesaria rondaría los once dólares por vehículo producido. Multiplicando ese número por una producción estimada de más de doce millones de unidades, el costo total del rediseño sería de alrededor de 137 millones de dólares. Frente a esto, una estimación de las





eventuales indemnizaciones a abonar por 180 muertes probables, más unas 2.100 lesiones por quemaduras e idéntico número de automóviles incendiados representarían un gasto de menos de 50 millones de dólares. Tales los datos para esta decisión. Planteada en términos de árboles o de matrices, un caso elemental. Pero de estar en el rol de asesores de Ford, ¿hubiéramos firmado esa decisión?

Ford resolvió no innovar en el diseño de las nuevas unidades ni tampoco convocar a los adquirentes de las ya rodantes para su modificación.

Por cierto, una variación en el horizonte decisorio podría haber modificado la decisión. Porque si bien los abogados procuraron con toda diligencia resolver los casos que se fueron planteando en el tiempo mediante acuerdos extrajudiciales, tarde o temprano algunos irían llegando a las cortes y con ello la difusión pública de la situación y el daño al buen nombre y reputación de la firma. Elemento éste último de difícil cuantificación frente a los simples y claros números del corto plazo, pero que –insisto– de haberse ampliado el horizonte de la decisión, pudo haberla modificado integrándose al menos bajo la forma de una cuantificación de riesgo sobre el *brand equity*.

La influencia de las rutinas y las reglas

La palabra rutina alude a un conjunto de actividades o procedimientos que se ejecutan habitualmente y de manera casi mecánica constituyendo patrones repetitivos de decisiones y conductas. Las rutinas suelen emerger en las organizaciones “de abajo hacia arriba” en función de un feedback positivo sobre sus resultados, a través de un proceso de imitación, variación, evaluación, adaptación, constituyendo un mecanismo de resguardo de conocimientos y experiencias en la medida en que el feedback es empleado para evaluar la efectividad de un curso de acción. Así entonces, las rutinas se construyen a partir del pasado reflejando un historial positivo de experiencias previas.

Tales rutinas pueden ser receptadas luego en formato escrito transformándose en procedimientos operativos standard. Tales procedimientos,



que también podemos denominar sencillamente como las reglas de la organización, se consignan por escrito y representan una “bajada de línea” formal y oficial, sobre la cual sólo caben la interpretación y ejecución, lo que a su vez constituye o refuerza las rutinas. El problema radica en que rutinas y reglas tienen por así decir, un lado oscuro conformado por su vocación de inercia, y en definitiva su resistencia al cambio derivado del aprendizaje, la flexibilidad y la adaptación.

Los procedimientos standard de Ford determinaban que el rescate de unidades del mercado sólo procedía en las hipótesis en que la falla se verificara con un determinado grado de frecuencia en función del número de unidades comercializadas y cuya “trazabilidad” (en términos de esclarecimiento de la relación causal) estuviera nítidamente definida. Ninguno de los dos elementos se daba en el caso del Ford Pinto. Por cierto, estos procedimientos conformaban un marco perceptivo que facilitaba la toma de decisiones y ello sin duda alguna cumplía una función útil dentro de la complejidad técnica y las presiones de tiempo del quehacer cotidiano. Definitivamente, los marcos aceleran los procesos decisorios economizando nuestros escasos recursos cognitivos, brindan estabilidad reduciendo incertidumbres, proveen previsibilidad y seguridad para el planeamiento, facilitan la coordinación e incrementan la eficiencia. Pero el precio que pagamos por todo ello es el riesgo de que alguna –o mucha– información significativa advenga invisible para los tomadores de decisiones. Y en Ford no había tiempo para investigar ni para reflexionar sobre los casos que no encajaban en la norma.

Los marcos perceptivos del líder y de la comunidad

El Ford Pinto era además “el” auto de Lee Iacocca, quien luego de su resonante éxito con el modelo Mustang detentaba por entonces el liderazgo oficial de Ford. La firma necesitaba casi con desesperación un auto pequeño. ¿Por qué? Pues porque en los tempranos años de la década del setenta la crisis del petróleo impactaba sobre la industria automovilística estadounidense. Tanto Volkswagen como varias firmas japonesas que fabri-



caban coches pequeños estaban apoderándose de porciones significativas del mercado, en detrimento de Ford. De allí la presión para producir un automóvil pequeño con inusual celeridad. Los ingenieros diseñaron el auto bajo una enorme presión, en apenas 25 semanas, cuando el tiempo standard de desarrollo solía ser de 43.¹

Por otro lado, la seguridad del diseño no era un tópico popular por entonces. Los objetivos de producto enunciados en el “libro verde” del Ford Pinto –un grueso manual secreto de tapas verdes que contenía el plan de producción para el modelo, paso a paso– se subdividían en tres áreas: 1) Verdadero carácter subcompacto, en cuanto a tamaño y peso; 2) Bajo costo de propiedad: precio inicial, consumo de combustible, confiabilidad (en relación a funcionamiento) y operabilidad; y 3) Clara superioridad de producto por apariencia, confort, características, andar y manejo, y performance. La seguridad no estaba siquiera mencionada (según Iacocca: “la seguridad no vende”). Hoy ello nos parece absurdo, pero en ese tiempo la seguridad no era ni remotamente un tema prioritario para los compradores de automóviles, más enfocados en el precio, el consumo de combustible, la velocidad, la funcionalidad o la estética.² La percepción generalizada era que los accidentes ocurrían fundamentalmente por errores de conducción o por el estado de las autovías y su señalización. De ser así, la educación vial de los conductores, el aumento de la punición por conducir en estado de ebriedad y la realización de obras de infraestructura eran en todo caso la respuesta a los accidentes. La seguridad tampoco aparecía como argumento persuasivo de marketing en las publicidades de la época.

Por otro lado, y a fines de poder satisfacer a ese segmento de mercado que Ford estaba perdiendo a manos de sus competidores, Iacocca estableció “la regla de los 2.000” (no más de 2.000 libras de peso, no más de 2.000 dólares de costo). La rigidez de esta norma inhabilitaba un cuestionamiento susceptible de elevar el precio del automóvil aunque fuera en unos pocos dólares. La postura de Iacocca no era disparatada ni arbitraria, ya que los estudios de mercado indicaban una alta sensibilidad de los consumidores en relación al precio.





En definitiva, la racionalidad de las cuentas “indemnizatorias” proporcionadas por el departamento legal primó a la hora de decidir, sin computarse en modo alguno el valor intrínseco de las vidas humanas comprometidas, más allá de la ponderación de su eventual cálculo numérico y monetario a efectos judiciales.

Por último, si bien más adelante –al trabajar el caso de Lehman Brothers– comentaremos con más profundidad la señal de alerta emergente de la difusión de ciertas metáforas empresariales, es dable señalar aquí que la propia palabra “problema” estaba de algún modo proscripta dentro del departamento legal de Ford: una forma de autocensura que por cierto funcionó como potente filtro perceptivo también desde ese lugar, teóricamente más entrenado para la consideración de temas éticos.

La conjunción de todos estos elementos determinó que los aspectos éticos de la decisión final de no recuperar las unidades en plaza y de continuar la producción sin modificaciones escaparan a los decisores.³ Repetimos: la decisión no tuvo fines intrínsecamente antiéticos, pero sí tuvo consecuencias antiéticas porque los involucrados fueron cerrando su percepción a los aspectos éticos como consecuencia de marcos perceptivos estrechos, determinados y/o potenciados por factores de contexto.

Estimo útil reflexionar sobre estos elementos a fin de evaluar su eventual incidencia en nuestras propias organizaciones a fin de tomar conciencia de la posibilidad de que estemos incurriendo en una “ceguera ética”. Sostenemos en tal sentido que en estado de “ceguera ética” a la hora de tomar decisiones los actores incurren en desvíos respecto de sus valores y principios básicos.

También sostenemos que la ceguera ética es una situación ligada al contexto y los marcos puntuales en los cuales se ha tomado la decisión, y no una cualidad inherente al decisor. Por ende reviste un carácter temporario. Para ilustrar este punto cabe transcribir la cuasi confesión de uno de los ingenieros que recibían los Ford Pinto dañados por las explosiones: “*Why didn't I see the gravity of the problem and its ethical overtones? What happened to the value system I carried with me?*” (“¿Por qué no vi la gravedad del problema y sus repercusiones éticas? ¿Qué pasó con el sistema de





valores que llevaba en mí?) (Gioia, 1992). Ello revela la intrínseca limitación temporal de la ceguera ética. En consecuencia, al momento de tomar decisiones en condiciones de ceguera ética los actores (quienes operan de forma totalmente racional en términos de teoría de la decisión) no son conscientes de estar incurriendo en desvío alguno en relación a sus normas, principios, valores.

Como nota final sobre este punto, advertimos que no necesariamente la ceguera ética conduce siempre a la toma de decisiones antiéticas, pero definitivamente incrementa su riesgo de ocurrencia ya que bajo ciertas circunstancias, los aspectos éticos de la decisión quedan, como dijimos, “fuera del radar”.

El funcionamiento de los marcos perceptivos

Los seres humanos filtramos la realidad a través de nuestros marcos perceptivos. Desarrollamos mapas cognitivos del entorno y los usamos para navegar con eficacia la complejidad del mundo. Los usamos permanentemente para simplificar los procesos de toma de decisiones. Pero este incremento en nuestra eficacia operativa cotidiana tiene un precio y es el de la limitación de nuestras perspectivas. Los marcos filtran lo que vemos y tienen “puntos ciegos”. Un ejemplo sencillo bastará para evidenciar experiencialmente este aserto: Yo puedo mirar “a través” de la ventana, en cuyo caso observaré el paisaje, los edificios, la luz, o en general cualquier aspecto del mundo exterior. O bien puedo mirar “la ventana en sí”, sus componentes, formato, marco, cristal, etc. En el primer caso filtraré por completo el ente “ventana” ya que mi foco atencional la soslayará para concentrarse en el exterior. En el segundo, en cambio, ese mundo externo me pasará desapercibido ya que mi atención estará enfocada en el análisis de otros detalles.

Aplicando este concepto a nuestro cuento inicial y a la historia del Ford Pinto, advertimos que el emperador ve el mundo a través de los ojos de la moda, y con ese filtro –y con el miedo derivado de su liderazgo autoritario– especulan acertadamente los estafadores a la hora de timarlo, así como los ingenieros de Ford vieron el mundo a través de los limitantes del





mercado en que operaban: la crisis del petróleo, la pérdida de market-share a manos de la competencia, la necesidad de lanzar rápidamente un producto que cumpliera ciertos requisitos, la elasticidad de la demanda, las percepciones de los consumidores en relación a la temática de seguridad o la funcionalidad del espacio, las limitaciones de los procedimientos standard de operación. Todo ello en un contexto de corto-plazo que –aun soslayando los valores humanos involucrados– podía representar un rotundo desacierto en términos de costo/beneficio con un horizonte temporal diverso por pérdida de imagen, reducción de *brand equity* y necesidad de incrementar la inversión posterior en el “control de daños”.

Las limitaciones de los marcos perceptivos

Al filtrar el mundo, los marcos “controlan” qué información es analizada y cuál es soslayada, oscurecida, ignorada (como los eventuales antecedentes penales de los sastres en el cuento del traje nuevo del emperador). Pero los marcos en sí mismos son difíciles de percibir, están implícitos. Ubicamos la realidad dentro de ciertas estructuras, sin ser siquiera conscientes de su existencia, o de la mera posibilidad de trascenderlas. Desde dentro del marco, todo aparece “completo” y absolutamente claro. Superando el marco, cambiando, ampliando la perspectiva, es posible que encontremos numerosos elementos que no hemos considerado y que podrían cambiar por completo nuestra decisión. Pero pese a nuestro esfuerzo, los marcos pueden resultar difíciles de cambiar. Tenemos la tendencia a “apegarnos” a nuestros marcos, a entender su desafío no como una invitación al enriquecimiento sino como una amenaza (Russo & Schoemaker, 2002). De allí la importancia de adquirir consciencia de que estamos siempre operando a partir de marcos, y animarnos a cuestionarlos, derribarlos (transitoria o definitivamente) para reemplazarlos por otros más abarcadores y reconstruirlos con nuevos elementos.

A los efectos del tema ético, una pregunta interesante para formularse ante cualquier decisión es: ¿Tiene esta cuestión aspectos éticos a considerar? ¿Han sido incluidos en mi marco? ¿Los contempla adecuadamente mi decisión?





II. Enron: *hybris* y los sistemas de evaluación de desempeño

Excede el marco de este trabajo relatar en detalle las alternativas de negocio y contables del caso Enron. Nuestra intención es rescatar algunas lecciones éticas primordiales de su resonado colapso, en vinculación con tópicos de la teoría de la decisión.

Enron fue una compañía que durante algunos años fue percibida como la compañía más deseable para trabajar en ella,⁴ hasta que en el año 2001 colapsó en un gigantesco escándalo de contabilidad fraudulenta. Ahora bien, dado su prestigio, la compañía contrataba su personal prácticamente en forma exclusiva entre egresados de las más prestigiosas escuelas de negocios como Harvard o Wharton u otras análogas de altísima reputación. ¿Cómo pudieron estos ejecutivos integrarse a un peligroso juego de carácter ilegal? ¿Qué factores pudieron conducir a una corrupción tal?

Conformada inicialmente como resultado de la fusión de dos compañías de oleoductos en el año 1985, Enron se transformó en los años 90 en la mayor entidad de *e-commerce* del mundo para la comercialización de todo tipo de commodities. Los mercados financieros globales estaban fascinados con su éxito y la firma constituía un ejemplo impresionante de cómo un negocio tradicional, otrora lento y burocrático, podía transformarse en uno excitante, altamente rentable y decididamente innovador. De alguna manera, Enron creó su propia realidad y en algún momento probablemente comenzó a padecer una especie de síndrome de *Hybris* organizacional, es decir, una confianza u orgullo sobredimensionado.⁵

La cultura organizacional premiaba la inteligencia definida como ingenio (*cleverness*); lo único necesario para acceder a suculentos bonos o incluso a la opción de adquirir acciones de la compañía era producir tantos negocios rentables como fuera posible en los más diversos mercados y contextos. A la luz de lo expuesto, sencillo resulta ahora advertir *ex-post* de qué modo la potencia de esa cultura organizacional pudo incidir en el marco perceptivo de sus miembros. Si bien Enron tenía un ajustado control sobre los resultados de las operaciones de sus agentes, el modo de generarlas y conducirlas correspondía exclusivamente a ellos, motivados intensamente en pos de la





maximización de la cantidad de acuerdos y el importe de ganancias. En palabras de Jeff Skilling, ex presidente de Enron y hoy condenado a más de 24 años de prisión, a los integrantes de Enron se les informaba que “comerían lo que cazaran” (Kay, 2016). Y de este modo, cuanto más éxito tenía la compañía, mayor era la presión para encontrar, generar, inventar nuevos mercados y negocios. La imagen que nos asalta es la de un tren lanzado a una velocidad exponencialmente creciente: tarde o temprano descarrilará.

Otro elemento relevante a los fines de nuestra reflexión fue el sistema de recompensas y castigos de Enron, de corte draconiano. Según los parámetros de evaluación del personal, implementados anualmente en función de los resultados, los integrantes estrella (un 5% del staff) eran recompensados con significativos bonos y *stock options*, mientras que aquellos cuyo desempeño se ubicara en el 15% inferior de la lista eran públicamente estigmatizados e inmediatamente despedidos. ¿Cómo sobrevivir en semejante entorno?

Por supuesto, nadie cuestiona el derecho de cualquier empresa y empresario a seleccionar libremente a su personal, a premiarlo o a despedirlo. El problema radica, dentro de la disciplina administrativa, en ponderar serenamente qué mecanismos emplearemos para ello y qué consecuencias pueden llegar a producir. En otras palabras, ¿qué efectos puede tener el sistema de evaluación en orden al desempeño ético cotidiano del personal? Teniendo en cuenta que las decisiones diarias de la empresa pueden tener implicancias éticas, ¿está el sistema de evaluación contribuyendo o conspirando contra la preservación de los principios rectores y los demás valores expresados en las formulaciones de la visión y misión empresarial? ¿Qué efectos tiene el sistema de evaluación en análisis sobre el trabajo en equipo y el clima organizacional?

Sintetizando estos dos puntos, el escándalo de Enron no fue el simple resultado de una conducta criminal de unos pocos delincuentes en la cima o ápex estratégico. La entera cultura de la corporación exhibía un cocktail peligroso de arrogancia y terror (muy parecido, una vez más, al clima del reino que conducía nuestro emperador “de referencia”) Cultura y clima que a su turno impulsaban a romper las reglas y encontrar atajos en todos los niveles de la organización.





III. Lehman Brothers y las metáforas

Pasemos a nuestro tercer caso. Cuando colapsó en septiembre de 2008, Lehman Brothers era uno de los más grandes bancos de inversión de los Estados Unidos. Dejando de lado las condiciones macroeconómicas en las que se inscribió su operatoria así como la naturaleza y eficacia de las medidas adoptadas con posterioridad a su caída, determinada fundamentalmente por la sobreinversión en productos financieros de alto riesgo, nos enfocaremos en un aspecto cuyas resonancias éticas no hemos abordado hasta ahora más que tangencialmente, cual es el de los marcos perceptivos evidenciados y eventualmente generados o reforzados por el tipo de vocabulario y más puntualmente por las metáforas empleadas dentro de la organización.

Diversas investigaciones llevadas a cabo han revelado el poder del lenguaje sobre el pensamiento y por extensión, sobre nuestras decisiones (Deutscher, 2010). Lenguaje y conducta se retro-reflejan y refuerzan.

Una de las características más notables en ciertas organizaciones que han experimentado colapsos éticos es la prevalencia de un lenguaje metafórico peculiar. La neuróloga Alice Flaherty (2004) ha estudiado por ejemplo de qué manera las metáforas crean una poderosa conexión fisiológica entre razón y emociones dentro del cerebro, brindando “resonancia emocional a las ideas abstractas”. Por su parte, el lingüista cognitivo George Lakoff ha profundizado la idea de que el propósito de las metáforas consiste en producir una transferencia de patrones de un dominio a otro. Las metáforas, por lo tanto, crearían marcos perceptivos.⁶ Cerrando esta mínima lista, el psicólogo Daniel Kahnemann ha examinado largamente el “efecto marco” derivado del modo como mencionamos o etiquetamos a algo. Por ejemplo, el empleo de la expresión calentamiento global o bien la de cambio climático responde a distintas estructuras conceptuales en cuanto a la aceptación o rechazo de esta teoría.

Ahora bien, si consideramos que el lenguaje nos dice algo acerca de los sistemas de creencias y las limitaciones cognitivas de los tomadores de decisiones, ¿de qué modo se aplica ello al campo corporativo en general y al caso puntual de Lehman Brothers en particular? Para ello cabe referirnos a



un texto del ex Vicepresidente de Lehman Brothers, Larry McDonald (McDonald & Robinson 2009), que revela y confirma el poder del lenguaje para dar forma a nuestros marcos perceptivos. En el libro se emplean dos grandes grupos de metáforas, las bélicas y las referidas a juegos de azar. En punto al primer tipo, encontramos expresiones como “oficiales de pelotón”, “tiempo en combate”, “oficiales endurecidos por la batalla”, “cubierta de armas”, “cañones financieros”, “las balas volaban”, “granadas de mano”, “despachos de la línea del frente”, “AK 47”, “comandos especiales”, “guerreros”, etc.⁷

Si Lehman Brothers era presentada a modo de un ejército y no como una compañía, obviamente la atmósfera estaría cargada de stress, miedo y agresión. Y por cierto, las reglas que regulan la vida y la convivencia en tiempos de paz no aplican en tiempos de guerra. Más aún, si los miembros de la firma comenzaban a considerarse “rodeados por el enemigo”, obviamente ello implicaría tarde o temprano la adopción de cursos de acción impensables en tiempos de “paz”.

En cuanto a los juegos de azar, encontramos términos como “jugadores”, “casinos en Las Vegas”, “juego del corretaje”, “juego de la hipoteca subprime”, “juego de póker”, etc.⁸ Lo peligroso de este segundo set de metáforas es que los juegos, por definición, se distancian y nos desconectan de la realidad y la normalidad.

¿Cuál sería entonces la lección adicional que nos proporciona Lehman Brothers en este campo? Pues precisamente, a tenor de la esencial relación entre lenguaje y conducta, la de la necesidad de estar atentos al vocabulario empleado dentro de la organización, como un factor revelador de que dentro de ella se está gestando o desarrollando un modo de pensamiento susceptible de conducir a decisiones y resultados antiéticos.

IV. Las presiones organizacionales. El caso Challenger

Abordaremos en este cuarto y último apartado la temática de las presiones organizacionales como factores susceptibles de provocar decisiones



intrínsecamente racionales pero prácticamente antiéticas. A los fines de una mayor claridad expositiva subdividiremos las presiones en cuatro sub-áreas: la presión de la autoridad, la presión de los pares, la presión del rol y la presión del tiempo. Abonaremos nuestra exposición con algunas referencias a ejemplos paradigmáticos de la psicología social y de las neurociencias, y finalmente procuraremos aplicar estos parámetros a las decisiones que condujeron a la tragedia del transbordador Challenger en 1986.

La presión de la autoridad

Los estudios relativos a la presión de la autoridad (considerada como variable independiente) o de su correlato la obediencia (como variable dependiente) fueron iniciados por Stanley Milgram (1963,1965). Su investigación se enraizaba en su biografía, por cuanto sus padres eran sobrevivientes del Holocausto. En tal sentido, uno de sus interrogantes más acuciantes era el de cómo quienes habían perpetrado horribles crímenes de guerra podían luego argumentar que “habían cumplido las órdenes recibidas” o que “se habían encontrado entrapados en un sistema del cual no podían escapar”. Milgram, lejos de despreciar tales respuestas como meras justificaciones evasivas, resolvió transformarlas en punto de partida para una investigación que abriría nuevos caminos en las ciencias del comportamiento y la psicología social. Diseñó así un experimento que teóricamente trataría acerca de los efectos del castigo en el proceso de aprendizaje pero que en realidad apuntaba a estudiar la autoridad y la obediencia.

Muy sintéticamente, el experimento consistía en asignar al participante un rol de “profesor”, con la “tarea” de proporcionar al “alumno” un supuesto shock eléctrico por cada repuesta incorrecta que éste último proporcionara en relación al aprendizaje de una lista de palabras, aumentando el voltaje –que arrancaba de quince voltios hasta un máximo de 450– ante cada nuevo error. (El pretendido alumno era en realidad era un actor, parte del staff del experimento y aun cuando el instrumental emitía luces y sonidos para darle apariencia de realidad, obviamente, ningún shock eléctrico real se veri-





ficaba en el caso).⁹ Más allá de cualquier conjetura previa de Milgram y sus colegas, el 65% de los participantes en rol de profesores continuaron suministrando a sus supuestos “alumnos” los pretendidos shocks eléctricos hasta el tope máximo de 450 voltios, potencialmente letal. Incluso en los casos en que ya no se escuchaba respuesta del otro lado (lo que podía conducir a suponer una crisis importante), ante la indicación de que el silencio equivalía a respuesta errónea y la orden de seguir adelante, los “maestros” continuaban obedeciendo las indicaciones del experimentador. Milgram demostró así que personas completamente normales eran capaces, bajo ciertas circunstancias, de administrar shocks eléctricos potencialmente fatales, más allá de cualquier hesitación.

En orden a la aplicación de estos elementos a la práctica organizacional, cabe añadir cuáles son los factores que de alguna manera nutren la obediencia. Según S. Milgram son ellos básicamente cuatro:

- La distancia respecto de la autoridad y de la víctima (en cuanto a lo primero, diversas condiciones del experimento de Milgram fueron probando que si las órdenes se daban por teléfono y no presencialmente, algunos participantes no las cumplían, y a veces mentían diciendo que sí lo estaban haciendo, y en cuanto a lo segundo, también se fue verificando que a los “maestros” les resultaba más fácil continuar castigando a los “alumnos” si no los veían y más aún si ni siquiera los escuchaban). Esto mismo aplica incluso al campo de batalla (donde en situaciones de combate los soldados suelen no dispararse mutuamente o si lo hacen, no apuntan correctamente, en tanto que las órdenes que involucran mayor distancia respecto del objetivo (como la artillería o el bombardeo aéreo) son en cambio obedientemente cumplidas.
- La legitimidad atribuida a la autoridad, independientemente de su cercanía o lejanía. La legitimidad puede estar dada incluso por el uso de un uniforme o de una titulación que así la defina.
- El hecho de que la autoridad sea parte de una institución respetada por el decisor, que en tal caso sucumbe a la influencia ya no tanto de la persona individual sino a la de los principios que dicha institución encarna a su respecto.



- La existencia o no de otros participantes desobedientes, en cuyo caso éstos ejercerán una influencia auténticamente liberadora, aliviando la presión. Sin embargo, y esto nos permite concatenar este párrafo con el siguiente, no siempre la influencia de los pares resulta liberadora. Por el contrario, la convocatoria a la uniformidad y conformidad suele constituir un segundo y potente factor de presión.

La presión de los pares

Un segundo experimento clásico y altamente significativo para nuestra temática es el desarrollado por Solomon Asch (1907-1996) en punto a la presión de los pares sobre la decisión individual. En todos los casos se trataba de evaluar la resistencia del individuo ante la presión derivada del juicio evidentemente erróneo de una mayoría en relación a juegos visuales sencillos, tales como identificar cuál de tres líneas rectas tenía la misma longitud que otra dada. Según Asch, el participante constituía una minoría de “uno” que debía enfrentar su criterio personal frente al de una mayoría unánime y arbitraria en relación a un hecho simple y claro. Y exponía especialmente: “sobre él operaban dos fuerzas opuestas: por un lado, la evidencia de sus sentidos; por otro, la unánime opinión divergente de sus pares.” (Por supuesto, dentro de la dinámica del experimento, quienes representaban la mayoría contestaban correctamente de vez en cuando, a fin de minimizar cualquier sospecha de colusión).

Nuevamente aquí, al igual que en la hipótesis de la obediencia, ubicándonos fuera del contexto del experimento, tal vez tenderíamos a conjeturar que de encontrarnos en una situación tal, nos mantendríamos incólumes en nuestra postura. Sin embargo, sólo un 25% de los 123 participantes mantuvo tenazmente su independencia de criterio sin acordar nunca con los criterios mayoritarios claramente erróneos. El restante 75% en cambio, optó por adherir en diverso grado a esa opinión mayoritaria claramente equivocada. El estudio se fue profundizando con numerosas variantes en cuanto al tamaño del grupo de presión, la cantidad de miembros que brindaban respuestas incorrectas, el orden de emisión de



las respuestas, la multiplicidad de posibilidades de disenso (con participantes individuales optando por una tercera alternativa, aunque también errónea), diversos conjuntos de mayorías y minorías, (al efecto es de interés subrayar que la asignación de un miembro que acordara con el criterio del participante fortalecía significativamente su resistencia a la presión), el eventual abandono de ese participante concordante con el sujeto, bajo distintas circunstancias, etc. A todas luces, el desvío individual dentro de una organización cualquiera implica el riesgo de exclusión social. Los seres humanos tendemos a adaptarnos a la conducta socialmente dominante, aun en contra de nuestras propias visiones.

La presión del rol

El desarrollo de este tópico impone como referencia obligada la cita del experimento de la “prisión de Stanford” o SPE (Stanford Prison Experiment) desarrollado por Philip Zimbardo en la década del setenta (Zimbardo, 2007). Para describirlo sintéticamente, el experimento consistió en un juego de rol –destinado a durar en principio dos semanas– en el que 24 estudiantes universitarios voluntarios, cuidadosamente elegidos entre unos setenta, desempeñaron los roles de guardias y prisioneros en una prisión ficticia instalada en el sótano del Departamento de Psicología de la Universidad, recibiendo como contraprestación unos quince dólares diarios (equivalentes a unos 88,5 dólares diarios a moneda de 2015).

Según las consignas del experimento, los participantes portarían un vestuario especial de acuerdo a su rol: uniformes y anteojos espejados para los guardias, batas (sin ropa interior) y una pequeña cadena alrededor de los tobillos para los prisioneros, que serían además llamados por números y no por sus nombres. La tarea asignada a los guardias era “dirigir la prisión”. A los participantes que habían sido seleccionados para desempeñar el papel de prisioneros se les dijo simplemente que esperasen en sus casas. Sin previo aviso fueron imputados por robo a mano armada y arrestados por policías reales del departamento de Palo Alto, que cooperaron en esta parte del experimento. Los prisioneros pasaron por un procedimiento





completo de detención por la policía y tras ello fueron trasladados a la prisión ficticia, donde sin embargo el experimento se descontroló rápidamente. Con el correr de los días los guardias comenzaron a incurrir en conductas sádicas, particularmente por la noche, cuando pensaban que las cámaras estaban apagadas, y algunos de los prisioneros empezaron a experimentar desórdenes emocionales agudos.

Más de cincuenta personas externas visitaron la prisión, pero sólo una, Christina Maslach, cuestionó la moralidad del experimento. Habiéndola escuchado, Zimbardo decidió dar el ensayo por cancelado, ocho días antes de lo previsto (O'Toole, 1997). Independientemente de su cancelación temprana, los resultados del experimento tienden a apoyar la tesis de la atribución situacional de la conducta (en contraposición con una atribución disposicional, como se denomina a aquella derivada de cualidades particulares de los involucrados). Esto es, que no fueron las personalidades individuales de los participantes asignados a los roles de guardias o prisioneros sino el interjuego de esos roles y la entera situación lo que había desencadenado sus respectivas conductas disfuncionales. Ahora bien: Los guardias de la prisión de Stanford cumplieron a rajatabla la consigna que se les impuso de manejar la prisión y mantener el orden. Desde ese punto de vista, las herramientas de coerción y coacción psicológicas utilizadas sobre sus compañeros de experimento en rol de prisioneros fueron absolutamente racionales y eficaces en relación a ese fin. Lo que quedó fuera de ese marco fue, una vez más, la valoración ética de tales herramientas.

La presión del tiempo

En la misma línea de demarcación de aspectos disposicionales y situacionales como definatorios de la conducta, pero considerando esta vez los efectos de la presión del tiempo resulta particularmente esclarecedor el estudio llevado a cabo por Darley y Batson (1973) con dos grupos de estudiantes, a quienes se les encargó una misma tarea: preparar en una hora un discurso sobre el relato del buen samaritano del capítulo 10 del Evangelio de San Lucas.¹⁰ Concluido el plazo debían dirigirse al templo ubicado al otro lado





de la calle, para pronunciarlo. El primer grupo dispuso de la hora completa; el segundo grupo fue interrumpido a la media hora, indicándosele que debía dirigirse a la iglesia de inmediato. En el camino, los estudiantes se encontraron con una persona tirada en el camino, pidiendo auxilio de manera análoga a la del protagonista de la parábola sobre la cual habían estado preparando su alocución. En el primer grupo, un 65% de los participantes se detuvieron a ayudarla; en el segundo, apenas el 10%. Resultado revelador de la intensidad con que la necesidad de desenvolverse con premura puede remover del radar las propias dimensiones éticas, sobre las que los participantes acababan de reflexionar.

Analizaremos ahora entonces el último caso a fin de evaluar hasta qué punto éstas y otras presiones incidieron en el asunto del Challenger.

La tragedia del Challenger

El transbordador Challenger se desintegró en el aire el 28 de enero de 1986, a quince kilómetros de altura, apenas 73 segundos después de su despegue, conduciendo a la muerte a sus siete tripulantes, luego de que como consecuencia de las bajas temperaturas se produjera una falla en los anillos elásticos que sellaban las uniones de sus cohetes impulsores. La llamada comisión Rogers fue especialmente designada por el Presidente Ronald Reagan para investigar el accidente, los resultados de cuyas investigaciones determinaron que la cultura organizacional de la NASA y los procesos de toma de decisiones implementados habían constituido factores clave para la producción del accidente. El desastre determinó un largo hiato de 32 meses para la continuidad del programa. Desde entonces el estudio del caso se ha incorporado tanto a los estudios de seguridad en las escuelas de ingeniería como en las de negocios, particularmente en cuanto concierne al manejo de los aspectos éticos de la toma de decisiones dentro del ámbito laboral.

Cada uno de los dos cohetes impulsores del Challenger estaba dividido en varias secciones. Las juntas eran selladas con un par de anillos tóricos de material elástico, cuya función era contener los gases calientes a alta





presión resultantes de la combustión del propelente. El material debía mantener cierta elasticidad a fin de preservar el sellado aun ante las poderosas fuerzas impulsoras que naturalmente pudieran sacudir las piezas unidas por tales anillos.

Ya durante el proceso de diseño un reporte de la firma McDonnell Douglas había abierto la discusión sobre la seguridad de tales mecanismos, desarrollados por la firma Morton Thiokol en calidad de contratista. Incluso en ocasión de la segunda misión espacial, llevada a cabo por el transbordador Columbia, aparecieron señales de erosión en estos anillos, que por cierto constituían piezas de carácter “crítico”. De hecho, su condición era etiquetada bajo la denominación de “Criticality 1”, ya que su eventual mal funcionamiento podía derivar en la destrucción del entero transbordador. Sin embargo, nadie sugirió que el programa debía detenerse hasta resolver el problema.

Hacia 1985 las partes contratantes eran ya plenamente conscientes de encontrarse ante una situación delicada y procedieron a realizar algunas modificaciones (como por ejemplo añadir a los anillos refuerzos adicionales de acero) pero por cierto nadie osó advocar por un alto en los planes de vuelo. El problema fue considerado, en cambio, como un “riesgo aceptable” e incluso la NASA llegó a declarar el tema “cerrado”. Donald Kutyna, uno de los miembros de la Comisión Rogers que investigó el accidente, comparó luego esta decisión con la de una hipotética línea aérea que permitiera a uno de sus aviones continuar decolando “pese a tener evidencia de que una de sus alas se estaba a punto de desprender.”

El lanzamiento estaba originariamente programado para el 22 de enero. Demoras varias causaron su posposición primero para el 23, luego para el 24, el 25, el 27 y el 28. Los pronósticos para el día 28 anunciaban un día inusualmente frío, con temperaturas cercanas a los 31° Fahrenheit (marca equivalente a 1° Celsius bajo cero). Dentro de Thiokol, algunos ingenieros, particularmente Roger Boisjoly, expresaron sus inquietudes ante las consecuencias que pudieran derivarse de la pérdida de flexibilidad del material elástico de que estaban constituidos los anillos que sellaban las piezas de los cohetes impulsores debido a las bajas temperaturas





y recomendaron posponer el lanzamiento. Los responsables de la NASA sin embargo, contraargumentaron sosteniendo que siendo dos los anillos, el segundo funcionaría a modo de resguardo o *backup*. (Esto contradecía las propias normas de la institución en cuanto a las piezas con categoría “Criticality 1”, respecto de las cuales la segunda pieza estaba llamada a operar a modo de “redundancia” pero no de “sustitución”). Ante esa repuesta de la NASA, Thiokol retrocedió en su postura y accedió a avalar la continuidad del lanzamiento.

Entretanto los ingenieros de Rockwell también plantearon sus inquietudes ya que la cantidad de hielo acumulado sobre la estructura podía comprometer la protección térmica de la nave durante el lanzamiento. No obstante, luego de que una inspección verificara que aparentemente el hielo había empezado a derretirse, la NASA fijó finalmente la hora de despegue para las 11:38 de la mañana. 73 segundos más tarde la nave estallaba y los ingenieros sabían exactamente qué había sucedido.

La Comisión Rogers tenía a Neil Armstrong (1930-2012) como vicepresidente y al premio Nobel de Física Richard Feynman (1918-1988) entre sus miembros, y trabajó durante meses en la evaluación del accidente y sus causas. Más allá de la identificación de los problemas técnicos, profundizó especialmente las falencias y problemas del proceso de toma de decisiones que llevó al lanzamiento, y con él, a la tragedia, a la que consideró un accidente “cuyas raíces se encontraban en la historia”. Boisjoly había sido uno de los primeros en advertir sobre los riesgos que las bajas temperaturas representaban para la eficacia de los anillos fabricados por Thiokol, abandonó la firma y se constituyó a partir de entonces en un orador frecuente en temas de ética dentro de las organizaciones.

De alguna manera, la presión de los gases derivados de la combustión —que no pudieron ser contenidos adecuadamente por los anillos selladores de Thiokol— constituyeron la última y fatal de todas las presiones que condujeron a la desafortunada decisión de lanzamiento. Sin pretensiones de exhaustividad, abordaremos en breve reflexión algunas de las más relevantes de entre ellas.





La presión por la supervivencia como institución

El 20 de julio de 1969 la nave Apolo 11 había finalmente alunizado. ¿Qué hacer ahora con todo el know how, el equipamiento, el personal? Una situación de “vacío” emergió de inmediato, y consecuentemente, la necesidad de generar una nueva misión. Para la NASA, se trataba de una cuestión de supervivencia como institución, y el flamante proyecto que envisionó consistió en la creación de estaciones orbitales tripuladas susceptibles de ser utilizadas ulteriormente como puntos de transferencia para vuelos de exploración con destino a Marte. Este objetivo requería de la construcción de un nuevo tipo de aeronaves, los transbordadores espaciales.

Sin embargo, el empeoramiento de las condiciones económicas de la década del setenta hizo que los programas de alto costo de la NASA empezaran a perder apoyo político. La presión por reducir los costos operativos implicó entonces la necesidad de hallar usos alternativos para la flota de transbordadores. Así fue como la NASA inició una etapa de cooperación con el Departamento de Defensa, en la idea de usar los transbordadores para el lanzamiento de satélites.

Ahora bien, para que los transbordadores pudieran transportar el importante peso adicional de un satélite se tuvieron que hacer ciertas adaptaciones de diseño, y entre la funcionalidad y la seguridad fue esta última la que vino a resultar comprometida. El cambio de ubicación de los cohetes impulsores en relación a la nave al momento del lanzamiento fue uno de esos “compromisos”.

La presión de la competencia

Por otro lado, el programa espacial europeo Ariana constituía un factor competitivo de creciente significatividad. Ariana era ya capaz de transportar satélites, y de hacerlo a precios competitivos con los de la NASA. La organización tenía urgente necesidad de probar que su programa era eficaz. Paradójicamente, entretanto, el incremento del número de vuelos –tendiente a probar la eficiencia de la organización– determinó una pérdida de interés



por parte del público. Ante el riesgo político nuevamente emergente, y para volver a ganar la atención de los ciudadanos, la NASA decidió producir el programa “maestros en el espacio”. Y en efecto, una de las figuras más reconocidas y recordadas de la tripulación del Challenger fue justamente la maestra Christa McAuliffe, primer civil a bordo de una aeronave espacial, que dictaría clase a sus alumnos desde el espacio exterior.

La presión por preservar el negocio

Los ingenieros de Thiokol eran conscientes de las limitaciones de seguridad de los anillos. Ya en vuelos previos, y en mejores condiciones de temperatura que las que habría de enfrentar el Challenger, se habían verificado en ellos erosiones que habían puesto al límite sus condiciones de seguridad. A bajas temperaturas confiar en su funcionamiento era prácticamente suicida. Pero por su lado la administración de Thiokol tenía como objetivo central de negocio la continuidad de su contrato con la NASA. Había millones de dólares en juego.

El día del lanzamiento el administrador del centro de vuelo de la NASA, Larry Mulloy se contactó con Morton Thiokol. Si bien era claro que ansiaba proceder cuanto antes, tampoco se atrevía a hacerlo sin la acquiescencia de los fabricantes de los cohetes impulsores. Sin embargo, cuando en el curso de la respectiva teleconferencia los ingenieros de Thiokol le sugirieron volver a aplazar el lanzamiento, Mulloy se enojó. Típico caso de “efecto de comprobación”: Mulloy sólo quería escuchar buenas noticias.

La teleconferencia se suspendió para que los integrantes de Thiokol pudieran deliberar. Y desafortunadamente, las inquietudes y ansiedades de los ingenieros no fueron finalmente incorporadas al marco de decisión. Sí, era cierto que se habían realizado exitosamente otros vuelos aun sabiendo que el diseño tenía problemas (¿pero acaso implicaba ello que había que seguir desafiando al destino corriendo más y más riesgos incluso incrementados ante circunstancias de temperatura que eran claramente desfavorables para los materiales?); sí, era cierto que había un segundo anillo de redundancia que podría operar en caso de falla del primero (¿pero era suficiente contar con un solo



anillo en una pieza con carácter de Criticality 1 teniendo en cuenta los antecedentes indicados y más aún, hacerlo en contra de normas expresas?); sí, era cierto que no se podía probar que los anillos “no eran seguros” (¡pero por algo en derecho se rotula como “diabólica” la prueba de un hecho negativo!).

Finalmente, los administradores y directivos hicieron primar su rango sobre la expertise. Uno de ellos, Mason, manifestó a otro, Lund, que todavía dudaba: “Es hora de que te saques el sombrero de ingeniero y te pongas el de administrador”. La reducción del marco de análisis eliminó del radar los aspectos esencialmente éticos de la decisión.

Pues mientras los ingenieros analizaban la situación con el sombrero de la seguridad, los administradores la evaluaban a la luz de los riesgos calculados. La ceguera ética respecto del hecho de que había vidas humanas involucradas brilla de un modo flagrante. Por lo demás, internamente la presión del grupo fue tal que ni siquiera Boisjoly logró reunir el ánimo suficiente para manifestar su desacuerdo en esa última y fatídica teleconferencia final.

En resumen: Thiokol deseaba preservar los buenos términos de su vínculo con la NASA en vistas a la continuidad de su contrato, y por su lado el responsable del lanzamiento, presionado por las sucesivas dilaciones (y demás factores de contexto), sólo deseaba escuchar un mensaje que lo habilitara finalmente a lanzar el transbordador de una buena vez. La conjunción de estos elementos determinó la pérdida de siete vidas e innumerables daños colaterales. Y lo terrible es que – más allá de lo desafortunada que puede resultar ahora esa metáfora – no era difícil darse cuenta de que un material elástico como el de los anillos habría de perder su flexibilidad a temperaturas bajo cero, perdiendo con ello por completo su capacidad selladora al momento de la ignición. Siete vidas se perdieron –sin contar millones de dólares y daños intangibles de toda suerte en otros rubros– porque los administradores, bajo las diversas –y por cierto intensas– presiones experimentadas, no encontraron cómo incorporar adecuadamente a su marco decisorio un tema de física elemental.





Conclusiones

La ceguera ética describe una situación en la cual el tomador de la decisión pierde la habilidad de percibir las dimensiones éticas del caso y por ende resulta altamente vulnerable al riesgo de incurrir en conductas moralmente reprobables (Palazzo, & Hoffrage, 2012).

Por otro lado, los departamentos de *compliance* exhiben por lo general una perspectiva marcadamente legalista, que no suele indagar en las sutilezas de los sesgos cognitivos o en conceptos emergentes de la psicología social, las neurociencias y la teoría de la decisión, que son justamente los que emiten los indicadores más tempranos y confiables de riesgo ético.

Y cierto es también que en los experimentos de Milgram, Asch o Zimbardo no todos los participantes sucumbían a las presiones del contexto, la autoridad, o los grupos. Algunos tenían la capacidad de resistir. ¿Podremos modelizar de alguna manera sus estrategias para minimizar el riesgo de que las presiones restrinjan nuestros marcos perceptivos y finalmente nos dobleguen? Diversas líneas de defensa aparecen como posibles. En primer término, ejercitarnos en la flexibilización de nuestros esquemas, aprender a hacer y a mirar nuestras matrices o árboles de decisión incluyendo variaciones en los horizontes temporales y añadiendo perspectivas proporcionadas por los diversos *stakeholders* involucrados. En segundo lugar, en cuanto formemos parte de equipos decisorios, adquirir conciencia de los riesgos de conformidad propios de las decisiones grupales. Tercero, a la luz de las enseñanzas del caso Pinto, animarnos a cuestionar de tanto en tanto las rutinas que nos hacen operar “en transparencia” o conforme procedimientos standard. Crear “islas de decisión consciente” dentro del océano de las rutinas automáticas cotidianas. Y por último, escanear constantemente nuestro contexto en busca de señales de alarma como las que hemos verificado en los casos sintéticamente reseñados, por ejemplo, el lenguaje metafórico, presente en las comunicaciones y conversaciones cotidianas. Tengamos presente que la ladera por la cual podemos empezar a deslizarnos hacia el abismo puede ser al principio tan leve como los quince voltios iniciales del experimento de Milgram.





NOTAS

- 1 De allí que cuando las pruebas de choque empezaron a evidenciar los riesgos derivados de la ubicación del tanque de combustible ya fuera demasiado tarde porque la maquinaria de ensamblado ya estaba en pleno proceso de fabricación. Digamos que el PERT construido para el caso presentó, como consecuencia de la presión temporal, un “solapamiento” de procesos que impidió la oportuna resolución del problema en planta.
- 2 Ford incluso tenía patentes para tanques de combustible más seguros pero hubieran resultado en menores dimensiones del baúl, y los consumidores reclamaban baúles espaciosos a punto tal que era legítimo conjeturar que preferirían el espacio a la seguridad frente a los eventuales riesgos emergentes de un accidente meramente potencial.
- 3 Recién en 1977 se realizaron modificaciones, primero en el mercado canadiense, y luego en el local, que incrementaron la seguridad del tanque de combustible del Pinto.
- 4 La revista *Fortune* consideraba a Enron la empresa más innovadora y admirada; era de hecho la séptima más grande de los Estados Unidos, con un incremento en el valor de la acción de un 1400% en el curso de diez años. (cfr. Enron Corporation, “Common Stock Historical Price Table Daily prices”, 1° ene., 1997 al 12 dic., 2002).
- 5 El “Síndrome de hybris” es una expresión útil para etiquetar de alguna manera la forma en que Enron empezó a observar el mundo, con un marco perceptivo dominado por su propio éxito (Owen & Davidson, 2009).
- 6 Para el autor las metáforas que el ser humano usa para conformar su sistema conceptual conforman una sistematicidad interna (a través de las relaciones entre sí), y determinan la forma en que percibimos y actuamos sobre el mundo.
- 7 En el original: *platoon officers, time in combat, battle-hardened regulars, gun deck, financial canons roared, where the bullets fly, hand grenades, dispatches from the front line, an AK 47, Navy Seals, warriors.*
- 8 En el original: *gamblers, casinos in Las Vegas, brokerage game, subprime mortgage game, poker game.*
- 9 Dadas las características del presente trabajo soslayamos las precisiones técnicas relativas a este primer experimento y los subsiguientes realizados tanto por el propio Milgram como por otros numerosos investigadores del fenómeno. Idéntico criterio seguiremos en punto a los restantes experimentos sobre presión de los pares, del rol o del tiempo que se desarrollan en los párrafos subsiguientes.
- 10 El Evangelio de Lucas 10:25-37 lee: “Bajaba un hombre de Jerusalén a Jericó, y cayó en manos de salteadores, que, después de despojarle y golpearle, se fueron dejándole medio muerto. Casualmente, bajaba por aquel camino un sacerdote y, al verlo, dio un rodeo. De igual modo, un levita que pasaba por aquel sitio lo vio y dio un rodeo. Pero un samaritano que iba de camino llegó junto a él, y al verlo tuvo compasión; y, acercándose, vendó sus heridas, echando en ellas aceite y vino; y montándolo sobre su propia cabalgadura, lo llevó a una posada y cuidó de él. Al día siguiente, sacando dos denarios, se los dio al posadero y dijo: “Cuida de él y, si gastas algo más, te lo pagaré cuando vuelva.” ¿Quién de estos tres te parece que fue prójimo del que cayó en manos de los salteadores?” El doctor dijo: “El que practicó la misericordia con él.” Díjole Jesús: “Vete y haz tú lo mismo.”





REFERENCIAS

- Andersen, Hans Christian, "El traje nuevo del emperador", 1837. URL: <http://ciudadseva.com/texto/el-traje-nuevo-del-emperador/>
- Asch, Solomon E., "Opinions and Social Pressure", *Scientific American*, November 1955, Vol.193, 5: 31-35.
- Darley, John & Daniel Batson, "From Jerusalem to Jericho: A study of situational and dispositional variables in helping behaviour", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, Vol. 27, No. 1, 100-108.
- Deutscher, Guy, "Does your language shape how you think?", *The New York Times Magazine*, 26 de agosto de 2010.
- Flaherty, Alice W., *The Midnight Disease: The Drive to Write, Writer's Block, and the Creative Brain*, Boston & New York: Houghton Mifflin, 2004.
- Gioia, A. G., "Pinto fires and personal ethics: A script analysis of missed opportunities", *Journal of Business Ethics*, 1992, 11:379-389.
- Kay, John, *The long and the short of it*, International edition, London: Profile Books Ltd, 2016.
- Lakeoff, George & Mark Johnson, *Metaphors We Live By*, Chicago: University of Chicago Press, 1980.
- McDonald, Lawrence con Patrick Robinson, *A Colossal Failure of Common Sense: The Incredible Inside Story of the Collapse of Lehman Brothers*, New York: Ebury Press, 2009.
- Milgram, S., "Behavioral study of obedience", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, v. 67, 371-378.
- Milgram, S., "Some conditions of obedience and disobedience to authority", *Human relations*, 1965, 18(1), 57-76.
- O'Toole, Kathleen, "The Stanford Prison Experiment: still powerful after all these years", *Stanford News Service*, August 1st, 1997. URL: <http://news.stanford.edu/pr/97/970108prisonexp.html>
- Owen, David & Davidson, Jonathan, "Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years", *Brain, A journal of Neurology*, 2009, v. 132, 1396-1406.
- Palazzo, G., Krings, F. & Hoffrage, U., "Ethical blindness", *Journal of Business Ethics*, 2012, 109: 323-338.
- Russo, Edward & Paul Schoemaker, *Winning decisions: Getting it right the first time*, New York: Random House LLC, 2002.
- Zimbardo, Philipp, *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*, New York: Random House, 2007.







EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA SUPERVIVENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

*Julio Daniel Castro**

Resumen: En el presente trabajo partimos de la premisa de que las personas se unen para trabajar en forma conjunta, de modo que a través de objetivos comunes cada una de ellas satisfaga sus intereses personales. En segundo lugar, vemos la necesidad de crear organizaciones empresarias que ordenen y permitan el mayor bienestar de todos sus integrantes, y la importancia de que las organizaciones respalden dicho bienestar a través de su permanencia en el tiempo. Con tal fin, analizamos las funciones de un gobierno corporativo que vele por la supervivencia de la empresa.

Abstract: In this text we start from the premise that people work jointly to achieve joint objectives that allow them to meet their personal interests. Second, we point out the need to create business organizations that introduce order and allow for the well-being of all its members, and the importance of supporting such well-being through its permanence in time. To this end, we analyze the functions of corporate governance to ensure the survival of the corporation.

El sentido de una organización humana

Toda organización humana tiene su origen en la necesidad de un trabajo o actividad en conjunto para alcanzar un fin, un resultado, una meta que permita la satisfacción de ciertas necesidades existenciales de sus integrantes. Las organizaciones representan sistemas que en su origen, en función de las metas determinadas por sus fundadores, establecen un diseño de comportamiento para distribuir funciones, responsabilidades y áreas de toma

* Doctor en Administración (UCA). Email: jcastro@bago.com.ar





de decisiones entre quienes integran dichos sistemas. Este impulso inicial se basa en una visión que se traduce en una misión, y a medida que se va afianzando en el tiempo permite moldear la formalización de su comportamiento en función de ir identificando las relaciones y las actividades más eficientes para alcanzar los objetivos propuestos.

La interacción humana dentro de las organizaciones nace de una necesidad mutua de sus integrantes de cooperar entre sí para alcanzar objetivos individuales, quienes si no encuentran otras alternativas mejores para alcanzarlos, se van identificando con dicho sistema generando más compromiso para mantener la organización viva y como fuente segura del desarrollo de los intereses personales.

Es primordial tener en claro el concepto de cooperación cuando hablamos de toda organización humana, ya que nos permite identificar que las personas no sólo actúan por sus propios intereses sino que dependen de los intereses de los demás integrantes de dicha organización que a su vez condicionan sus acciones. Cooperar implica una visión integradora de la realidad, sumar diferentes acciones individuales para alcanzar objetivos organizacionales cuyo resultado se distribuye entre quienes cooperaron como forma de retribuir a sus necesidades, las cuales no hubieran satisfecho actuando aisladamente. Mediante la cooperación buscamos superar limitaciones individuales de capacidad, de tiempo, de conocimiento, de carácter, para darle mayor sentido a nuestra existencia, y cuanto más consciente uno actúe, para darle a su vez mayor sentido a la existencia de quienes nos rodean. Esta idea de la cooperación da origen a conceptos de entidades autónomas con vida propia, alimentada por el comportamiento de sus integrantes y que en su conjunto dan origen a la sociedad. Cada organización, busca expresar una identidad, la cual, en la medida que es fuertemente respaldada por sus integrantes, hace perdurar a la organización porque persiste la identificación grupal que impulsa a cooperar para permanecer unidos, en busca del interés compartido y de las metas personales.





El desarrollo de la misión y de la visión

En todo emprendimiento humano se conceptualizan una misión y una visión, las cuales son complementarias y coexisten, determinan parámetros para guiar nuestras acciones para alcanzar nuestros intereses, y nos permiten comparar diferentes alternativas para elegir la más conveniente y encontrar lo que buscamos. La misión se relaciona más con el presente, con establecer el sentido de nuestras acciones, de nuestros emprendimientos, por qué y para qué desarrollamos una actividad. La visión, por su parte, se relaciona más con el futuro, imaginando hacia donde nos dirigimos, condicionando la definición de la misión.

Al comienzo de un emprendimiento grupal, las personas en dicho sistema integran sus misiones y visiones personales, desarrollando una misión y una visión compartida que los impulse a cooperar. En la medida en que van aceptándose y permaneciendo en el tiempo, fortalecen estos conceptos para incentivar los comportamientos que son adecuados y más eficientes para el bienestar de todo el sistema. Esta situación da origen a lo que denominamos una organización, una entidad más compleja y más rica que la suma de sus partes individuales, que va generando interacciones con el medio ambiente.

Todas las organizaciones que van logrando sus objetivos, que logran adaptarse al medio ambiente para cumplir sus fines, o transformar dicho medio ambiente para su propio beneficio, encuentran justificación para seguir adelante, van sumando al respaldo y entusiasmo de sus integrantes, la aprobación y necesidad de su existencia del cuerpo social dentro del cual interactúan. Las organizaciones justifican y fortalecen su existencia porque encuentran y dan sentido a la interacción social que provocan y que a su vez la sostiene porque satisface los intereses individuales de quienes directa o indirectamente la integran o se relacionan con la misma.

Formalización de la organización

Todo trabajo en equipo necesita de la cooperación de sus miembros para ser eficaz en el logro de los objetivos planteados, pero además requiere ser





eficiente para ahorrar energías, ganar más tiempo, tener menores costos, o como queramos definir la sensación de haber elegido la alternativa más conveniente para nuestro bienestar. Una parte importante de este logro comienza con una disposición de las personas, de forma tal que cada una de ellas tome las decisiones y realice sus actividades en el lugar y el momento que mejor desarrollen sus capacidades individuales en beneficio de la organización. Estructurar formalmente a los integrantes de la misma es el principio de esta condición: toda estructura formal nace de un diseño desarrollado a partir de un estudio profundo consciente, o de una consecuencia menos consciente derivada de la observación empírica de actitudes y de actividades que van definiendo a las personas e integrando comportamientos. En un principio, las relaciones interpersonales son más informales, cada uno se muestra individualmente, con sus deseos, con su personalidad, con sus habilidades, y a medida que avanza la relación comienza a generarse una necesidad mutua para que cada individuo alcance sus necesidades, la relación es producto de la aceptación mutua para actuar conjuntamente.

Al formalizar el comportamiento se establecen metas comunes y la forma en la cual cada uno aportará a la relación u organización. Esto implica establecer jerarquías que determinen los diferentes ámbitos en los cuales cada persona tomará decisiones, qué actividades o funciones desarrollará, es decir, dónde comienza y termina el accionar de cada uno. La formalización es la base de la coordinación para alcanzar el respeto mutuo, valorar la toma de decisiones y el trabajo de cada miembro del grupo; implica darle identidad y sentido a las personas, generando un compromiso de comportamiento responsable. La estructura formal de una organización, reconoce, valida y da garantías a las personas para tener incentivo en una acción conjunta. Todo diagrama de la organización, además, refleja una intención de voluntades para actuar sincronizadamente, con un compromiso recíproco, creando los canales formales de comunicación para generar un ámbito adecuado en la proyección futura de la organización en su interacción entre sus integrantes y el medio ambiente.

Todo organigrama de una organización expresa una intención de actuar de una forma determinada, un acuerdo de quienes integran la misma para





que tenga una determinada identidad, definiendo las actividades que se desarrollarán, cómo se agruparán las mismas, cómo se dividirán las funciones y la toma de decisiones para que estas últimas se comuniquen y expresen la autoridad que determina la jerarquía de los objetivos y de los medios para alcanzar los mismos, estableciendo comportamientos previsibles, responsables y coordinados que aseguren una existencia y un desempeño adecuado a lo largo del tiempo.

La formalización debe reflejar la voluntad de quienes integran la organización y, más específicamente, de quienes tienen bajo su responsabilidad la determinación de cuáles son sus metas y las formas para alcanzar las mismas, estableciendo canales de comunicación y de toma de decisiones que lleven a una adecuada coordinación de las funciones de cooperación mutua que aceptan sus integrantes.

La toma de decisiones

Las acciones de las personas pueden ser conscientes, como resultado de la deliberación, del cálculo, del pensamiento, de un proceso que termina en una decisión, o pueden ser inconscientes, automáticas, de respuesta a condiciones internas o externas, presentes o pasadas. En el primer caso, los individuos enfrentan la situación a través de un análisis previo, actúan de una manera determinada de acuerdo a un proceso de elección enfocado a las consecuencias de la acción a desarrollar. Estas consecuencias son en gran parte inciertas, y por tal razón, requieren de un análisis que considere la importancia de las variables que influyen en la decisión y en la situación planteada. En el segundo caso, los individuos actúan sin un análisis riguroso previo a la acción, debido a que: a) la situación es conocida (al igual que las consecuencias de las acciones), por lo tanto la decisión se toma mucho más rápido, o b) porque se actúa reaccionando en base a la emoción y no se da lugar a un proceso de razonamiento.

Detrás de toda estructura formal de una organización existen procesos de decisión distribuidos a lo largo de las posiciones de las líneas de



comunicación, que constituyen los procesos esenciales de la acción de dicha organización y sintetizan los elementos del sistema cooperativo en sistemas concretos. Estos procesos tienden a establecer rutinas que ahorran tiempo de discusión y acuerdos posteriores entre los integrantes de la organización. Se trata de diseñar a través de ellos las distintas tareas de la organización, establecer qué habilidades e información se requieren para realizar las mismas, los conocimientos para supervisarlas y el carácter necesario para tomar las diferentes decisiones. Todo este conjunto de funciones, puesto en marcha, da vida a la estructura de la organización, comunica a sus integrantes y va desarrollando los procesos de toma de decisiones, los cuales a lo largo del tiempo se van transformando en capacidades organizacionales, es decir, en las habilidades que respaldan y legitiman sus actividades y que le dan una identidad como organización.

Las buenas decisiones implican tener un adecuado sentido de la oportunidad, identificar lo que es posible hacer y lo que no, desarrollar procesos de decisión coordinados, basarse en hechos objetivos, y respetar a quienes poseen mayor conocimiento, habilidad y carácter para tomar la decisión pertinente. El resultado de las decisiones que tomamos sobre objetivos últimos no se ve inmediatamente; como ya mencionamos, implica el seguimiento de otras decisiones de menor proyección en el tiempo o de objetivos intermedios que acompañan a la primera y cuyas consecuencias se ven en el largo plazo. Todo diseño de procesos de decisiones debe contemplar esta integración entre el corto y el largo plazo que resulte en estructuras mentales criteriosas en la comprensión de la interacción de las variables del medio ambiente. Las decisiones organizadas tienen en cuenta un propósito ya establecido, el cual condiciona la forma de ver el medio ambiente, determina cómo ordenamos y analizamos las cosas, y qué importancia damos a cada una de ellas. En base a ese propósito, actuamos y nos interrelacionamos con el medio ambiente y vamos generando la identidad de la organización.

Todo sistema cooperativo debe buscar un equilibrio entre quienes toman las decisiones dentro del mismo. Ellos deben compartir, más allá de las diferentes funciones existentes, el enfoque hacia modelos mentales basados en la supervivencia del sistema cooperativo que integran. Estos modelos men-



tales deben poseer una amplitud de visión que posibilite la generación permanente de alternativas viables para la organización, más allá de sus actividades actuales y del medio ambiente presente. El propósito organizacional y el medio ambiente son interdependientes: en cada decisión que tomamos, tratamos de ir adecuando nuestra posición de acuerdo a la forma que mejor nos pueda encontrar ubicados en dicho medio ambiente.

Descentralización de la organización

Un aspecto importante a tener en cuenta que se deriva de la formalización y de la toma de decisiones dentro de una organización, es la determinación de las áreas de decisión, de las funciones, tareas y actividades que cumplirá cada persona, lo cual determinará las habilidades, conductas, carácter y responsabilidades a asumir. La combinación de estos factores humanos diseña el comportamiento esperado para cada integrante de manera tal que estas características ejercidas adecuadamente fortalezcan la coordinación del trabajo cooperativo, y por ende el cumplimiento de los objetivos planteados y de la satisfacción personal no sólo de los integrantes internos de la organización, sino también de quienes interactúan con la misma brindándole o recibiendo servicios, productos o asistencia.

Descentralizar es una condición necesaria para que se puedan abarcar la diversidad de conocimientos y actividades necesarias, los cuales posibilitan la existencia de la organización. La descentralización estará en función de la cantidad y complejidad de los conocimientos y actividades; en ambientes estables, previsibles y de conocimientos accesibles no será necesaria una gran descentralización, las personas toman decisiones y realizan sus tareas con mayor dominio del medio ambiente y de su persona. En cambio, en ambientes más dinámicos y complejos, se hará más necesaria la descentralización para agrupar conocimientos y habilidades específicas que requieren más preparación y aptitudes de las personas que no son tan comunes o de fácil adquisición, por lo cual los ámbitos son más estrechos, el conocimiento y las habilidades se encuentran más dispersos,





se requiere una comprensión de la realidad que sea más analítica en sus partes para poder entender adecuadamente el todo.

Responsabilidad de las personas

Cada integrante de la organización debe asumir un compromiso con la misma, cumpliendo adecuadamente las funciones para las cuales fue designado y que aceptó como condición para pertenecer a la misma. Sus decisiones deben ser evaluadas en función de las decisiones que toman los demás integrantes y que estén orientadas al propósito general, respetando conocimientos y habilidades para ser eficientes y permitir la continuidad de la organización en el tiempo. A medida que nos ubicamos más arriba en el organigrama, el concepto de responsabilidad se hace más amplio porque las decisiones que se toman en dichos puestos afectan el comportamiento de mayor cantidad de personas, estableciendo objetivos, controlando y valorando las actividades de quienes se encuentran por debajo de dicha jerarquía estructural, reconociendo cambios en el medio ambiente que ameriten cambios en las propuestas establecidas y que modifican actividades. Todas estas situaciones en muchas ocasiones generan distintos puntos de vista ante la aparición de nuevos escenarios o la alteración en la satisfacción de los intereses individuales que resienten el espíritu cooperativo, por lo cual los puestos más elevados requieren no solamente de mayores conocimientos y habilidades técnicas, sino sobre todo de una capacidad personal para enfrentar dificultades, problemas no rutinarios o planteos de diferentes escalas de valores con una visión clara para encontrar soluciones integrando diferencias, adaptándose a nuevas situaciones y establecer claramente los valores de la organización, para sumar voluntades que persistan en mantener viva a la misma.

La responsabilidad es sinónimo de una fuerte convicción, de una voluntad cierta de cooperación, de pensar en la supervivencia a lo largo del tiempo, la cual muchas veces significa que el mayor valor de una organización o empresa no se relaciona directamente con el presente sino con la proyección a futuro de su existencia.





¿Qué se entiende por Gobierno Corporativo?

El gobierno corporativo es un término que se refiere al órgano o a la parte estructural de la empresa que tiene a su cargo la dirección de la misma. Cuando hablamos de la actividad de dirección la entendemos como una misión estratégica que consiste en:

- a. determinar los objetivos a largo plazo que hacen a la existencia de la organización,
- b. identificar cuál es la cultura que impregna el comportamiento de sus integrantes y que se transmite a la sociedad, y
- c. establecer el producto o servicio a brindar, los clientes o el segmento del mercado en el cual se va a operar, las políticas de comportamiento de las diferentes actividades a desarrollar, y los resultados cuantificables a alcanzar.

El gobierno corporativo es la parte estratégica de la organización que se ocupa de los grandes lineamientos, de determinar los indicadores macro sobre las variables del medio ambiente, tanto interno como externo, los cuales influyen en la supervivencia de la organización y que a través del estudio y el control permanente de los mismos, permite ir evaluando la “salud” de la misma. Quienes lo integran deben fijar fines y actividades para alcanzar los mismos, que sean concretos, medibles, comparables y realistas, que permitan llegar a elaborar diagnósticos y resultados ciertos y comprensibles que reflejen adecuadamente la realidad.

Cuando las definiciones estratégicas se concentran en los fines, los indicadores estarían representados, a modo de ejemplo, por las siguientes variables:

- Unidades a vender
- Monto a facturar en un lapso de tiempo
- Porcentaje en la participación del mercado o mercados en los cuales se interviene
- Segmento de la población o área geográfica a la cual se brindará el servicio

Cuando las definiciones estratégicas se concentran en las actividades necesarias para alcanzar los fines, se desarrollan las políticas y rutinas



organizacionales que encuadran los tipos de decisiones y las funciones que se distribuirán en forma coordinada para que la organización sea eficiente. Ello genera canales de comunicación para lograr un flujo de trabajo dinámico, pero a su vez identificable por tipo de responsabilidad para que pueda monitorear las capacidades y personalidades requeridas en cada puesto de la estructura, y además poder medir los diferentes rendimientos, estableciendo unidades de medidas ciertas como las descriptas para los fines, por ejemplo:

- Manuales de procedimientos
- Organigramas con descripción de tareas y responsabilidades
- Fichas con descripción de actividades y tiempo insumido en las mismas

Estas funciones estratégicas conllevan la responsabilidad de crear y/o desarrollar condiciones favorables en el medio ambiente, tanto interno como externo de la organización, para hacer sustentable la existencia de la misma en el tiempo. Dicha sustentabilidad está dada por el valor que la organización o la empresa adquiere dentro de la sociedad o del mercado, y este valor debe ser estimado a futuro y no sólo en el presente, ya que muchas veces el obtener beneficios excesivos en los negocios crea la oportunidad para que otras organizaciones ocupen el lugar al satisfacer con mayores beneficios a los clientes o beneficiarios. Una adecuada visión en el largo plazo hace más realistas los esfuerzos y los beneficios mutuos que la organización debe acordar con sus integrantes y sus *stake holders* (personas físicas o jurídicas externas que interactúan con la organización) para mantener una relación armónica, recíproca y duradera en el tiempo.

¿Cómo se integra el Gobierno Corporativo?

Para el caso de una empresa de capital privado la propiedad de la misma está en manos de una persona física o una persona jurídica, o distribuida entre accionistas que integran el Directorio o nombran a representantes para cumplir tales funciones. Los integrantes del Directorio deben velar por los intereses de los accionistas estableciendo la estrategia de la empresa, las pautas generales de los resultados a alcanzar y las políticas dentro de las cuales se

desarrollaran las actividades, dejando el control de las tareas diarias a los gerentes, quienes realizaran las mismas respetando los lineamientos establecidos. Lo importante es que la estrategia, los resultados y las políticas se establezcan en forma clara, y que los gerentes acepten los mismos como compromiso y responsabilidad hacia los dueños a cambio de la retribución económica que se les está brindando por su tarea. Ambas partes tienen un acuerdo implícito de subsistencia y cooperación, y la empresa en funcionamiento es la expresión de ese acuerdo a lo largo del tiempo, y del respeto por ese acuerdo y por las personas que dependen e interactúan con la empresa.

El desafío que tiene el Directorio es el de definir adecuadamente el “valor” de la empresa. Lo ideal es que la empresa perdure en el tiempo como prueba de que la sociedad acepta y respeta su existencia, de que está dispuesta a pagar un precio por sus productos o servicios que le permita a la misma subsistir, brindando a su vez un valor a sus empleados y a sus accionistas a través de los sueldos y de los dividendos respectivamente.

El mayor valor no es sinónimo de la mayor ganancia para un momento determinado: el mayor valor significa ser sustentable en el tiempo y no siempre obtener una ganancia extraordinaria puede garantizar la existencia en el largo plazo, ya que tanto los clientes como potenciales competidores al percibir esta situación, buscarán alternativas para equilibrar la relación entre el precio pagado y la satisfacción recibida. Cuando existen grandes distorsiones en las ganancias, esto deja la puerta abierta para que resulte más fácil desarrollar alternativas para ofrecer similares productos o servicios, debido a que existe un mayor margen para absorber los costos de inversión con el nivel de precios dado.

Manteniendo el control de la empresa

En muchas ocasiones, es necesaria una mayor participación de los accionistas, que los mismos tengan un mayor compromiso con el futuro, una visión más adecuada del largo plazo ya que se corre el riesgo de perder el control de la empresa y por ende su continuidad en el tiempo. Es

importante que sigan de cerca las actividades: en la medida que la organización es más grande, se deberían formar comités especializados en diversos temas que indiquen resultados, como por ejemplo un Comité de Finanzas, un Comité de Marketing, o un Comité de Control Interno, que brinden informes periódicos sobre la situación de la empresa.

En ocasiones, cuando no existe un adecuado control y ante la aparición de problemas operativos que no fueron previstos con antelación, se plantean los denominados *take overs* (adquisiciones externas) como una fácil solución de inyección de fondos para remediar problemas financieros, pero si no hay un compromiso a largo plazo, estos *take overs*, pueden convertirse en capitales piratas que ayudan financieramente hasta que la empresa se estabiliza y después se retiran del negocio con una ganancia, dejando tras de sí sin trabajo a personas responsables y comprometidas, sin importarles la empresa como organización humana y el largo plazo desde un punto de vista comunitario.

Los directores no sólo tienen que mantener a la empresa en movimiento sino que tienen que generar valor para la misma, y por ende, generar valor a los accionistas. El valor de los accionistas traducido en las ganancias o mayor valor de sus acciones no sólo tiene que ver con el corto plazo como ya hemos mencionado, sino también con el largo plazo y la subsistencia de la organización, manteniendo un valor adecuado en el tiempo que respalde la inversión de los accionistas y el trabajo de sus integrantes, que representa gran parte de su desarrollo como personas.

En relación con esta idea que el Directorio no debe permanecer indiferente a la vida de la empresa y su desempeño, tenemos como ejemplo a la empresa Avon, que ha establecido reuniones regulares con los principales inversores para discutir operaciones e ir siguiendo la estrategia planteada y la situación de la empresa. Algunos diseños de estructuras o actividades pueden ayudar a que los accionistas mantengan su influencia en las decisiones de la empresa a través de por ejemplo:

- Comités de nominación de directores, que dan la oportunidad a accionistas minoritarios disidentes para nombrar directores y para ver respaldados y representados sus intereses.

- Comités de peticiones, que dan la oportunidad a accionistas minoritarios disidentes para expresar sus desacuerdos con las políticas o resultados de la empresa.
- Análisis de campañas específicas, para que los accionistas disidentes tengan derecho a hacer observaciones en las campañas de negocios o pedir cambios de agenda.

Valorando la actuación del Directorio

En principio, respetando las buenas costumbres y la ética, la forma como se hacen las cosas es menos importante que efectivamente se hagan. En todo emprendimiento, buscar la perfección desde el inicio no es un buen augurio de un resultado exitoso, hay que planear, diseñar estrategias, contemplar posibilidades, pero también administrar el tiempo; el comienzo de una actividad ya estudiada en su “justa medida”, también va mostrando la realidad e impulsando el desarrollo de las tareas, y sobre todo motivando a la gente. Participar genera expectativas de obtener resultados, de encontrar valor en el tiempo insumido, y de sentirse útil y desarrollarse.

Considerar la evaluación de la actividad del Directorio, clarifica el rol de cada uno de sus integrantes, permitiendo valorizar su trabajo, formar expectativas ciertas sobre lo que pueden aportar a la empresa y sus responsabilidades. Ayuda a balancear el conocimiento para abarcar los diferentes aspectos que hacen a la supervivencia de la empresa, como por ejemplo el análisis adecuado del mercado, de los clientes y los proveedores, de los canales de distribución, de los aspectos legales e impositivos que condicionan las operaciones de la empresa y su formalización legal.

Las apreciaciones del Directorio, hechas en forma apropiada, con responsabilidad y respeto, aumentan en forma positiva la relación con el *management* o gerencia de la empresa, ya que se comparten conocimientos y se colabora en equipo para alcanzar objetivos ambiciosos y que sean posibles, meditando los procesos a desarrollar y estimando adecuadamente el comportamiento de las variables del medio ambiente para adaptarnos

y condicionar a las mismas para la supervivencia sustentable en el tiempo, considerando los intereses comprometidos con la organización y de los verdaderos accionistas, que respetan el valor con visión de largo plazo.

Evaluar periódicamente la labor del Directorio contribuye a integrar los intereses de los accionistas con los resultados de la empresa y las expectativas de sus integrantes, obligando a los integrantes del mismo a rendir cuentas, a participar activamente y por ende, a justificar los honorarios que perciben.

Actividades y responsabilidades que hacen al Directorio:

1. Asegurar un buen proceso de intercambio de ideas y de diálogo para diseñar un plan estratégico por parte del Ceo y su grupo gerencial en concordancia con los deseos de los accionistas.
2. Asegurar una adecuada selección del Ceo y su grupo gerencial, en cuanto a conocimientos y aptitudes personales, como así también a la implementación de las rutinas de procesos organizacionales que informen el seguimiento de sus desempeños, y en consecuencia, poseer un adecuado plan de sucesión para recurrir en cualquier momento a las personas más aptas para ejercer los puestos claves de decisión.
3. Evaluar y monitorear periódicamente, a través de adecuados Sistemas de Información y Control (como por ejemplo confección y análisis de Balances, Informes de Ventas, Informes de Costoso Proyecciones Económicas Financieras) y de Comités de Auditoría (analizando los circuitos administrativos y de autorización de operaciones) que aseguren el cumplimiento de los resultados esperados, o en su defecto, que detecten la causa del desvío de los mismos, como así también el correcto desarrollo de las políticas y normas internas y de las leyes del ámbito social.
4. Generar Informes periódicos que detecten situaciones de posibles conflictos para evitar Crisis Gerenciales, como por ejemplo malos desempeños por incapacidad técnica, actitudes personales que dañen el trabajo y por ende la convivencia o viceversa, o cambios en el comportamiento del medio ambiente que no permiten el cumplimiento de los objetivos planteados y que hacen necesario un cambio de rumbo.

Para dar transparencia a sus decisiones, el Directorio debe establecer una agenda anual con los temas a tratar y los informes a brindar y formalizarlos



a través de Actas de Directorio brindando información que sea de utilidad para un adecuado control del rumbo de la empresa.

El Directorio debería conformar un equipo de Asesores del Conocimiento para el Ceo y su grupo gerencial. Los miembros del Directorio con su conocimiento y experiencia deben construir los cimientos de las demandas estratégicas de la empresa, para lo cual es necesario que en su conjunto brinden:

- Conocimiento en los asuntos que determinan con mayor énfasis el desempeño de la empresa como por ejemplo el comportamiento del sector industrial o del mercado en el cual se opera, los desarrollos tecnológicos, o los aspectos legales vigentes.
- Información de diferentes fuentes, sobre todo externas, para nutrir al Ceo y a los Gerentes en sus planes o facilitarles el acceso para interactuar con diferentes *stake holders* que, como indicamos, son entidades o personas físicas externas a la empresa que interactúan con ella cotidianamente en sus operaciones como clientes, proveedores, bancos, medios periodísticos, instituciones u organismos estatales.
- Experiencia para identificar como influye cada variable del entorno económico-social en las actividades de la empresa, como por ejemplo la lucha de poderes dentro de la organización, que alternativas condicionan la fidelidad de nuestros clientes, cuál es el grado de dependencia con nuestros proveedores, qué grado de control estatal existe sobre las operaciones del mercado, qué nuevos mercados se están desarrollando que podrían ser aprovechados por nuestros productos o servicios.
- Mantener un adecuado balance de poder entre su responsabilidad de representación de los accionistas y la autonomía que deben poseer el Ceo y los Gerentes en dirigir las operaciones de la empresa.
- Brindar el tiempo necesario a la empresa, que permita cumplir con el compromiso asumido ante los accionistas. Muchas veces, los directores tienen diferentes compromisos laborales con diferentes empresas que no les permite prestar una adecuada atención a cada una de ellas. Los Directores deben coordinar con el Ceo y la alta gerencia para recibir en tiempo y forma la información de los indicadores de la actividad de la



empresa para poder analizarla y brindar su opinión en los momentos que se necesitan tomar decisiones estratégicas o para poder implementar cambios si es necesario modificar el rumbo.

El Directorio, también debe establecer un adecuado proceso de autoevaluación que permita una continua integración entre sus miembros. Ellos también deben formalizar sus actividades para facilitar el establecimiento de un marco de referencia que los identifique como grupo, examinando como desarrollan su tarea, como integran sus diferentes funciones y compromisos y sobre todo para analizar si son eficientes en su trabajo, aconsejando a los ejecutivos e informando a los accionistas. En virtud de ello, algunos de los puntos a tener en cuenta son:

- a. Al comenzar el ejercicio económico de la empresa, deben establecerse en forma clara los objetivos para el año, como por ejemplo, niveles de ventas, participación del mercado, lanzamiento de nuevos productos o servicios, resultados netos sobre la inversión o el patrimonio.
- b. Durante el año, se deben analizar las rutinas o procesos organizacionales a fin de evaluar si los mismos facilitan una adecuada recolección y posterior análisis en tiempo y forma de la información sobre las actividades del directorio (al igual que habíamos comentado sobre las actividades de la empresa) y a su vez, estandarizar dicha información para darla a conocer a través de actas del directorio (se verá cuales son públicas por requisitos legales y cuáles para manejo privado de los accionistas).
- c. Establecer evaluaciones periódicas (ej. trimestrales o semestrales) y otra al final del ejercicio económico para medir los objetivos planteados, las actividades desarrolladas y los resultados reales, en el cual pueda establecerse el desempeño del Ceo y los gerentes, de acuerdo a los pronósticos y las causas de los desvíos si es que no se cumplió lo previsto.

Estos procesos de autoevaluación del Directorio ayudan a fijar estándares para medir desempeños además de fomentar e identificar a Directores de Alta Calidad, con compromiso hacia la excelencia, que se traduce en hacer sustentable la existencia de la empresa a lo largo del tiempo.



El Directorio y la sucesión del Ceo

La selección del Ceo es una de las decisiones más importantes que toma el Directorio. En épocas de competencia global, de grandes fusiones, adquisiciones y mega absorciones, es necesaria una relación más estrecha entre los Ceos y los directores. El directorio no puede ser un observador pasivo, debe responder activamente a sus accionistas, a los intereses de mantener una responsabilidad social, de prestigio, de respeto por parte de la sociedad, que se refleja en el compromiso con la empresa, con sus trabajadores y sobre todo con sus ejecutivos, guiándolos y aconsejándolos, para que la empresa sustente su existencia a través del cumplimiento de sus objetivos internos que fueron establecidos y que se materializan mediante el servicio a la comunidad a través de los productos y servicios que honestamente son brindados y comercializados.

La mejor fuente para buscar a los nuevos Ceos es la propia empresa, ya que a través de los años, se va cultivando una cultura, una identidad que adhiere al espíritu de la organización, tanto en sus rutinas de trabajo como en los conocimientos que la distinguen de los demás, lo cual le permite identificarse en su medio ambiente. Ir creciendo dentro de la organización, va preparando a la gente ante diferentes situaciones y desarrolla un seguimiento que va conformando una historia que define rasgos de capacidades para elegir a las personas más adecuadas. De todas formas, debe existir un espectro de visión amplio que permita concentrarse en varios candidatos y considerar diversas opciones, entre las cuales también incluimos cotejar con el exterior para considerar nuevas capacidades o visiones que ayudarán a descubrir o reafirmar debilidades o fortalezas que poseemos.

En las grandes empresas generalmente existe un comité del Directorio encargado de la evaluación de las compensaciones de los Ceos y la Alta Gerencia, y además de la elección y sucesión de los Ceos. Este comité, que deberíamos denominarlo de compensación y organización, debe hacer un seguimiento a lo largo de los años de diferentes candidatos, e ir formando un historial que permita en el momento necesario, elegir al mejor candidato sin deliberaciones traumáticas. Debería existir un contacto permanente





tanto en reuniones formales como informales, con los posibles futuros ejecutivos, para ir conociendo su desempeño ante diferentes desafíos. Tiene que desarrollarse un Programa de Desempeño que marque ciertos ítems que hacen a la toma de decisiones gerenciales y que evalúe diferentes capacidades, tanto técnicas como humanas, que desarrolle los diferentes perfiles y así facilite las comparaciones.

Algunos ejecutivos consideran que se debe comenzar con este proceso de selección del futuro Ceo por ejemplo 3 o 4 años antes de que el Ceo actual se retire, pero este proceso debe ser permanente, debemos considerar que siempre pueden existir imprevistos que hagan necesario un reemplazo definitivo o temporal del Ceo, y para ello, si se posee una estructura preparada con las personas idóneas, de acuerdo a una experiencia y a una actuación probada, se tendrán muchas más posibilidades de tomar decisiones correctas en cuanto a la elección que improvisar sobre la marcha. No siempre prepararse o anticiparse a situaciones que puedan ocurrir garantiza salir airosos, pero seguramente que ocurrirá la mayoría de las veces, ya que prepararse implica tomar conciencia, analizar, ver alternativas, constatar la realidad día a día, y esto nos da un conocimiento más certero de identificar las amenazas y las oportunidades y por lo tanto adaptarnos más rápidamente a las circunstancias.

Es necesario aclarar que todo este proceso permanente de evaluar a futuros Ceos no debe convertirse en una lucha o carrera despiadada dentro de la organización. Debe ser un proceso con intervención del propio Ceo, de un contacto diario, de trabajar en equipo y de integración, de mutuo conocimiento y que genere un respeto profesional y humano que en los momentos de las decisiones cruciales, las definiciones no tengan que someterse a escrutinios largos y cargados de debates acalorados y de múltiples aclaraciones, sino que las mismas surjan de un consenso rápido y respaldado por la confianza y la aceptación de las personas, derivado de un proceso formalizado a lo largo del tiempo y aprobado por su eficiencia. A medida que una organización permanece en el tiempo, continúa como grupo donde se desarrollan facetas personales, se integran y generan relaciones formales e informales que van “formalizando” la estructura de la organización y esta-





bleciendo cuáles personas se adaptan mejor a cada puesto para fortalecer a la misma y por ende a cada integrante en forma particular.

Elegir un Ceo requiere conocer a la persona actuando en soledad muchas veces para tomar una decisión. No quiere decir esto que los Ceos deben aislarse, ser individualistas, encerrarse en sí mismos; al contrario, un Ceo debe primero saber escuchar para saber qué es lo que le pasa a la gente y lo que ocurre en el medio ambiente, es condición fundamental que tenga empatía, la cual le permita entender lo que pasa no solamente desde su propia perspectiva. El Ceo debe ser eficiente en elaborar la información en tiempos adecuados a las decisiones, y de forma integrada y ordenada, que lo convierta en un verdadero estratega, con visión de futuro, apoyando a la empresa y sus integrantes como así también a quienes interactúan con ella desde el exterior satisfaciendo sus requerimientos, y para ello es necesario que en los momentos de toma de decisiones el Ceo esté seguro, que no actúe en función de un debate permanente. Un estratega es un líder, y la gente espera de él compromiso, visión de futuro y decisiones fuertes y seguras, por esta razón, en los momentos difíciles y/o de decisiones estratégicas debe ser el Ceo quien integre toda la información y las diferentes necesidades para encontrar el camino que mejor abarque a todos aquellos que interactúan dentro y fuera de la empresa y que se convierta en la continuación más sustentable de la organización.

En los casos en los que el Directorio considere la posibilidad de que la persona a suceder al Ceo sea externa a la empresa, que no se formó en la misma, debe hacerse algunas preguntas cuyas respuestas tienen que nutrir el conocimiento del futuro:

- ¿Qué capacidades no pudieron desarrollarse dentro del plantel gerencial de la organización? ¿Cuál fue la razón?
- ¿Hubo un cambio de paradigma en el mercado que hizo necesario la incorporación de nuevos conocimientos?
- ¿Existen potenciales conflictos de cultura y de motivación en los gerentes de la empresa ante el nombramiento de un Ceo externo?
- ¿La búsqueda de candidatos externos hace necesario la intervención de agencias de *Head Hunters* (Cazadores de Cerebros)? ¿La selección final del candidato está en su mayor parte en manos de la agencia?





Las respuestas a estas preguntas serán de gran utilidad para determinar si el Directorio realmente actuó con compromiso hacia los accionistas, interiorizándose de los resultados de la empresa y del desempeño de sus funcionarios, y si se mantuvo actualizado en cuanto a la dinámica del mercado, al desarrollo de las tecnologías y los gustos de los clientes.

Asumiendo el poder del Directorio

En los últimos años, se viene utilizando el término *empowerment* (empoderamiento) para definir la delegación de poder a escalas más inferiores dentro de la organización en relación a toma de decisiones, que por su conocimiento, llevan adelante los subordinados, y que permiten mejoras de cualquier índole (nuevos negocios, mayores ventas, menores costos, mejoras en los procesos administrativos) en el desempeño de la empresa. En el estudio presente significa que también los directores externos (que generalmente representan a accionistas minoritarios) tienen la capacidad, el derecho y la independencia para monitorear la performance de los altos puestos gerenciales y de la compañía para influenciar al Ceo y a quienes toman las decisiones estratégicas junto a él, para que cambien o modifiquen la dirección de la empresa si los resultados de la misma no alcanzan las expectativas planteadas, y en situaciones extremas, para modificar el liderazgo corporativo.

En muchos casos, el presidente del Directorio es el Ceo, y esta condición, puede llevar a considerar que el resto del Directorio tenga como función el mero acompañamiento de las decisiones o el consejo para algún tema especial sólo si le es requerido, pero sin interesarse en las decisiones del Ceo y de la Gerencia, sin hacer evaluaciones con criterio para verificar si las mismas siguen las pautas planteadas estratégicamente y aceptadas como estándares. Los Ceos deben comprender claramente el poder y la responsabilidad de los directores, y los directores externos deben reconocer y respetar el límite entre monitorear a los gerentes y gerenciar a la empresa. Es necesario una visión de equipo de trabajo en el cual los directores y





los gerentes top, cumplan sus respectivos roles y se integren para que se potencien sus funciones en dar mayor valor a la empresa. Se debe acentuar el concepto de que el Directorio tiene que fortalecer su función de aconsejar y asesorar al Ceo y los Gerentes, y de monitorear la performance de la empresa, es decir, gobernarla con visión estratégica de un propietario responsable. El Ceo retendrá para sí el poder de liderar la empresa desde el gerenciamiento, generando los planes de acción que hagan posible el cumplimiento de las estrategias, por lo cual, mientras la performance de la empresa se encuadre dentro de los lineamientos estratégicos planteados, no debe condicionar su actuación al asesoramiento diario del Directorio.

El *empowerment* exige diferentes fuentes de presión.

Muchos inversores institucionales no quieren sentarse en el directorio para gobernar directamente a las empresas, sino que quieren ser representados por un directorio que monitoree a los Ceos y gerentes estableciendo las estrategias genéricas y midiendo resultados. El Directorio es un órgano de gobierno que no solamente cumple una función de información con altos honorarios.

Muchas veces ocurre que los Ceos tienen todo el conocimiento del manejo de la empresa y ante cualquier situación en que ellos no estén, se retiren o se desvinculen, por lo cual, es muy importante que el Directorio sepa actuar rápidamente con conocimiento de las actividades y del medio ambiente de la empresa.

Es necesario que los directores demuestren su valía en las funciones que desempeñan, sin exralimitarse en sus atribuciones, pero teniendo una participación activa para poder informar a los accionistas de la performance de la empresa, acompañando criteriosamente a los gerentes en sus funciones para potenciar su desempeño, asesorando y brindándoles información que desconocen.

Así como los directores deben demostrar su valía, los Ceos y los Gerentes también deben informar sobre sus funciones, ajustando el producto de las actividades de la empresa al plan estratégico, justificando sus salarios, los cuales muchas veces se encuentran sobredimensionados respecto a resultados pobres de la organización que ellos mismos deberían acompañar con





los esfuerzos y/o costos pertinentes, como los demás integrantes de la organización.

Los empleados de la empresa que no ocupan puestos ejecutivos, tienen el derecho de ser informados acerca de la sustentabilidad de sus puestos de trabajo.

Algunas conclusiones inválidas respecto del *empowering* de los directores incluyen las siguientes:

- “El poder es suma cero”. Dar mayor poder al Directorio no significa que sea en detrimento del poder del Ceo. La idea de dar poder al Directorio es para potenciar el trabajo y el rendimiento de los Ceos, complementando la información y el conocimiento como así también la visión estratégica de la empresa. Vislumbrando nuevos mercados, nuevos productos o servicios, o cambios de rumbo ya sea por oportunidades o amenazas que se puedan presentar.
- “Asesoramiento y monitoreo están en conflicto.” Esta afirmación tendrá más asidero en la medida que el asesoramiento se incline hacia el condicionamiento forzado de las decisiones de los Ceos y los gerentes. Si los directores, al comienzo del ejercicio económico, trazan los lineamientos estratégicos y/o consensuan los mismos con los Ceos, y después, sólo intervienen cuando se les pide asesoramiento o cuando el control de los resultados no son los esperados participando activamente en su corrección en forma conjunta con la alta gerencia, no darán lugar a críticas o insatisfacciones de los gerentes, ya que cumplen adecuadamente su función.
- “No existe necesidad de actuar por parte del Directorio a menos que se desate una crisis”. Si esto se da en la realidad es un riesgo grande, siempre se dice que es mejor prevenir que curar, porque cuando florecen los problemas el diagnóstico es más difícil si no se tiene una “historia clínica”. Actuar en forma permanente, informándose de las actividades de la organización y su medio ambiente (clientes, proveedores, participantes de la industria, bancos) ayuda a prevenir desvíos o en todo caso, si se manifiestan, actuar rápidamente e identificar más fácilmente sus causas.



- “El standard del Directorio es aplicable a todas las compañías”. Asumir esto es un error. No todas las empresas tienen las mismas características. Hay que analizar la confianza que los Directores tienen en el Ceo y en los gerentes, cómo fueron los resultados de la empresa en los últimos años, si se cumplieron los objetivos, si hubo problemas en los procesos de toma de decisiones, cómo es el mecanismo para el establecimiento de políticas, cuál es el proceso para definir las estrategias, si existe una gran diversidad de negocios en la empresa, si conviven diversos mercados a los cuales atender. Hay que analizar la complejidad de las decisiones, cuántas variables se ven involucradas que afectan la actividad de la empresa. A mayor complejidad existe una mayor necesidad de que el Directorio monitoree más de cerca las decisiones gerenciales para ver si las mismas necesitan también consejo o asesoramiento.

Debemos considerar que el Directorio tiene el poder de actuar en nombre de los accionistas (dueños de la empresa), lo cual les da derecho a tener poder sobre la Gerencia en cuanto a definir estrategias, marcar rumbos, establecer políticas y demás pautas que hacen a la supervivencia de la organización, pero la Gerencia tiene el poder o conocimiento derivado de ser empleados full time de la organización y los componentes del Directorio no. Por esta razón, el Directorio debe ser un cuerpo solidario entre sus componentes, dividirse eficientemente las tareas y desarrollar procesos de toma de decisiones que lleven a consensos rápidos y claros, que aporten conocimiento y a su vez decodifiquen prontamente y adecuadamente la información disponible. El Directorio debe ser capaz de actuar rápidamente ante los desvíos, lo inesperado, dando consejos y anticipándose a potenciales conflictos. Lo que funciona bien y de acuerdo a lo esperado no merece analizarse en demasía.

En función de estas ideas, describimos algunas características que hacen que un Directorio tenga un auténtico y legítimo poder:

- Deben existir Directores que sean externos a la actividad de la empresa, independientes del día a día de la actividad de la misma. Permite una visión más objetiva al analizar los resultados.

- El Directorio debe ser tan pequeño hasta que abarque un adecuado conocimiento de todas las actividades de la empresa y que a su vez permita una identificación y cohesión de sus miembros para actuar unidos y conscientes de que su función no es gerenciar la empresa sino gobernarla.
- El Directorio y el cuerpo Gerencial deben diseñar modelos estándares de informes que unifiquen criterios sobre la información económica, financiera y de mercado de la organización que permitan identificar todos los aspectos necesarios para sacar conclusiones y hablar sobre los mismos ítems con claridad.

Para que el Directorio sea efectivo en su monitoreo existen ciertas actividades que sus miembros no debe obviar:

- Asegurar que los gerentes y los empleados de la empresa se comporten legal y éticamente de acuerdo a las normas sociales y a los códigos de conducta institucionales.
- Aprobar la dirección estratégica y evaluar el proceso del mismo, seleccionando, evaluando, recompensando y si es necesario removiendo al Ceo.
- Asegurar que los objetivos planteados sean realistas, es decir, posibles de alcanzar por parte de la empresa, y que los planes para alcanzar los mismos sean adecuados de acuerdo a las políticas y a la cultura de la organización.
- Es necesario que al menos una vez al año, se establezca y/o se revea la estrategia y los planes de la empresa. El Directorio debe implementar una agenda de planeamiento y de revisión para el directorio y el *management* (altos ejecutivos), que guíen las reuniones y los temas a tratar en ellas

La evaluación o reuniones periódicas del Directorio con el Ceo crean una relación formal que da legitimidad y fortalece la autenticidad de los roles que se asumen, además de permitir establecer pautas de interacción que genera confianza entre las partes. Algunos criterios esenciales para que las evaluaciones sean efectivas son:

- Deben realizarse al menos una vez al año
- Deben realizarse comparaciones anuales y de largo término en y entre los resultados de la empresa y el resto de la industria

- Los resultados de los Ceos deben analizarse tanto a nivel personal (iniciativas) como así también en función de los resultados de la compañía.
- El Ceo debe proveer su propia evaluación acerca de su performance. Esto permite analizar su propio punto de vista, desde que lugar y con qué visión gerencian la empresa.
- Los Directores externos, deben realizar sus propias evaluaciones, considerando tanto su actuación personal como a nivel grupal.
- Las conclusiones finales de las evaluaciones deben realizarse y analizarse personalmente entre el Ceo y el Directorio

Como hemos mencionado, muchas veces existe una delgada línea entre un director que contribuye con ideas a la estrategia de la empresa, y un director que hace las veces de gerente dentro de la compañía. Hay que saber diferenciar los roles, evitar conflictos. Los Directores definen las estrategias de supervivencia y los Ceos las implementan. Debe existir siempre un balance bien entendido entre ambas funciones, las mismas son diferentes y están separadas, pero deben ser integradas y solidarias, como ocurre en los gobiernos democráticos, gobernar con el consentimiento de los gobernados. Existen por supuesto situaciones de contexto y características del mercado que hacen que cambien situaciones como por ejemplo en mercados cambiantes y complejos, en los cuales los Ceos necesitan mayor asesoramiento, un seguimiento más específico de las decisiones que deben tomar día a día.

El Directorio debe reunir un conocimiento general que permita un adecuado diagnóstico del medio ambiente de la empresa, de las variables que influyen en su desempeño. Los directores deben poseer experiencia y visión estratégica, deben complementarse conocimientos internos del funcionamiento de la empresa con conocimientos externos en cuanto a las leyes, los impuestos, la industria, los clientes, los proveedores, los bancos, y todos aquellos aspectos que pueden condicionar la estrategia de la empresa. También es necesario que el Directorio tenga conocimientos tecnológicos que permitan asesorar en el desarrollo de nuevos productos y servicios y el desarrollo de nuevos mercados, para ser los impulsores del cambio y crear las mejores condiciones de existencia de la empresa.



La información que se genere, debe tener un balance entre ítems financieros y estratégicos enfocados en escenarios futuros proyectados sobre los desempeños del pasado. La misma debe concentrarse en objetivos estratégicos y en demandas competitivas, debe brindar un marco amplio del medio ambiente de la empresa y de los recursos que se poseen para actuar exitosamente en el mismo. La información debe presentarse en forma clara y ordenada para que el Directorio pueda procesarla y analizarla rápidamente, como ya dijimos debe estar estandarizada con el Ceo para hablar el mismo idioma sobre los temas que más interesan sin desviarse en variables que no son tan influyentes.

Debe existir un Manual de Rutinas del Directorio en el cual se establezcan las funciones de cada uno de sus integrantes, como se agrupan para las mismas, como por ejemplo en los casos en que se constituyan los diferentes comités (de compensación y organización, de información y control, de auditoría, etc.). Las rutinas organizacionales generan comportamientos ordenados, integrados, que facilitan la coordinación de las actividades para lograr mayor eficiencia y mayor conocimiento en los integrantes de la organización en forma grupal y no en forma individual y dispersa, lo cual fortalece solo a algunos individuos y no al grupo en su conjunto.

El significado de una empresa gobernada

El problema de la dirección de la empresa no surge solamente de los desbalances de poder sino también de las fallas en el proceso de toma de decisiones. La lucha de poderes puede ser disminuida si somos hábiles en encontrar caminos para asegurar que las decisiones sean hechas en forma efectiva. Formalizar el comportamiento a través de rutinas organizacionales genera el marco de referencia que asigna responsabilidades y áreas de acción para alinear los comportamientos.

Como venimos mencionando, los Ceos y los Directores deben colaborar en la toma de decisiones, no podemos pretender que los directores





estén en el día a día de las operaciones gerenciando la empresa, pero sí en la determinación de la estrategia, de los lineamientos generales de las políticas de la empresa y de los planes de negocios anuales, que participen en la determinación de estos aspectos que los involucra en el conocimiento del negocio y en el compromiso de la evaluación sustentable de los resultados, sabiendo de que se trata, si los objetivos no fueron alcanzados debido a ineficiencia de la gerencia o a que factores no previstos impidieron un buen desempeño. Los directores no deben suplantar a los Ceos, sino ayudarlos en una visión estratégica coherente y asistirlos cuando se los consulta en temas específicos. Los Ceos y los gerentes una vez consensuadas con los directores las principales estrategias, deben respetar las políticas y los lineamientos establecidos pero con la libertad de las acciones que les confiere el cargo y sólo recurrir al Directorio en aspectos estratégicos que modifiquen rumbos en busca de oportunidades o para evitar amenazas que se presentan.

El cuadro I presenta las diferencias entre una corporación gerenciada (con un directorio pasivo) y una corporación gobernada (con un directorio activo y comprometido con los accionistas y la supervivencia de la empresa).

Conclusión

El objetivo del presente trabajo fue reflexionar sobre el gobierno corporativo y la supervivencia de la organización empresarial. Partimos de la premisa de que las personas se unen para trabajar en forma conjunta en mutua cooperación para que a través de objetivos conjuntos cada una de ellas satisfaga sus intereses personales. En segundo lugar, vimos la necesidad que surge de esta interacción de formalizar las relaciones para generar organizaciones e instituciones que ordenen y permitan el mayor bienestar de todos sus integrantes, y la importancia de que las organizaciones respalden a través de su permanencia en el tiempo dicho bienestar. Una empresa no es un mero negocio, es una institución que debe contribuir



Cuadro I. Diferencias entre una corporación gerenciada y una corporación gobernada

Corporación gerenciada	Corporación gobernada
El rol del Directorio se limita a contratar y, cuando sea necesario, reemplazar al Ceo o a la Alta Gerencia.	El rol del Directorio es fomentar y establecer decisiones efectivas y corregir políticas erradas.
El poder del Directorio se enfoca en controlar al Ceo a través de un proceso de evaluación.	El Directorio como órgano institucional debe tener experiencia suficiente para permitir que sus miembros agreguen valor al proceso de toma de decisiones.
Se busca que el Directorio tenga independencia para asegurar que el Ceo es honestamente valuado y que los Directores no están comprometidos en conflictos de intereses con los gerentes.	Se crean incentivos para asegurar que el Directorio está comprometido para crear valores corporativos.
Se elaboran procedimientos del Directorio que permiten a los Directores externos evaluar a los Ceos y gerentes desapasionada y efectivamente.	Se desarrollan procedimientos que fomenten un debate abierto, que mantengan informados a los miembros del Directorio y que tengan en cuenta los asuntos que importan a los accionistas.
Las funciones del Directorio y del Ceo están bien diferenciadas y no existe integración. El Ceo toma decisiones y el Directorio evalúa al final.	Se busca desarrollar en el Directorio funciones de asesoramiento en la toma de decisiones creando áreas especiales de conocimiento que deben estar representadas en el Directorio, como por ejemplo Marketing de la Industria y Mercados Financieros.
La mayoría de las reuniones del Directorio se realizan sin la presencia del Ceo.	Se realizan reuniones por lo menos dos veces al mes. En al menos una de ellas está presente el Ceo.
El asesoramiento del Directorio se produce sólo cuando le es requerido.	Existencia de un cuestionamiento crítico (analítico) para las propuestas de nuevas políticas.
Se establecen medidas de performance explícitas y al final del período se evalúa el resultado.	Se realizan reuniones regulares con los principales accionistas para comparar los resultados con lo previsto en la estrategia.
El Directorio sólo se comunica con el Ceo en las reuniones formales.	Existe libertad de los miembros del Directorio para pedir información a cualquier empleado de la empresa.

con su accionar a brindar por un lado, los productos y servicios que necesitan los clientes y por otro lado remunerar a sus integrantes por el esfuerzo realizado. Los dueños o accionistas de una empresa son quienes tienen el mayor poder para tomar decisiones, y la mayor responsabilidad para dar sustentabilidad y desarrollo ético y tecnológico a la sociedad.

Es entonces importante que el Gobierno Corporativo no sea ejercido por personas individualistas que piensen solamente en sus intereses personales poniendo en peligro el balance social que permite el mayor bienestar general. El Gobierno Corporativo tiene que velar por los intereses de quienes permiten la existencia de la empresa con su aporte de capital (los accionistas), lo cual no tiene que ser un juego de apuestas especulativas en momentos determinados sino un esfuerzo que obtenga un rendimiento digno para desarrollar una sociedad pujante, solidaria, ética y estimuladora de culturas y comportamientos que dignifiquen a las personas. El Gobierno Corporativo debe tener como estrategia la permanencia en el tiempo de la organización, perfeccionando sus productos y servicios, colaborando de la manera más eficiente con las necesidades humanas de bienestar y desarrollo, y para ello sus integrantes deben ser partícipes activos en el establecimiento de objetivos concretos, medibles y alcanzables, como así también monitorear en forma permanente si la realidad se adaptó a lo presupuestado, para de esta manera ir asesorando en el devenir de los acontecimientos, si se debe cambiar o mejorar la estrategia establecida cuando todavía es posible encontrar soluciones, y no después de transcurrido un tiempo en el cual los hechos están consumados y no se pueden enmendar las malas decisiones.

El Gobierno Corporativo debe velar por la sustentabilidad de una organización, la cual puede verse amenazada si el poder entregado a las personas para tomar decisiones no se alinea con las expectativas de todos los que honestamente brindan sus esfuerzos para lograr un desarrollo ordenado y equitativo de la sociedad. Los accionistas, en virtud de sus facultades de decisión y por ende de sus mayores responsabilidades, no pueden desentenderse de la empresa, corren el riesgo personal de perder sus inversiones y además, lo que puede ser más grave, generar conflictos sociales por el mal ejercicio del poder que terminan lastimando la integridad de las personas.



Anexo: Textos recomendados sobre el gobierno corporativo y la organización empresarial

- Barnard, Chester, *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- Castro, Julio Daniel, “La organización y la mutua influencia de sus decisiones y sus capacidades en el diseño de rasgos distintivos”, Tesis Doctoral, Universidad Católica Argentina, 2010.
- Conger Jay A., Finegold, David, y Lawler Edward E. III, “Appraising Boardroom Performance”, *Harvard Business Review*, En-Feb., 1998.
- Donaldson, Gordon, “The Strategic Audit”, *Harvard Business Review*, Jul-Ag., 1995.
- Lorsch, Jay W., “Empowering the Board”, *Harvard Business Review*, En-Feb., 1995.
- Lorsch, Jaw W. y Khunana Rakesh, “Changing leaders the board’s role in Ceo’s succession”, *Harvard Business Review*, May-Jun., 1999.
- Mintzberg, Henry, *La estructuración de la organización*, Barcelona: Ariel, 1988.
- Pound, John, “Beyond Takeovers: Politics Comes to Corporate Control”, *Harvard Business Review*, Mar-Abr., 1992.
- Pound, John, “The promise of the governed corporation”, *Harvard Business Review*, Mar-Abr, 1995.
- Salomon, Walter, “Crisis prevention: How to hear up your board”, *Harvard Business Review*, En-Feb., 1995.
- Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo*, Madrid: Editorial Aguilar, 1979.
- Smale, John G., “Redraw the line between the board and the Ceo”, *Harvard Business Review*, Mar-Abr., 1995.





LA EMPRESARIALIDAD: EL CASO DEL AGRO ARGENTINO

*Manuel Alvarado Ledesma**

Resumen: El ambiente institucional determina los costos de transacción y la coordinación entre agentes. Cuanto más bajo resulten los costos, mayor será la tendencia a construir redes empresariales y realizar innovaciones tecnológicas. Ello se observa en el eslabón primario de la cadena agroindustrial argentina, donde las actividades agrícolas tienden a la coordinación mediante contratos que derivan en la construcción de redes. Éstas permiten crear las condiciones propicias para la generación de emprendimientos y el crecimiento de las empresas.

Abstract: The institutional environment determines transaction costs and the coordination between agents. The lower the costs, the greater will be the tendency to build business networks and to implement technological innovations. This is the case in the primary link of the Argentine agro-industrial chain, where agricultural activities tend to be coordinated through contracts that result in the construction of networks. The latter allow creating the conditions conducive to the generation of enterprises and the growth of firms.

La principal función de las instituciones es reducir la incertidumbre estableciendo una estructura estable donde se desarrollan las interacciones individuales.¹ La estructura económica de los agro-negocios engloba la producción, la distribución y el consumo de alimentos y otros productos agrícolas, en un espacio determinado, dentro de un entramado institucional y un cuadro tecnológico y organizacional. La configuración de la producción, la distribución y el consumo responde a un prolongado proceso, no

* Licenciado en economía (UBA). Especialista en gestión agroalimentaria (UCA). Director de Consultoría Agroeconómica (CAE). Email: malvaradoledesma@gmail.com





lineal y en desarrollo, de incorporación de la producción agrícola a la dinámica del capital industrial, mediante la visión de los agro-negocios que en lugar de focalizar su atención en la producción, lo hace en las interacciones entre partes. Así, se centra en los vínculos y, por ende, en los flujos donde participan el dinero, la negociación, la información y los intereses particulares y generales.

Para entender los agro-negocios se utiliza el enfoque de la cadena de valor. La cadena de valor es un modelaje de las interacciones que se suceden entre todos los actores vinculados al agro, desde el consumidor final, hasta la producción de insumos y la investigación. La cadena cubre una corriente de bienes y servicios que liga todas las funciones y unidades que contribuyen a la entrega final y la satisfacción del consumidor y, además, abarca una corriente monetaria y de información.

Se trata de básicamente cuatro pasos: la preproducción, la producción agrícola, la posproducción e industrialización y, finalmente, el consumo.

Existe, entonces, un flujo físico de entrega de bienes y servicios, y su contraprestación, a través del flujo monetario. El monetario parte desde la demanda y el físico desde los eslabones del agro. A su vez, se advierte el flujo de información que va y viene, en una y otra dirección, es decir “aguas abajo” y “aguas arriba”.

Los eslabones de una cadena interactúan entre sí. En la relación que se establece entre unos y otros, emergen proveedores y clientes. Dentro de una cadena, un eslabón es el proveedor del siguiente, y éste es, a su vez, el cliente. Cuando a la largo de la cadena se llega a un eslabón que no tiene cliente, se entiende que se ha alcanzado el cliente final, es decir se ha logrado llegar al objeto de ser de la cadena de valor. Los flujos más importantes son los flujos de dinero y de información originados en los consumidores o demandantes. La información es un elemento fundamental pues entrega a los agentes de la cadena una retroalimentación que les permite identificar problemas existentes y potenciales. Así, los obstáculos pueden ser abordados con antelación o tan pronto se presentan.





La coordinación entre partes

En la cadena se observan procesos de generación/agregación de valor, los cuales se transforman, en forma permanente, a través de la innovación, no sólo en el campo tecnológico sino, también, en el institucional y el organizacional. Entonces, son tres los pilares de la innovación: el tecnológico, el organizacional y el institucional.

Si miramos, por ejemplo, la cadena de la soja, advertiremos cómo se estructuran sus eslabones sobre dos eslabones claves y muy interrelacionados: la producción de materia prima, fundamentalmente soja y girasol; y la manufacturación de aceites y sus subproductos como las harinas proteicas. Una característica sobresaliente de esta cadena es la fuerte interdependencia entre sus eslabones, ya que prácticamente toda la producción de granos destinada al mercado interno se canaliza a las empresas aceiteras y harineras. El eslabón de producción primaria se relaciona hacia atrás con productores de semillas, fabricantes y distribuidores de agroquímicos y fertilizantes, proveedores de combustible y empresas productores de maquinaria agrícola. Hacia adelante este eslabón se vincula o bien con el mercado externo (comercio exterior), o bien con la industria procesadora. Las ventas externas de granos representan una proporción menor, ya que la mayor parte de los granos se transforman en aceite, subproductos y derivados.

El eslabón de la industria aceitera, además de conectarse hacia atrás con la actividad primaria, se vincula también con las industrias del plástico y vidrio, fundamentalmente para la provisión de envases, y con productores de máquinas especializadas. Hacia adelante la vinculación se produce con la industria alimenticia, para la elaboración principalmente de mayonesa, margarinas, productos de panadería, alimentos para animales, etc. También interactúa con otras industrias como cosmética, pinturas y velas. No obstante, el principal destino de los aceites y harinas proteicas es el mercado externo. En cuanto a los servicios de apoyo a la producción, sobresale el transporte, tanto para la materia prima como para el aceite, los servicios profesionales, servicios portuarios y los servicios financieros.



Estos procesos de generación de valor sufren una serie de costos técnicos, conocidos como de producción o de transformación, que son internos a la empresa. Pero además acarrearán costos de transacción para una empresa cuando ésta, en vez de usar sus propios recursos internos, busca en el mercado los productos y servicios que necesita para su desempeño. Surgen al buscar información de mercado, redactar contratos, inspeccionar, acordar litigios, cubrir contingencias –como puede ser el soborno–, forzar el cumplimiento de normas y cumplir con las disposiciones con el objeto de identificar, negociar y consumar una transacción económica. Muchos de ellos pueden ser considerados de comercialización; y han sido analizados por la escuela neoclásica de economía; pero otros no. El análisis de estos últimos es el aporte gravitante de la escuela de la nueva economía institucional.

Los costos de transacción derivan de las formas de coordinación entre agentes. La escuela de la nueva economía institucional permite una mejor comprensión de lo que sucede en el plano de la coordinación entre agentes es decir del mercado, de la integración y de la relación contractual y, por ende, de la economía de red, pues focaliza su atención en la problemática de la interacción. Por ello, la disciplina de los agro-negocios se nutre de las ideas de la nueva economía institucional como manera de complementar las enseñanzas de la escuela neoclásica de economía.

Según el clásico texto de Ronald T. Coase, *The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development* (1993) las transacciones originan determinados costos. Así las transacciones se realizan en el mercado cuando hacerlo por medio de éste es lo más eficiente; pero cuando no es así, los agentes económicos tienden a llevar las transacciones al interior de una empresa, mediante la integración.

Cuando se acentúa la especialización de actividades –que requiere intercambios– la coordinación se hace más compleja. A partir de esta realidad, surge la empresa como organización integrada. Porque al haber especialistas, se requiere que los bienes y servicios de éstos se intercambien y, para ello, hay que coordinar sus decisiones y acciones.

Las transacciones tienden a crecer a medida que la especialización lo hace y los costos de transacción están fuertemente condicionados por el



ambiente institucional. Por ejemplo, si un empresario rural decide hacer cría vacuna, deberá asumir una tarea de coordinación compleja. Esta empresa rural es parte del eslabón ganadero y para llevar a cabo su función deberá recurrir a diferentes sub-eslabones como el del alambrador para configurar los potreros, el de un molinero para instalar el suministro de agua, el de un sembrador para implantar pasturas, etc.

Supongamos que los costos de transacción están dentro de cuadro institucional adverso donde impera la mentira, la falta de cumplimiento de las obligaciones, la ausencia de compromiso, etc. En tal caso, el empresario decidirá hacer él mismo estas tareas, y así formará una empresa integrada bajo la forma de estancia con personal en relación de dependencia para efectuar tales tareas. En lugar de tomar las actividades del exterior, las genera en el interior de la empresa.

De acuerdo a Coase, una empresa tenderá a crecer hasta que los costos de la organización de una transacción adicional dentro de la empresa se igualen a los costos de realización de la misma transacción por medio de un intercambio en el mercado abierto, o a los costos de su organización en otra empresa.

Para lograr una adecuada coordinación entre actividades, los agentes tienen, diferentes alternativas que pueden agruparse en tres. Por una parte, cuentan con la relación impersonal de mercado guiada por precios competitivos y, por otra, disponen de la posibilidad de la fusión completa (o integración). Entre ambos extremos, también pueden establecerse distintas formas de alianzas, contratos de largo plazo o cuasi integraciones. Dentro del eslabón agrario, a lo largo de décadas de las primeras ocho décadas del siglo pasado el mercado fue el mecanismo más importante de coordinación (más que en otros sectores económicos). En la actualidad, está prácticamente restringido a la coordinación entre la producción primaria y el comprador.

El mercado como forma de coordinación constituye el mecanismo mejor analizado por la teoría económica neoclásica. Pero existe otra forma de coordinación entre partes como la integración vertical, es decir cuando se produce una absorción por parte de una o varias empresas de las



actividades de la cadena, corriente arriba o corriente abajo. Nidera Argentina, por ejemplo, además de dedicarse a la comercialización internacional de *commodities*, trabaja sobre productos que llegan a la góndola. Es un claro reflejo de integración vertical, desde la investigación y el desarrollo y de la producción de insumos hasta llegar al eslabón anterior al supermercado y el cliente final. Produce la soja en el país (mediante contratos de arrendamiento) y sus productos agrícolas pasan por las distintas fases, en forma integrada, hasta la industrialización, el envasado y el marketing. Otro caso es el de Zenón Torino S.A. que tiene campo de cría e invernada más un frigorífico en Rosario de Lerma, Salta, y a través de distintos eslabones llega al consumidor. Mediante la integración, Nidera y Zenón Torino reducen los costos de transacción entre fase y fase, y hacen foco en el cliente.

Por último, existe la posibilidad basada en acuerdos. Acá no hay absorción, sino acuerdos entre agentes de distintas fases para el suministro de productos. Se refiere a coordinaciones contractuales formales o, simplemente, de palabra.

Las empresas progresan si tienden a la baja de costos, tanto de producción como de transacción. Para reducir los de transacción, toda industria debe mejorar la capacidad de coordinación de actividades. Una forma es la integración, pero existen múltiples alternativas a ésta y al mercado, que son las ligadas a los contratos.

No es únicamente el tipo de producto el que determina cómo se coordinan las actividades de producción. ¿En qué forma las distintas actividades se coordinan para llevarlo a cabo? ¿Se hacen dentro de una sola firma o a través de acuerdos entre varias firmas o mediante la adquisición de insumos y servicios afuera de la firma? Las respuestas a estas preguntas están condicionadas por la tecnología y la institucionalidad.

En un mundo de acentuado cambio tecnológico, la decisión de coordinación se ve tentada por el establecimiento de muchas empresas ágiles y flexibles que pueden incorporar las modificaciones tecnológicas en tiempo y forma, en lugar de pesadas estructuras corporativas. La forma de coordinación entre actividades (o empresas) no está únicamente determinada por



el cambio tecnológico sino, también, por el ambiente institucional donde se desarrollan.

Existe una grave ausencia de transparencia en el mercado argentino de ganados y carnes. En algunos sectores de la carne hay una baja conciencia cívica que se traduce en prácticas de evasión impositiva que, a la postre, derivan en prácticas negativas en el plano comercial que permiten el aumento de los costos de transacción.

El ambiente institucional y la organización de redes

Si existen instituciones positivas y cambio tecnológico permanente, el espíritu empresario se despierta y así tiende a desarrollar nuevos proyectos. En lugar del modelo de la gran empresa integrada, las instituciones y la tecnología promueven la red empresarial que, en general comprende empresas medianas y pequeñas. Dada la velocidad del cambio tecnológico, la economía de red mucho más que la de la empresa integrada, pasa a ser una suerte de unidad de operación real, ágil y flexible para adaptarse a las nuevas tecnologías. Si las interacciones encuentran un cauce institucional adecuado, su número tiende a crecer y, así, la tendencia a integrar decae. Y lo hacen porque el cambio tecnológico exige una rápida respuesta que, fundamentalmente, pueden dar las empresas ágiles y por ende más pequeñas.

No sólo las formales, sino también las instituciones informales incentivan la interacción humana. La calidad de la institucionalidad informal en las áreas rurales suele alcanzar niveles superiores a la de las grandes urbes. Este es un punto a destacar: la institucionalidad rural se basa más que la urbana en hábitos positivos. Si bien es cierto que el marco institucional formal es el mismo tanto en la urbe como en el ámbito rural, la institucionalidad informal es diferente; es mejor. Y, por contagio, aquellos eslabones de la cadena agroindustrial que se sitúan en las urbes, también suelen moverse en un marco institucional más favorable.

En la vida rural, por ejemplo, la buena fe es un elemento vivo. En el ámbito urbano, donde el anonimato existente invita al oportunismo, parece



ser más débil. La buena fe es algo así como la conciencia de haber adquirido el dominio de lo que sea, por medios legítimos, exentos de fraude y de todo otro vicio. Así en los títulos translaticios de dominio, la buena fe supone la persuasión de haberse recibido la cosa de quien tenía la facultad de enajenarla, y de que no ha habido fraude ni otro vicio en el acto o en el hecho contractual. Bien vale remarcar que un justo error en materia de hecho no se opone necesariamente a la buena fe. Ésta se presume, excepto en los casos en que la ley del sistema económico —donde opera la cadena— establece la presunción contraria. Supone la idea de rectitud, de corrección, de lealtad.

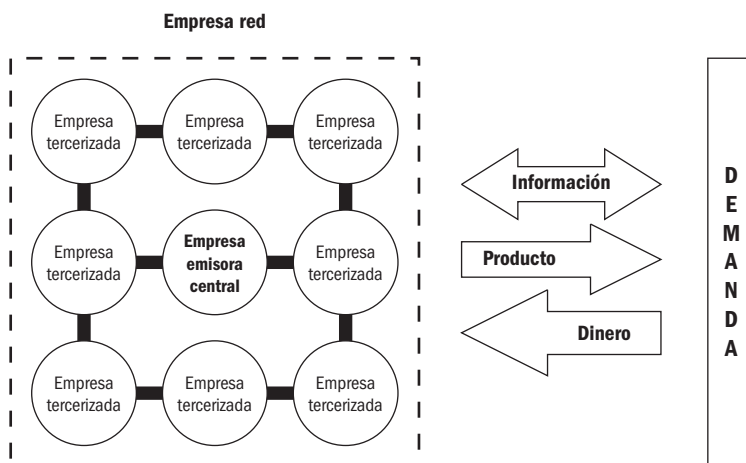
La calidad institucional a nivel informal, derivada de un capital social de mayor intensidad, deriva en la tendencia de la economía rural al desarrollo de redes. Por tal razón, el ámbito rural argentino ha sido protagonista de una verdadera revolución organizacional que, a lo largo de las últimas dos décadas, ha modificado las estructuras productivas y comerciales. Este acentuado cambio organizacional se registra en el área de la agricultura extensiva, donde se cultiva fundamentalmente soja, maíz, trigo, girasol y sorgo. Las nuevas estructuras organizacionales no sólo sobrevivieron a los turbulentos tiempos posteriores a la caída de la convertibilidad monetaria sino que progresaron. El ambiente institucional a nivel informal en la zona rural permitió que las organizaciones establecidas continuaran con sus labores usuales pese a los quiebres en los contratos que en gran parte del país se vivían.

Tiempo atrás, el factor determinante en la producción de la pampa húmeda argentina se basaba en la tenencia de la tierra, tanto en propiedad como en alquiler. Quien detentaba tal tenencia realizaba un conjunto de actividades empresariales que pueden sintetizarse en la propensión a efectuar las tareas de laboreo, por sí mismo laboreo, el uso de semillas de propia producción y, eventualmente, compradas en el mercado, la posesión de buena parte del capital en maquinaria e instalaciones y el uso del autofinanciamiento y, en ocasiones, del crédito bancario más bien público. Este esquema productivo comienza a desaparecer paulatinamente en la década de 1970, con la aparición de una suerte de sub-eslabones que hacen distintas tareas en la secuencia productiva del eslabón agrario.

Hoy, las estancias –al menos en la pampa húmeda– han quedado, en general, atrás. Lo mismo las chacras que, como estructuras integradas, realizaban múltiples actividades que actualmente se toman del exterior. Ahora, se advierte la concurrencia de múltiples agentes que, en forma coordinada, cumplen el papel de la vieja estancia o de la chacra. Donde no se registra este fenómeno es las zonas marginales. En estos espacios, donde el marco institucional es más débil, todavía existen estructuras integradas. Ello se comprueba al observar la acción de redes empresariales que mediante relaciones contractuales, donde unos tienen la tierra, otros, los servicios y otros, desarrollan la cadena hacia su final entrega al cliente. Las redes comprenden acciones de coordinación y de acuerdos. Dado que en el ámbito rural, las instituciones informales tienen tanto o mayor peso que las formales, las redes surgen con mayor facilidad. En el modelo de red, la organización está funcionalmente diferenciada y es reticular. Por ello, la cooperación entre los distintos agentes es un aspecto central.

El eslabón agrario argentino se ajusta a la lógica de redes que está configurada por un espacio económico de creación de competencias e intercambio de bienes o servicios. Las relaciones existentes en la red, en un

Cuadro 1. El modelo de red



ambiente institucional favorable, facilitan los procesos de coordinación, eleva el grado de especialización y división de las actividades y, por ende, establece un mayor grado de ventajas competitivas.

En consecuencia, las empresas contractualizadas se hallan dirigidas por una empresa emisora (central) que da órdenes, controla y determina la forma de producción a través una suerte de “tabla de conversión y de tareas”. La mala noticia para la vida rural es que las empresas en red tienden a desalojar a las pequeñas empresas rurales integradas, es decir a las chacras o a los pequeños y medianos establecimientos rurales integrados. Pero hay una buena noticia: las empresas en red contribuyen a la formación de múltiples pequeñas y medianas empresas que ingresan a la red por su adaptabilidad a los cambios, su alto grado de especialización y su comportamiento flexible.

La empresariedad

La empresariedad es la capacidad de creación y desarrollo de nuevas iniciativas. Es aquella fuerza que surge de un agente económico para emprender un nuevo negocio, para hacer una nueva empresa o para lanzar un nuevo producto o un producto modificado. El fenómeno de generación de redes empresariales abre un campo tan sediento de empresariedad como fértil para la generación de emprendimientos. La conformación de redes, como conjuntos de relaciones sociales y económicas que vinculan a un grupo de agentes económicos, es un hecho actual. Las redes se construyen sobre la colaboración y la confianza, promoviendo la formación de capital social.

El capital social está ligado a la cooperación tanto vertical como horizontal entre personas, organizaciones y empresas. A partir de tal concepto, diferenciaremos capital social horizontal y capital social vertical. El vertical crece a lo largo de la cadena de valor y contribuye a una mejor coordinación entre eslabones, por lo que permite el aumento de la competitividad de la cadena. El capital horizontal se desarrolla dentro de un eslabón y es

ejercido por empresas y agentes del mismo eslabón. En tal caso, es natural que se hallen elementos de competencia entre éstos, pero también es posible que se origine un capital social que les permita un mayor grado de productividad. En las relaciones horizontales, gran parte del afán está dirigido a la búsqueda de intereses restringidos, pero en tanto y en cuanto tal restricción no impida el desarrollo general, el capital social horizontal será positivo.

El capital social facilita el acceso a la información, reduce los costos del seguimiento de actividades mediante la confianza y apoya la acción colectiva. El análisis histórico de las empresas muestra cómo salen beneficiadas cuando expanden sus redes y las relaciones existentes agregando otros actores a la cadena productiva. Todo ello implica fortalecer la acción colectiva en el ámbito de los empleados y de los productores y demás agentes, crear vínculos personales mediante la capacitación y la provisión de otros beneficios, y reducir costos de transacción asociados con la provisión colectiva de insumos. Veamos un ejemplo: en 2001 se crea Bioceres, una empresa dedicada a la biotecnología como resultado de un proyecto de varios empresarios. Nace con 23 accionistas. Actualmente, cuenta con 303 socios accionistas, con un máximo de 4,5% de capital social y es una empresa totalmente integrada, que utiliza múltiples plataformas para desarrollar y comercializar soluciones orientadas a aumentar la productividad de los cultivos y agregar valor a las materias primas agrícolas (se concentra en el desarrollo de cuatro cultivos: trigo, maíz, soja y alfalfa).

Un entorno institucional favorable al desarrollo de redes induce a la generación de emprendimientos, sobre todo en la hora actual donde la innovación tecnológica exige cambios permanentes en la forma de operar cada empresa. Un ejemplo sobre las consecuencias de un entorno institucional negativo lo encontramos en el cuadro de las décadas de 1940 y 1950, cuando la institucionalidad informal era enemiga de la inversión y por ende del emprendimiento. O. Barsky y J. Djenderjian reflexionan: “La política de precios discriminatorios, el quiebre de la versatilidad que otorgaba a la estructura productiva el sistema tradicional de arrendamientos, y la emergencia de una legislación laboral complicada y de alto costo,



impusieron restricciones a la inversión y a la producción cuya remoción no habría de mostrarse fácil, toda vez que se habían creado al mismo tiempo sectores o institucionales interesados en mantenerlas”.²

Un ejemplo sobre la capacidad emprendedora, en un ambiente institucional favorable, se advierte en la vida rural argentina. En la década de 1990, las nuevas tecnologías se adoptaron simultáneamente que en los países más avanzados. Es el caso de la siembra directa y la agricultura conservacionista en general.

A partir de esa década, muchos productores han comenzado a trabajar de manera asociativa con ubicación geográfica estratégicas. Así transportan su producción primaria a un centro de industrialización con escala competitiva que funciona como una sociedad con espíritu cooperativo.

Cuanta más calidad haya en el plano institucional, mayor será la tendencia a generar emprendimientos que puedan aprovechar las innovaciones tecnológicas que se van dando. El enfoque de costos de transacción brinda una explicación acerca de las dificultades que tienen los emprendimientos para lanzarse al mercado y desarrollar sus primeras fases de vida. Ellos deben afrontar costos de transacción proporcionalmente más elevados que las empresas de mayor tamaño, establecidas anteriormente. La existencia de regulaciones e imperfecciones de mercado inciden en el aumento de costos relacionados con la búsqueda y captación de información, con la negociación y cierre de contratos y con su administración.

En suma, tales costos empujan a la integración, es decir al desarrollo de grandes corporaciones y dificultan la emergencia de múltiples emprendimientos de menor envergadura. En la medida de que la sociedad logre un marco adecuado para reducir los costos de transacción mayor será la tendencia de los potenciales emprendedores a emprender.

La empresariedad implica compromiso con el ambiente institucional donde la empresa o el emprendimiento se desenvuelven. Un agente económico está imbuido de empresariedad si, también, está decidido a mejorar el cuadro institucional porque una visión estratégica le señala que tal acción lo favorece en el largo plazo.





El emprendimiento y la empresa

La empresa es la unidad económica que, conformada por seres humanos, se propone lograr determinados objetivos de utilidades mediante su participación en el mercado de bienes y servicios es decir de productos. El emprendimiento es el desarrollo de un proyecto que apunta un determinado fin económico, político o social en un ambiente institucional y tecnológico determinado. El emprendimiento está referido a la creación de un proyecto, merced a la identificación de ideas y oportunidades de negocios, que le permiten al emprendedor el desarrollo de un plan de negocio o la generación de un emprendimiento que se perpetúa en la empresa. Por lo tanto, la empresa se asocia con una organización establecida y en funcionamiento y el emprendimiento con un arranque que apunta a la formación y desarrollo de una empresa en el tiempo. Joseph Schumpeter escribe: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o mas comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria.”³ Una empresa genera riqueza para el empresario o su grupo de accionistas o socios, al tiempo que contribuye al desarrollo de la economía en general. La innovación mantendrán a la empresa posicionada en el mercado en tanto y en cuanto ésta muestre cierto nivel de creatividad, es decir que se atenga a una determinada capacidad de destrucción creativa que le permita reformularse. Podrán señalarse muchos errores de Schumpeter pero no puede negarse la acertada concepción sobre el emprendedor que, al caracterizar el funcionamiento del sistema capitalista, ubica al emprendedor en el centro del análisis. Es él quien desarrolla la idea de destrucción creativa, es decir al proceso en el que son destruidos antiguos orígenes de ventajas competitivas e, inmediatamente, reemplazados por otros nuevos. El emprendimiento surge de la capacidad de innovación del emprendedor.

Para Schumpeter, la innovación del emprendedor es el trampolín del crecimiento económico que resulta de su creatividad. La creatividad tiene





cierto componente hegeliano, pues se basa en una lucha interna, en cuanto que exige que después de “hacer” haya un “deshacer” para “rehacer”. De hecho, la tecnología impone con su avance un permanente cambio,⁴ pese a lo cual buena parte de las empresas siguen operando bajo el supuesto de la continuidad, lo que inhabilita la creatividad necesaria para adaptarse a los cambios.

La tecnología produce cambios no sólo por el lado de la oferta sino también por el de la demanda, ya que la sociedad va adoptando distintos parámetros de consumo. La empresa puede estar funcionando exitosamente y, pese a ello, puede iniciar una nueva etapa dentro de ésta. En suma, la innovación está también presente en la empresa establecida porque tiene incentivos para implementar cambios. El efecto de eficiencia fortalece el incentivo dominante de la empresa para innovar en comparación con el de un competidor potencial.

El espíritu emprendedor se activa en el tiempo de consolidación-maduración. En rigor, en tal período, el re-emprendedor en su carácter de emprendedor-renovador comienza a gestar la nueva idea antes de que se verifique la etapa de disminución de ventas. Es decir innova cuando la compañía afronta los principales retos en la administración del ciclo de vida. Durante el crecimiento, se registra la aceptación del producto en el mercado y se verifica un proceso de aumento sostenido de utilidades. Luego, a lo largo de la madurez, el crecimiento de las ventas se consolida porque el producto ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales. Pero las utilidades dejan de crecer o, en ocasiones, disminuyen, como consecuencia de las erogaciones que exige la defensa del producto contra la competencia. Entre las principales razones de la declinación sin duda hay que nombrar los avances tecnológicos, el proceso cada vez más acentuado de cambio en los gustos de los consumidores y la creciente competencia. Cuando una industria enfrenta a un nuevo cuadro de situación, luego de haber pasado un largo período de crecimiento, debe reaccionar y en lo posible tiene que adelantarse al problema. Si la industria se ve sometida a cambios del entorno, sus directivos deberán tener los adecuados reflejos para dar respuesta a ellos. Luego sobreviene el tiempo de declive, y la indus-



tria debe renovar lo que hace. Cuando aparece un producto que tiende a desplazarlo, como es el caso de las herramientas de labranza cero respecto a los arados convencionales, debe adaptarse al nuevo cuadro a fin de no ingresar en la declinación final o, en caso contrario, retirarse del mercado. La labranza cero ha desplazado a las herramientas de la siembra convencional y sólo aquella empresa que supo entender el cambio tecnológico, logró modificar sus productos para la nueva etapa productiva.

El mismo esquema de razonamiento referido a un producto puede ser aplicado a cualquier empresa que opera a lo largo de un determinado período y que, para crecer, debe incorporar nuevos productos. Muchas empresas suelen continuar su camino de emprendimiento en otros negocios. Al final de un determinado período, cuentan con inversiones en varios rubros, sectores, industrias o empresas en particular. Por ejemplo, Adecoagro, en el año 2002, adquiere la firma Pecom Agropecuaria SA y sus propiedades rurales. En ese momento Pecom Agropecuaria era la tercera empresa agropecuaria de la Argentina y, así, comienza a operar en el rubro lechero, no sólo en el eslabón primario sino también en el industrial.

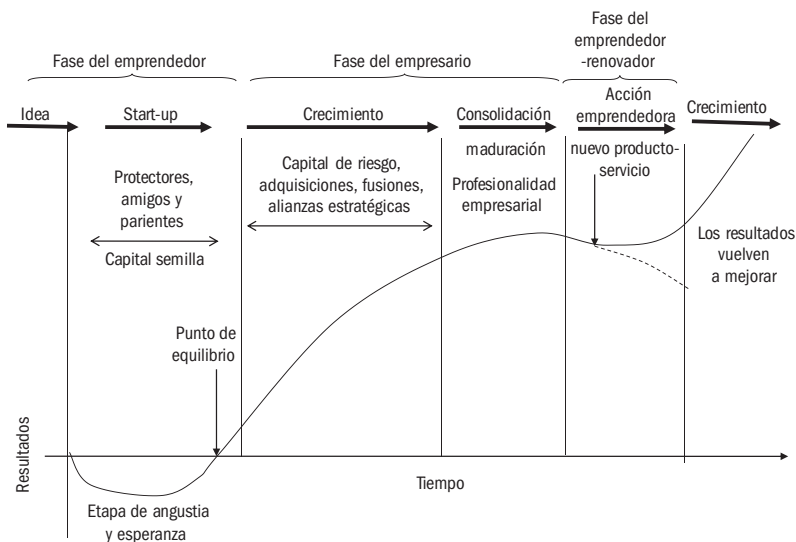
La vida de un bien o de un servicio –un producto– puede extenderse, es decir que no hay una ley fatídica que lleva indefectiblemente a la muerte de ellos. Recordemos que cuando apareció la televisión muchos dieron corta vida a la radio y sin embargo, ésta se reformuló y sigue siendo parte importante de nuestras vidas cotidianas. La vida del producto puede prolongarse durante la etapa de madurez si concreta un proceso de renovación mediante la tecnología, nuevas formas de promoción y cambios de precios. El espíritu emprendedor se activa en el tiempo de consolidación-maduración. En tal período, el re-emprendedor en su carácter de emprendedor-renovador comienza a gestar la nueva idea antes de que se verifique la etapa de disminución de ventas, es decir cuando la compañía afronta los principales retos en la administración del ciclo de vida. Durante el crecimiento, se registra la aceptación del producto en el mercado y se verifica un proceso de aumento sostenido de utilidades. Luego, a lo largo de la madurez, el crecimiento de las ventas se consolida porque ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales. Pero las utilidades dejan de

crecer o, en ocasiones, disminuyen, como consecuencia de las erogaciones que exige la defensa del producto contra la competencia.

Cuando se habla de ciclo de vida de un producto, lo que importa es que, al llegar a la última etapa, se genere un cambio en el producto, para reintroducirlo nuevamente. Por eso se habla de ciclo y recicló. Por ello hablamos de emprendedor y re-emprendedor. Al emerger la cultura de la labranza mínima, si la industria de arados convencionales no hubiese tenido la suficiente capacidad de reacción, habría desaparecido. La industria respondió a las nuevas demandas ligadas con la conservación de la tierra. La percepción de una nueva demanda puso en acción a distintos emprendedores y así se empezaron a producir nuevos equipos en las zonas de agricultura extensiva.

De lo expuesto en este ensayo se puede concluir que, *prima facie*, el fenómeno de los emprendimientos se incentiva cuando el cuadro institucional permite una sustancial reducción en los costos de transacción. Ello

Cuadro 2. Ciclo de vida y resultados: acción del emprendedor y del empresario





permite la generación de empresas que se establecen y se modifican en el tiempo a través de re-emprendimientos, configuradas en redes empresariales para adquirir flexibilidad frente a los cambios y para captar más rápidamente los beneficios de la innovación tecnológica.

NOTAS

- 1 Al decir de Douglass North “las instituciones son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana”.
- 2 Osvaldo Barsky y Julio Djenderjian, “La historiografía agraria pampeana del siglo XX”, en Jorge Gelman (compilador), *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas*, Buenos Aires: Asociación Argentina de Historia Económica y Prometeo Libros, 2006.
- 3 Joseph Schumpeter, *Capitalismo, socialismo y democracia*, (1946).
- 4 No en balde, Peter Drucker llama a la era actual la “era de la discontinuidad”.

REFERENCIAS

- Barsky, Osvaldo y Julio Djenderjian, “La historiografía agraria pampeana del siglo XX”, en Jorge Gelman (compilador), *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas*, Buenos Aires: Asociación Argentina de Historia Económica y Prometeo Libros, 2006.
- Coase, Ronald T., *The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development*, 1993.
- Drucker, Peter, *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Butterworth-Heinemann, 1969.
- Schumpeter, Joseph, *Capitalismo, socialismo y democracia*, Buenos Aires: Claridad, 1946.







SOBRE LA FUERZA MOTRIZ DEL CAMBIO INSTITUCIONAL. UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL*

*Juan Sebastián Landoni***

Resumen: Este trabajo discute el rol del empresario en el ámbito del proceso de cambio institucional. ¿Por qué motivos es posible considerar al empresario como fuerza motriz del cambio institucional? Se aborda el proceso de cambio institucional como un ámbito donde interactúan agentes diversos con distintos recursos y estrategias varias. Además, se comparan los mercados de productos con los denominados mercados políticos. Entre las diferencias, se resaltan las barreras de entrada existentes en esos mercados políticos.

Abstract: This paper discusses the role of the entrepreneur in the process of institutional change. Why is it possible to consider the entrepreneur as the driving force of institutional change? I address the process of institutional change as an area where diverse agents interact with different resources and strategies. In addition, the markets for products are compared with the so-called political markets, and the barriers to entry in the latter are highlighted as the main difference between them.

Este trabajo toma como punto de partida la interpretación que Ludwig von Mises realizara del empresario en el proceso de mercado. Para el autor austríaco, la empresarialidad constituye la fuerza motriz de la totalidad

* Ponencia presentada en el Congreso “La Escuela Austríaca de Economía en el Siglo XXI”, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica Argentina sede Rosario, 22 al 24 de agosto de 2016.

** Doctor en Economía, docente e investigador de la Universidad Francisco Marroquín de Guatemala y Universidad Católica Argentina. Email: landoni@ufm.edu



proceso de mercado (Mises, 1949, 249). Quitando al empresario, la economía verifica un freno abrupto. Al desaparecer la función de asumir incertidumbre, la función empresarial en el pensamiento misesiano, nadie compra recursos para luego venderlos, motivo por el que esos recursos permanecen subvaluados. Y, en consecuencia, se detiene la coordinación entre propietarios de factores y consumidores.

Israel Kirzner complementa el razonamiento, interpretando la competencia y la función empresarial como categorías inseparables, dos lados de una misma moneda (Kirzner, 1973, 95). En ausencia de barreras legales que obstruyan el ingreso y salida de jugadores, el estado de alerta individual tiende a descubrir y explotar oportunidades de negocios. Utilizando términos kirznerianos, si se perdiera toda capacidad de estar alerta entre los seres humanos, el proceso de mercado se frenaría de golpe. Y lo mismo sucedería si las barreras legales impidieran toda competencia (y por ese motivo son dos lados de una moneda). En este caso, los individuos alertas no podrían explotar sus descubrimientos y, del mismo modo, el mercado quedaría abruptamente frenado (y sustituido por planificación central).

Las diferencias de precios percibidas por los empresarios constituyen la fuente de movimiento del proceso de mercado. Cuando esas oportunidades son explotadas, los resultados pueden indicar aciertos, sobrevaluaciones y subvaluaciones. En caso de cumplirse las expectativas, quizás una rareza, el empresario evalúa correctamente las preferencias de consumidores. Si el empresario sobrevalora el producto, *i.e.* valora más que los consumidores, tienden a acumularse stocks. Y cuando se cometen errores de subvaluación, o el empresario valora el producto menos que los consumidores, tienden a verificarse excesos de demanda.

Los errores de estimación representan información que retroalimenta el proceso. Una sobrevaluación, a corto plazo, tiende a impactar negativamente en los precios de venta. A mediano y largo plazo, las cantidades producidas pueden ser modificadas. El error de subvaluación puede ser percibido por el empresario que lo comete o por otros empresarios. En caso de ser descubierto por el propio empresario, se ajustan los precios al alza. En



caso de ser descubierto por un tercero, aparece una oportunidad de arbitraje: comprar el producto a un precio y venderlo luego a un precio mayor.

En un marco institucional abierto y desregulado, *i.e.* competencia, los empresarios movilizan información dispersa. Mediante la información que concentran y comunican los precios, los empresarios reciben incentivos que tienden a promover mejoras o, en términos técnicos, una tendencia a la eficiencia.

Continuando la lógica del proceso de mercado, empresarial y competitivo, se analiza el cambio institucional. En particular, se propone indagar la empresarialidad institucional entre diferentes agentes de cambio institucional. El interrogante que se plantea es el siguiente: ¿por qué motivos puede considerarse a la empresarialidad institucional como fuerza motriz del cambio institucional? Más específicamente, se intenta considerar la analogía siguiendo el razonamiento del empresario como fuerza motriz del proceso de mercado.

Para avanzar en el estudio, en primer lugar se resume la concepción de empresario como fuerza motriz del proceso de mercado. Luego, se introduce una definición operativa de empresario institucional. En tercer término se analizan las posibilidades de cambio institucional deliberado. Por último, se discuten argumentos, a favor y en contra, para considerar la empresarialidad institucional como fuerza motriz del cambio institucional.

El empresario como fuerza motriz

Israel Kirzner establece que la función empresarial consiste en estar alerta para el descubrimiento de diferencias de precios que brindan oportunidades de arbitraje (Kirzner, 1973, 35). *Ex ante*, la incertidumbre presente en la acción humana impide conocer los efectos del descubrimiento. Solamente *ex post* pueden confirmarse las expectativas o verificarse errores de sobrevaluación o subvaluación. Cuando las oportunidades son explotadas con éxito derivan en ganancias empresariales. Pero además, se establece una coordinación adicional entre propietarios de



recursos (a quienes el empresario compra) y consumidores de bienes o servicios finales o intermedios (a quienes el empresario vende). En un contexto con información dispersa, asimétrica, imperfecta y dinámica, esa coordinación es de carácter ampliado y tiene lugar entre individuos que se ignoran mutuamente.

En el proceso de mercado, los empresarios interactúan en condiciones de libre ingreso y salida. Esa competencia habilita el espacio para que los empresarios, buscando maximizar el valor de sus negocios, desarrollen innovaciones o imiten a los pioneros. Pero los descubrimientos relativamente exitosos tienen fecha de vencimiento. Mientras los competidores puedan imitar u ofrecer sustitutos, el mecanismo de precios relativos tiende a disminuir o eliminar, en el extremo, las ganancias. En primer lugar, los competidores demandan capitales que alteran la tasa de interés, en segundo término elevan la demanda de recursos productivos aumentando sus precios y, en último lugar, aumentan la oferta de productos que promueven caídas de ingresos por ventas. En conjunto, esos movimientos de precios tienden a igualar el rendimiento con el costo del capital, eliminando la ganancia extraordinaria de esos negocios. Los incentivos que brindan esos cambios de precios tienden a modificar las conductas de los agentes. Los empresarios, en particular, intentarán contrarrestar la tendencia con nuevos descubrimientos (sean arbitrajes espaciales, temporales o arbitrajes) (Kirzner, 1985, 84-85). Quienes lo consigan pueden permanecer en el negocio manteniendo o incrementando la participación relativa respecto de diversos ratios. Los que no eviten la tendencia, deberán reasignar sus recursos o dejarlos en manos de los más avezados.

F. Hayek plantea que la competencia constituye una forma de coacción impersonal que impone conductas que no surgirían de otro modo, en especial mediante comandos verticales. En el mismo sentido, Mises entiende a la competencia como el mecanismo que tiende a asignar a cada individuo su lugar en la red de la división técnica y social del trabajo. ¿Por qué el empresario constituye la fuerza motriz del proceso de mercado? Mises expresa respecto del empresario promotor: “La fuerza motriz del mercado, el elemento que tiende incesantemente a la innovación y al progreso, es pro-



visto por el inquieto promotor y su ansiedad por obtener beneficios tan altos como sea posible” (Mises, 1949, 255).

Para considerar la aproximación misesiana, puede suponerse ausencia de *alertness* o *judgment* emprendedor. Las oportunidades que brindan los diferenciales de precios quedarían sin descubrir y, peor, sin explotar. Los mercados quedarían sin arbitrar y, lo que es igual, la función coordinadora quedaría suspendida. En otros términos, los propietarios de recursos y los ahorristas no encontrarían compradores, los consumidores potenciales no encontrarían vendedores.

Lo que evita la parálisis del párrafo previo, por contrario, es la presencia de agentes que cumplan la función empresarial de estar alerta y asumir incertidumbre. Pero al mismo tiempo, se requiere el principio institucional de libertad para entrar y salir de los diferentes sectores de actividad, *i.e.* competencia. En virtud de ello, Kirzner expresa: “[...] la empresarialidad y la competencia son los dos lados de una misma moneda: la actividad empresarial es siempre competitiva y la actividad competitiva es siempre empresarial” (1973, página 95). Y en la misma línea insiste: “Cuando afirmamos que la actividad puramente empresarial es *siempre* competitiva, declaramos que, *con respecto a la actividad puramente empresarial, no puede existir obstáculo posible a la libertad de entrada*” (Kirzner, 1973, 99, itálicas en el original).

Para corroborar la coincidencia entre las aproximaciones de Mises y Kirzner puede suponerse ausencia de competencia, o un estado que intenta el ejercicio de planificación central. Los individuos que, bajo semejante esquema institucional, descubren oportunidades, sean de arbitraje o de innovación, no están habilitados para explotarlas. En consecuencia, aunque la capacidad de estar alerta sobreabunde entre los miembros de la sociedad, las compras de factores y ventas de productos quedan impedidas por la barrera legal a la competencia. Y la coordinación, como en caso de ausencia de *alertness* o *judgment*, se detiene.





Una definición operativa de empresario institucional

Existe una extensa literatura para aproximarse al empresario institucional. Se encuentran aportes desde varias disciplinas: la economía, la sociología, la política, la administración pública y privada, entre otras. Desde la aparición de la categoría en 1960, aportada por el sociólogo Shmuel Eisenstadt, han proliferado definiciones e interpretaciones, con marcos teóricos diversos y, como resultado, conclusiones varias.

En estas páginas se adopta una definición de empresario institucional como agente de cambio institucional deliberado. Esa definición implica ciertas aclaraciones. Puede afirmarse que, como elemento transversal a todas las categorías, se trata de un intento de estudiar el cambio institucional endógeno. A diferencia del tratamiento habitual donde las instituciones son consideradas dadas y establecidas, el estudio del empresario institucional recorre la dirección opuesta. Se estudia, entonces, cómo se modifican las reglas mediante la acción deliberada de un agente de cambio particular, en este caso, el empresario institucional. En el análisis económico, se estudian los procesos que operan bajo determinado sistema de reglas de conducta. Se estudian, por ejemplo, las reglas que incentivan la empresariedad y el proceso de mercado. Por contrario, también pueden estudiarse las reglas que incentivan la búsqueda de rentas o la pseudo-empresariedad (Cachanosky, 1999).

Las consideraciones sobre el empresario institucional como agente de cambio deliberado implican, además, dejar al margen el cambio institucional ocasionado como consecuencia no intencionada de descubrimientos de empresarios (no institucionales). Por ejemplo, como indican T. Anderson y P. Hill, la invención del alambre de púas en el oeste norteamericano en el último tercio del siglo XIX, significó una inmensa transformación institucional (Anderson y Hill, 1975, 171-172). En particular, en lo referido al perfeccionamiento en la definición y *enforcement* de derechos de propiedad.

Otro ejemplo puede observarse en los mercados de capitales con los fondos de capital de riesgo (entre otros productos). El primer fondo surge en 1946, pero su gran expansión tendría lugar casi medio siglo más tarde.





Señala R. Holcombe al respecto: “La empresariedad también creará cambios institucionales dentro de una economía para facilitar la empresariedad. Las firmas de capital de riesgo son un ejemplo visible. Sin empresariedad, no habría fondos de capital de riesgo disponible para impulsar el potencial empresario. En una economía empresarial, las instituciones surgen para apoyar la empresariedad y fortalecer las probabilidades de éxito de los empresarios” (Holcombe, 2008, 24-25).

Diversos enfoques plantean que los descubrimientos empresariales, más o menos innovadores, pueden introducir formas contractuales novedosas y, como consecuencia no intencionada, alterar instituciones vigentes y terminar consolidando nuevas instituciones (por ejemplo, Tony Fu-Lai Yu, 2001). J. High (2009) evalúa que en el origen del derecho de propiedad pueden detectarse eventos empresariales. Lo mismo expresa el autor en referencia a la emergencia de la división del trabajo, al dinero y a las normas contables. El enfoque de High constituye una teoría empresarial del origen espontáneo de ciertas instituciones.

En el mismo sentido, pensando en el origen del derecho de propiedad, expresa Hayek: “Pienso que el primer hombre de un grupo pequeño que intercambié algo con un forastero, el primer hombre que siguió sus propios fines, no aprobados ni decididos por el jefe o por las emociones comunes del grupo, el primer hombre que reclamó la propiedad privada para sí mismo, particularmente la propiedad privada de la tierra, el primer hombre que, en lugar de entregar su excedente a sus vecinos, lo comercié en otra parte [...] contribuyó al desarrollo de una ética que hizo posible la sociedad de intercambio mundial”.

Esa contribución de ese primer individuo, con cierta perspicacia empresarial, produjo consecuencias impensadas en sus planes originales. Los ejemplos pueden multiplicarse. Pero la literatura de empresariedad institucional, en general, no continúa ese enfoque. A diferencia de lo expuesto previamente, se analiza al empresario institucional como agente de cambio deliberado, como alguien que, además de seguir ganancias económicas o extraordinarias, pretende con su producto alterar las prácticas y reglas institucionales.



Kirzner esgrime uno de los principales argumentos contra el cambio institucional que proviene de descubrimiento empresarial. En *The Meaning of Market Process* (1992) distingue, partiendo de Hayek, dos problemas de conocimiento. El primero, llamado problema A del conocimiento, es un error de sobre-optimismo, propio de quienes esperan comprar a precios menores o vender a precios mayores relativamente. Como consecuencia, los intercambios potenciales no se realizan y se acumulan stocks. A medida que los consumidores y vendedores adaptan sus expectativas, comienzan a acomodarse los rangos de precios y se realizan intercambios. Luego, el problema A del conocimiento tiende a autocorregirse mediante el mecanismo de precios relativos.

Por contrario, el problema B del conocimiento implica sobre-pesimismo, donde los oferentes entienden que no es posible cobrar precios más altos y los demandantes consideran que no pueden comprar a precios más bajos. La información incompleta y asimétrica de esos agentes, en este problema B, impide realizar ganancias potenciales. Se trata de un error que no tiende a autocorregirse. En virtud de ello, se necesita el estado de alerta para el descubrimiento por parte de empresarios que pretenden encontrar mercados subvaluados. Mientras las oportunidades sean descubiertas y explotadas, el desequilibrio del error tipo B tiende cancelarse.

¿Qué implicancias tiene la distinción de Kirzner para el origen y cambio de las instituciones? En primer lugar, Kirzner observa, como Hayek, que las instituciones que se originan espontáneamente cumplen la función de corregir problemas de conocimiento y expectativas. Las palabras de un lenguaje que perduran, por ejemplo, son las que los miembros de la sociedad aprendieron y repitieron porque les permitía coordinar mejor sus tareas y expectativas. Las palabras, como las formas gramaticales, se sostienen cuando los individuos esperan que los demás utilicen las mismas. Al alinear expectativas, esas reglas surgidas espontáneamente, además de evitar conflictos, tiende a resolver un problema A del conocimiento. Es lo que sucede también con la emergencia de la moneda, los principios morales, los sistemas de pesos y medidas, entre otros: tienden a aparecer para resolver problemas de expectativas.

Respecto del problema B, Kirzner observa que, en el proceso de mercado, los empresarios alertas tienden a resolverlo en virtud de la posibilidad de obtener beneficios privados. Como corolario, al explotar las oportunidades, se alcanzan beneficios para el empresario y también para el resto de los participantes del proceso (propietarios de recursos y consumidores). ¿Qué sucede en el análisis del cambio institucional? En este punto, se diferencia Kirzner y afirma: “[...] tal afortunada coincidencia entre beneficios privados y sociales no ocurre en el contexto de la emergencia de las normas sociales e instituciones”. Y más adelante: “[...] La externalidad del beneficio relevante para la sociedad [...] aparece para bloquear la traslación de esa oportunidad no explotada, disponible para los miembros de la sociedad en conjunto, en una concreta y atractiva oportunidad capaz de un alerta descubrimiento empresarial” (Kirzner, 1992, 174).

La posición de Kirzner no niega que la empresariedad pueda aparecer en el origen de ciertas instituciones, como en las aproximaciones mencionadas previamente de Hayek y High. Para estos últimos autores, las reglas o convenciones que finalmente se instituyen luego de descubrimientos pioneros, son consecuencias no intencionadas de esos descubrimientos. Lo que Kirzner observa es la dificultad, o imposibilidad, de introducir nuevas instituciones, arraigadas y definitivas, a partir de la explotación de un mercado subvaluado (lo que implica resolver el problema B del conocimiento). Para aclararlo con un ejemplo, supóngase que un empresario descubre un mejor sistema de medición, o lo que podría ser un mejor sistema de medición. En los términos de Kirzner, introducir el producto resulta imposible en virtud de la imposibilidad de internalizar beneficios. Luego, lo que en el proceso de mercado se resuelve mediante descubrimientos empresariales, en el proceso de cambio institucional queda latente. En otras palabras, que un empresario descubra la moneda, el derecho o cualquier otra norma de instancia menor como reglas de cortesía o de tránsito, no significa que la oportunidad sea explotada.

Sin embargo, aunque lo anterior tenga asidero respecto a una nueva institución, puede analizarse la incorporación de una mejora o un cambio marginal. Algunos bienes y servicios novedosos podrían alterar y mejorar



los sistemas de reglas imperantes. Esos cambios no implican modificaciones súbitas. Por contrario, tratándose de instituciones, es posible pensar que la introducción de la nueva regla tiene una difusión paulatina. En la medida que logre economías de escala y de red, tenderá a afianzarse como institución.

En estas páginas no se sugiere que un empresario pueda descubrir un sistema de reglas, más o menos cercano al Estado de Derecho, o alguna regla particular, también más o menos cercana al Estado de Derecho. Aquí se considera la posibilidad de influir el cambio institucional mediante descubrimientos de negocios vinculados a determinadas reglas o sistemas de reglas. Las reglas de Estado de Derecho, u otras contrarias al mismo, no representan la sustancia del descubrimiento. Con fines operativos, el empresario institucional se define, para lo que sigue, como hombre de negocios y agente de cambio institucional, que descubre y explota oportunidades que, adicionalmente a la creación de valor, pretenden deliberadamente un impacto institucional. Para ejemplificar, se pueden mencionar institutos de educación desde escuelas a universidades, editoriales, medios de comunicación gráficos, radiales, televisivos, sitios web, centros de estudios, servicios de entretenimiento, entre otros.

Sobre el cambio institucional deliberado

Las instituciones se asocian a reglas afianzadas y no a letras muertas o expresiones de deseos. Cuando las reglas, hábitos y convenciones arraigan y se manifiestan en las conductas cotidianas adquieren la característica de instituciones. Algunas reglas y prácticas pueden favorecer la igualdad ante la ley y la certeza jurídica mientras otras pueden detener o empobrecer el Estado de Derecho. Esos arraigos pueden redundar en interacción social más o menos virtuosa pero imponen una fuerza que resiste el cambio. Como exigencia para la aparición e institucionalización del Estado de Derecho, expresa Hayek: “En una democracia esto significa que [el Estado de Derecho] no prevalecerá a menos que forme parte de la tradición moral de la





comunidad, un ideal común compartido y aceptado sin cuestionamiento por la mayoría” (Hayek, 1960, 283). En ausencia de consensos básicos y cierto entusiasmo por reglas asociadas al Estado de Derecho, los cambios institucionales pueden mostrar desvíos contrarios a ese esquema normativo.

Que las instituciones operen como fuerza que tiende a repetir la historia, como explica la categoría de *path-dependence*, no implica un encierro institucional o *lock-in*. Debe señalarse que existen problemas de acción colectiva y grupos de interés que resisten a perder privilegios que imponen resistencia al cambio. En el caso de la acción colectiva, los individuos racionales de un colectivo social se abstienen de contribuir para alcanzar fines comunes, con la excepción de grupos pequeños y ciertos mecanismos de coerción (Olson, 1965). Respecto de las élites privilegiadas con poder político, éstas tienden a evitar todo cambio institucional en virtud de la difusión de los beneficios (Acemoglu, Robinson y Johnson, 2000, 11-12). La rigidez resulta mayor si las élites tienen que asumir los costos y si han realizado inversiones para conseguir y afirmar las instituciones predatorias.

Sin embargo, en virtud de la incertidumbre estructural y el conocimiento disperso, quedan espacios para que los agentes del proceso de cambio institucional puedan hacer viables sus propuestas y conseguir vencer la persistencia normativa. En lo que sigue, se intenta resaltar los principales aspectos del proceso de cambio institucional deliberado. Se piensa en la intención de cambiar las reglas, sean estas consuetudinarias, operativas o constitucionales, como distinguen Hayek, D. North y E. Ostrom. Y se hace énfasis en los agentes de cambio, la competencia entre los mismos y los rasgos salientes de los denominados mercados políticos.

Como sucede con el tratamiento de la empresarialidad en general y del empresario institucional en particular, la literatura sobre instituciones es amplia y variada. Aparecen teorías con diferentes supuestos, objetivos y, como es esperable, conclusiones. Algunos enfoques resaltan el equilibrio, que puede ser simple o múltiple, y otros resaltan el proceso de cambio. En este trabajo no se intenta una síntesis teórica al respecto, al margen del espacio disponible y de las posibilidades de realizar semejante empresa. Como el objeto perseguido se vincula al cambio institucional,



se distinguen dos clases del mismo: cambio deliberado y cambio espontáneo. Este último cambio institucional no resulta de la planificación de ningún agente particular. Resulta como consecuencia no intencionada de la interacción de múltiples y variados planes individuales. En la tradición escocesa y en Hayek, las normas que aparecen y se modifican espontáneamente se asocian a aquellas que no fueron propuestas por autoridad política alguna. Son instituciones que Carl Menger denomina orgánicas y que ilustra con su teoría del origen del dinero, donde el medio de intercambio indirecto y de aceptación extendida no surge de la imaginación de ningún inventor, sabio, funcionario o agente iluminado (Menger, 1883, 222). Se trata de reglas que acumulan conocimientos y experiencias durante largos periodos de tiempo y que la mente humana, como expresa Hayek, no puede diseñar (Hayek, 1945, 1960, 69-70).

En el esquema propuesto por O. Williamson (2000), las reglas que evolucionan espontáneamente se vinculan a un cambio institucional relativamente más lento (se refiere a reglas informales y consuetudinarias). Este trabajo pretende discutir el cambio institucional deliberado en reglas formales como constituciones, legislación positiva o derechos de propiedad. Para Williamson, son reglas que pueden cambiar más rápido que las costumbres, pero a menor ritmo que las reglas de *governance* como los arreglos contractuales en el ámbito de las firmas.

En virtud del complemento entre normas culturales y deliberadas, se puede pensar en las instituciones como sistemas de reglas (Hodgson, 2006). Diferentes tipos de normas interactúan en ese sistema. Algunas son de carácter evolutivo a partir de largos procesos de ensayo y error (convenciones, tabúes, códigos de cortesía, etc.). Otras reglas son de carácter deliberado: desde manuales de procedimientos aplicados en las firmas hasta leyes parlamentarias, decretos de un poder ejecutivo y sentencias judiciales.

En el proceso de cambio institucional, interactúan agentes con recursos y estrategias varias. Entre los agentes, se encuentran diversos individuos y organizaciones con intereses particulares no coincidentes. Por ese motivo, no resulta casual la presencia del conflicto. Entre los agentes



pueden mencionarse a los empresarios productivos, improductivos y destructivos (en el sentido de W. Baumol 1990), o empresarios competitivos y buscadores de rentas. También se encuentran en esa competencia los burócratas, políticos profesionales, intelectuales y militantes. En general, los agentes de cambio se organizan en gremiales de distinta índole, partidos políticos, fundaciones y otros grupos de cabildeo e influencia. Los recursos pueden ir desde unos escasos aportes de miembros comprometidos que financian un ateneo barrial hasta aportes cuantiosos para soportar estructuras potentes de medios de comunicación y formas sofisticadas de influencia.

En ese proceso que introducen los párrafos previos, el empresario institucional representa un agente de cambio, uno más entre los mencionados. Para cualquier conjunto dado de reglas, como en teoría de juegos, la interacción entre agentes a través de sus elecciones estratégicas genera resultados y equilibrios diversos. En consecuencia, las reglas iniciales revisten particular interés para evaluar la factibilidad de determinadas estrategias y, luego, determinados resultados y equilibrios. En términos específicos, ciertas reglas hacen posibles cambios que sostienen y robustecen el Estado de Derecho, mientras otras reglas promueven su desvío y perversión.

Lo anterior implica que para este trabajo resulta esencial responder al siguiente interrogante: ¿cuál es la morfología de los procesos de cambio institucional? O, de otro modo: ¿cuáles son los aspectos distintivos de la competencia en esos procesos? Las formas de aproximarse son diversas. En primera instancia, puede pensarse en mercados competitivos eficientes como en el enfoque sobre mejoras institucionales de G. Becker (1983). En segundo término, se puede adoptar la teoría del proceso económico de mercado y preguntar cómo aplica al caso particular de las instituciones. Por último, pueden explorarse las características de los mercados políticos como en la perspectiva del *Public Choice* y aproximaciones de autores de la tradición austríaca.

En el enfoque de mercados eficientes se entiende que las ineficiencias de la acción política de los gobernantes generan oportunidades de ganancias. Los empresarios políticos que explotan las oportunidades evitan



costos mediante cambios en los programas de gobierno. De este modo, la ganancia del empresario político implica remover costos y una mejora en la asignación de esos recursos. Luego, se alcanza finalmente la eficiencia en la asignación política de recursos como en los mercados de bienes y servicios. Este enfoque se asocia con la confianza de los procesos democráticos respecto de la corrección de ineficiencias ocasionadas por políticas públicas desacertadas (D. Wittman, 1989, y G. DiZerega, 1989).

Aunque el enfoque previo se vincula a la Universidad de Chicago, contiene elementos para pensar procesos de cambio institucional. Pero la competencia de los denominados mercados políticos difiere de la competencia en los mercados. Para explicar diferencias, T. DiLorenzo (1988) realiza un esfuerzo por acercar categorías de la tradición austríaca al *Public Choice*. Reconoce las debilidades del esquema neoclásico, por un lado, por subestimar la empresariedad y, por otro lado, porque al extrapolar la empresariedad a la política se dejan de advertir efectos nocivos de esa actividad. Por eso define: “La esencia de la empresariedad política es *destruir* riqueza a través de un comportamiento buscador de rentas de suma negativa” (1988,66, itálicas en el original). Observa que mientras la empresariedad en los mercados moviliza información que deviene en beneficios mutuos para los participantes, en el proceso político interviene el uso de la fuerza que origina transferencias indeseadas de recursos. En esos términos, la multiplicación de la empresariedad política implica también una multiplicación de privilegios cuyas consecuencias se manifiestan en ineficiencia y destrucción de riqueza.

R. Holcombe (2002) razona en el mismo sentido al distinguir el carácter voluntario de los intercambios de mercado de la coerción imperante en la redistribución política. En sus palabras: “[el] aspecto coercitivo de las instituciones políticas crea la diferencia clave entre la empresariedad política y de mercado. Crea la posibilidad de que el beneficio político pueda ser generado otorgando beneficios a algunas personas a expensas de otros” (Holcombe, 2002, 146). En ese sentido, la empresariedad política se entiende como actividad predatoria opuesta la empresariedad productiva del proceso de mercado. Y las transferencias de ingresos sin consentimiento, lejos de ser excepcionales, conforman una parte esencial del proceso político.



P. Boettke y C. Coyne sintetizan sobre la empresariedad política y el cálculo económico: “[...] en todo oficio existen oportunidades para la ganancia individual que pueden ser perseguidas. La empresariedad existe en la estructura política, pero allí la inducción, guía y disciplina provista por la propiedad, los precios y las ganancias y pérdidas están ausentes” (2009, 52).

Lo que muestran los párrafos previos son diferencias en la concepción de la competencia entre el ámbito político y el económico. El uso de la fuerza y de mecanismos que transfieren recursos coactivamente se reflejan en distintas barreras legales de entrada a la actividad política. En el pensamiento de G. Tullock (1965) una parte de las diferencias se encuentra en la condición monopólica del estado y en la existencia de barreras de entrada políticas. La existencia de estas últimas, frustra la competencia para acceder a los derechos monopólicos del gobierno, impidiendo detener los abusos que provienen de esa posición. M. Wohlgemuth, siguiendo a Tullock y Demsetz destaca tres clases de barreras de entrada: legales, “inocentes” y “estratégicas” (1999,182). Las legales se identifican con la periodicidad de elecciones, sistemas de votación, requisitos para admitir partidos políticos y candidatos. Las barreras inocentes, que surgen sin intención de los jugadores, se asocian a reputación y cierto conocimiento y habilidades (algo que los nuevos ingresantes suelen carecer). Por contrario, las barreras estratégicas a la entrada son erigidas deliberadamente para reducir contestabilidad (por ejemplo, inversiones específicas y manipulación normativa).

Las barreras de entrada políticas incrementan la estabilidad política que, en determinados casos, deriva en niveles de certeza requeridos para las inversiones de largo plazo. Pero en situaciones institucionales predatorias, contrarias al Estado de Derecho, elevan los costos de la empresariedad política e institucional. Como consecuencia, tienden a perpetuarse normas contrarias a la cooperación social voluntaria, la productividad y el bienestar. Por ese motivo, las barreras bajas favorecen la contestabilidad y el ingreso de nuevos jugadores con propuestas de cambio. Sin embargo, nada garantiza que los nuevos jugadores acerquen reformas institucionales virtuosas. Por contrario, podrían abrir las puertas para políticas que impulsen la desigualdad ante la ley y la incertidumbre jurídica, alejando el sistema de reglas del Estado de Derecho.





Con estos rasgos distintivos, concluye Wohlgemuth: “La competencia política entre los partidos y candidatos, así como la interacción entre votantes y políticos, tienen casi ningún parecido con los procesos corrientes de mercado” (1999,178).

Reflexiones finales

Con el escenario que describen los párrafos previos sobre barreras a la competencia en la arena política, se puede concluir que las posibilidades de los agentes de cambio institucional son menores en relación al proceso de mercado. Este trabajo, tiene por objeto principal cuestionar la empresarialidad institucional como fuerza motriz del proceso de cambio en las denominadas reglas del juego.

En primer lugar, debe distinguirse entre empresarios institucionales y políticos. Los primeros representan hombres de negocios con fines institucionales deliberados, mientras los políticos, en general, pretenden acceder a cargos públicos por la vía electiva (en algunos casos por delegación). En este último caso, el financiamiento de la actividad política, que en primera instancia podía ser voluntario, termina en cargas públicas obligatorias para los consumidores. Debe notarse que los empresarios institucionales pueden influir en los políticos profesionales y, a través de ellos, originar cambios. Sin embargo, aunque se trate de una influencia intencionada, los objetivos de ambos son diferentes: los empresarios institucionales son hombres de negocios y obtienen recursos sin coacción.

En segundo lugar, puede considerarse el caso de empresarios institucionales que consiguen modificar el *statu quo* e instalar instituciones de Estado de Derecho. ¿Por qué interpretar a estos agentes como fuerza motriz del cambio institucional? ¿Acaso no incrementan las posibilidades de otros agentes para descubrir y explotar negocios? La nueva o más extendida igualdad ante la ley abre el camino para que los empresarios del proceso de mercado promuevan arbitrajes e innovaciones. Y la nueva y mayor certeza de la ley habilita proyectos empresariales de horizonte mayor, mediante su



impacto positivo en las preferencias temporales y en la acumulación de capital. Además, la igualdad y certidumbre jurídica incrementan la capacidad de estar alerta, según aproximaciones de la psicología cognitiva, dado que es más directa la conexión entre la planificación individual y las consecuencias de la acción (Harper, 2003).

En los términos expuestos en el párrafo previo, la empresariedad institucional exitosa en el esfuerzo por arraigar reglas de Estado de Derecho sugiere una fuerza motriz del proceso de cambio institucional. Y parafraseando a Mises, quitando a este empresario institucional, se elimina la fuerza motriz del cambio institucional. Sin el descubrimiento y ejecución de su negocio, se detiene la instalación y las consecuencias de reglas virtuosas. Un conjunto de reglas que permiten recoger los resultados de nuevos y mejores eventos empresariales. Luego, la empresariedad institucional planteada tendría un impacto geométrico o exponencial en la promoción del bienestar. Siguiendo el razonamiento y aunque sea redundante, podría definirse al empresario institucional como empresario de empresarios o como fuerza motriz de la fuerza motriz.

Sin embargo, dada la complejidad del proceso de cambio institucional, se plantean incógnitas a la deducción previa. En primer término, respecto de la naturaleza de la competencia en el mercado político. En segundo término, sobre la interacción de procesos espontáneos y planificados en el proceso de cambio institucional. Con respecto a los denominados mercados políticos se insiste en su diferencia con los procesos de mercado donde aplica la idea de Mises que origina estas páginas. Aunque podría realzar la importancia del empresario institucional orientado al Estado de Derecho en el contexto de los buscadores de rentas y privilegios, los procesos políticos difícilmente deriven en realidades como las analizadas. Al menos, una situación donde el sistema de reglas queda alineado desde lo operativo a lo constitucional con el Estado de Derecho. Además, debe señalarse la interacción con otros agentes de cambio en ese proceso político donde algunos agentes persiguen instituciones respetuosas de los derechos individuales y otros realizan el esfuerzo contrario (entre esos agentes se incluye a los empresarios institucionales: algunos a favor y otros contra el imperio de la ley).



Dado que el empresario institucional actúa desde el mercado, su impacto requiere analizar la influencia en aquellos que terminan de realizar el cambio institucional en la toma de decisiones políticas.

Las diferencias entre ambos mercados no pueden soslayarse. Las barreras de entrada, el control de medios de comunicación, el uso de publicidad de gobierno, el control de programas educativos, entre otros, imponen diferencias sustanciales entre la competencia concebida en la teoría del proceso de mercado y la competencia política. Y fundamentalmente, esas diferencias reprimen o dificultan las posibilidades del ejercicio de la empresarialidad institucional.

Pero también debe hacerse referencia a los procesos espontáneos que intervienen e interactúan con los procesos deliberados de cambio institucional. En la conformación de los valores requeridos para que las reglas se orienten hacia determinado esquema institucional confluyen diversas fuerzas con sus consecuencias no intencionadas. De esa confluencia, pueden surgir espontáneamente órdenes perversos, como estudian N. Martin y V. Storr (2008), u órdenes virtuosos propios de una sociedad abierta. La conformación de una tradición moral de valores compartidos, como lo considera Hayek, implica largos y complejos procesos evolutivos. Finalmente, las instituciones emergentes dependerán de múltiples agentes con recursos y estrategias varias y en conflicto. Entre esos agentes se encuentran los empresarios institucionales.

Los párrafos previos no pretenden descartar la empresarialidad institucional como factor de cambio. ¿Por qué negar su importancia? Al contrario, marcando las diferencias entre el proceso de mercado y el proceso de cambio institucional, los esfuerzos de estos empresarios pueden ser más valorados e impulsados. Aunque en el medioambiente donde compiten también lo hagan buscadores de rentas, políticos e intelectuales con variedad ideológica, donde existen resistencias al abandono de privilegios y problemas de acción colectiva. En ese contexto, los empresarios institucionales con orientación hacia el Estado de Derecho pueden afectar las reglas con mayor o menor intensidad. Y cualquier cambio hacia una sociedad más abierta y justa, por marginal que sea, lejos de condenarse, puede considerarse bienvenido.





NOTAS

- 1 La definición textual de Hayek expresa: “La competencia representa una clase de coerción impersonal que provoca cambios en el comportamiento de muchos individuos de un modo que no podría ser provocado por ningún tipo de instrucciones o comandos” (Hayek, 1968: 16).
- 2 En palabras de Mises: “[...] consiste en asignar a cada miembro de un sistema social esa posición en la cual puede servir mejor a la sociedad y todos sus miembros. Es un método de seleccionar al hombre más capaz para cada tarea” (Mises, 1949: 117).
- 3 Para una revisión de la literatura sobre el empresario institucional ver Landoni (2015).
- 4 Hayek (1983, 31-32), citado en Beaulier, Scott A. y Prychitko, David L. (2006, 60). Menger, con respecto al origen del derecho de propiedad, entiende que: “[...] la economía humana y la propiedad tienen un origen común desde el momento que ambos tienen, como última razón para su existencia, el hecho de que los bienes están disponibles en cantidades menores que las requeridas por el hombre” (Menger, 1871, 97).
- 5 Para un análisis de efectos de red y surgimiento de instituciones monetarias puede consultarse Lawrence White (2002) y Malavika Nair y Nicolás Cachanosky (2016).
- 6 Como en un proceso evolutivo, y con las diferencias propias de la racionalidad humana en la evolución cultural, intervienen los principios darwinianos de variación, selección y herencia. Christopher Kingston y Gonzalo Caballero (2008, 8).
- 7 Expresa Olson: “[...] a menos que el número de individuos sea muy pequeño o a menos que exista coerción o algún otro dispositivo especial para hacer que los individuos actúen a favor de su interés común, *individuos racionales con intereses propios no actuarán para lograr sus intereses comunes o de grupo*” (Olson, 1965, 2, itálicas en el original).
- 8 Aunque existen diferencias entre las tres aproximaciones, se destaca la diferencia de nivel entre las instituciones (Hayek, 1960, 243), North, (1981) y Ostrom (2005, 58).
- 9 Se agradece el comentario de César Pailacura durante el Congreso de Economía Austríaca en el Siglo XXI respecto de las posibilidades de utilizar juegos estratégicos evolutivos para perfeccionar el tratamiento de este trabajo.

REFERENCIAS

- Acemoglu, Daron; Robinson; James A. y Johnson; Simon (2000): “The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation”, *National Bureau of Economic Research*, Working Paper 7771.
- Anderson, Terry y Hill, Peter (1975): “The Evolution of Property Rights: A Study of the American West”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 18, No. 1.





- Baumol, William J. (1990): "Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive", *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 5, Parte 1.
- Beaulier, Scott A. y Prychitko, David L. (2006): "Disagreement over the Emergence of Private Property Rights: Alternative Meanings, Alternative Explanations", *Review of Austrian Economics*, Vol. 19, No. 1.
- Boettke, Peter y Coyne, Christopher (2009): "Context Matters: Institutions and Entrepreneurship", en Acs, Zoltan y Audretsch, David (eds.): *Foundations and Trends in Entrepreneurship series*, Vol. 5, No 3. Boston: Now Publishers.
- Cachanosky, Juan Carlos (1999): "Value Based Management", *Libertas* 30.
- DiLorenzo, Thomas (1988): "Competition and Political Entrepreneurship: Austrian Insights into Public-Choice Theory", *Review of Austrian Economics*, Vol. 2, No. 1.
- DiZerega, Gus (1989): "Democracy as a Spontaneous Order", *Critical Review*, vol. 3, 206-240.
- Harper, David A. (2003): *Foundations of Entrepreneurship and Economic Development*. Londres: Routledge.
- Hayek, Friedrich A. (1945): "The Use of Knowledge in Society", en Hayek, Friedrich A.: (1948) *Individualism and Economic Order*. Chicago: University of Chicago Press. Originalmente publicado en *The American Economic Review*, Vol. 35, No. 4.
- Hayek, Friedrich A. (1960): *The Constitution of Liberty*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hayek, Friedrich A. (1968): *Nuevos estudios de filosofía, política y economía*. Madrid: Unión Editorial (2007).
- Hayek, Friedrich A. (1983): "Scientism and Socialism", en Hayek, Friedrich A. (ed.), *Knowledge, Evolution, and Society*, London: ASI Research.
- High, Jack (2009): "Entrepreneurship and Economic Growth: The Theory of Emergent Institutions", *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 12, No. 3.
- Hodgson, Geoffrey (2006): "What are Institutions?", *Journal of Economic Issues*, Vol. 40, No. 1.
- Holcombe, Randall G. (2002): "Political Entrepreneurship and the Democratic Allocation of Economic Resources", *Review of Austrian Economics*, Vol. 15, No. 2/3.
- Kingston, Christopher y Caballero, Gonzalo (2009): "Comparing Theories of Institutional Change", *Journal of Institutional Change*, vol. 5 (2), 151-180.
- Kirzner, Israel M. (1973): *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, Israel M. (1985): *Discovery and the capitalist process*. Chicago: University of Chicago Press.



- Kirzner, Israel M. (1992): *The Meaning of Market Process*. Londres: Routledge.
- Landoni, Juan S. (2015): *Empresario institucional*, Guatemala: Editorial Episteme.
- Martin, Nona P. y Storr, Virgil Henry (2008): “On Perverse Emergent Orders”, *Studies in Emergent Orders*, vol. 1, 73-91.
- Menger, Carl (1871): *Principles of Economics*. New York: The Free Press (1950).
- Menger, Carl (1883): *El método de las ciencias sociales*. Madrid: Unión Editorial (2006).
- Mises, Ludwig (1949): *Human Action: A Treatise on Economics*. Cuarta edición, Irvington-on-Hudson: Foundation for Economic Education (1996).
- Nair, Malavika y Cachanosky, Nicolás (2016): “Entrepreneurship and Bitcoin: Breaking the Network Effect”, *Review of Austrian Economics*, forthcoming.
- North, Douglass (1981): *Structure and Change in Economic History*. Londres: W. W. Norton & Company.
- Olson, Mancur (1965): *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Segunda edición. Boston: Harvard University Press (1971).
- Ostrom, Elinor (2005): *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press.
- Ridley, Matt (2015): *The Evolution of Everything. How Small Changes Transform Our World*, Londres: Fourth Estate editor.
- Tullock, Gordon (1965): “Entry Barriers in Politics”, *American Economic Review*, vol. 55: 458–466.
- White, Lawrence H. (2002): “Does a Superior Monetary Standard Spontaneously Emerge?”, *Journal Des Economistes et Des Etudes Humaines*, vol. 12 (2), 269-281.
- Williamson, Oliver: “The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 38 (2000).
- Wittman, Donald (1995): *The Myth of Democracy Failure*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Wohlgemuth, Michael (1999): “Entry Barriers in Politics, or: Why Politics, Like Natural Monopoly, Is Not Organised as an Ongoing Market-Process”, *Review of Austrian Economics*, Vol. 12, No. 1.
- Yu, Tony Fu-Lai (2001): “An Entrepreneurial Perspective of Institutional Change”, *Constitutional Political Economy*, Vol. 12, No. 3.





LA CORRUPCIÓN POLÍTICA COMO CAUSA DE LA CRISIS BANCARIA DE 1890

*Israel Lotersztain**

Resumen: En este ensayo resumo mi tesis de maestría donde abordo las causas y consecuencias de la crisis bancaria argentina de 1890. Se exponen documentos y evidencia que demuestran el altísimo grado de corrupción política imperante en ese momento y su probable vinculación con la que quizá constituya la mayor crisis y default financiero de la historia del país.

Abstract: In this essay I summarize my master's thesis where I address the causes and consequences of the Argentine banking crisis of 1890. Documents and evidence are shown that demonstrate the high degree of political corruption prevailing at that time, and the probable link with what may constitute the major crisis and financial default in the country's history.

Introducción

La historia argentina nos ha brindado, como es bien conocido, reiterados ejemplos de crisis bancarias más o menos generalizadas y de diferente intensidad. De hecho, el primer banco digno de tal nombre, el Banco de la Provincia de Buenos Aires –fundado en 1822 como una institución independiente– muy rápidamente entró en cesación de pagos y el Estado provincial debió hacerse cargo del mismo para pasar a utilizarlo básicamente reducido a la emisión de moneda. Crisis sucesivas se fueron produciendo en décadas posteriores en las instituciones financieras que se fueron creando tanto en las provincias como en el Estado Nacional configurado

* Magister en Historia (Universidad Torcuato Di Tella, 2005). Doctor en Ciencias Sociales (UNGS, IDES, 2016). Email: cacholoter@hotmail.com



plenamente luego de la batalla de Pavón de 1862, pero si bien alguna fue severa y de apreciable duración, y en ciertos casos alcanzó a varios bancos simultáneamente, tomadas en relación a la población y a la economía del país en cada momento ninguna de ellas tuvo la dimensión de la crisis de 1890, que derivó en el default financiero de deuda más grande en la historia mundial hasta ese momento.

La crisis bancaria de 1890 fue analizada en detalle en nuestra tesis de maestría,¹ cuya hipótesis central es que la corrupción política imperante jugó un rol central en el conjunto de causas que precipitaron la catástrofe política, económica y financiera de ese año. Nos atrevemos a calificarla de catástrofe generalizada ya que dio lugar a un importante levantamiento armado, debió renunciar el Presidente, el PBI argentino cayó cerca de un 15%, se produjo una formidable corrida que arrasó con casi la totalidad del sistema bancario, la devaluación de la moneda con respecto al oro fue en su momento de casi un 300%, la inmigración neta, que había alcanzado a un formidable e insólito ocho por ciento de la población total en 1889, se transformó en emigración en los años posteriores, grandes sectores de clase media perdieron repentinamente todos sus ahorros, los comedores del Ejército de Salvación se transformaron para muchos en la única alternativa para conseguir alimentarse, etc. Pero fue quizá la crisis de la deuda externa lo más impactante: según los estudios que hoy se manejan, el default argentino ascendió a los 860 millones de dólares o pesos oro,² y tardó unos dieciséis años para resolverse enteramente. Lo que encararemos en este artículo será un resumen de nuestra tesis enfocado en las características principales de la gran corrida bancaria, que terminó con el cierre de prácticamente la totalidad de la extensa banca oficial y casi toda la privada. Para ello describiremos en primer lugar el esquema legal que muy probablemente condujo a la misma, y luego ejemplificaremos brevemente con lo ocurrido en dos instituciones emblemáticas (por su magnitud o por las consecuencias de lo ocurrido en las mismas) las razones por las que sostenemos que la corrupción política jugó un papel fundamental como desencadenante de esa inédita crisis.



La Ley de Bancos Garantidos

Una alta proporción de los especialistas que analizaron los acontecimientos de 1890 suelen atribuir a la Ley de Bancos Garantidos aprobada en 1887 una responsabilidad fundamental en la crisis que se desencadenó con posterioridad. Recordemos que esta ley permitió a una vasta red de bancos nacionales, provinciales y mixtos (muchísimos de ellos creados ad-hoc) emitir moneda contra el respaldo de certificados del gobierno federal que debían ser adquiridos con oro. Tanto ese oro (en su casi totalidad adquirido a través de préstamos externos) como los certificados debían depositarse al menos por dos años en el Banco Nacional y constituían una doble garantía para cubrir cualquier problema de solvencia que pudiera surgir entre los bancos adherentes al sistema. Sin embargo y frente a las críticas que se le hace ahora a dicha ley nos permitimos recordar en primer lugar que fue aprobada por unanimidad, y que hasta el tenaz Senador opositor Aristóbulo del Valle le formuló alguna observación en particular pero la votó y aplaudió en general. José A. Terry escribiría muy pocos años más tarde:

El delirio de las grandezas públicas y privadas desequilibraba ya a los espíritus de gobernantes y pueblo y todos, desoyendo la voz autorizada de la verdad y de la prudencia, exigían perentoriamente nuevas emisiones de dinero y formulaban críticas acerbas en la prensa y en el parlamento por la indiferencia del Gobierno ante las legítimas e imperiosas necesidades del comercio y la industria.³

A lo anterior se debe añadir las referencias que se hacían continuamente a una ley muy similar de bancos libres de los EE.UU. que había tenido singular éxito por aquellos días,⁴ y la necesidad que tenían las provincias de alternativas crediticias para encarar las imprescindibles obras públicas (según Vladimiro Pacheco, Ministro de Hacienda al presentar la ley, algunas provincias debían “empeñar los cabildos provinciales” para obtener recursos para afrontar una emergencia). O sea que no se trataba tan sólo de una necesidad política de Juárez Celman de recompensar a las “situaciones





provinciales” que casi unánimemente lo habían votado para el cargo: se trataba de una demanda que sonaba muy lógica y estaba ampliamente arraigada en la sociedad en aquel momento.

Al margen de las críticas que hoy podamos formular sobre la concepción misma de la Ley de Bancos Garantidos, se suele obviar un elemento clave en estas evaluaciones retrospectivas: preguntarse si el juarismo estaba realmente dispuesto a cumplir la misma, tanto en la letra como en espíritu. Y rápidamente podemos ver que nada de eso ocurrió. Tomemos por ejemplo la necesidad de los depósitos en oro: el Banco de la Provincia de Buenos Aires los reemplazó por pagarés en los que se comprometía a entregarlas tres años más tarde, el Banco Nacional adujo deudas anteriores del gobierno para no hacerlo, etc. En resumen, las reservas en oro fueron menos de la mitad de las que debieran haber respaldado la emisión monetaria.⁵ Y en cuanto a la permanencia en las bóvedas del Banco Nacional, ésta debía ser por dos años. Pero cuando el juarismo comenzó a inquietarse por el alza sistemática del oro, el Ministro de Hacienda Rufino Varela con total irresponsabilidad, nueve meses antes del plazo y sin modificar la ley, y aun sabiendo cuan escasas eran para afrontar la corrida, no vaciló en lanzarlas al mercado,⁶ que al decir de Juan Balestra en *El Noventa*, “las absorbió como el tórrido arenal lo hace con un vaso de agua”.

Peores aún fueron las consecuencias de la falta de límites en la emisión monetaria durante el gobierno de Juárez Celman. Julio A. Roca, el anterior presidente, ya las había dejado en un nivel muy elevado para la economía de entonces: unos 90 millones de pesos. Tomando esto en cuenta y criticando a su antecesor en su primer mensaje al país, a los siete meses de asumir el nuevo Presidente enfatizaba en el Congreso que se debía ser extremadamente cuidadoso en la emisión para evitar cualquier problema futuro, y la ley de Bancos Garantidos estipulaba un tope máximo de 39 millones adicionales, que nunca sería superado. Esas eran las intenciones proclamadas, pero la realidad fue absolutamente diferente: cuando en 1890 Juárez Celman debió abandonar apresuradamente el poder, la emisión ya superaba los 245 millones, en tres años prácticamente se había triplicado la cantidad de moneda, sin que nada (como podría ser una guerra) lo justificara.



Si a ello le sumamos, como veremos más adelante, que un instrumento bancario que se emitía irresponsablemente y a manos llenas, las Cédulas Hipotecarias, actuaban en el mercado inmobiliario como una especie de moneda de pago alternativa, puede entenderse rápidamente la espectacular burbuja que se generó y que estallaría en algún momento.

El aspecto fundamental a analizar es si estaban dadas las condiciones en la Argentina de Juárez Celman para que la banca oficial,⁷ la nacional y la provincial,⁸ pudieran otorgar los créditos responsablemente y de acuerdo a las elementales reglas bancarias. En otras palabras, si se les prestaría a deudores que se suponía estaban en condiciones, a través de sus ingresos futuros, de devolver los montos adeudados. Y si se tenían, en el eventual caso de no producirse esa devolución, las razonables garantías para recuperar esas sumas. Como veremos más adelante, nada de eso ocurría, y el sistema bancario se transformó, como habría de suceder en el futuro más de una vez en la Argentina, en un escandaloso sistema de transferencia de recursos de depositantes o del Tesoro Nacional (eufemismo por decir todos los que pagan impuestos) a favor de algunos políticos o sus empresarios amigos, o “conectados” con ellos.

La crisis en el Banco Nacional

Cuando el Vicepresidente Carlos Pellegrini asumió en 1890 en reemplazo del renunciante Juárez Celman, adoptó como una de sus primeras medidas la de intervenir el Banco Nacional, la mayor entidad crediticia del país y el instrumento financiero del Gobierno Federal.⁹ La opinión pública de entonces consideraba que allí habían tenido lugar los mayores escándalos de corrupción de la anterior administración. Esta nueva dirección produjo una Memoria en la que realizó una especie de balance sobre el estado en que encontró al mayor banco argentino en aquel momento.¹⁰ La Memoria es realmente asombrosa por su sinceridad, siendo que al fin y al cabo Pellegrini y sus colaboradores pertenecían al mismo partido político que el del Presidente derrocado. Comienza la misma describiendo la primera reunión



del nuevo directorio, y la larga discusión que se produjo sobre quienes tendrían las llaves del tesoro, cuando fueron interrumpidos por Dalmacio Vélez Sarsfield, quien con su conocido buen humor les señaló: “No discutan tanto sobre esto, los bancos no se roban con llaves, se roban con firmas.” Y la Memoria continúa:

Y en verdad, cuando se ve como en este Banco el dinero se ha distribuido de una manera tan imprudente... cuando tan gruesas sumas se consideran perdidas y como sus deudores toman estas pérdidas como un simple accidente que para nada afecta su crédito y su posición en el futuro... es imposible no asombrarse por la naturaleza de la crisis ocurrida.¹¹

Se referían de esta forma a un monto de préstamos de 200 millones de pesos en 1889.¹² La primera pregunta a responder dentro de nuestra línea de investigación sería entonces: ¿cuántos de estos préstamos pudieron llegar a recuperarse? Para ello contamos con el Balance producido al respecto por el liquidador, su sucesor el Banco de la Nación Argentina, a los diez años del cierre: hasta entonces sólo se cobraron 27 millones de pesos, o sea un 13% del total, ya devaluados y sin intereses. Es muy dudoso, obviamente, que luego de esos diez años se haya podido cobrar mucho más. Como se ve entonces estamos frente a una impresionante transferencia de dinero de depositantes o de prestamistas externos (quienes adquirirían fundamentalmente en Europa los títulos emitidos por el banco), a favor de los deudores, un conjunto relativamente reducido de personas. Para saber quiénes fueron algunas de estas personas contamos con los Libros de Actas del Directorio del Banco Nacional, a los que hemos consultado desde el Tomo N° 59 del 16 de Noviembre de 1887 (en pleno comienzo de la euforia crediticia), hasta el N° 67 que finaliza el 30 de Septiembre de 1889, cuando comenzaba a arreciar la crisis. Son libros foliados y rubricados en los cuales el Directorio, que se reunía dos veces por semana, consignaba sus diferentes decisiones, especialmente en lo relativo a los créditos que le eran masivamente solicitados. Su lectura arroja lo que un panorama de corrupción política generalizada. La Memoria de 1891 lo resume en su tercera página perfectamente:



El Banco ha marchado en íntimo consorcio con el Poder Ejecutivo y su política, y este consorcio ha influido decisivamente en todas las medidas adoptadas. Las consecuencias de este consorcio en los hechos producidos en este Banco pueden preverse fácilmente: préstamos a miembros de los poderes públicos o personas de orden principal o secundario de la política militante, que de ninguna manera estaban en relación con sus negocios ni en condiciones de satisfacerlos. Los documentos que respaldaban dichos créditos estaban en gran parte abandonados en la cartera, estando su servicio interrumpido tanto en intereses como en amortización, con garantías poco eficaces cuando no totalmente ilusorias.

Y la lectura de los Libros de Actas demuestra que la Memoria se mostraba extremadamente prudente en sus afirmaciones.¹³ Desde el vicepresidente Carlos Pellegrini pasando por el Presidente de la Cámara de Diputados Lucio V. Mansilla y el de la Corte Suprema Benjamín Victorica, sumados a todos los ministros del gabinete de Juárez Celman,¹⁴ casi la totalidad de los senadores y diputados oficialistas y a más de un legislador de la oposición. Por sobre todo impresiona la enorme cantidad de políticos entre los beneficiarios de los préstamos, no todos identificables por nosotros por abarcar a la totalidad de las provincias y por ello alguno no ser muy conocidos. Es especialmente remarcable además la presencia en la fiesta crediticia desatada de quienes en ese momento eran fuertes opositores al juarismo, como el ex Presidente Julio A. Roca y sus ávidos hermanos. Está clara la existencia por entonces de un tácito “pacto de caballeros”: la parte de león de los negocios sería para el oficialismo, obviamente, pero los demás no se verían excluidos. Y es especialmente llamativo además que Pedro Agote, Director del Crédito Público, y Marco Avellaneda, el Inspector de los Bancos Garantidos, fueran también beneficiados con importantes créditos del Banco Nacional (así como también del Banco Provincia de Buenos Aires y quizá otros provinciales). Aparentemente ambos no veían nada extraño en beneficiarse con dineros de las mismas instituciones a las que específicamente ellos debían controlar.

Otros créditos muy cuestionables eran aquellos a favor de los propios directores del Banco Nacional. Este era legalmente una sociedad mixta de



mayoría estatal, con ocho directores y un Presidente. En numerosas actas se evidencia que los directores se concedían, por sumas a veces muy llamativas, créditos en su mayoría en cuenta corriente. A veces un mismo director se hacía otorgar créditos en varias sesiones seguidas. Es de sospechar por múltiples razones y denuncias posteriores que esas sumas eran utilizadas para la adquisición de acciones del propio banco, ya que por entonces era frenética la especulación en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, y las acciones del Banco Nacional eran por lejos las más intercambiadas, y requeridas no sólo localmente sino entusiastamente desde los mercados europeos.¹⁵ Por todo ello no es de extrañar que tal como lo va denunciando en diferentes números el *South American Journal* de Londres, al menos tres de sus ex directores se vieran obligados a declararse en quiebra posteriormente al cierre del Banco, si bien aparentemente otros directores en cambio ganaron fortunas.

Lo anterior es especialmente importante por la forma en que la manipulación accionaria en el Banco Nacional no sólo destruyó su prestigio y lo encaminó a su ruina sino que además aniquiló ya entonces a una institución tan fundamental para el desarrollo de una economía de mercado como lo es una eficaz Bolsa de Comercio. Es que las acciones del Banco de valor nominal cien pesos y que se cotizaban a 130 en 1886, pasaron a valer 280 en 1888 y llegaron a 350 en algún momento de 1889.¹⁶ ¿Qué motivaba esa suba en un mercado tan especulativo? Pues los mismos balances del Banco Nacional, que denunciaban ganancias admirables: por ejemplo el de consignaba una ganancia del 16% sobre el capital y además dejaba una reserva “a cuenta de futuros dividendos” de un 11% adicional. Claro que tales ganancias presuponían que todos los créditos se habían entregado a deudores solventes, que por ejemplo Ramón J. Cárcano con su sueldo de mil pesos mensuales podría mantener a su familia en un palacio en la Avenida Alvear y amortizar y pagar intereses del fabuloso crédito antes detallado (y así varios centenares de políticos como él), pero aparentemente el Directorio del Banco no tenía dudas al respecto. Y con esa confianza pagaban trimestralmente “adelantos de dividendos” de tres, cuatro y hasta cinco pesos por acción, con lo que precipitaban la euforia de inversores locales e inter-





nacionales, que no podían evaluar en ese momento que esos fabulosos dividendos se pagaban con dinero de los depositantes o de préstamos que terminaron por aumentar aún más la deuda externa argentina. Especialmente esclarecedora al respecto es la Memoria del año 1889, que se suscribió el 22 de Marzo de 1890. En la misma se decidió “aprobar como definitivo el dividendo del 20% por acción adelantado el año anterior, fijar para el año 1890 un adelanto de dividendos similar, y dar las gracias al Directorio por el acierto y buena dirección con que impulsan al Banco”(Aunque suene a broma transcribimos textualmente). El pequeño “detalle” que esa Memoria no tomaba en cuenta en lo referente al “acierto y buena dirección” era que ya se había iniciado la corrida contra el Banco que obligó al Poder Ejecutivo a emisiones de urgencia de billetes que Aristóbulo del Valle calificaba de “emisiones clandestinas”, por realizarse totalmente al margen de las leyes vigentes. O sea que se autorizaban “adelantos de ganancias a los accionistas” con dinero emitido como emergencia para abonar dividendos que la realidad ya demostraba eran pura fantasía. Como bien lo señalaba del Valle en el Congreso: “Se comete una irregularidad (la emisión) que la ley califica como delito para cumplir con otro hecho irregular (la distribución de utilidades inexistentes) que la ley también califica de delito.”¹⁷

Escapa a la extensión prevista para este ensayo el listado de las sorpresas que depara la lectura de los Libros de Actas del Banco Nacional, y que revelan un estado de corrupción generalizada que por momentos aparece como asombroso, aún para esa época. Los préstamos a tres provincias como La Rioja, Salta, Santiago del Estero para que constituyeran sus propios bancos;¹⁸ los auto préstamos en oro de los Varela; la forma en que Cárcano se presentaba sorpresivamente en el Banco y exigía que se le entregara el efectivo en el acto; la manera tan irregular como esas sumas eran sólo mucho más tarde registradas; la íntima relación con banqueros privados que luego quebrarían escandalosamente, son sólo algunos datos. Pero quizá el crédito más “impactante” fue el de 500.000 pesos que se otorgó el 1º de Julio de 1889 a favor de los hermanos Juan y David Spinetto. La cifra es especialmente importante, además, porque fue aprobada en un momento en que debido a la crisis los préstamos se



habían reducido drásticamente, y el banco procuraba de alguna manera (sin mucho éxito, desde ya) que sus complicados deudores saldaran al menos los intereses de sus obligaciones. Pero más notable y esclarecedor que el propio préstamo lo era la garantía del mismo: un boleto de compra venta presentado por los Spinetto y suscripto con el Estado Nacional, el que se proponía adquirir de ellos una manzana de Buenos Aires, entre las calles Entre Ríos, Los Pozos, Rivadavia y Victoria (hoy Hipólito Yrigoyen), manzana sobre la que se proyectaba construir el futuro Congreso de la Nación Argentina. Lo extraño era que el boleto carecía de valor legal, ya que la compra aún no había sido aprobada por el Congreso como el mismo boleto lo requería, pero eso no inmutó al Banco, que lo aceptó sin objeciones. Tal como detalláramos ampliamente en nuestra tesis existen elementos de juicio precisos, coherentes y concordantes (en las Actas del Congreso,¹⁹ en la prensa independiente de entonces, y hasta en la propia prensa oficialista como *Sudamérica*) que nos permiten asegurar que esos 500.000 pesos eran el pago por adelantado de una coima (o parte de la misma, al menos). Esa coima se repartiría entre varios senadores y diputados por la compra a un precio fabuloso (unos 6.500.000 pesos, el 30% del presupuesto total para Obras Públicas de ese año) de lo que era una manzana de tierra con un corralón de materiales al aire libre y entre calles apenas delineadas, en lo que eran en ese momento casi los límites urbanos de Buenos Aires.²⁰

¿El mayor negociado de la historia argentina? El Banco Hipotecario de la Provincia (1888-1893)

Parecería quizá una hipótesis muy aventurada la pregunta que encabeza este apartado, pero nos arriesgamos a formularla puesto que dudamos de que en toda nuestra historia haya existido otro negociado que lo iguale, tanto por los montos involucrados, la trascendencia social que tuvo por las víctimas que dejó, el deterioro internacional de la imagen de la Argentina, la cantidad y rango de las personas involucradas, la impunidad con que todo

el proceso tuvo lugar, lo evidente que siempre fue y el tiempo que duró. Tal como lo señaláramos en nuestra tesis los datos sobre el mismo fueron muy fáciles de obtener, están todos a la vista en vastas salas y estanterías en el Archivo Histórico de la Provincia, a muy corta distancia de la Casa de Gobierno en la Ciudad de La Plata. Y del análisis de la documentación surgen claramente tres períodos para la Institución:

1. Un primer período, calificable de relativamente “normal”, que va desde la creación del Banco Hipotecario de la Provincia en 1871²¹ hasta la llegada del juarismo al poder en la Provincia de Buenos Aires de la mano de Máximo Paz, en 1887
2. Un segundo período, desde junio de 1887 hasta mediados de 1890, corresponde a lo ocurrido durante la vigencia de la Ley de Centros Agrícolas y su explosiva emisión de Cédulas Hipotecarias
3. Un tercer período, que comienza en 1891, ya cesada la emisión de Cédulas y comenzada la liquidación del Banco, etapa que perdura hasta 1893 (en que se produce, luego de la revolución radical, la intervención de la Provincia y la expulsión de los juaristas del poder).

Para dimensionar la magnitud del desfalco ocurrido en el Banco Hipotecario de la Provincia comencemos recordando la cantidad de Cédulas Hipotecarias emitidas en los años 1887, 1888 y 1889, por el valor de 708.885.733 pesos.²² Para tomar noción de lo que implicaba esa cifra en esa época (y dado que teóricamente al menos se suponía que un peso argentino equivalía a un dólar de entonces) recordemos que no demasiados años antes, cuando Abraham Lincoln llegó al poder en los EE.UU. y en un país de más de treinta millones de habitantes, se encontró con el Tesoro vacío precisamente cuando debía enfrentarse a la sublevación de los Estados del Sur. Lincoln decidió emitir los famosos *greenbacks*, hipotéticamente convertibles al oro en algún futuro (pero no aclaraba cuándo), utilizables para pagar sueldos y a proveedores, pero no aceptables por el Gobierno para el pago de impuestos. Todo ello motivó tremendas protestas, y tales billetes llegaron a devaluarse a un tercio de los respaldados por oro, pero los 450 millones emitidos por Lincoln se los consideró imprescindibles para encarar la guerra civil. En contraste, en la Argentina de tan sólo tres millones de habitantes

la emisión fue hecha para financiar una fiesta de corrupción (no podemos calificarla de otra manera), y ascendió al doble de lo emitido en los EE.UU.

Tratemos ahora de relatar lo más sintéticamente posible cómo pudo darse un proceso tan inaudito de corrupción bancaria. Recordemos en primer lugar que desde su creación el Banco Hipotecario había funcionado de acuerdo al siguiente esquema: el solicitante de un crédito detallaba tanto sus posibilidades futuras de pago (eran obligaciones de largo plazo, casi siempre a veinte años) como también la propiedad inmueble que proponía como garantía hipotecaria. El Banco estudiaba la factibilidad de cumplimiento de sus obligaciones del posible deudor como asimismo mandaba tasar ese bien²³ y luego, en caso de aprobarse el crédito, se otorgaba un máximo de un 50% del valor de mercado de la propiedad a ser hipotecada. Ese crédito no se otorgaba en dinero sino en Cédulas Hipotecarias del Banco, que eran al portador y que devengaban cada trimestre amortización e intereses. El deudor se dirigía entonces habitualmente a la Bolsa de Comercio en la que vendía dichas Cédulas (o a veces las utilizaba como medio de pago, ya que por mucho tiempo fueron sumamente requeridas) con muy poco descuento o durante largos períodos simplemente a la par. Pero a partir de 1882 se comenzaron a verificar sutiles cambios: las emisiones de Cédulas se hicieron cada vez más frecuentes y por mayores montos; grandes estancieros de la provincia ya aparecen como deudores; se articuló fluidamente el mercado europeo a través del pago allí de intereses y amortizaciones;²⁴ el banco comenzó a intervenir en el mercado tomando dinero en préstamo y adquiriendo con él sus propias cédulas para que no bajara la cotización, etc. Por ello comenzaron algunos problemas de incumplimientos y cuando los juaristas llegaron al poder en 1887, el nuevo gobernador Máximo Paz aseguró que “eliminaría la corrupción en el Banco Hipotecario y lo sanearía totalmente.”²⁵

Con Máximo Paz lo más crudo y quizá inescrupuloso del juarismo llegó al poder en la Provincia de Buenos Aires. Al arribar al Banco Hipotecario se encontraron con una situación que los debió atraer como un imán irresistible: esos simples papeles que aquí se imprimían por pocos centavos, llamados Cédulas Hipotecarias, eran arrebatados no sólo localmente

sino también en Europa, y pagados allí con millones de pesos oro, francos, marcos o libras esterlinas. Y nos permitimos imaginar que tal oportunidad de “hacer negocios” de ninguna manera iba a ser desperdiciada por esos dirigentes. Pero al mismo tiempo entendían (o alguien probablemente se lo debe haber explicado) que debían ser un tanto cuidadosos. Que la misma proliferación de las Cédulas, unido a la emisión monetaria de entonces, estaba haciendo crecer el valor de la propiedad,²⁶ alejando de ella a los chacareros ansiosos por dedicarse a la incipiente agricultura, que era necesario un fundamento para explicar que los deudores de los créditos podrían pagarlos, que la proliferación de esos títulos sin una explicación razonable que los acompañara podía hacer caer su valor y difícil su colocación en el mercado, etc.

La Ley de Centros Agrícolas fue la magnífica e impecable respuesta que encontraron para responder a todas estas inquietudes. Es que a través de ella no sólo se diversificaba (en apariencia, desde ya) ampliamente el riesgo crediticio sino que además se aprovechaba plenamente la incipiente estructura ferroviaria que se estaba expandiendo, se impulsaba la naciente agricultura dando acceso a la tierra y a instrumentos de labranza y cultivo a miles de pequeños chacareros recién inmigrados, se creaban pasturas para las razas mejoradas de ganado que requería el mercado europeo, etc. Todas estas patrióticas virtudes tenía la ley entusiastamente aprobada en 1887 en la Provincia de Buenos Aires.

Esta ley básicamente establecía que cualquier persona física o jurídica que deseara crear un Centro Agrícola en las proximidades de un ferrocarril simplemente debía presentar una solicitud, un plano de mensura y subdivisión en chacras de un máximo de 100 hectáreas cada una, e informar el valor del terreno. Si era aprobado (lo que demoraba muy poco tiempo) recibía en Cédulas el 75% del precio que él definía para el campo en cuestión. Sus obligaciones posteriores eran distribuir las tierras vendiéndoselas a colonos hasta un tope de no más de tres chacras por comprador, y dotarlos a estos además de elementos de labranza y algunos anticipos monetarios a ser pagados con grandes facilidades. Ya podemos ver el primer cambio introducido: el crédito a otorgar pasaba del 50% del



valor al 75%. Pero lo más importante y lo que constituyó el corazón del negociado fue la forma en que se tasaban las propiedades a hipotecar a través de la emisión de las Cédulas. En 1894, a pedido del Interventor Lucio V. López, José F. Acosta presentó un informe lapidario tomando como ejemplo los precios vigentes el año 1887 en el mercado y los valores “acordados” con el Banco.²⁷ El informe reveló que se entregaban Cédulas valuando las propiedades a precios que superaban entre ocho y quince veces los vigentes en el mercado. Por ejemplo, en Azul los precios de la hectárea eran de 18\$ pero se los valuaba a 220\$, en Coronel Suarez de 8\$ y se los valuaba en 80\$, en Rojas de 9\$ y se los valuaba a 100\$, en Tandil de 4 a 55\$, y así en todas partes. O sea el Banco Hipotecario de la Provincia era el vehículo por medio del cual el Banco y los compradores de Cédulas eran sencillamente estafados.²⁸

Podemos agrupar las maniobras que se realizaron en tres grandes tipos. El primero y muy habitual consistía en ubicar un campo ya hipotecado que estuviera cerca de una estación, “arreglar con el propietario”, “dibujar” un futuro Centro Agrícola, y de inmediato ampliar la hipoteca y recibir las nuevas Cédulas. Por ejemplo, la Hipoteca 3598 Serie E pasó de un valor inicial de 51.000 pesos, a uno de 4.481.000 pesos, la 3974 Serie E de 650 pesos a 443.000 pesos, la 4609 serie F pasó de 12.150 pesos a 512.000 pesos, y así sucesivamente. El segundo tipo, el más común, consistía en proponer y hacer aprobar campos nuevos para Centros, a ser hipotecados a los absurdos valores mencionados anteriormente. Y el tercero era más grotesco todavía, ya que directamente dejaba de lado la Ley y lo que hacía era “retasar” las hipotecas: así la 328 Serie A de 2400 pesos recibió un adicional de 187.000 pesos, la 4047 Serie E de 3.000 pesos recibió un adicional de 160.000 pesos, y así sucesivamente.

Está claro el mecanismo del negociado pero ¿quiénes fueron sus beneficiarios? Los archivos en La Plata son muy elocuentes y Carmen Sesto²⁹ los resume en un excelente y esclarecedor trabajo. Por lo menos un 80% de los Centros Agrícolas implicaron concesiones a personas vinculadas con las estructuras de poder en la Provincia de Buenos Aires. Por ejemplo, cinco centros eran propiedad de Julio Llanos, el secretario privado del



governador Máximo Paz; dos centros eran propiedad de Julio A. Roca y sus hermanos Ataliva y Agustín.³⁰ Los demás pertenecían a los diputados y senadores de la Provincia que aprobaron la ley, a todos los miembros del Directorio del propio Banco Hipotecario, a miembros del Poder Judicial, incluida la totalidad de la Corte Suprema, concejales, jueces de paz, jefes militares de guarniciones importantes, miembros notables del partido gobernante, etc. Es significativa la participación de la oposición: el más extenso Centro Agrícola, de 84.693 hectáreas, pertenecía al tenaz senador opositor Aristóbulo del Valle, quien las había adquirido un mes antes a 5 pesos la hectárea, y el Banco le otorgó Cédulas por 40 a 43 pesos la hectárea. Sin duda un excelente negocio. Desde luego, en un ambiente así los “colonos” y el tope de tres chacras por cada uno se volvió en casi todos los casos pura fantasía. En los archivos podemos ver que las mismas dos personas (imposible saber si reales o imaginarias) se repiten como propietarios exclusivos de todas las chacras en numerosos Centros Agrícolas. Los verdaderos colonos, que aparentemente y en pequeño número existieron, hacia fines de 1889 con la llegada de la crisis las habían abandonado espantados por el valor de las cuotas. A principios de 1890 el Banco no sólo dejó de emitir Cédulas sino que comenzó a retrasar y finalmente dejar de pagar las anteriormente otorgadas.³¹ La totalidad de los Centros Agrícolas creados yacían sin ninguna actividad. Ese fue el resultado final de los 708.885.735 pesos de la fiesta del juarismo con el Banco Hipotecario de la Provincia de Buenos Aires.

La etapa final comenzó en 1890 con el Banco quebrado, sin emitir Cédulas ni pagar el vencimiento de las existentes. El banco debía intentar recuperar lo más posible de los morosos, o sea, en última instancia sacar a remate sus propiedades y si el monto de lo obtenido en los mismos no alcanzara para cubrir el crédito proseguir contra otros bienes del deudor. Sin embargo, esta última etapa fue quizás la de corrupción más grosera de todas las que signaron la triste historia de esta institución.³² Comenzó por el cambio masivo de deudores originales a deudores insolventes, quienes por monedas aceptaban firmar asumiendo la deuda (lo que estaba estrictamente prohibido por el estatuto del Banco). La corrupción fue avanzando: con el

pretexto de que ellos habían recibido Cédulas algunos deudores propusieron pagar con Cédulas. Eso estaba clara y específicamente prohibido en el contrato que ellos mismos habían suscripto con el Banco y era evidente el absurdo: ahora las Cédulas se compraban por menos de un veinteavo de su valor anterior. Pero apelaron a la Corte (recuérdese que sus miembros también eran deudores) y la misma en un fallo expeditivo les dio la razón.

Luego prosiguieron en el proceso de escamotear las garantías. Se permutaba la de un campo de 10.000 hectáreas en Lezama por dos terrenos en la calle Montes de Oca en Barracas. O se dividía un campo en tres partes, se afirmaba que una, la más pequeña, ya era garantía suficiente y se liberaban las otras dos partes. O se hacían remates en horas o días diferentes a los anunciados y se presentaba al mismo solo el anterior deudor que recompraba por sumas bajísimas. Y luego se perdió todo límite y pudor: el Presidente del Banco levantaba la hipoteca “ante la promesa del deudor de que muy próximamente saldaría su deuda” o cuando al intentar identificar un pago teóricamente efectuando se encontraba un “*Vale por...*” en lugar de dinero.

Conclusión

Hemos resumido lo ocurrido en dos bancos, pero podemos asegurar que los demás episodios del tipo de los descriptos se repetían con una regularidad asombrosa. Por ejemplo en el que fuera el más antiguo y hasta muy poco antes el mayor banco del país, el Banco de la Provincia de Buenos Aires, la constante de los préstamos políticos (que fueran el hilo conductor en el proceder de los dos casos arriba analizados) se repetía sistemáticamente. Además, cuando se estudian las carpetas de ejecuciones del mismo, se encuentran numerosos créditos de 10.000 pesos o montos muy similares, en que se carece de la más elemental información sobre los deudores: domicilio, actividad, eventuales garantías, alguna referencia, propiedades, empleado del Banco interviniente en la operación, etc. Sólo un nombre, el monto, y el resto de la carpeta en blanco. Nada que nos indique

que el deudor existía realmente. Ello da soporte a las reiteradas denuncias de la época referentes a créditos a personas imaginarias, sencillamente para extraer delictivamente los recursos del banco.

Otras carpetas de ejecuciones son calificables de desopilantes, como la que manejaba el pobre letrado que intentaba cobrarle a Lucio V. Mansilla al menos algo de sus numerosas deudas. Mansilla era inhallable, por entonces embajador en Alemania, si bien no radicado allí (según su carpeta, al menos) sino que estaba permanentemente en París, en donde celebraba magníficas fiestas en las que el poeta Verlaine afirmaba que jamás había visto beber tanto champagne. Lo que más desesperaba al abogado no era tanto la imposibilidad de embargarle el sueldo a Mansilla, sino que el Provincia se negara a abonarle sus honorarios “ya que el deudor aún no había pagado”. Pero quizá el acontecimiento que nos atrevemos a calificar de más vergonzoso en dicho Banco fue el ocurrido el 12 de Abril de 1891, cuando Pellegrini dio la orden de cerrar todos los bancos oficiales del país ante la total imposibilidad de devolver los depósitos a sus clientes. Mientras muchos de tales clientes, generalmente gente humilde, se agolpaba a las puertas de la casa central y sus sucursales, el gobernador Julio Costa (quien sucediera a Máximo Paz) se presentó en el Banco y dio orden de vaciar el Tesoro haciéndose entregar todo lo que en él quedaba como préstamos a su persona, y a un par de amigos. Más de 550.000 pesos fueron así extraídos, en forma absolutamente ilegal. Las carpetas de ejecuciones nos demuestran que diez años más tarde el Banco no había podido cobrar aún ni un peso de Julio Costa (como tampoco aparentemente de ningún ex gobernador de la Provincia).³³

Por su parte, Pellegrini había enviado a las provincias del interior inspectores para verificar el estado real de sus bancos, todos ellos adheridos a la Ley de Bancos Garantidos y desde luego todos en situación de insolvencia absoluta. En nuestra tesis hemos resumido algunos de los informes de esos inspectores, que describen un panorama de *gaucho banking* tan grotesco que por momentos parecen una parodia. Incluyen, por ejemplo, contabilizar como válido el dinero falso (de billetes vencidos, emitidos antes de la unificación monetaria de 1881); el que en uno de ellos el 49% de los créditos se hayan entregado a solo dos personas, y el 93% a un total de



solo cinco personas; que en otro figuraran préstamos millonarios a políticos que, por estar ausentes de la Provincia, ni siquiera habían suscripto sus obligaciones; que de las hipotecas no figuraran nunca los testimonios de los escribanos; que las proclamadas y obligatorias “reservas en oro” consistieran en realidad en pagarés por tal oro de firmas en varios casos quebradas; que todos los empleados de uno de esos bancos, hasta los de bajísimo rango, fueran destinatarios de préstamos incobrables, etc.

En resumen y frente al panorama general que se presenta cuando se analiza la época, cabe inevitablemente la pregunta: ¿tenía alguna posibilidad de supervivencia un sistema bancario en una sociedad tan corrupta como la juarista? A lo que se puede añadir esta segunda pregunta: ¿era posible, frente a un sistema bancario tan corrupto, evitar una crisis tan dolorosa como la que finalmente estalló? La respuesta a ambas preguntas es obviamente negativa.

No quisiéramos terminar este trabajo sin realizar al menos una breve referencia a dos grupos especiales de víctimas de la fiesta juarista: los depositantes de los bancos y los inversores externos. El Banco Provincia tenía depósitos por un total de 130.000.000 de pesos en 1887, y unos 42.000 depositantes,³⁴ de los cuales apenas un 20% eran argentinos.³⁵ El resto eran los “gringos”, los invitados por nuestra Constitución a habitar el suelo argentino, a trabajarlo con su característico tesón y aplicar aquí sus tradicionales virtudes del esfuerzo y del ahorro. Un 44% eran italianos, un 16% eran españoles, un 10% eran franceses, y el resto irlandeses, suizos y de otros orígenes. De ellos provenían los que seguramente se agolpaban en la puerta del banco clamando por sus ahorros (mientras que en su interior Julio Costa vaciaba lo poco que quedaba en el tesoro). La cantidad de dinero que perdieron tales depositantes es difícil de estimar, ya que vieron reemplazados sus depósitos por certificados y bonos del gobierno nacional, y en algún caso del provincial, y en consecuencia depende de cuándo pudieron hacerse nuevamente de sus ahorros, desde ya devaluados. Lo que se conoce y nos da una idea es que tales certificados se utilizaban para amortizar deudas con los bancos oficiales (los que se tomaban la molestia de hacerlo) y eran comprados a un 25 a 30% de su valor en 1893.





Con respecto a los prestamistas externos, en su mayoría pequeños ahorristas europeos que se sentían estafados y furiosos con la Argentina, el entonces Ministro de Hacienda Emilio Hansen escribía palabras sumamente sensatas, con las que queremos cerrar este trabajo:

Las acciones del Banco Nacional y de las Cédulas Hipotecarias se habían convertido en papeles de pura especulación internacional. Los abusos con las Cédulas eran notorios pero el mercado europeo seguía mostrándose ávido de absorber más y más este papel que sin esa demanda absolutamente inverosímil hubiera hallado su correctivo en su propio exceso y hubiera dejado de tener cotización. (...) Las provincias se veían motivadas por su parte a contraer empréstitos en total exceso a su capacidad económica de repago pero que dejaban pingues ganancias a los banqueros intermediarios. (...) Tal ha sido la colaboración europea en nuestra gran crisis y si bien no justifica los errores en que cayó el país por lo menos explica cómo aquella pudo asumir las proporciones de un desastre internacional, asociando a la caída de nuestro crédito la ruina de millares de personas que tenían colocados sus ahorros en papeles del crédito argentino.³⁶

NOTAS

- 1 La tesis, presentada en la Maestría en Historia de la Universidad Torcuato Di Tella con el título "La corrupción en la Argentina de Juárez Celman", fue dirigida por Ezequiel Gallo y defendida en julio de 2004. Se publicó luego como *Los bancos se roban con firmas: corrupción y crisis en 1890*, Buenos Aires: Editorial Turmalina, 2008.
- 2 Se trata de deuda pública y privada, pero la casi totalidad de esta última estaba directa o indirectamente garantizada por el Estado, que fue quien finalmente debió afrontarla. En la época y en Londres, el centro financiero mundial en esos años (donde se la conoció como la crisis de Baring y por ello fue bastante estudiada), se estimaba esa deuda en default en una cifra superior: cerca de los 200 millones de libras esterlinas, o sea mil millones de dólares de entonces, más de diez años del total de las exportaciones argentinas en 1889. Esa deuda implicaría unos 20.000 millones de dólares del 2001; ajustados por la cantidad de población entre 1890 y 2001, serían más de 200.000 millones de dólares de este último año.
- 3 José A. Terry, *La crisis del sistema bancario*, Buenos Aires: Editorial M. Biedma, 1893, página 92.



- 4 Recién después de la crisis se evidenciaron las diferencias entre las circunstancias que rodeaban a los sistemas financieros en ambos países.
- 5 Talía Violeta Gutiérrez, *Historia del Banco de la Provincia de Buenos Aires*, Edición Aniversario del Banco, 1997, Capítulo VI, páginas 109 y siguientes.
- 6 Rufino Varela realizó préstamos con ese oro a sí mismo, a su hijo y a su hermano, como surge de los Libros de Actas del Banco Nacional, préstamos que nunca se devolvieron. Una conducta claramente delictiva, pero muy usual durante el juarismo.
- 7 También en la banca privada se produjeron quiebras escandalosas (como la del Banco Constructor de La Plata, cuya caída fue la señal de inicio de la debacle), pero su impacto fue mucho menor que el de la banca oficial. Por razones de extensión no analizaremos aquí el tema.
- 8 El tema de los préstamos “políticos” no debe achacarse a la Ley de Bancos Garantidos, venía de antes. Por ejemplo Agustín Rivero Astengo señala que en los libros del Banco de la Provincia de Buenos Aires en 1885 aparecen los siguientes créditos otorgados ese año: “Julio A. Roca [entonces Presidente de la Nación]: 1.148.250\$; Dr. Miguel Juárez Celman [Candidato Presidencial]: 720.000\$; Carlos Pellegrini [Candidato a Vicepresidente]: 193.000\$; Dardo Rocha [ex Gobernador]: 420.000\$. (A. Rivero Astengo, *Juárez Celman*, Editorial Kraft, 1944, página 376).
Eran sumas enormes, pero en apariencia nadie (tampoco Rivero Astengo) veía raro que el mayor banco oficial otorgara créditos a sola firma a quien era el Presidente de la Nación, y a su concuñado y seguro sucesor, el Senador cordobés Miguel Juárez Celman.
- 9 El Banco Nacional fue fundado el 2 de Enero de 1873 bajo la presidencia de D. F. Sarmiento, entre otras razones para tener un banco que pudiera competir financieramente por entonces con el único oficial significativo en el país: el de la Provincia de Buenos Aires. Por muchos años esto no fue posible, pero todo cambió con Juárez Celman en el poder.
- 10 La de 1891 fue la última Memoria que produjera el banco, ya que debió cerrar sus puertas poco tiempo más tarde por estar en total cesación de pagos. Pellegrini, “que no quería escuchar hablar más de bancos oficiales”, intentó privatizarlo, pero no encontró interesados. Tampoco los encontró para una sociedad mixta, por lo que debió fundar para uso del gobierno federal el Banco de la Nación Argentina, con un estatuto tremendamente restrictivo para el crédito (limitaciones que no durarían demasiado tiempo, como era de prever). En un ambiente más relajado financieramente, el Banco Provincia, que también se cerró por esos años, renació como sociedad mixta en 1906.
- 11 Sixto Quesada, *Historia de los Bancos Modernos*, Tomo I, Editores M. Biedma e hijo, 1901, página 213. También la transcribe Rivero Astengo, biógrafo y panegirista de Juárez Celman, quien afirma “que era leída en los hogares con la avidez de los folletines de la prensa de entonces”. Lo que desesperaba a Quesada era precisamente la naturalidad con que los deudores asumían que nada malo implicaba no devolverle los préstamos obtenidos al Banco.
- 12 Actualizado al 2001 y ajustado por la población sería un 30% superior al monto de préstamos de su sucesor, el Banco de la Nación Argentina, también el mayor banco de nuestro país en esa fecha.

- 13 En nuestra tesis detallamos todos los nombres de políticos y funcionarios a los que hemos identificado recibiendo créditos importantes, un par de centenares. Tenemos claro que no eran todos.
- 14 Algunos de notable envergadura, de 200.000 pesos o más, como el del exquisito escritor y Ministro del Interior Eduardo Wilde. Pero otro que llama especialmente la atención (por su gran envergadura y porque como se evidencia en los Libros de Actas fue otorgado muy irregularmente), es el de 1.250.000 pesos de entonces otorgado al joven Director de Correos Ramón J. Cárcano (hijo de un hogar muy humilde y cuyo sueldo era solo de mil pesos mensuales), designado como previsto sucesor de Juárez Celman a la Presidencia. También es admirable cómo en sus memorias - *Mis primeros ochenta años* - Cárcano sostiene enfáticamente que jamás recibió crédito alguno de un banco oficial en ese entonces. Quizá la edad debilite la memoria, quien escribe esto puede dar fe... Acotemos que lo que se le dio como crédito (y jamás devolvió) equivalía por entonces a la remuneración de unos mil quinientos albañiles trabajando un año entero.
- 15 H. Ferns, *Gran Bretaña y Argentina en el siglo XIX*, página 397: “El año 1889 fue de verdad un *annus mirabilis* en el cual la Argentina, con sus escasos tres millones y medio de habitantes, absorbió entre el 45 y el 50% de todas las inversiones británicas hechas fuera del Reino Unido”.
- 16 En 1892 ya valían menos de 10 pesos.
- 17 Actas del Senado de la Nación del 2 de junio de 1890.
- 18 El de La Rioja fue especialmente notable, de cinco millones de pesos (para dimensionar esta suma recordemos que el presupuesto anual de esa Provincia no llegaba a 135.000 pesos), y en teoría constituía un formidable negocio para el Banco Nacional, en la medida que los riojanos pensaran pagarlo, cosa que es difícil suponer visto lo ocurrido. Quedada insinuaba que los directores del Banco Nacional fueron cuidadosamente “incentivados” por los riojanos, y en *Historia de los Bancos Modernos* muestra como casi dos millones de pesos desaparecieron del mismo y no se conocía siquiera su destino. Como era previsible un par de años más tarde el Banco de La Rioja no podía ni pagar los sueldos de sus pocos empleados, no generaba fondos para solventar el alquiler del edificio que ocupaba, y ni siquiera podía devolver los fondos de particulares que les habían sido dejados en custodia (lo que era un hecho delictivo).
- 19 Eso se haría en Diputados recién el 17 de julio de 1889, en una sesión antológica en la que el Presidente de la Cámara de Diputados Lucio V. Mansilla explicaba: “En esta Cámara todos tienen algún negocio, ya que si tuviéramos que vivir con los 700 pesos por mes que nos pagan nos moriríamos de hambre”. Pedro Goyena, católico militante, se sintió obligado a señalar: “Negocios sí, pero negocios honestos,” a lo que Mansilla replicó, en medio de las carcajadas y aplausos generales: “Más honestos algunos, menos honestos otros... Yo la verdad es que con los negocios honestos siempre pierdo plata.”
- 20 Además un año antes ya se había comprado un terreno para el edificio del Congreso, a un décimo de ese valor, más grande y mucho mejor ubicado (hoy es la plaza frente al actual Ministerio de Educación en la Avenida Callao).

- 21 El Banco Hipotecario de la Provincia se creó siguiendo el modelo europeo: al estar respaldado el crédito otorgado a sus tomadores por hipotecas sobre inmuebles y sobre todo extensiones agrícolas cuya tasación duplicaba los montos concedidos en préstamo y que casi siempre se valorizaban con el tiempo, las garantías de cumplimiento de las inversiones en Cédulas Hipotecarias se consideraban excelentes. Las tasas de interés, por ello, eran bajas y adecuadas para aquellos acreedores con aversión al riesgo.
- 22 Sixto Quesada, *El Banco Hipotecario de la Provincia*, Mario Biedma Editor, 1894, página 242. Nuestro cálculo es ligeramente menor, y en realidad deberíamos contabilizar las que realmente pudieron colocarse en el mercado. Esa cifra, según algunas estimaciones, no superó quizás las dos terceras partes de las cédulas emitidas.
- 23 Ambos procesos, estudio del deudor y tasaciones, hasta 1882 se hicieron por lo que hemos estudiado muy correctamente. Pero el movimiento del banco era por entonces local y muy reducido.
- 24 En Europa las cédulas fueron recibidas con gran entusiasmo ya que devengaban un interés bastante superior al de títulos europeos equivalentes y los corredores que allí vendían las Cédulas aseguraban que eran tan seguras como las alemanas.
- 25 Quesada, *Banco Hipotecario*, página 228.
- 26 Juárez Celman no se inquietaba por esto, al parecer. Por el contrario, en su mensaje al Congreso de 1888 se maravillaba de que los argentinos “se enriquezcan meramente dejando pasar el pasar del tiempo”.
- 27 José F. Acosta, *Anuario Estadístico y del Comercio Exterior en Buenos Aires*, 1898, página 340 y siguientes. Al interventor Lucio V. López le costó muy caro pedir tales informes y sobre todo denunciar el negociado: un deudor “ofendido” lo desafió y mató en un duelo a pistola. La opinión de muchos en la época fue que se trató de un verdadero asesinato, que al igual que la corrupción denunciada quedó absolutamente impune.
- 28 No se debe olvidar que el Banco era el garante final, lo que suelen hacer quienes clasifican las deudas derivadas de las Cédulas Hipotecarias como “deuda privada”. El texto mismo de las Cédulas expresaba: “El Banco Hipotecario de la Provincia pagará al portador de la presente.” Y finalmente, para los que habían conservado esos títulos hasta 1906, fue el Estado Nacional quien tuvo que pagarles.
- 29 Carmen Sesto, “Implantación de la política estatal ganadera en la Provincia de Buenos Aires”, *Investigaciones y Ensayos*, Academia Nacional de la Historia, N° 32, página 411 y siguientes.
- 30 Julio A. Roca y sus hermanos Rudecindo, Ataliva y Agustín aparecen como sistemáticos deudores en los archivos de los bancos oficiales que hemos consultado. El tema no suele ser mencionado ni por los apologistas del General ni por sus detractores. Sólo Félix Luna, en su biografía *Soy Roca*, lo recuerda pero sin criticarlo: le hace afirmar al personaje que tenía todo el derecho a hacer uso de los bancos para su beneficio.
- 31 Fue una verdadera tragedia social. Las Cédulas eran inversión en la que la clase media invertía sus ahorros para asegurarse la vejez. Los diarios de la época nos hablan de suicidios de gente caída repentinamente en la indigencia, los folletines describen a tías solteras



- que se las ofrecen a amados sobrinos que habían quedado en la ruina especulando en la Bolsa y los amenazaba la cárcel, pero como habían perdido todo su valor de nada servían.
- 32 Thomas Turner, un joven inglés que con su hermano estuvo por esos años viviendo en nuestro país, escribió a su retorno el libro *Argentina and the Argentines* (London: Swan, 1892) con historias sobre la corrupción local. En este caso en particular afirmaba conocer muy bien al Dr. Toso, nuevo presidente del Banco, al que había ido a visitar allí a fines de 1890, y lo escuchó gritar: “¡Pero carajo!, ¿aquí todos roban menos yo?” (en castellano en el original).
- 33 Un barrio bastante extenso de Florencio Varela lleva el nombre del “ilustre” gobernador Julio Costa. No se trata de un olvido por el paso del tiempo: ya Quesada se desesperaba viendo que quienes perpetraron tales hazañas “ni siquiera han perdido la consideración social” (*Historia de los Bancos Modernos*, 1901).
- 34 Talía V. Gutiérrez, “La nueva organización del Banco Provincia,” en *Historia del Banco Provincia*, Edición Aniversario, Tomo I, página 207.
- 35 En el Banco Nacional la proporción de extranjeros era aparentemente aún mayor.
- 36 Ministerio de Hacienda, Memoria de 1892. <http://cdi.mecon.gov.ar/greenstone/collect/memoria2/index/assoc/HASHf9fc.dir/doc.pdf>

REFERENCIAS

- Acosta, José F., *Anuario Estadístico y del Comercio Exterior en Buenos Aires*, 1898.
- Ferns, H., *Gran Bretaña y Argentina en el siglo XIX*, Buenos Aires: Solar/ Hachette, 1968.
- Gutiérrez, Talía Violeta, *Historia del Banco de la Provincia de Buenos Aires*, Edición Aniversario del Banco, 1997.
- Lotersztain, Israel, “La corrupción en la Argentina de Juárez Celman”, tesis presentada en la Maestría en Historia de la Universidad Torcuato Di Tella, 2004. URL: <https://es.scribd.com/doc/316666879/La-Corruptcion-en-la-Argentina-de-Miguel-Juarez-Celman-por-Israel-Lotersztein>
- Lotersztain, Israel, *Los bancos se roban con firmas: corrupción y crisis en 1890*, Buenos Aires: Editorial Turmalina, 2008.
- Quesada, Sixto, *El Banco Hipotecario de la Provincia*, Mario Biedma Editor, 1894.
- Quesada, Sixto, *Historia de los Bancos Modernos*, Tomo I, Editores M. Biedma e hijo, 1901.
- Rivero Astengo, Agustín, *Juárez Celman*, Buenos Aires: Editorial Kraft, 1944.
- Sesto, Carmen, “Implantación de la política estatal ganadera en la Provincia de Buenos Aires”, *Investigaciones y Ensayos*, Academia Nacional de la Historia, 1982, N° 32.
- Terry, José A., *La crisis del sistema bancario*, Buenos Aires: Editorial M. Biedma, 1893.
- Turner, Thomas, *Argentina and the Argentines*, London: Swan, 1892.







LA ECONOMÍA COMO EVOLUCIÓN: ALGUNOS NÚCLEOS TEÓRICOS

*Jorge Bueso Merino**

Resumen: Se resumen un conjunto de núcleos de orden alrededor de los cuales se habría desarrollado la actividad económica como un ámbito evolutivo especial, diferenciado pero integrado en la evolución general. Las ideas aquí asociadas con la visión evolutiva son la teoría marginalista de Menger, el proceso de mercado según Böhm-Bawerk, y el rol del capital en Huerta de Soto. También se aborda el aporte de Mises en cuanto a la imposibilidad del cálculo económico socialista y el ciclo artificial de auge y recesión. En conjunto, esos aportes explican cómo fue (es) posible co-evolucionar juntos e interdependientes en el ámbito económico.

Abstract: This work summarizes a set of nuclei of order around which economic activity would have developed as a special evolutionary sphere, differentiated but integrated to the general evolution. The ideas here associated with the evolutionary view are Menger's marginalist theory, the market process according to Böhm-Bawerk, and the role of capital in Huerta de Soto. I also address Mises' contribution to the impossibility of socialist economic calculation, and the artificial cycle of boom and recession. Together, these contributions explain how it was possible to co-evolve together and interdependent in the economic sphere.

Introducción

Los seres humanos formamos parte de una realidad biológica en constante evolución, que a su vez se desarrolla sobre un marco físico también

* Master en Economía de la Escuela Austríaca (Universidad Rey Juan Carlos, Madrid).
Email: jorgebueso@icav.es



cambiante en el tiempo. Sin embargo, ambas realidades superpuestas (física y biológica) se nos aparecen caracterizadas por procesos que encontramos regidos por determinadas leyes invariantes. Un paso decisivo en nuestra manera de entender tales procesos y los principios y leyes de causa y efecto que los constituyen o caracterizan fue dado por Alfred Wallace y Charles Darwin. Publicada en 1859, la obra fundamental de Darwin *Sobre el origen de las especies* corrige y depura las ideas elaboradas en el mundo de las ciencias sociales al aplicarlas al mundo natural (más básico y previo). Sin embargo, cuando intentamos entender la idea fundamental o núcleo de la teoría de la evolución natural ya depurada, lo que encontramos realmente es un teorema (o un conjunto de ellos), que se podría expresar de la siguiente manera:

- Dados organismos con caracteres diferentes que se reproducen y reproducen dichos caracteres diferentes,
- Y dada una supervivencia diferenciada (de manera dependiente del azar y de la adaptación al medio) de los organismos reproducidos, que heredan dichos caracteres,
- Existe una evolución natural (dependiente del azar y la adaptación al medio).¹

Por su parte, en el trabajo paralelo de Wallace, *On the Tendency of Species to form Varieties* (1858), se expone que subyace una tendencia natural a producir una variedad transmisible, y que aquellas variedades que aportan ventajas comparativas tienden a perdurar en detrimento de aquellas otras que no las poseen o bien que aportan desventajas. Wallace se centra en la disponibilidad de alimento como elemento limitante, y presenta la lucha por la existencia en dicho aspecto como un juego de suma cero, en el cual lo que ganan unos lo pierden los otros (Wallace, 1858: 56).

Obsérvese que estamos hablando de un teorema en el sentido de una hipótesis que se somete a demostración porque no es evidente en sí misma (tesis). El hecho de no ser evidente se aprecia mejor con perspectiva histórica. Así, antes de que la hiciera patente Pitágoras, no parecía evidente la relación de los lados de cualquier triángulo rectángulo. Ni tampoco vemos igual la realidad biológica antes de Wallace-Darwin, que des-



pués de su aportación, como por ejemplo, la importancia del elemento azar en la variación o mutabilidad genética. Pese a ello, tanto la derivación lógica como sus implicaciones y consecuencias vienen a ser las mismas, haya sido explicitado o no históricamente el correspondiente teorema. En caso de estar correctamente desarrollado (consistencia interna), de acomodarse un determinado aspecto de la realidad a sus condicionantes lógicos, o premisas exigidas, el teorema se cumple (o al menos ha sido así siempre hasta ahora, en cuanto conocemos).

La teoría evolutiva de los bienes según Menger

Algo más de una década después de las aportaciones de Wallace y Darwin, Carl Menger publicaba *Principios de Economía Política* (1871), que originaría a su vez la revolución marginal-subjetivista en el campo de la economía y las ciencias sociales. En una reciente guía de estudio, Jérémie Rostan (2008) analiza de manera notable la obra fundamental de Menger y su eje central, la teoría del valor. Cada persona concreta asigna importancias relativas a sus diferentes necesidades o deseos (ordinalidad) y las proyecta o atribuye creativamente a los concretos bienes económicos o cantidades que percibe accesibles y entre los que tiene que elegir (marginalidad). No estamos ante un fenómeno cardinal o un “cuantificar” (ni mucho menos ante una igualdad o “equivalencia”), sino ante un fenómeno ordinal, de “mayor que”. La clave de toda la teoría económica consiste precisamente en darnos cuenta de que valorar, por su naturaleza, es un fenómeno subjetivo, marginal y ordinal.

La marginalidad (y la carga “revolucionaria” asociada con la integración teórica de esta idea) refiere a la acción humana individual (no es cuestión de “agregados”, ni de pendientes de supuestas curvas). En realidad, cada concreta acción individual refleja un orden interno subyacente de necesidades y deseos (escala de preferencias, que “se manifiesta” a través de acciones concretas, acciones que transcurren necesariamente “en el margen”), cuyas importancias relativas (en relación a nuestra vida y nuestro



bienestar) imputamos creativamente a las concretas opciones que percibimos disponibles. De la misma manera que unos y otros no percibimos de manera idéntica las opciones que tenemos abiertas ante nosotros (incluso estando ante lo que podríamos considerar “la misma situación”), también es diferente y particularísima de cada persona ese orden o escala de preferencias, que además varía con el tiempo (no es tampoco fija o constante, ni cognoscible, y mucho menos desde fuera).

Sin embargo, Menger no desarrolla su teoría desde el punto de vista de la acción (como más tarde sí lo hará Ludwig von Mises en *La acción humana*, en 1949)² sino que muestra cómo la realidad material es transformada. Desarrolla así lo que podríamos considerar una *teoría evolutiva de los bienes*, que especifica paso por paso las condiciones universales y necesarias que se han de dar (sucesiva y cumulativamente, mediado por concretas acciones humanas individuales) para que un objeto o actividad pase a adquirir el carácter de “bien” (las cuatro famosas condiciones [Menger 1871: 51-52]), de bien “económico” (cuando la persona percibe que es escaso, procura economizarlo, y le otorga mayor o menor valor o importancia al compararlo con los demás bienes económicos), etc.

La propuesta de Menger incluye como ejes: la teoría del valor (con la utilidad marginal decreciente como teorema central), la teoría del intercambio, y la teoría sobre el origen y naturaleza del dinero (modelo de institución espontánea). Obsérvese que, de modo paralelo, el carácter de “bien”, bien “económico”, la atribución de mayor o menor “valor” a los mismos, su “intercambiabilidad”, el dinero, etc., se van desarrollando en un proceso histórico, cambiante, evolutivo, resultante de la acción creativa diaria de cada persona y las interacciones de que es parte (Bueso, 2015: 144-148).

La teoría de Menger se configura así a modo de teoría evolutiva adicional, como un sub- apartado de la teoría de la evolución natural: una posibilidad eventual que en un determinado momento la especie humana siguió, pero que habría podido no ser así. Esta emergencia abrió a los humanos un mundo nuevo de oportunidades inexploradas, un ámbito complementario a sus posibilidades naturales previas.



En este último sentido, Menger desarrolló la teoría del intercambio voluntario entre dos personas y reveló que es la desigualdad en la valoración, o diferencia en el orden de preferencias, que distintas personas aprecian en relación a unos mismos bienes económicos (o cantidades), a los que valorarán en orden inverso, la que abre paso a la posibilidad de que algún actor, genere, desarrolle o construya, la oportunidad conducente a un eventual intercambio voluntario. No es algo dado, o que haya existido siempre. El trueque es un hábito (o institución) que emergería en uno o varios momentos históricos concretos, de la mano de personas concretas (héroes innovadores), y que podría dejar de ocurrir (Menger, 2007 [1871]: 175-190; Rostan, 2008: 44-49).³

En relación al intercambio voluntario, debido a la naturaleza subjetiva del valor, sabemos por inferencia lógica que las dos partes implicadas están aumentando su utilidad según la ven *ex ante*, pues cada uno de ellos asigna mayor valor a lo que recibe que a lo que entrega. Pero no podemos conocer cuál es la utilidad de cada interviniente, ni mucho menos la suma o cuánto aumenta la misma tras el intercambio, pues la utilidad no es una magnitud cardinal (sino ordinal), ni es cognoscible, ni aditiva, ni comparable entre personas distintas (tampoco lo es para una misma persona en tiempos diferentes [Mises, 1980 [1912]: 51-60).

El intercambio voluntario dentro del proceso de mercado

Fue Eugen von Böhm-Bawerk (2007 [1889]:193-213) quien, prosiguiendo el trabajo de Menger, vino a mostrar lo que él denominaría la ley de formación del precio de mercado: el proceso o procesos a través de los cuales (paso a paso) impactan recíprocamente las diferentes valoraciones subjetivas y marginales de cada participante sobre los bienes y los medios de cambio, al interactuar, sondeándose con concretas propuestas y contrapropuestas, hasta alinearse unos y otros y perfeccionar y hacer efectivos los concretos intercambios (esto es, lo que podría ser entendido como la marginalidad individual del valor operando, paso a paso, como fenómeno



colectivo). Para que este proceso ocurra se requiere de la previa emergencia histórica de determinados hábitos, que comienzan a darse en un momento histórico determinado, practicados por concretas personas, y que luego por imitación llegan a convertirse en instituciones). Tales realidades institucionales serían principalmente:

- a. el trueque (o intercambio voluntario directo), como modo o posibilidad de interacción que se abre para conseguir cada actor lo que directamente necesita;
- b. más adelante, el dinero en tanto que hábito generalizado de empleo de una mercancía como “medio” de cambio, abriendo paso a la generalización del intercambio voluntario indirecto; y
- c. el hecho de que determinadas personas incorporen el hábito o la costumbre (como forma de mejorar la propia utilidad de cada uno) de reunirse en ciertos tiempos y lugares en busca de intercambiar alguna clase de bienes, conformando así un específico mercado (lo cual se ve muy potenciado cuando existe un medio de cambio generalizado).

Es en este contexto en el que Böhm-Bawerk ya puede hacer patente el proceso mediante el cual viene a desarrollarse o determinarse el precio de mercado, y junto a ello, quiénes serán las personas que intercambian, y quienes las económicamente excluidas. Muestra como el juego de interacciones lleva a que se forme (históricamente) un intervalo o precio de mercado determinado por las valoraciones subjetivas exclusivamente de los pares señalados de las parejas marginales (esto es, la última pareja de comprador y vendedor que logran cerrar la venta o intercambio, y la primera pareja, con mayor capacidad de intercambio, que no lo logra), dentro del cual las pujas se relajan un tanto, pues se iguala el número de oferentes y demandantes “incluidos”.

Obsérvese que dicho intervalo o precio de mercado es resultante del proceso de interacción de las valoraciones (subjetivas, marginales y ordinales, recordemos) de *todos* los participantes. Junto con ello, además, se van desarrollando dinámicamente y creativamente las demás características derivadas o implicadas en este mismo proceso: la estandarización del propio producto con el que se comercia, la aparición de mejoras e innovaciones,



las características del propio mercado (como realidad institucional, o bien las formas de materializarse los intercambios), los nuevos entrantes, las cantidades intercambiadas, etcétera. Todas ellas son realidades evolutivas relacionadas y dependientes del mismo proceso de mercado en el que aparecen y se desarrollan.

El precio de mercado resultante de este proceso de interacción, y sus variaciones en el tiempo, y las expectativas sobre su persistencia o evolución, sirven de orientación y guía para la acción. Un precio de mercado percibido como alto atrae o anima a “entrar” a nuevos oferentes; uno percibido como bajo puede desanimar a algún oferente habitual e inducirle a “salirse” y dedicar sus recursos y habilidades a otras actividades. En cualquiera de los dos casos, al hacerlo, provocan un efecto en la dirección contraria a la de la señal de llamada, con lo cual ayudan a bajar el precio alto, o a subir el precio percibido como bajo, originando así un equilibrio dinámico. Cuando se interconectan distintos mercados, se facilita el desarrollo de las habilidades de las personas y la “distribución” de los recursos, y se potencian aquellas actividades o ramas que las personas valoran más.

Llama la atención ver como a nivel individual, mediante los procesos de valoración y economización, cada persona viene a satisfacer sus necesidades más importantes por encima de la marginal; mientras que es la importancia del último deseo dependiente la que da su valor al bien. A nivel interpersonal, mediante el proceso de mercado “hay consumación del intercambio... por parte de todas aquellas parejas que sobrepasan a la pareja marginal en su capacidad de intercambio”; mientras que son las circunstancias económicas que afectan a la última pareja de partes contratantes las que asignan un precio (“de mercado”, que sirve como referencia) al bien que se intercambia.

Nótese que, a través de este proceso, las valoraciones mucho más altas o mucho más bajas que pudieran tener otros participantes, por un lado vienen a neutralizarse entre sí (al negociar, emparejarse uno y otro y consumir el intercambio), y por otro lado no son consideradas (caso de poseer menor capacidad de intercambio). Así, la formación del precio de mercado se ve especialmente afectada por dos tipos de cambios: uno es un cambio en la valoración por parte de aquellas personas que forman la pareja marginal; el





otro es un cambio unilateral en el número de personas cuya capacidad de intercambio excede la de la pareja marginal (esto es, “la entrada” -o salida- de nuevas personas con mayor capacidad de intercambio) (Böhm-Bawerk, 2007 [1889]: 193-213; Bueso, 2016: 169-174, 192).

La competencia⁴

En tanto que fenómeno complejo de interacción múltiple, un mercado “se mueve” principalmente a través de los cambios que se producen de la mano de esas “nuevas personas” entrantes que vienen a condicionar la formación de las parejas marginales por tener una capacidad de intercambio que excede la de las mismas. Esto es, vienen a desplazar la lista de emparejamientos, bien aumentando el número de intercambios efectivos o “desplazando” a un oferente (o demandante) de su lado de la posición marginal, a la vez que hacen descender (o ascender, cuando la entrada ocurre por el lado de la demanda) los márgenes del intervalo de valoraciones subjetivas que delimitan, y constituyen, el precio de mercado (Böhm-Bawerk, 2007 [1889]: 193-213; Bueso, 2016: 193).

Nótese que todo este conjunto de procesos que integran el orden espontáneo evolutivo del mercado se realiza inducido desde las valoraciones subjetivas de los participantes, y movido por las libres interacciones de los mismos, donde cada posición oferente y demandante esté abierta para cualquier persona. Ello induce y constituye el proceso dinámico de rivalidad característico de la competencia con un incremento de oportunidades reales de intercambio (laborales, comerciales, innovaciones, etc.) para cada persona (punto clave de la movilidad social), provocando e induciendo una más o menos continuada extensión y profundización de la división del trabajo-conocimiento (Huerta de Soto, 2010 [1992]: 74-92).

La funcionalidad que tiene en el proceso de mercado la aparición de esas “nuevas personas” con mayor capacidad de intercambio nos abre los ojos también al incentivo que existe para la convergencia de los productores “instalados” hacia un “interés colectivo” que intente bloquear el acceso de





nuevos oferentes. Retomando una idea-fuerza que el mismo Böhm-Bawerk expuso al final de su vida, hemos intentado caracterizar este fenómeno o fenómenos en tanto que subtipo de intervención coactiva en el mercado (Böhm-Bawerk, 1962 [1914]; Bueso, 2016). De acuerdo con esta propuesta,⁵ tendríamos que:

- Cuando los intentos de cerrar el mercado se realicen simplemente mediante acuerdos voluntarios entre oferentes (cártel de oferentes, asociación voluntaria de trabajadores, etc.), seguiremos estando ante juegos de solo suma positiva, con efectos que no dejan de ser coordinadores, pues solo pueden lograr maximizar el beneficio monetario sirviendo mejor a los consumidores.
- Cuando se materialice utilizando medios coactivos, constituirá juegos con resta (procesos monopólicos coactivos), con efectos disruptivos.

Además de crear barreras de entrada a las personas (o, visto de otra forma, “fijación” coactiva de las mismas a funciones), otros objetivos de ese “interés colectivo” organizado podrán ser: disminuir el número o cantidad de bienes ofertados (en paralelo normalmente a un acuerdo sobre cuotas entre los oferentes “organizados”), o “fijar” un precio mínimo “de oferta”, o evitar la diferenciación cualitativa del producto, o del método habitual de producción o de comercialización. También aquí, dependiendo de cómo se materialice, empleando medios coactivos o no, estaremos ante unos u otros elementos más simples. Así, la consolidación de determinadas personas en concretas funciones en determinados periodos históricos ocurridas simplemente por un desempeño más efectivo, y más demandado libremente por sus conciudadanos (verdadera situación de mero liderazgo en el mercado), no deja de ser un agregado de juegos de solo suma positiva, que presentan carácter coordinador, y a su vez, generador de mayores oportunidades para “cada otro”.

Ahorro, inversión y capital

Siguiendo a Böhm-Bawerk, J. Huerta de Soto ilustra con un ejemplo sencillo pero relevante la necesidad ineludible de ahorro previo (restricción



del consumo por debajo del nivel potencial) ligada a todo proceso de inversión en bienes de capital (Huerta de Soto, 2006 [1998]: 214-233). Resumiremos el ejemplo a continuación. Recién llegado a su isla, Robinson Crusoe dedica todo su esfuerzo diario a la recolección de moras y otros frutos del bosque. Después de varias semanas en tal régimen descubre (esto es, imagina y proyecta empresarialmente) que si se hiciera con una vara de madera de varios metros de largo y la tallara de cierta manera en el ápice podría llegar más alto y más lejos, y conseguiría la cosecha de moras que necesita con mucha mayor rapidez. Y estima o calcula que para buscar un árbol y una rama adecuada, y luego preparar la vara, tallarla de la manera adecuada, hacer pruebas y afilarla, puede tardar cinco días completos durante los cuales tendrá que interrumpir la recolección de moras. Se hace preciso pues, que durante una serie de días reduzca algo su consumo, dejando aparte el remanente en una cesta, hasta que disponga de una cantidad suficiente como para permitirle subsistir durante los cinco días que prevé que durará el proceso de producción de la vara de madera. Después de planificar su acción, Crusoe decide emprenderla (piensa que este sacrificio le compensa en relación con la ansiada meta o fin de valor superior que pretende lograr).

La vara, “bien de capital”, no es sino una etapa intermedia que temporalmente está más alejada (en cinco días de ahorro) de los procesos de producción inmediata de moras que hasta la fecha había venido emprendiendo. Finalizada la vara Crusoe puede alcanzar lugares que a mano eran inaccesibles, multiplicando por diez su producción de frutos del bosque, con lo cual, a partir de entonces, y gracias a la vara, en la décima parte de un día podrá cosechar las moras necesarias para mantenerse, pudiendo dedicar el resto del día al ocio o a la consecución de fines ulteriores que para él tienen mucho mayor valor.

Los bienes de capital, aunque de entrada sólo estén constituidos por los bienes de consumo que quedan sin vender o consumir (en nuestro ejemplo las moras), posteriormente y de forma paulatina son sustituidos por otros (la vara de madera), conforme los trabajadores (Crusoe) mezclan su trabajo con los recursos naturales a través de un proceso por etapas

que conlleva tiempo e incertidumbre y que los trabajadores pueden asumir gracias al sostén que proporcionan los bienes de consumo invendidos (las moras ahorradas). Así, de manera tentativa, por prueba y error, como consecuencia del ahorro y la actividad empresarial del ser humano, los procesos productivos “tienden” a ser más productivos, tanto técnicamente, como, sobre todo, económicamente (esto es, valoramos más, los consumidores, sus resultados).

Pero nunca existe certeza sobre si dicha expectativa se hará realidad *ex post*. En cualquier caso, el actor ha de intentar coordinar de la mejor manera posible su comportamiento presente en relación a su previsible comportamiento futuro. En concreto, ha de evitar emprender procesos de acción excesivamente largos en relación con el ahorro efectivo, pues trágico sería que a mitad de camino se quedara sin moras (es decir, consumiera lo ahorrado) sin alcanzar el fin propuesto. Igualmente ha de evitar ahorrar en exceso en relación con las necesidades de inversión que tendrá después, pues con ello estaría sacrificando innecesariamente su consumo inmediato.

Ya en el nivel interindividual, a diferencia de la isla de Robinson Crusoe, la estructura de los procesos productivos de una economía moderna, es complicadísima y, desde el punto de vista temporal, enormemente prolongada, constituido por múltiples etapas, todas ellas interrelacionadas entre sí y divididas en múltiples subprocesos que se desarrollan en los innumerables proyectos de acción que son continuamente emprendidos por los diferentes seres humanos. En ella existen múltiples agentes económicos que desarrollan simultáneamente distintas funciones, y denominamos “capitalista” a aquel agente económico cuya función consiste precisamente en ahorrar, es decir, en consumir menos de lo que crea o produce, poniendo dichos recursos a disposición de otras personas (por ejemplo de todos quienes trabajan o se dedican a las etapas productivas más alejadas del consumo final, mientras dura el proceso productivo en que intervienen). Para poder manejarse en tan inabarcable complejidad, los diferentes agentes en sus diferentes funciones tienen unas referencias que les sirven de guía, precisamente los precios resultantes de los procesos de mercado (especialmente los de los productos de consumo, sobre cuyas expectativas se

imputan y construyen, a través también de los correspondientes procesos de mercado, los relativos a los factores de producción).

Al igual que la diferencia entre el R. Crusoe “rico” con la vara y el R. Crusoe “pobre” sin ella, la diferencia esencial entre las sociedades ricas y las sociedades pobres no radica en que las primeras dediquen más esfuerzo al trabajo, ni siquiera en que dispongan de mayores conocimientos desde el punto de vista tecnológico, sino en que las naciones ricas poseen un mayor entramado de bienes de capital empresarialmente bien invertidos (en relación tanto a su productividad física como en relación a los gustos de los consumidores –siempre cambiantes–), en forma de máquinas, herramientas, ordenadores, edificios, productos semielaborados, etc., que se ha hecho posible gracias al ahorro de sus ciudadanos. O, dicho de otra manera, tienen más tiempo acumulado en forma de bienes de capital, lo que les permite encontrarse más cerca de la consecución de fines o necesidades con un valor muy superior.

Los bienes de capital son transitorios, en el sentido de que se gastan o consumen con el tiempo, bien físicamente (a lo largo del proceso productivo), o bien económicamente (esto es, devienen obsoletos tecnológica o económicamente en relación a las demandas de los consumidores). Es preciso por tanto conservar o mantenerlos (en el caso de R. Crusoe, mantener su vara, cuidarla del desgaste, y afilarla), y para ello hay que repararlos y, lo que es aún más importante, ir produciendo constantemente nuevos bienes de capital que sean capaces de sustituir a los antiguos cuando se van consumiendo (ya amortizados o gastados). Para afrontar ese desgaste es preciso hacer una estimación en previsión de ese desgaste o depreciación y efectuar con carácter mínimo un determinado volumen de ahorro (esto es, exige renunciar a una parte de los volúmenes mayores de consumo potencial que permitiría una producción más elevada).

La acción siempre es prospectiva, nunca retrospectiva. La consideración como bienes de capital depende sólo de cada actor y lo son en función de su proyectada acción futura (nunca en función de su entidad material ni de antiguos proyectos de acción). Los seres humanos cometemos innumerables errores empresariales a la hora de concebir, emprender y culminar nues-

tros planes de acción, y como consecuencia de ello, partimos para nuestras acciones ulteriores de unas circunstancias presentes que, de haberlas conocido con antelación, habríamos procurado que fueran distintas. Y así nos encontramos muchas veces en la tesitura de tener que modificar los objetivos de la acción, y con ello, tener que revisar y reconvertir las etapas que ya hemos culminado. Sin embargo, por lo general los bienes de capital, especialmente cuanto más próximos se encuentran a la etapa final de consumo, son difícilmente reconvertibles. Para ello, junto a la compraventa de bienes de capital en el mercado, han ido surgiendo ciertas instituciones jurídicas que hacen posible una constante movilidad real y efectiva de inversores, muy superior a la simple movilidad física o técnica del bien (que como hemos visto suele ser bastante reducida).

Los empresarios continuamente descubren en el mercado oportunidades de ganancia, creyendo ver nuevas combinaciones de bienes de capital que se encuentran subvalorados en relación a la estimación del precio de mercado que creen podrán obtener en el futuro por los bienes de consumo que produzcan. Se trata de un proceso de continua “recombinación”, de producción de nuevos tipos, y de compra y venta de bienes de capital, que genera una “estructura” productiva dinámica y muy compleja, y que tiende a expandirse horizontal y verticalmente. En los procesos empresariales de coordinación inter-temporal tiene un papel protagonista un importante precio de mercado: el de los bienes presentes en relación con los bienes futuros (o tasa de interés), que surge de, a la vez que regula, la relación entre consumo, ahorro e inversión.

Llamamos “capital” a la estimación que un actor individual hace del valor que cree que podrá obtener a partir de unos concretos bienes de capital según sus diferentes funcionalidades y destinos en el mercado libre (estamos hablando de un concepto abstracto, un mero instrumento de cálculo económico).

Si no fuera por los precios de mercado (que incorporan la información existente sobre recursos, tecnología y preferencias) y por la estimación subjetiva del valor capital de los bienes que integran las etapas intermedias de los procesos productivos, en una sociedad con división



del trabajo-conocimiento sería imposible estimar o calcular si el valor final que se estima podrán alcanzar en el mercado los bienes que se pretende producir con los bienes de capital podrá compensar o no el coste en el que se incurre en los procesos productivos (“cálculo económico” prospectivo; e incluso retrospectivo, para saber si estamos o no obteniendo beneficios), y por tanto no sería tampoco posible asignar de manera coordinada los esfuerzos de los seres humanos que intervienen en los diversos procesos de acción.

La imposibilidad del cálculo económico en el socialismo

Entre 1919 y 1922 Ludwig von Mises hizo explícita la otra cara de la realidad constructiva y evolutiva de los procesos que hemos estado exponiendo, postulando su teoría de la imposibilidad de cálculo económico en el socialismo (Mises, 2009 [1922]). Mises señala que en una comunidad en la que no exista propiedad privada de los medios de producción (y por tanto tampoco mercados libres ni precios de mercado de los bienes de capital, resultantes de los mismos), no existe la posibilidad de realizar esa estimación previa en términos contables comparativa de los diversos cursos de acción posibles, que tenga en cuenta la escasez relativa última de los diferentes recursos utilizables.

De hecho, en esas condiciones ni siquiera surge en las mentes de las personas cuyas necesidades y habilidades se desea “coordinar” la información que sería necesaria para ello (con lo cual no hace falta ya ni hablar de la subsiguiente imposibilidad, la de transmitir esa información desde las concretas personas a la central de planificación) (Huerta de Soto, 2010 [1992]: 60-67, 96-104, 188-200). No existe la posibilidad de calcular ni siquiera para el planificador centralizado, que sólo podría hacerlo en términos de concretos elementos materiales (una cesta de moras, siete vacas, quince horas de trabajo “inespecífico”, por un lado, frente a distintos bienes por el otro lado). Tampoco es posible para ese zar de la producción valorar *a posteriori* si ha logrado o no sus objetivos; esto es, no es posible





tampoco una contabilidad de costes en una unidad de cuenta común. También nos indica Mises que cualquier otra forma de organizar la división de trabajo nos devolvería al campo de los juegos de suma cero, o de mero azar, sin posibilidades reales de coordinación.

En su libro *Socialismo, Cálculo Económico y Función Empresarial*, Huerta de Soto (2010 [1992]) integra esta aproximación de Mises con la de Hayek, y nos muestra que no estamos exclusivamente ante un problema de escasez material, sino sobre todo ante uno de conocimiento, de cómo conocemos (de la forma en que aprendemos a utilizar esos recursos escasos para mejor satisfacer las necesidades humanas). Y tras esa integración, extiende y generaliza la aplicabilidad del teorema de Mises a toda coacción sistemática (asociada normalmente a la concesión de privilegios a determinados grupos, en contra de los principios tradicionales del derecho), pues al impedir la libre empresarialidad de alguna persona, se está imposibilitando la acción coordinada de los seres humanos (Huerta de Soto, 2010 [1992]: 74-77). Así, la coacción institucionalizada tiende a generar desajustes sistemáticos en el entramado social, no sólo intra-temporales, sino también inter-temporales, en relación a las distintas etapas del proceso productivo, tendiendo a desajustar los comportamientos presentes de los agentes en relación con sus comportamientos y necesidades futuras.

El ciclo “artificial” de auge y recesión

En determinados mercados pueden aparecer y de hecho aparecen, históricamente, modalidades de intercambio que no integran el principio de propiedad, y en los cuales, además, sus efectos (disruptivos del proceso social) no son anticipados por los agentes, o por algunos de ellos, sino hasta pasado un cierto tiempo (acumulándose mientras tanto nuevos errores “inducidos” de inversión). Un ejemplo paradigmático de ello son la aparición y generalización de promesas extra-numerarias emitidas por parte de orfebres (más allá del metal que realmente se ha depositado en sus talleres) utilizadas como





medios de cambio que “circulan” y funcionan de manera idéntica al bien real que prometen o representan (Mises, 1980 [1912]: 299-300).

La utilización y generalización del uso de tales promesas en sustitución del bien dinero, produce un auge “artificial” (en el sentido de sin base real, o no sostenible; en esencia, “coactivo”) que se hace realidad a través de un incremento en el número de intercambios. Pero ocurre necesariamente que, pasado un tiempo, cuando algunos depositantes (o acreedores) reclaman “sus” bienes, y el orfebre no es capaz de conseguir nuevos “depósitos” por parte de nuevas personas en cantidad suficiente para encubrir sus anteriores “falsos certificados”, viene a revelarse el verdadero carácter del juego en el que se está participando (juego con resta; por la existencia de engaño, coacción o violencia frente a alguno de los participantes, pues no son realmente certificados de depósito o títulos de propiedad los emitidos, sino tan solo “promesas”). Se desencadena a partir de ese momento el conjunto de efectos disruptivos en cadena que se habían mantenido ignorados; esto es, la crisis. Y con ello asimismo se revela la inesperada no sustentabilidad de una serie de proyectos de inversión acometidos. Una vez “revelada” esta situación caben o se plantean dos posibles salidas: o solucionar entre los concretos participantes (emisores y poseedores de los falsos “certificados” de depósitos “pillados” en tal esquema) quién se queda con qué, ese “tira y afloja” que surge sobre los bienes realmente existentes en el taller (que de pronto parece como si hubieran desaparecido o menguado en número); de actuarse de este modo, como el daño queda entre los concretos contratantes, las personas aprenden en cabeza propia o ajena a dejar de utilizar tales medios cuanto menos “problemáticos”; o bien, alternativamente, proseguir una escalada coactiva intentando implicar los bienes de terceras personas para restaurar “la confianza” en tales medios.

Esta segunda vía, al retroalimentarse en la dirección de necesitar nuevas y mayores interacciones coactivas, transforma el curso agudo de la crisis en un proceso que cursa de manera crónica (recesión recidivante o depresión), afectando a la sociedad en su conjunto de manera continuada y creciente (círculo pernicioso).





Conclusiones

En el presente trabajo repasamos un conjunto de teoremas y de núcleos teóricos que servirían para explicar la actividad económica como un ámbito adicional complementario al de la teoría de la evolución natural. Tenemos que, en la línea que apuntó Menger (entendiendo la suya como una teoría evolutiva de los bienes y explicación de la eventual emergencia histórica de instituciones),⁶ ciertos comportamientos pautados desarrollados por la especie humana (que son contingentes, y que han emergido históricamente en ciertos individuos que los incorporan como hábitos y que otros imitan, y en los que prepondera el respeto al otro) han generado un ámbito evolutivo natural diferenciado. Éste funciona como un proceso de aprendizaje descentralizado tentativo (por prueba y error; campo abierto a las innovaciones) en red, de carácter coordinador y adaptativo a la realidad material (Dawkins, 1976: 281-298; Huerta de Soto, 2010[1992]: 74-85; García Olmedo, 2009). Tales procesos, superadores de los contextos de suma cero (característicos de ámbitos no creativos y con recursos limitados, en que las novedades, de existir, surgen meramente por azar), bajo ciertas condiciones (que estemos realmente ante juegos “de solo” suma positiva) vienen a mejorar las oportunidades de todos y cada uno de los participantes.

Como señaló Wallace, en una especie cuyo medio de sustento resulta limitante en el entorno natural (y por tanto el número de individuos de la misma suele encontrarse en cifras que apenas varían), cuando por azar emerge en algún individuo un carácter favorable (de base genética), si se consigue reproducir y multiplicar tal carácter en las primeras generaciones (factor aleatorio), transcurrido un cierto número de generaciones ese carácter se encontrará en la mayor parte de la población. Lo cual quiere decir, visto desde otra perspectiva, que al emerger tal carácter, los individuos que no lo poseen ven disminuidas sus probabilidades de sobrevivir y reproducirse (pues estamos en un entorno de juego de suma cero).

No ocurre lo mismo, sin embargo, en el ámbito que hemos descrito en las páginas anteriores. La emergencia del intercambio voluntario, por





ejemplo, no significa sólo que unos concretos actores mejoren su utilidad subjetiva al repartirse unos concretos bienes dados. Por el contrario, la perspectiva de intercambiar induce a cada persona a dedicarse y dedicar sus recursos y creatividad a aquellas actividades en la que encuentra una ventaja comparativa mayor, y ello lleva a que se incremente o mejore la productividad del conjunto, de manera objetiva; lo cual lleva a su vez a reducir el coste de oportunidad e incrementar las posibilidades u oportunidades para todos y cada uno.

Hemos visto también, partiendo desde sus elementos más simples, cómo se produce el proceso de formación de capital (tentativo, asociado al proceso de conocimiento en que este conjunto de procesos en realidad consiste). Por contraste, hemos señalado cómo determinadas interacciones, por ejemplo aquellas relacionadas con la emisión de certificados de depósito por parte de determinados agentes (orfebres y bancos), generan procesos de expansión “artificial” seguidos de inevitables crisis.

Por último, no podemos dejar de señalar algo fundamental: el ámbito evolutivo especial del que hemos estado hablando se superpone, pero no hace desaparecer ni anula, al ámbito evolutivo general. La transición evolutiva (y el correspondiente ámbito funcional) que nuestra especie ha sido capaz de abrir, no constituye sino “otra más” dentro de las múltiples emergencias o “estrategias” evolutivas que unas especies y otras desarrollan. Nunca debería dejar de maravillarnos tanto los equilibrios dinámicos físicos o geológicos que sirven de base a los procesos vitales (equilibrios que los seres vivos también ayudamos a conformar y a constituir), como la diversidad y complejidad resultante de los mismos, realidades que haríamos mejor en evitar poner en peligro. Recordemos que todos hemos (y seguimos haciéndolo) co-evolucionado juntos e interdependientes.





NOTAS

- 1 Otra manera más simple y general de exponer el principio subyacente sería decir que existe una “supervivencia diferencial de entidades reproductoras”, concepto que se llega a extender incluso a un nuevo replicador propuesto como unidad cultural de imitación, el *meme* (Dawkins, 1976: 285).
- 2 La teoría de Mises se enfoca en las restricciones lógicas de la acción humana. Así, ante un estado de insatisfacción previo, la persona imagina alternativas y actúa sobre la realidad material con el propósito de reducir o eliminar tal insatisfacción. Esa acción necesariamente conllevará tiempo e incertidumbre en un contexto en que fines y medios no están “dados”, sino que son subjetivos, es decir, son el producto de una mente que los considera o valora conforme explora e interacciona con su entorno físico.
- 3 En una publicación reciente (Bueso, 2015: 151-163) hemos realizado una propuesta que intenta perfilar un poco más lo propuesto por Menger. Así, entre el nivel intrapersonal (teoría del valor) y el nivel interpersonal (teoría del intercambio) se señala que existirían tres clases de interacciones posibles:
 1. Juegos de suma cero, en los cuales la ganancia por parte de una persona significa idéntica pérdida por parte de otra u otras (característico de los juegos de azar).
 2. Juegos de sólo suma positiva, en los cuales nadie pierde (característico de los intercambios voluntarios bajo ciertas condiciones).
 3. Juegos con resta, característico de las interacciones en las que media el fraude, la violencia o la coacción contra alguna persona.
- 4 Según el contexto de que se trate, la palabra competencia tiene al menos tres significados diferentes: a) en Biología, entre dos individuos o especies diferentes que viven de un mismo recurso (exclusivo) escaso, se produce un juego de suma cero (lo que uno consume, no lo hace el otro); b) en fenómenos de canibalismo estamos ante juegos con resta; c) en el contexto de libre mercado nos encontramos ante juegos de suma positiva, y encontramos su significado cooperativo y creativo, generador de un orden simbiótico entre los individuos de la especie (Bueso, 2015).
- 5 Nuestra lectura enlaza con la caracterización del monopolio que realizó Murray Rothbard (Rothbard, 2009 [1962]: 629-754, 1024-1025).
- 6 En realidad, lo que evoluciona son las ideas que las personas tenemos sobre los fines y los medios, y la mayor o menor importancia relativa que les atribuimos. Esto se relaciona con las categorizaciones que creativamente realizamos al asociar cada medio (bien) a un destino o fin, junto con el seguimiento o imitación que hacemos, o dejamos de hacer, de las diferentes estandarizaciones e instituciones (que son otro tipo de medios).





REFERENCIAS

- Böhm-Bawerk, Eugene, 2007 [1889], *The Positive Theory of Capital*, reimpr. ed. 1891, Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute (en adelante: LvMI).
- Böhm-Bawerk, Eugene 1962 [1914], "Control or Economic Law?", en *Shorter Classics of Böhm-Bawerk, Vol. I*, South Holland IL: Libertarian Press.
- Bueso, Jorge, 2015, "Teoría del intercambio; propuesta de una nueva teoría de los cambios interpersonales basada en tres elementos más simples", *Procesos de Mercado*, Vol. XII (nº 1), pp. 143-176.
- Bueso, Jorge, 2016, "Intervención coactiva en el mercado: procesos, modalidades y efectos", *Procesos de Mercado*, Vol. XIII (nº 1), pp. 165-197.
- Bueso, Jorge, 2014, "La teoría económica de Menger sobre las instituciones, desarrollada sobre la base de tres elementos más simples," Actas del VI Congreso de Economía Austríaca, Madrid: Instituto Juan de Mariana, pp. 9-34. URL:<https://www.juandemariana.org/sites/default/files/investigacion/140327revista-vi-congreso-economia-austríaca.pdf>
- Dawkins, Richard, 1986 [1976], *El Gen Egoísta*, Barcelona: ed. Salvat.
- García Olmedo, Francisco, 2009, *El ingenio y el hambre: de la revolución agrícola a la transgénica*, Barcelona: Ed. Crítica.
- Huerta de Soto, Jesús, 2010 [1992], *Socialismo, Cálculo Económico y Función Empresarial*, 4º ed., Madrid: Unión Editorial.
- Huerta de Soto, Jesús, 2006 [1998], *Dinero, Crédito Bancario y Ciclos Económicos*, 3ª ed., Madrid: Unión Editorial.
- Menger, Carl, 2007 [1871], *Principles of Economics*, reimpr. ed. 1976, LvMI.
- Mises, Ludwig, 1980 [1912], *Theory of Money and Credit*, sigue traducc. de 1934 y 1953, Indianapolis: Liberty Fund.
- Mises, Ludwig, 2009 [1922], *Socialism; an economic and sociological analysis*, LvMI.
- Mises, Ludwig, 1998 [1949], *Human Action; a treatise on economics*, LvMI.
- Rostan, Jérémie, 2008, *Study Guide to Carl Menger's Principles of Economics*, LvMI.
- Rothbard, Murray, 2009 [1962], *Man, Economy and State*, LvMI.
- Wallace, Alfred, 1858, "On the Tendency of Species to form Varieties; and on the perpetuation of varieties and species by natural means of selection", *Zoological Journal of the Linnean Society*, 3, (20 August):53–62.





LA ARGENTINA KIRCHNERISTA: DOCE AÑOS DE MOVIMIENTOS POLÍTICOS Y OPACIDAD INSTITUCIONAL*

*Javier Adrián Cubillas***

Resumen: El trabajo propone una lectura sobre la realidad argentina reciente en función de cuatro fenómenos socio-políticos. Se analiza un primer fenómeno que denominé “movimiento jerárquico” por el estilo de los presidentes Néstor Kirchner (2003-2007) y Cristina Fernández de Kirchner (2008-2015). El segundo fenómeno es pensado como un “movimiento horizontal” y se generó como reacción social ante su estilo presidencial. El tercer fenómeno fue la opacidad en la administración de lo público, y el cuarto fue la emergencia de organizaciones de la sociedad civil para el chequeo y revisión del discurso y de la agenda pública.

Abstract: This work proposes a reading of the recent Argentine reality in terms of four socio-political phenomena. I see the first phenomenon as a “hierarchical movement”, given the style of President Néstor Kirchner (2003-2007) and President Cristina Fernández de Kirchner (2008-2015). The second phenomenon –called the horizontal movement– was generated as a social reaction to their presidential style. The third was the opacity in the public administration, and the fourth phenomenon was the emergence of civil society organizations to check and review the discourse and public agenda.

* El presente trabajo es una versión levemente modificada de la tesina de Grado para completar la Licenciatura en Ciencias Sociales en el Instituto Universitario ESEADE. Se hace extensivo mi agradecimiento a Alejandra Salinas, Alicia Saliva, Mario Serrafiero, Pablo Iannello y Alejandro Gunsberg por los comentarios realizados al presente trabajo.

** Licenciado en Ciencias Sociales y Maestrando en Economía y Ciencias Políticas, ESEADE. Email: javiercubillas@gmail.com





Introducción

El objetivo del presente trabajo es proponer una lectura sobre la realidad argentina reciente en función de las constantes que han emergido y se han consolidado en el comportamiento social y político a los largo un poco más de una década (2003-2015). Para describir lo ocurrido en estos años analizaremos el surgimiento y consolidación de cuatro fenómenos políticos que entendemos son claves entender la dinámica relacional entre gobierno nacional y a la sociedad civil. Los dos primeros fenómenos consagraron dinámicas de movimientos políticos y sociales tendientes a ordenar y jerarquizar demandas para representarlas dentro del sistema político desde los ámbitos propios de la política pero también desde lo económico y social. Así, se evidenciaron por un lado movimientos que denominaremos “jerárquicos” y a la vez como contraparte, se evidenciaron movimientos que denominaremos “horizontales”. Estos dos fenómenos serán los principales aportes analíticos del presente trabajo de investigación.

Por otro lado, como tercer fenómeno analizaremos una marcada tendencia a volver secreta y oscura la mecánica utilizada en la toma de decisiones colectivas desde el Estado. En este sentido, fue un liderazgo político opaco, cuestión que también será tratado como un tópico en particular.

Finalmente, señalamos que creció como contrapartida la demanda social por una mayor transparencia en la gestión de la administración pública. Esta demanda es el cuarto fenómeno bajo análisis en el presente trabajo y entendemos que quizás sea la reacción social más importante de parte de amplios sectores de la sociedad argentina. Emergieron nuevas organizaciones que aportan datos y criterios para evaluar el discurso público.

Para nuestro estudio proponemos una reflexión que puede sintetizar y aunar en pocos criterios –los cuatro fenómenos políticos propuestos– lo ocurrido en los tiempos “kirchneristas”. Los cuatro puntos claves del trabajo proponen dar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué fenómenos sociopolíticos comunes sobrevuelan a tantos hechos y lecturas sobre la Argentina de los gobiernos kirchneristas? El presente trabajo viene a dar una respuesta plausible reflexionando al respecto que el movimiento jerárquico instaurado volvió opaca la toma de decisiones y la administración





del Estado, generando como respuesta social la emergencia de movimientos horizontales críticos por ineficacia en la gestión pública y por falta de transparencia en la administración de los bienes públicos.

A estos fines se analizó la normativa relativa a acceso a la información pública que nos permite justificar claramente cuál fue la orientación política del gobierno.

Finalmente, también analizamos un caso penal conmovedor para la sociedad y muy importante por la trascendencia institucional, y casos por incumplimientos de la administración en donde la Corte Suprema de Justicia de la Nación (en adelante C.S.J.N.) cumplió con su rol de garante y último interprete de la Constitución Nacional.

Esperamos de este modo aportar una reflexión a una época que sin duda será recordada por sus graves implicancias político-culturales.

El kirchnerismo en síntesis

En el año 2003 asume Néstor Kirchner (en adelante N.Kirchner) como Presidente de la Nación Argentina, en un contexto de extrema pobreza para los términos de análisis corrientes y la historia política argentina. Su gobierno continúa en buena medida el plan de economía dispuesto por Eduardo Duhalde desde mediados del 2002, con un tipo de cambio competitivo, un aumento en los recursos fiscales producto de las retenciones y la pesificación de deudas internas.

Con una economía que mostraba signos de recuperación y con los recursos destinados a paliar la crisis, el poder de gobierno aumenta y las primeras medidas para cimentar la figura presidencial generan un quiebre importante que definirá al kirchnerismo: se dispuso el recambio de los integrantes de la C.S.J.N., nuevos descabezamientos de las cúpulas de las fuerzas armadas, la reapertura de los juicios por lesa humanidad, un llamado a la transversalidad entre los grupos políticos de centro izquierda y finalmente el pago de deuda externa. Se comenzaba a instaurar una presidencia hiper-presidencialista (Romero, 2013).



Así en 2006, gracias a la primavera económica que se vivía, se realiza un pago cancelatorio con fondos de la reserva a la deuda que la Argentina mantenía con el Fondo Monetario Internacional. Este hecho político se gestó como una demostración de soberanía financiera y un gesto de independencia que alentaría al relato fundante del kirchnerismo. Sumado a esto, se comienza a consolidar la idea de alentar un nuevo eje latinoamericano con base en la fortaleza que la economía internacional le otorgaba a los países exportadores de *commodities*. La Argentina, Brasil, Venezuela, conforman un nuevo bloque político que buscaría cambiar los modelos de integración regional.

Durante 2007 comienzan a darse los primeros resquebrajamiento al modelo hiper-presidencialista. A pesar de la bonanza financiera aparece nuevamente la inflación y comienza a retrasarse el tipo de cambio. Pero también, y aquí comienzan los puntos más importantes relacionados con la calidad y la transparencia en la gestión de gobierno, para el presidente y su grupo político la información pública y el periodismo emergen como problemáticas que afectan a la investidura presidencial y que pueden afectar la gobernabilidad.

Ya en estos tiempos las causas de corrupción, como Skanska, son tapas en los principales diarios del país. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) es intervenido por que los datos sobre la canasta básica y la pobreza comienzan a no ser de agrado del grupo de poder, todavía más, en las puertas de una nueva elección presidencial que se percibía crucial para la consolidación del kirchnerismo en el poder. De este modo comienza a destruirse el sistema de datos públicos más importante del país y comienza la afrenta del gobierno para el periodismo al ser objetados y señalados por no ser imparciales o ser vistos como mercaderes de la información. El poder manipula datos públicos y no quiere que exista intermediación con el pueblo en su afán de comunicación.

A fines de 2007 la fórmula Cristina Fernández de Kirchner (en adelante C. Kirchner) - Julio Cobos gana la presidencia del país. Los problemas se acrecientan y la necesidad de obtener más recursos fiscales tiene varios epicentros dramáticos desde los inicios de la nueva gestión. Se produce



una crisis política con el sector agrícola-ganadero por la Resolución N° 129 que aumentaba las retenciones a las exportaciones agropecuarias. Se generó un contexto de fuerte incertidumbre social e importantes movilizaciones y cortes de rutas y calles en todo el país. El gobierno buscó una salida parlamentaria para sostener su posición pero fracasa por el voto no positivo del vicepresidente Julio Cobos. El conflicto detona en poco tiempo otro más sostenido con el sector periodístico gráfico, en especial con el grupo Clarín, que conlleva a la sanción de una nueva Ley de Medios, impulsada desde el gobierno para desarticular los negocios de cable y radio del multimedio más importante del país.

Ante la necesidad de sostener una estructura de gestión y política jerárquica y ampliada se re-estatizan los fondos de pensión privados, como herramienta financiera ahora dispuesta para sostener el aumento en el déficit fiscal y mayores políticas de asistencia social.

Entre 2008 y 2009 ocurre una fuerte crisis económica internacional que impacta sobre la macro economía argentina y ello repercute en el comercio interno y en el nivel de empleo, impactando inevitablemente en el humor social ante la falta de reacción de gobierno para paliar la situación. Esto tuvo correlato en la primera elección legislativa, encabezada por N. Kirchner en la provincia de Buenos Aires, que pierde en manos de una alianza de centro derecha.

Poco tiempo después, durante el mes de octubre de 2010 fallece N. Kirchner. En 2011 gracias a un pequeño repunte en la economía C. Kirchner renueva la primer magistratura pero ahora con Amado Boudou como vicepresidente en la fórmula. La macroeconomía y microeconomía se estancan al poco tiempo y ya no se volvería a los índices de la mejor época del 2005-2006.

De ahí en adelante las medidas fiscales tuvieron como principal motivo aumentar la base de recaudación y mayores controles impositivos. La modificación de la Carta Orgánica del Banco Central, los contratos de explotación de energía sin control del congreso, el denominado cepo cambiario al dólar, los controles a las exportaciones e importaciones, y mayores controles a las compras y ventas de propiedades y a la salida de rentas y



capitales fueron los nuevos temas preponderante de la economía al estancarse el nivel de empleo y aumentar la inseguridad sin tener mayores respuestas efectivas por parte del gobierno.

La época kirchnerista concluye con todas las implicancias de un modelo económico y político agotado y sin fuerzas para renovar su particular impronta de gestión, cuestión que quedó plasmada en las urnas en la elección presidencial de 2015.

El movimiento jerárquico

En esos doce años (2003-2015) la sociedad argentina vivió múltiples sucesos que evidenciaron una tendencia y dirección impulsada desde la primera magistratura nacional (Malamud y De Luca, 2011; Mora y Araujo, 2011; Novaro, Bonvecchi y Cherny, 2014; Riorda y Farré, 2012; Strasser, 2013).

Entre los hechos que se consolidaron podemos reconocer y enunciar los siguientes: el hiper-presidencialismo, el hiper-personalismo, las provincias con regímenes políticos híbridos, una creciente utilización de las alianzas o frentes electorales en detrimento de los partidos políticos y sus identidades históricas, un mayor uso de grupos sociales para el control del conflicto en la calle y en detrimento de las instituciones de coacción como las fuerzas de seguridad, el impulso del gobierno nacional de una estrategia polarizadora en la opinión pública.

La conjunción de estos hechos enunciados, aglutinados y consolidados por la impronta de los liderazgos de los Kirchner, es lo que proponemos denominar como movimiento jerárquico. Caracterizamos esta dinámica como el resultado de la conjunción de prácticas políticas en pos de construir y sostener un liderazgo de tinte decisionista. Creemos que ambos liderazgos fueron faro para las prácticas locales de los movimientos sociales y políticos del peronismo y agrupaciones afines, como así también para los gobernadores más ortodoxos y tradicionalistas.

Fue esta década, en términos políticos, un tiempo de movimientos jerárquicos porque esta configuración del poder logró dar efectivas respuestas

a la hora de distribuir recursos federales y simbólicos, en un contexto de crisis del sistema de partidos nacionales y sus bases programáticas. Se afianzó entonces, la importancia de los grupos de poder en ejercicio de los poderes del Estado Nacional y Provincial los cuales se han sostenido pragmáticamente gracias a la bonanza en materia de recaudación por las exportaciones y también con el direccionamiento y el control de la agenda pública.

Esta dinámica constructivista—desde las ópticas de las teorías de la comunicación pero también de las teorías de las relaciones internacionales— los sostuvo pragmáticamente incluso ante los avatares y cambios significativos en los contextos internacionales que impactaban en el ámbito local, sin que hayan visto afectados sus apoyos ni sus recursos de poder simbólico.

La plasticidad de la política les permitió moldear y usufructuar al estado de la opinión pública como si fuera ésta un partido de masas en sí mismo, entre elección y elección. Además, con un sistema de partidos políticos desnacionalizado, fragmentado, multinivel y por ende multipartidario, ahora el territorio paradójicamente también se desterritorializó (Escolar, 2013; Suárez Caro y Freidenberg, 2010).

Importan entonces los territorios, a partir de la buena imagen que construye el dirigente provincial. Pero en buena medida esta imagen del dirigente se sostiene en la opinión pública a partir de la capacidad de negociación y obtención de fondos coparticipables y adelantos del tesoro nacional. De este modo, las clásicas estructuras territoriales locales de los partidos crujen y dependieron de la negociación en instancias nacionales.

Los liderazgos populistas—que nacen en su mayoría en la gestión en el nivel local— que con fortaleza mediática aspiran a la primera magistratura—nivel federal— conocen con suma precisión esta lógica. También tienen muy claro que al llegar a la presidencia, eligen solos y sin condicionamientos legales o anuencia alguna del legislativo, a sus ministros para el gabinete de gobierno nacional.

Para finalizar, decimos que los movimientos jerárquicos nacen en las coaliciones y conformaciones de listas electorales de gobernadores, intendentes y legisladores locales; se realizan en los gabinetes presidenciales



elegidos a *piacere* y finalmente, se consagran con la exitosa administración del gobierno de la opinión pública.

Este fenómeno fue clave al reactualizar el peronismo en su dinámica de gobierno. El movimiento jerárquico que consolidó el Kirchnerismo fue una demostración del renovado hiperpresidencialismo implantado en la argentina, gracias al contexto y a la estructura a plena disposición de sus liderazgos.

La primavera económica

Corresponde realizar un paréntesis antes de proseguir, porque para muchos sectores sociales no todas fueron malas noticias en esta década. Reconocerlo es clarificar cuál fue la base material para la retórica de los liderazgos populistas (Levi Yeyati y Novaro, 2013; Cachanosky, 2009).

Durante un poco más del primer tercio de la década kirchnerista se vivió un momento de crecimiento económico y social y de recuperación de las capacidades del Estado. Lamentablemente, el modelo económico de crecimiento y distribución no tuvo sustentabilidad y ya entre el año 2006 y 2007 encuentra sus primeros problemas en materia monetaria y de comercio exterior. N. Kirchner culminó su presidencia comenzando a comprometer el mediano plazo de la actividad macro económica y por esto bajo el primer gobierno de C. Kirchner, el relato suma un nuevo concepto emblemático el cual habla de los problemas no resueltos pero con fines a reestablecer la expectativa: profundización del modelo y sintonía fina. El modelo económico mostraba sus primeros desajustes y se pronunciaba el descontento en algunas económicas regionales.

El epicentro de los desajustes tiene su pico con la intervención del INDEC y la posterior crisis del campo a partir de la famosa Resolución N° 125. El año 2007 y 2008 muestran correlativamente un cambio negativo en la dinámica económica con dos intervenciones polémicas del gobierno nacional. La primera intervención, en 2007, alteró el indicador del sistema de precios de los consumidores, y la segunda, en 2008, intervino sobre las retenciones al sector agropecuario a los fines de aumentar la





recaudación fiscal. Dos claras muestras de los déficits del modelo: aumento de inflación y disminución recaudatoria.

Dada la acumulación de desaciertos, la movilidad en el ascenso social y la inversión de capital se detuvieron paulatinamente y produjo una pendiente negativa con indicadores muy alarmantes, si los analizamos comparativamente con los países de la región.

Por decisión presidencial los organismos nacionales dejaron de publicar estadísticas que reflejen esta creciente gravedad en el estado social. No actualizar los datos públicos fue la principal estrategia del gobierno nacional para mantener latente la idea de una mera “sensación”, debilitando toda posibilidad de crítica y de convalidación o reconocimiento de la gravedad del momento.

Finalmente, la primavera económica del kirchernismo no resultó más que eso, y la adjetivación realizada en este sentido no resulta arbitraria en tanto lo logró cimentar bases para un desarrollo sostenido que pudiera transender a la gestión de gobierno de los Kirchner.

Los éxitos de la primer gestión económica fueron heredados del gobierno anterior, y con posterioridad sólo hubo una administración exitosa que permitió usufructuar recursos records para la historia económica argentina. Esos recursos sostuvieron una dinámica de poder centralista, jerárquica, y no para emancipar definitivamente a amplios sectores sociales. La primavera nunca logró convertirse en un verano y poco tuvo de renacimiento de estructuras productivas sustentables y sostenidas para los tiempos que corren.

Los movimientos horizontales

Desde el ámbito de la sociedad civil emergió de modo claro, como respuesta al movimiento jerárquico, una diversidad de movilizaciones caracterizadas por el reclamo de mejora en varias de las principales políticas públicas implantadas desde el gobierno nacional. Estas acciones se evidenciaron por sus consignas temáticas relacionadas con los fracasos en la ejecución de políticas estatales.





Estas problemáticas no resueltas se aglutinaron emblemáticamente bajo fechas en el calendario signadas por el símbolo “#”, como un indicador inequívoco del modo en que la comunicación viajaba y articulaba la acción social. Se impuso así, desde la sociedad civil, un modo novedoso de reconocimiento y denominación de las acciones de coordinación social mediante las redes sociales.

Las distintas movilizaciones se llevaron a cabo debido a la falta de seguridad, los problemas ambientales, la creciente inflación, la alta presión tributaria, los recurrentes actos de corrupción, el aumento en el nivel del desempleo y el aumento en la violencia familiar. Se activó de este modo un “músculo cívico” bajo múltiples expresiones y con un creciente grado de regularidad: piquetes, cacerolazos, marchas, y *happenings* sociales.

La cuestión a dejar en claro es que las organizaciones partidarias y gremiales que tenían que velar por los derechos de los ciudadanos, a su debido tiempo, no fueron efectivas en la representación de las correspondientes demandas (Bauman, 2003; Delamata, 2009; Elizalde y Rior-da, 2013).

La continuidad en el tiempo de la queja desgastó y licuó el poder de muchas de estas organizaciones tradicionales para la democracia contemporánea. Este nuevo fenómeno tiene entonces como particularidad, el que no nace ni se sostienen desde organizaciones o liderazgos estables, tradicionales o clásicos, que impongan una versión de los hechos a la sociedad.

A la descripción de hechos y expresiones sociales enumeradas hasta el momento la denominamos movimientos horizontales, en tanto tienen un vértice en una temática o problemática pública y no se encuentran anclados o supeditados a un liderazgo aglutinante, fuerte y estable.

Estos fenómenos que nacieron como movilizaciones esporádicas y locales, hoy también son reconocibles por el alcance nacional del reclamo, en tanto tuvieron un fuerte impulso por la expansión de las redes sociales y las nuevas tecnologías de la información que traspasaron los territorios clásicos y sus jerarquías. Así, la información y la coordinación necesaria para realizar los reclamos circulan de un modo acelerado y sin coerción. Las redes sociales fueron y siguen siendo espacios catalizadores fuera del



alcance de la legislación federal en materia de telecomunicaciones, de ahí su radical importancia para su soporte para esta modalidad de expresiones sociales.

A modo de ejemplo y para ubicar en espacio y tiempo estos fenómenos importa enunciar las movilizaciones más importantes de la época:

- #13S. El 13 de septiembre de 2012 ocurrió la mayor movilización después del conflicto con el campo en el 2007. Hubo cacerolazos espontáneos en los meses anteriores (31 de mayo, 7 y 14 de junio y 4 de septiembre) que comenzaron a preparar esta gran expresión de descontento. Los motivos de esta movilización fueron variados: el cepo al dólar, el No a la reelección presidencial, y la canasta básica que medía el INDEC.
- #8N. El 8 de noviembre de 2012 vuelve a realizarse una marcha muy importante con las mismas consignas que la anterior y con reclamos puestos también en la nueva ley de medios de comunicación.
- #18A. El 18 de abril de 2013 la movilización no fue masiva pero si repercutió en la clase política el gesto de un fuerte cacerolazo contra las demandas que ya venían instalándose en la agenda pública y que ahora sumaba un reclamo puntual: No a la reforma judicial.
- #8A. El 8 de agosto de 2013 se realiza una nueva movilización, no tan masiva como la del 13S#, a escasos días de una elección legislativa. Los motivos: la inseguridad, la corrupción, el cepo al dólar, el No a la reelección.
- #13N. El 13 de noviembre de 2014 se realiza una movilización muy importante con la misma agenda de reclamos anteriores pero con una fuerte impronta contra la corrupción, y tuvo como particularidad la amenaza de una contra-movilización también fogueada desde las redes por militantes kirchneristas.
- #3J. El 3 de junio de 2015 se realiza una masiva movilización principalmente en la Ciudad de Buenos Aires ante la creciente preocupación por el fracaso del plan contra la violencia de género.

Estas formas nuevas de articulación y coordinación de reclamos creemos que pueden ser denominadas como movimientos horizontales al responder a

caracteres de espontaneidad, sin liderazgos claves, y al ser amplios y masivos en su crítica contra el gobierno nacional.

Finalmente e introduciéndonos en el próximo apartado, volvemos a recordar que una de las cuestiones claves mencionadas en la introducción fue el estilo centralista con el que se ejerció el poder político a nivel nacional y su correlato en la administración del aparato de gobierno. Por esto, analizados los dos movimientos –jerárquico y horizontal– pasemos a reflexionar sobre los restantes fenómenos: la tendencia a la opacidad y la demanda de transparencia, dos caras de la misma moneda.

El gobierno del secreto y la opacidad

Durante los años bajo análisis se desarrolló la mayor estrategia oficial de ocultamiento y manipulación de la información pública desde que se reinstauró el régimen democrático en 1983. Una simple enumeración de sucesos denunciados por los medios gráficos de alcance nacional, nos permite sostener mejor el argumento (ya señalado por Serrafiero, 2013, y Acuña, 2013). Por citar algunos al azar, nos encontramos durante la gestión nacional kirchnerista con los siguientes hechos:

- La ausencia de reuniones de gabinete ministerial.
- Una mesa cada vez más chica en la toma de decisiones presidenciales.
- La toma de decisiones por sorpresa.
- Un Congreso Nacional que, salvo contadas excepciones, actúa solo para refrendo o escribanía de los proyectos ingresados por el Poder Ejecutivo.
- El bloqueo de la bancada oficialista a la discusión del proyecto de ley de acceso a la información pública y a los pedidos de informes por parte de los diputados de la oposición.
- La aprobación de las leyes de presupuesto que no condicen finalmente con la ejecución del gasto proyectado para la administración del gobierno.
- La intervención del INDEC.



- Las conferencias de prensa del Jefe de Gabinete sin mayor utilidad para la obtención de datos exactos sobre la marcha del gobierno nacional.
- Los informes del Jefe de Gabinete en el congreso sin profundidad ni certeza en sus respuestas o en algunos casos incluso, haciendo caso omiso a las preguntas de los diputados de la oposición.
- La sistemática denegación por parte de dependencias de la Administración Pública Nacional al acceso a la información pública peticionada por los ciudadanos y dirigentes.

Todos estos hechos nos muestran la instauración de un tercer fenómeno característico de este tiempo: un régimen de poder cada vez más inaccesible para la ciudadanía y cada vez más secreto para los propios actores gubernamentales de control y de las oposiciones sociales y políticas. De este modo, es poco lo que quedaría para evaluar positivamente si analizamos cada tema y política estatal en relación a la transparencia, previsibilidad y legalidad que exige el Estado de derecho.

Para profundizar el análisis siguiendo la línea de lectura propuesta hasta aquí, citaremos a Norberto Bobbio en su libro *Democracia y secreto*, para quien la publicidad en el actuar político es una regla de oro: “La democracia es idealmente el gobierno de un poder visible, es decir, el gobierno cuyos actos se realizan ante el público y bajo la supervisión de la opinión pública” (Bobbio, 2013).

Resulta excepcional entonces, dentro del Estado de derecho, la existencia del secreto de Estado y el uso del poder invisible:

(...) existe un poder invisible cómo institución del Estado: se trata de los servicios secretos, cuya degeneración puede dar origen a una forma de gobierno oculto propiamente dicho” (...) Sin embargo, estos son compatibles con la democracia con una sola condición: que se encuentren bajo el control del gobierno, del poder visible que es, a su vez, supervisado por los ciudadanos, de manera que su actuación se dirija en todo momento y únicamente a la defensa de la democracia. (...) la opacidad del poder es la negación de la democracia (*Ibid.*).



Recapitulando hasta aquí el punto desarrollado, resulta claro que el ejercicio de la crítica ciudadana a las acciones de gobierno y la publicidad de los actos de los funcionarios para visibilizar su administración tienen estricta e íntima relación con la funcionalidad y calidad democrática (Aznar, De Luca, 2010; Elizalde y Pedemonte, 2006; Elizalde y Riorda, 2013).

El acceso a la información pública

A continuación se presenta un análisis de los decretos 229/00 y 1172/03 de Carta Compromiso con el Ciudadano y el Reglamento de Acceso a la Información Pública para el Poder Ejecutivo Nacional. Ambos textos legales deben ser leídos correlativamente como un vaivén en la acción de dos gobiernos nacionales. Si bien este trabajo se enfoca en el período de los Kirchner (2003-2015), es necesario hacer una pequeña ampliación temporal para insertar en la explicación un importante antecedente a la única norma de acceso a la información pública general que encontraremos durante los gobiernos kirchneristas.

El decreto 229/00 de Carta Compromiso con el Ciudadano fue una estrategia de apertura de la administración pública desarrollada durante el gobierno de Fernando de La Rúa (Ivancich, 2004). Esta medida buscaba acercar y facilitar al público el acceso a toda la información sobre la provisión de bienes públicos en manos de la administración nacional. Este programa fue instaurado en un contexto en el que la administración pública nacional se encontraba realizando denodados esfuerzos por la instalación de los postulados de mejora continua para la gestión pública dentro de los sistemas de información que ésta poseía. El programa serviría de base para los postulados del Decreto 103/2001 del Plan Nacional de Modernización del Estado.

El objetivo principal era entonces brindar los datos necesarios al ciudadano para el conocimiento, acceso, derechos y obligaciones y estado de los servicios públicos dispuestos. Se incorporaba un principio de receptividad y cambio tecnológico como claro cambio de paradigma para la administración



en su relación con sus actores principales. Era un mecanismo de participación ciudadana que introducía, en conjunto a otras instancias de modernización del Estado, la idea de calidad en la gestión. Los criterios básicos eran cuatro:

1. Estándares de calidad de los servicios
2. Sistema de Comunicación a la Ciudadanía
3. Sistema de Reclamos y Sugerencias, en funcionamiento verificable
4. Sistema de Participación Ciudadana instalado, expresado en la realización de una encuesta en forma sistemática, realizada por lo menos cada dos años.

Pero este esquema de postulados tenía un punto flaco en su desarrollo e implantación y era que se aplicaba por iniciativa de cada área de gestión, en función del compromiso que asumía un sector administrativo para desarrollar el cambio de interno de paradigma. Es decir, su aplicación no era automática y extendida para toda la administración central sino que imperaba un motor más particularizado y sectorizado de cambio a partir de la iniciativa del área del Estado que asumiera como propio el desafío.

Mientras tuvo alguna cuota de impulso, hasta mediados del 2007, la Subsecretaría de Gestión Pública informaba oficialmente un número exiguo de organismos relacionados con la implantación del programa: “Se enumeran todos los organismos con Cartas Compromiso adheridos y vigentes: 46 Cartas Compromiso de organismos nacionales, provinciales y municipales. Asimismo, se presenta una tabla con los datos que surgen del seguimiento a los organismos en el cumplimiento de los cuatro criterios.”

Con posterioridad, ya bajo el gobierno de N. Kirchner, el Programa Carta Compromiso se hunde en el contexto de reconstrucción de las capacidades estatales luego de la crisis política del 2001 y el giro del estilo presidencial. Sin embargo, subsiste normativamente como única norma general de la administración pública con vistas a facilitar, tanto a funcionarios como ciudadanos, la concreción de objetivos y metas de mejora en la calidad de la gestión de gobierno.

Esto tiene correlato con la discusión en el Congreso Nacional en ocasión de tratarse un proyecto de Ley de Acceso a la Información Pública que,



aún con sanción previa de la Cámara de Diputados y una tendencia aperturista, encontró una reformulación por parte del Senado, poco amigable con los principios de publicidad de los actos de gobierno, gratuidad, legitimidad activa amplia y celeridad que una norma de esta característica debería contener. La reformulación del proyecto con media sanción se concreta entonces en el Senado, en la Comisión de Asuntos Constitucionales presidida por C. Kirchner, quien impulsó un claro freno al consenso de la sociedad civil, el ámbito universitario e intelectuales que abogaban por consagrar una norma general que incorpore lo mejor del decreto que reglamentó la Carta Compromiso del Ciudadano pero también los estándares internacionales en materia de legislación y tecnología que se reconocían para esta época.

Ante los cambios incorporados por el Senado, la Cámara de Diputados no avanzó en consensos y la iniciativa cayó por el cumplimiento de los plazos que fija el reglamento legislativo. Sin embargo, y he aquí la paradoja más importante, el Poder Ejecutivo Nacional reglamentaría el derecho de acceso a la información pública para su ámbito de acciones y funciones, con ciertas particularidades que a continuación analizaremos (Basterra, 2006).

El Decreto 1172/03 instaura un esquema nuevo de apertura de la información de la administración de gobierno con vistas a fortalecer la participación ciudadana y permitir el acceso al Boletín Oficial de modo gratuito. El decreto consta de cinco reglamentos generales sobre:

1. Audiencias Públicas para el Poder Ejecutivo,
2. Publicidad de la Gestión de Intereses,
3. Elaboración Participativa de Normas,
4. Acceso a la Información Pública y,
5. Reuniones Abiertas de los Entes Reguladores de los Servicios Públicos.

Este conjunto de reglamentos busca ser un mecanismo de coordinación con tendencia a dar a conocer la actuación de los funcionarios y ampliar la audiencia de los reclamos de los ciudadanos para instrumentar futuras políticas públicas con mayores consensos.

Sin embargo, la estrategia de apertura no tuvo en cuenta los estándares previamente propuestos por el decreto de Carta Compromiso con el Ciudadano ni tuvo tampoco –a pesar de ser una norma de aplicación general–

un desarrollo efectivo a lo largo y ancho de la administración pública nacional. Prueba de ello fue su casi inexistente uso para audiencias públicas –el régimen de audiencias para servicios públicos posee su propia normativa– la dispar e incoherente carga de información sobre reuniones entre funcionarios y lobistas, como también –como era de esperarse ante un modo de gobierno jerárquico y opaco– el inexistente uso del mecanismo de elaboración participativa de normas.

Como excepción a lo dicho hasta aquí, en una primer etapa bajo la gestión de Marta Oyhanarte, sí tuvo un principio de aplicación el reglamento de acceso a la información pública pero no tuvo mayores implicancias en cuanto a la posibilidad de lograr instaurar verdaderamente un cambio cultural entre de los funcionarios públicos.

Entre los puntos más importantes de esta norma general para la administración importan rescatar –a los fines de tomar la real dimensión del choque entre la norma y las prácticas– los siguientes enunciados:

1. “El objeto del presente Reglamento es regular el mecanismo de Acceso a la Información Pública, estableciendo el marco general para su desenvolvimiento.”
2. “Es de aplicación en el ámbito de los organismos, entidades, empresas, sociedades, dependencias y todo otro ente que funcione bajo la jurisdicción del Poder Ejecutivo Nacional.
3. “El Acceso a la Información Pública constituye una instancia de participación ciudadana por la cual toda persona ejercita su derecho a requerir, consultar y recibir información de cualquiera de los sujetos mencionados en el artículo 2°.”
4. “La finalidad del Acceso a la Información Pública es permitir y promover una efectiva participación ciudadana, a través de la provisión de información completa, adecuada, oportuna y veraz.”
5. “Toda persona física o jurídica, pública o privada, tiene derecho a solicitar, acceder y recibir información, no siendo necesario acreditar derecho subjetivo, interés legítimo ni contar con patrocinio letrado.”
6. “El funcionario público o agente responsable que en forma arbitraria e injustificada obstruya el acceso del solicitante a la información requerida, la

suministre en forma incompleta, permita el acceso a información eximida de los alcances del presente u obstaculice de cualquier modo el cumplimiento de este Reglamento General, será considerado incurso en falta grave, sin perjuicio de las responsabilidades que pudieran caberle conforme lo previsto en los Códigos Civil y Penal de la Nación.”

7. “Los sujetos comprendidos en el artículo 2° sólo pueden exceptuarse de proveer la información requerida cuando una Ley o Decreto así lo establezca o cuando se configure alguno de los siguientes supuestos (...)”

Este recorte realizado y que aquí citamos, sobre la totalidad del articulado del Decreto 1172/03 basta para dejar en claro un espíritu aperturista que si bien era una muestra concreta desde lo legal de la necesidad de regulación de los tiempos de pedidos y respuestas de información, chocaba con los avances previos iniciados por la administración anterior y con la tenue puesta en práctica y apoyo de los funcionarios de la gestión vigente en esta época.

Finalmente, si faltaba algo para confirmar que ante la reticencia de informar se podía avanzar en actos de mayo gravedad institucional, sobrevino un acto de intervención institucional en la principal estructura de producción de datos públicos: el INDEC.

La intervención del INDEC

Como muestra de la necesidad de intervenir los datos y conformar un relato adecuado a un esquema cerrado de interpretación de la realidad, la intervención del INDEC demuestra la intencionalidad política opaca del kirchnerismo. El decreto 100/07 inicia formalmente la intervención del organismo y la manipulación de los datos que reflejaban la creciente inflación.¹ La decisión política de intervenir para modificar el índice de precios y las variaciones mensuales e interanuales buscaba manipular la percepción social sobre el estado real de la economía y sostener el relato de un modelo económico exitoso, con fines a lograr mantener una opinión pública favorable de cara a una nueva elección presidencial el 28 de octubre de 2007 (que daría ganadora a la fórmula Kirchner – Cobos).



Esta polémica intervención no sólo venía a trastocar un dato clave para toda economía y sus actores interdependientes –nacionales e internacionales– sino que consagraba una vez más la opacidad política en tanto era una cabal muestra de una decisión e involución histórica al materializar la desconfianza sobre un insumo básico como las estadísticas públicas.² Sin estadísticas sobre los intercambios y los cambios sociales no se pueden precisar ninguna de las políticas públicas que un Estado moderno busca implantar, ni tampoco permite al resto de los actores de la sociedad civil conocer las tendencias de los contextos en donde viven, ni el uso de los recursos públicos. Por ello la manipulación de estadísticas públicas también supone una alteración y afectación al sistema de derechos y garantías de los ciudadanos dentro del Estado de Derecho.

En atención a estas consideraciones teóricas, normativas y sus reflejos históricos, se vuelven aún más relevantes para el análisis de esta época, otros ejemplos –algunos evaluados como grandes escándalos– ocurridos a finales del año 2014 e inicio del año 2015. En este sentido, los hechos que se evalúan a continuación muestran la complejidad de la opacidad que afectaba el escenario social y político argentino de entonces.

El caso de CIPPEC contra el Ministerio de Desarrollo Social

El fallo de la C.S.J.N. en el caso CIPPEC c/ Ministerio de Desarrollo Social –Dto. 1172/03 S/ amparo Ley 16.986– trata sobre la solicitud de acceso a la información pública por parte del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. En particular, CIPPEC reclamó a la administración pública el acceso a los datos socio-demográficos sobre planes sociales entregados pero esta petición fue denegada en reiteradas oportunidades por varias instancias del organismo nacional. En el fallo de la Corte Suprema encontramos un rico análisis sobre la naturaleza de la información pública pero sólo resaltaremos, por razones de brevedad y precisión, algunas ideas del fallo que sintetizan el derecho de todo ciudadano a tener acceso a la información pública:



1. Manifestaron los ministros Lorenzetti, Fayt y Maqueda que la conducta asumida por el Estado Nacional atentaba inválidamente contra los valores democráticos que animan el derecho de los ciudadanos de acceder a información de interés público.
2. Los ministros Petracchi y Argibay agregaron que la transparencia y no la opacidad beneficia a los sectores vulnerables.
3. Y que por todo esto, la negativa del Estado a brindar información a CIPPEC resulta ilegal, por no encontrar base en norma alguna para la decisión.

El máximo tribunal de la Nación Argentina cumplió cabalmente con su función de último intérprete de la Constitución Nacional. Los puntos citados dejan en claro que los datos denegados por parte de la administración nacional son actos arbitrarios que contrarían el espíritu del régimen constitucional vigente.

Por si fuera poco, la muestra de poca proactividad a la hora de dar repuesta de parte de los funcionarios públicos se demostraría en contratos de largo plazo, que exceden largamente al plazo de gobierno kirchnerista, como ser los casos de inversión en energía y petróleo, como veremos a continuación.

Los casos de YPF y Chevron por incumplimiento del acceso a la información pública

En su dinámica de concentrar todas las decisiones trascendentales, el kirchnerismo se propuso entre otras cuestiones avanzar en la firma de acuerdos de inversión para explotar fuentes de energías no renovables. Varios de estos acuerdos, fuertemente criticados por afectar el medio ambiente, con empresas explotadoras de petróleo y constructoras ubicadas en San Juan, Neuquén y Chubut, han sido objeto de pedidos de informes desde el Congreso Nacional por medio de los diputados de la oposición de forma verbal, porque las comisiones intervinientes sobre estos temas no permitían su tratamiento reglamentario. De este modo, y ante la falta de respuesta proactiva de parte de los

funcionarios de los ministerios de inversión e infraestructura y de la empresa YPF S.A., los reclamos prontamente se judicializaron en pos de lograr obtener algún resultado informativo positivo (Basterra, 2014).

Varios diputados, entre ellos Rubén H. Giustiniani, Carlos Manuel Garrido y Laura Alonso, presentaron diversos pedidos de informes sobre el Decreto 1172/03 y la Ley General del Ambiente e incluso plantearon medidas de amparo ante la justicia federal para acceder a los contratos firmados con empresas petroleras internacionales. Los casos paradigmáticos son las causas judiciales impulsadas por Giustiniani y Garrido contra YPF por explotación de hidrocarburos no convencionales que fueron firmadas sin darse a publicidad del tenor de los textos firmados. Giustiniani solicitó en agosto del año 2013, ante las dependencias administrativas de YPF copia íntegra del acuerdo de Proyecto de Inversión en Loma de la Lata Norte y Loma Campana, pero la respuesta que obtuvo a los pocos días fue que la empresa no se encontraba alcanzada por el articulado del Reglamento General del Acceso a la Información Pública para el Poder Ejecutivo Nacional. Ante la respuesta, el diputado insistió por nota nuevamente pero el silencio sobreviniente de la administración lo obligó a plantear un recurso de amparo por acceso a la información para obtener copias del acuerdo de explotación conjunta entre YPF y Chevron Corporation.

Entre los puntos de discusión legal en la causa judicial abierta respecto a la aplicación del Decreto 1172/03, los jueces encontraron necesario primero despejar dudas y dilucidar cuestiones para responder:

1. Si se encontraba comprendida YPF dentro de los sujetos obligados por el régimen de acceso a la información pública,
2. Si había cláusulas secretas y,
3. Si estaban justificadas las excepciones por secreto comercial, científico e industrial para no dar publicidad al contrato de modo íntegro.

Dado que el régimen de acceso a la información pública estipula, como todo marco avanzado de legislación en la materia, a la publicidad de los actos de gobierno como regla y a las negativas de entrega de información pública como una excepción, los planteamientos siguieron su curso hasta la C.S.J.N.

Poco tiempo después de Giustiniani, Garrido también impulsó una acción de amparo para obtener por parte de YPF información relativa a la explotación de hidrocarburos no convencionales en la provincia de Neuquén, sin poder obtener copia del contrato.

El 10 de noviembre de 2015 la C.S.J.N. entendió en los autos caratulados –Giustiniani Ruben H. c/YPF S.A. amparo por mora– que la empresa estaba alcanzada por el decreto de Acceso a la Información Pública. La Corte expresó entonces que corresponde aplicarse al caso el principio de “máxima publicidad y divulgación” de la información consagrado en el caso Claude Reyes, de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

Los ministros de la CSJN expresaron lo siguiente: Ricardo Lorenzetti, Carlos Fayt y Juan Carlos Maqueda fallaron que la libertad de información es un derecho humano básico fundamental, que contempla el acceso a la información bajo el control del Estado, y que el derecho de buscar y recibir información fue reconocido por la Declaración Americana de Derechos y Deberes del Hombre y por la Convención Americana sobre Derechos Humanos. Citando como precedentes para el voto mayoritario los fallos “ADC” y “CIPPEC”, del 4 de diciembre de 2013 y del 26 de marzo de 2014 respectivamente, estos jueces entendieron que:

- El Poder Ejecutivo Nacional dispone del 51% de las acciones de la sociedad de YPF y ejerce un rol preponderante en su gobierno. Además, la Presidencia tiene poder para designar al gerente general y el Ministro de Economía es parte en el directorio de la empresa. Todo esto la ubica dentro del Poder Ejecutivo Nacional.
- YPF desempeña actividades en las que compromete el interés público.
- YPF no puede ampararse en postulados de eficiencia económica y operativa para negar su obligación de dar acceso a la información pública.
- El derecho de acceso a la información puede estar sujeto a limitaciones y excepciones pero en este caso no se demostró suficientemente estos supuestos del decreto. Es decir, las respuestas no fueron suficientes para probar que el texto del acuerdo afectase secretos comerciales, industriales, técnicos y científicos. Por estas razones consideraron que no podía rechazar la solicitud de información efectuado por el Diputado Nacional Rubén Giustiniani.

Sólo la ministra Highton de Nolasco votó en disidencia, remitiéndose al dictamen de la Procuración General y solicitó la nulidad de las actuaciones por entender que debía darse parte a Chevron en la presente causa.

El fallo es claro en analizar en extenso la situación de YPF pero también en dejar en evidencia cómo la escueta normativa imperante y el acuerdo firmado con Chevron no tuvieron un espíritu que soportara y pudiera ser objeto de protección y una actitud opaca ante la crítica pública.

Todo esto no escapa a que haya cláusulas vigentes y legales –bajo el régimen de excepción que establece el Decreto 1172/03– con valor técnico profesional muy importante, propio de la actividad comercial de la empresa explotadora de hidrocarburos, las que deben resguardarse por aplicación de derecho comercial. Lo criticable aquí es que los directivos de YPF no hayan sido claros y prudentes en los recaudos para establecer cláusulas secretas y que a posteriori no hayan dado a conocer rápidamente las restantes cláusulas para disipar todas dudas sobre el actuar de los funcionarios y los alcances del acuerdo.

En los mismos términos, el siguiente hecho que la sociedad evaluó como escandaloso, revela el mismo fenómeno de opacidad y arbitrariedad producido desde el gobierno y la administración nacional. El caso bajo análisis fue la muerte del Fiscal Alberto Nisman.

El caso de la muerte de Alberto Nisman

La dudosa muerte del Fiscal de la Nación, Alberto Nisman, permitió dejar en evidencia que el gobierno nacional ejercía el poder estatal en forma escandalosa. Esto ocurrió al ver la luz los actos ilícitos de los servicios de inteligencia –ex S.I.D.E.– para beneficio propio de la dirigencia nacional.

Como respuesta ante el escándalo público, el Poder Ejecutivo envió un proyecto de ley al Congreso Nacional para cambiar, modernizar y democratizar la funcionalidad, organigrama y composición del ente. Un acto más del gobierno, entre muchos otros, teñido de matices “gatopardistas”.

El proyecto ingresó el día 30 de enero de 2015; después de un trámite exprés y siguiendo una lógica decisionista –mayoritaria y oficialista al no buscar consensos más amplios– se aprobó la modificación a la Ley 25.520, dando lugar a la creación de la Agencia Federal de Inteligencia. Esta ley se reglamentó a los pocos días mediante el Decreto 337/2015.

Aprobada la ley, no hubo purga de la composición del ente ni puesta en marcha de urgentes mecanismos de control para mejorar la actividad de la entidad de inteligencia. El poder invisible obtenía un nuevo nombre institucional para mantener sus viejas prácticas.

Concluimos en este capítulo que dada la naturaleza de los actores intervinientes no hubo nada de casualidad en estos procesos. La opacidad fue sustancial para un régimen hiper-presidencialista.

La demanda de transparencia: iniciativas de la sociedad civil

Los reclamos sociales por mayor transparencia en la gestión de gobierno tuvieron un carácter que debe ser resaltado en la consideración y análisis de la política argentina (Acuña, 2013; Strasser, 2013). En buena medida los movimientos horizontales que reclamaban mayor transparencia fueron también reclamos de carácter moral. Este carácter, sumado a la falta de un ejercicio extendido de *accountability* horizontal (O'Donnell, 2011) nos permite decir que los movimientos horizontales también se nutrieron de una ideología anti-política.

Desde esta perspectiva, los movimientos horizontales son fenómenos que subsisten como una reacción informal, no institucional y novedosa ante los crecientes déficits republicanos en el control de las gestiones locales y nacionales. Pero también dejaron en evidencia que no hay conciencia ciudadana de que la falta de control público supone un alto costo para la administración pública. Ese costo es económico pero también político, en tanto no transparenta la gestión durante la implantación de las políticas públicas y esto dificulta la crítica y control concomitante y posterior, no reconociéndose los resultados favorables o desfavorables de las decisiones políticas.



El reclamo por la transparencia institucional queda encorsetado entonces en una perspectiva que no logra ver que no basta invocar un discurso moral para lograr transparencia en la gestión pública. Se necesita unir la dimensión política y económica para lograr la transparencia porque sólo la discusión en el ámbito público, franca y abierta, puede dar lugar a la mejora en la administración de gobierno. Es desde una perspectiva pública amplia y agonal que se puede mejorar la gestión y transparentarla, no desde la mera crítica ética.

Por esto, hay que hacer notar y recordar que los costos económicos y políticos en el presupuesto público tienen impacto en la calidad de la prestación de los bienes públicos. Aún hoy son escasamente estudiados y difíciles de sistematizar para conocer de modo preciso cuáles son los problemas públicos actuales y cuáles serán los sobrevivientes (Sautu, 2004; Pereyra, 2013).

Por otro lado, la legislación que combate la corrupción tanto en el ámbito penal y administrativo –de nivel provincial, nacional e internacional– agregado al plexo normativo vigente resulta poco efectiva para el combate del delito de cuello blanco. Las dudas que nos invaden sobre el tema son muchas –y exceden a la finalidad y objeto del presente trabajo– y van desde la connivencia del sector judicial hasta la clásica crítica de que estamos ante un hecho de legislación típicamente endógeno. Es decir, la ley tendría que tener como objeto controlar a quien la redacta, aprueba y reglamenta.

Hasta aquí podemos analizar y reconocer que, si bien desde fines de los 90 la demanda ciudadana de transparencia es mayor, sólo en forma reciente este tema ha pasado a ser un área de estudio académico en clave político-económica. Por eso, resaltamos la emergencia de iniciativas que le aportan una nueva dimensión y enfoque al debate público sobre transparencia impulsado desde la sociedad civil. Se trata de organizaciones que se dedican a verificar el discurso público y a proveer soluciones de coordinación para hacer llegar un reclamo a la dirigencia social y política.

En efecto, el primer fenómeno que aparece es la actividad de *Fact-checking* (control de datos).³ El *fact-checking* busca verificar las expresiones públicas de personas que por su importancia generan tendencias o



estados de opinión en la sociedad. Esta actividad busca, del modo más rápido posible, chequear cuánto de verdad tiene una expresión a los fines de sostener o desenmascarar versiones o relatos sobre hechos importantes para la agenda pública.

En la Argentina nos encontramos con diversos tipos de organizaciones internacionales y nacionales tendientes a ejercitar el control de datos y de discurso de los principales dirigentes sociales y políticos. Los primeros casos fueron La Nación Data y Chequeado.com; explicaremos sucintamente cómo se constituyen y trabajan, y los aportes que han realizado hasta el momento.

La Nacion.com nace en el año 1995 y evolucionó conforme se dieron los avances tecnológicos en materia de comunicación digital, convirtiéndose en una referencia en el desarrollo y materia del periodismo digital y el tratamiento de datos. Desde su lanzamiento en su formato digital el diario buscó incidir en el cambio del modo del tratamiento informativo. Originalmente, de modo más asertivo mediante las infografías sobre conflictos bélicos y ambientales, y con posterioridad, con el tratamiento estadístico para poder dejar en evidencia el manejo presupuestario de gobiernos nacionales y provinciales.

Así, lanzado el fenómeno del *Fact-Checking* se creó La Nación Data y posteriormente se generó una plataforma colaborativa de chequeo, Voz Data, a partir del análisis de la gestión del Congreso Nacional, en particular, la gestión del Ex Vicepresidente Amado Boudou. Posteriormente se realizó el chequeo de telegramas en ocasión de las elecciones legislativas.

La Nación avanzó además en co-organizar jornadas de Data Fest para Apertura y Minería de Datos Públicos con universidades a los fines de capacitar y extender esta actividad de chequeo de información, alentando la cultura de los datos abiertos.

Otra iniciativa similar fue la de Chequeado-la Voz Pública, creada en el año 2009. Es una organización privada que se dedica a la verificación del discurso público y se nutre del sistema de medios nacionales para obtener los discursos bajo estudio. Se define como una organización y sitio no partidario “que tiene como finalidad hacer un cotejo informativo de las declara-

raciones de políticos, economistas, empresarios y personas públicas, medios de comunicación u otras instituciones formadoras de opinión. Se recurre a las fuentes más confiables y, cuando es necesario, a los especialistas de la materia que se investiga para poder determinar en qué medida los dichos analizados son consistentes con los reales o los datos comprobables a los que se refieren”.

Esto implica que los mismos actores centrales de la agenda mediática al intervenir sobre temas públicos le dan el contenido que será evaluado. Es una organización que se relaciona con los medios tradicionales al participar con columnas de opinión y segmentos propios en radio para informar su actividad.

El equipo de trabajo está conformado por una formación de periodistas rentados y otros voluntarios de ámbitos sociales y económicos. Posee un Consejo de Administración y otro Consultivo. La producción de contenidos está liderada por una especialista en ciencias de la comunicación y derecho a la información quien coordina las tareas de producción y publicación.

Dentro de su esquema de trabajo para el chequeo se resalta su trabajo con el uso de redes y chequeo colaborativo abierto de tipo *crowd-sourcing* (recopilación abierta) y *crowd-checking* (chequeo abierto) lo que permite ampliar la lista de temas a analizar y a chequear de modo continuo.

A la hora de evaluar el discurso público la organización comunica una serie de categorías para dar a conocer los resultados. Así, valora el discurso público con las siguientes referencias: Verdadero, Verdadero+, Verdadero pero, Discutible, Apresurado, Exagerado, Engañoso, Insostenible, y Falso.

De este modo esta organización produce un bien público destinado al escrutinio de cualquier persona que se comprometa con la búsqueda de información. Acreecencia la disposición a la crítica de los discursos que durante la época bajo análisis fueron y son expresiones grandilocuentes sin contrapartida que pudiera tener los mismos recursos institucionales como para ejercer un control sobre lo versado.

Estas nuevas formas de control entendemos son muestras de maduración de parte de la sociedad civil, en tanto son ejemplos de superación de la crítica apolítica para avanzar en una crítica concreta relacionada al



cotejo de datos y que logra dejar de lado, la mayor cantidad de veces, los lugares comunes y los prejuicios o sesgos ideológicos. Son ejemplos importantes de incidencia en la agenda pública, en el escrutinio público que ayuda a fortalecer la participación y el músculo cívico alejándonos de categorías apolíticas que afectan la calidad de la democracia.

Conclusiones

El trabajo propone una lectura sobre la realidad argentina durante los gobiernos Kirchneristas en torno a cuatro fenómenos socio-políticos. Así, se propuso un análisis a partir de un primer fenómeno denominado movimiento jerárquico, dados los recursos económicos y el estilo hiperpresidencialista de los presidentes Néstor Kirchner (2003-2007) y Cristina Fernández de Kirchner (2008-2015). El segundo fenómeno fue denominado movimiento horizontal y se generó como reacción social ante el estilo de los presidentes anteriormente citados en contextos en donde surgieron nuevas modalidades de protesta y reclamos sociales productos de las nuevas tecnologías de la información.

El tercer fenómeno bajo análisis fue la constante opacidad en la administración de lo público. Durante esta época el acceso a la información pública estuvo fuertemente restringido, y tuvo un bajo grado de aplicación por parte de la administración pública nacional. Desde una perspectiva institucional, los casos más resonantes relacionados con la opacidad fueron la intervención del INDEC, el caso de Cippec contra el Ministerio de Desarrollo Social, y los ciudadanos Giustinini y Garrido contra YPF – Chevron y el Estado Nacional. Todo esto sumado al caso del Fiscal Nisman, que puso en tela de juicio la actividad de inteligencia del Estado Argentino.

El cuarto y último fenómeno analizado aquí fue la emergencia de organizaciones de la sociedad civil para el chequeo y la revisión del discurso y de la agenda pública. Las demandas de transparencia y de combate a la corrupción volvieron a ser una cuestión preocupante para la sociedad que reclamaba cambios en la orientación y el estilo del gobierno nacional.





NOTAS

- 1 Se remueve a Graciela Bevacqua –hasta entonces Directora de Precios al Consumidor– y se designa a Beatriz Paglieri en esa área.
- 2 Los problemas desatados por la manipulación estadística tuvo rebotes en las relaciones comerciales y obligó a la administración a acordar una asistencia técnica del FMI para confeccionar un nuevo índice. Con la asistencia del FMI y dieciséis universidades se pactó un trabajo de varios años para una nueva metodología que fue lanzada en el año 2014. Pero la sospecha sobre la carga de datos quedó bajo crítica constante y el nuevo IPC siguió despertando discrepancias con las mediciones provinciales y de empresas privadas. La opacidad estadística seguía en curso.
- 3 El ejemplo paradigmático de este nuevo fenómeno es FactCheck.org, surgida en los EE.UU. en 2003.

REFERENCIAS

- Acuña, C. H., (comp.), 2013: *¿Cuánto importan las instituciones? Gobierno, Estado y actores en la política argentina*, Buenos Aires: Siglo XXI.
- Aznar, L., De Luca M., et. al, 2010: *Política, Cuestiones y Problemas*, Buenos Aires: Ed. Cengage Learning.
- Basterra, M., 2006, *El Derecho Fundamental de Acceso a la Información Pública*, Buenos Aires: Lexis Nexis.
- Basterra, M., 2014, “Los límites al ejercicio del derecho de acceso a la información pública. El caso Chevron”. URL: <https://goo.gl/RdBXQU>
- Bauman, Z., 2003: *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Becerra, M. y Marino, S., 2014: “Chequeando a chequeado”, *La Voz Pública*, Noviembre.
- Bobbio, N., 2013: *Democracia y secreto*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Botana, N., (ed.), 2010: *Argentina 2010, Entre la frustración y la esperanza*, Taurus.
- Cachanosky, R., 2009: *Porque fracasó la economía K*, Buenos Aires: Ateneo.
- Centro de Información Judicial: <https://goo.gl/h3PBvs>
- Chequeado.com, <http://chequeado.com/>
- Cheresky, I. y Annunziata, R. (comp.), 2012: *Sin programa, sin promesa, Liderazgos y procesos electorales en Argentina*, Buenos Aires: Prometeo.
- Cruz, F., 2014: “Lo que viene, lo que viene: coaliciones multinivel”, *El Estadista*, 10 de septiembre. URL: www.elestadista.com.ar





- Delamata, G., (coord.), 2009: *Movilizaciones Sociales: ¿Nuevas ciudadanías? Reclamos, derechos, Estado en Argentina, Bolivia y Brasil*, Buenos Aires: Biblos.
- Elizalde, L. y Riorda, M. (ed.), 2013: *Comunicación gubernamental 360*, Buenos Aires: Ed. La Crujía.
- Elizalde, L., Fernández Pedemonte, D. y Riorda, M., 2006: *La construcción del consenso, Gestión de la Comunicación Gubernamental*, Buenos Aires: Ed. La Crujía.
- Escolar, M., 2013, “La Ilusión unitaria. Política territorial y nacionalización política argentina”, *Revista SAAP*, Vol. 7, N. 2.
- Ivanchich, N., 2004: *Comunicación con el Ciudadano, Carta Compromiso con el Ciudadano*, Publicación de la Subsecretaría de Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros.
- La Nación Data. URL: <http://www.lanacion.com.ar/data>
- Malamud, A. y De Luca, M., 2011: *La política en tiempos de los Kirchner*, Buenos Aires: Eudeba.
- Mora y Araujo, M., 2011: *La Argentina bipolar, los vaivenes de la opinión pública, 1983-2011*, Buenos Aires: Sudamericana.
- Novaro, M, Bonvecchi, A. y Cherny, N., 2014: *Los límites de la voluntad, Los gobiernos de Duhalde, Néstor y Cristina Kirchner*, Buenos Aires: Ariel.
- O'Donnell, G., Iazzetta, O. y Quiroga, H. (coord.), 2011: *Democracia Delegativa*, Buenos Aires: Prometeo.
- Pereyra, S., 2013: *Política y transparencia, La corrupción como problema público*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Riorda, M. y Farré, M., 2012: *¡Ey, las ideologías existen! Comunicación política y campañas electorales en América Latina*, Buenos Aires: Biblos.
- Romero, L., 2013: *La larga crisis argentina, del Siglo XX al Siglo XXI*, Buenos Aires: Siglo XXI.
- Sautu, R., (comp.), 2004: *Catálogo de prácticas corruptas. Corrupción, confianza y democracia*, Buenos Aires: Lumiere.
- Sartori, G., 2013: *¿Qué es la democracia?* Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Serrafero, M., 2013: “El gabinete invisible” , *El Estadista*, 11 de junio.
- Serrafero, M., 2005: *Exceptocracia ¿confín de la democracia? Intervención federal, estado de sitio y decretos de necesidad y urgencia*, Buenos Aires: Lumiere.
- Serrafero, M., 2006: “Coaliciones de gobierno: entre la ingeniería institucional y la civilización política”, Buenos Aires: Academia Nacional de Ciencias Políticas y Morales. URL: <http://www.ancmvp.org.ar/user/files/Serrafero.pdf>
- Strasser, C., 2013: *La razón democrática y su experiencia, temas, presente y perspectivas*, Buenos Aires: Prometeo.





RESEÑA DE *ECONOMÍA FEMINISTA*, DE MERCEDES D'ALESSANDRO

Iván Carlos Carrino*

Resumen: Se reseña el libro de Mercedes D'alessandro, *Economía Feminista*, Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 2016, 216 pp., en base a varios aspectos: los presupuestos metodológicos, el análisis del mercado laboral y del capitalismo, la noción de libertad, y su aplicación a políticas públicas.

Abstract: This is a book review of Mercedes D'alessandro, *Economía Feminista*, Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 2016, 216 pp., based on several aspects: its methodological assumptions, its analysis of the labor market and capitalism, the notion of freedom, and its application to public policies.

Miguel se despierta temprano por la mañana. Se da una ducha y marcha directo a la cocina. Saca el pan de la heladera y comienza a hacer tostadas, al mismo tiempo que enciende la máquina de café y deja la leche lista para hacer café con leche. Mientras tanto, Ana, su esposa, se despierta y se prepara para ir a trabajar, él despierta a sus hijos, Matilde, de 5 años, y Ramiro, de 7. Una vez que todos están en la mesa, Miguel sirve el desayuno, prepara el almuerzo de los chicos y lo introduce en la *lunchera*. Ana le dice que llega tarde, le da un beso y sale a toda velocidad a buscar el auto para dirigirse a la oficina. Miguel escucha el timbre y acompaña a los chicos a que tomen la combi. Al regresar a casa, se pone a lavar los platos y ordenar la casa. Lo espera un largo día de limpieza y quehaceres del hogar.

* Magister en Economía de la Escuela Austríaca (Universidad Rey Juan Carlos de Madrid). Profesor de Economía Internacional en ESEADE, y de Economía en la Universidad de Belgrano. Email: carrinoivan@gmail.com





¿Acaso esta situación parece anómala? Si Miguel y Ana tuvieran los roles invertidos, quizás no nos sonaría tan raro. ¿Es limpiar la casa y preparar la comida una tarea más propia de una mujer que de un hombre? ¿Debe el hombre ser el que sale al mercado a trabajar mientras la mujer se queda administrando el hogar “detrás de escena”? Por otro lado, ¿por qué, incluso cuando mujeres y hombres trabajan en el mercado, hay diferencias en los salarios? ¿Son las mujeres una clase explotada? ¿Debemos aspirar a una sociedad en donde las familias sean como las de Ana y Miguel?

Algunas de estas preguntas y temáticas son las que aborda la doctora en economía Mercedes D’Alessandro en su obra *Economía Feminista*. Con un estilo ameno y descontracturado, la autora se propone introducirnos en un mundo hasta el momento poco explorado por la literatura económica local: el del análisis económico de las “cuestiones de género”. Auto-proclamada feminista y formada en el marxismo, D’Alessandro nos propone un análisis centrado en la desigualdad, no de riqueza y patrimonios como otros teóricos referentes en esa materia, sino en la desigualdad de género. Es decir, entre hombres y mujeres tomados como conjuntos agregados.

Economía Feminista es una buena introducción para cualquiera que quiera entender cuál es el argumento económico a favor de las políticas de discriminación positiva hacia las mujeres y cuáles son las críticas que, desde este espacio que va tomando cada vez más impulso, se lanzan al *statu quo* y fundamentalmente a la economía de mercado. Además, se trata de una obra que, si bien es muy fácil de leer, no deja de estar bien investigada y plagada de menciones a otros autores, lo que le permitirá al lector profundizar en estos temas.

Sin embargo, también es necesario mencionar que la obra trae consigo algunas contradicciones, problemas argumentales y, en última instancia, un diagnóstico desacertado sobre el estado de cosas que podría llevar a los hacedores de políticas públicas a tomar decisiones que terminen siendo perjudiciales para la sociedad en su conjunto y también para quienes se intenta defender.

A continuación analizaremos el libro en base a varios aspectos: sus presupuestos metodológicos, su análisis del mercado laboral y del capitalismo, su noción de libertad, y su aplicación a políticas públicas.



I. Los presupuestos metodológicos

El economista Ludwig von Mises escribió en 1962 que “ninguna proposición sensata relacionada con la acción humana puede hacerse sin referencia a lo que los individuos persiguen y lo que consideran como éxito o fracaso, ganancia o pérdida”, y que “el colectivo no tiene existencia y realidad sino en las acciones de los individuos. Solo existe por las ideas que mueven a los individuos a comportarse como miembros de un grupo definido y deja de existir cuando el poder persuasivo de esas ideas se apaga. La única manera de conocer un colectivo es el análisis de la conducta de sus miembros” (Mises, 2013).

Gran parte del conocimiento económico hoy está basado en un abordaje metodológico individualista. Sabemos que la curva de demanda tiene pendiente negativa porque, dado que tenemos una restricción de presupuesto, cuando aumenta el precio del bien A, no nos queda otra que reducir nuestro consumo de dicho bien. Y esto lo entendemos porque nos sucede a todos y cada uno de nosotros a nivel individual (*ceteris paribus*). Sabemos que, en competencia, las empresas buscarán bajar sus precios para atraer más clientes, porque entendemos que así los accionistas, tomados individualmente, mejorarán su bienestar en la medida que ese mayor volumen de ventas incremente la rentabilidad de la compañía.

De la misma forma podemos entender la naturaleza de los intercambios. Sabemos que Juan intercambiará un bien con Pedro en la medida que espere recibir más de lo que da, y que a Pedro le suceda lo mismo. Ambos, individualmente considerados, deberán estar mejor después del intercambio. Si no esperaran que eso fuera así, no habría intercambio.

Otra lección del individualismo metodológico es que las entidades colectivas no eligen ni toman decisiones. En una empresa, las decisiones las toman los gerentes y directivos. En el caso de un país (más allá de cómo se lo plantee en una nota periodística) Rusia no impone sanciones económicas a China, sino que lo hace su presidente o el Poder Legislativo, que está compuesto por personas de carne y hueso que votan en una asamblea. Finalmente, y yendo directamente al caso que nos compete, no

podemos sostener que, como un colectivo, las mujeres piensan, deciden, eligen, de la forma “X” o de la forma “Y”.

El colectivo conocido como “mujeres” está, en realidad, formado por millones de personas individuales. Para ser exactos, se estima que las mujeres de este mundo son alrededor de 3.650 millones que pertenecen a distintas religiones, nacionalidades, familias, culturas y colores de pelo y piel. En este sentido, parece problemático analizar cuestiones de género como si realmente se pudiera abordar fenómenos que abarquen a tan vasto y heterogéneo grupo de personas. Sin embargo, en *Economía Feminista* vamos a encontrar repetidas referencias a este colectivo como si se tratara realmente de un todo homogéneo.

En la introducción, D’Alessandro sugiere que “... este es un libro de economía y es feminista porque propone pensar una forma de organización social en la que las mujeres tienen un rol diferente del que les toca hoy”. ¿A qué rol se refiere? ¿Al que tiene mi madre, retirada como profesional de Marketing? ¿Al de mi maestra en el colegio primario? ¿Al de Christine Lagarde, directora mundial del Fondo Monetario Internacional?

Esta no es la única referencia de este estilo. Frases como “las mujeres siguen estando limitadas”, “las mujeres ganan menos que los varones”, “las mujeres tienen pocas chances de ser ricas”, “las chicas sólo quieren ganar igual”, o “las mujeres no deciden espontáneamente ser amas de casa” atraviesan esta obra cuyo objetivo es ir contra las diferencias económicas que supuestamente aquejan al sexo femenino.

Desde un punto de vista individualista en lo metodológico, estas frases pueden llevar a errores de diagnóstico. Por ejemplo, se puede plantear que es injusto que las mujeres ganen menos que los hombres cuando se mira la “brecha salarial”. Sin embargo, es posible que a nivel individual haya elecciones concretas que justifiquen estos números y que no generen la ira ni el sacrificio de nadie más que de los analistas externos.

II. Análisis del mercado laboral

A lo largo de todo el análisis que vamos a encontrar en *Economía Feminista* está la idea de que las mujeres tienen una mayor cuantía de trabajos “no pagos” o “no remunerados”. La línea de razonamiento es la siguiente: de acuerdo con las estadísticas, 9 de cada 10 mujeres argentinas hacen tareas domésticas, mientras que solo 6 de cada 10 hombres las realizan. Como por el trabajo del hogar, que puede consistir en cocinar, limpiar la casa, u ocuparse de los hijos, no se recibe un salario ni hay un contrato de trabajo de por medio, la autora sostiene que tales tareas equivalen a trabajos no remunerados, “explotación”, y “empobrecimiento de su vida cotidiana”.

Lo primero que debería decirse acá es que la idea de trabajo no remunerado es errónea. En el contexto de una pareja, que puede estar constituida por un hombre y una mujer, por dos hombres, dos mujeres, o las variantes que el lector tenga en mente, podemos asumir que se da el caso que uno de los miembros permanece en el hogar. De mutuo acuerdo, “A” organiza la vida del hogar mientras que “B” sale al mercado a trabajar a cambio de recibir un ingreso. En muchas familias, esta es efectivamente la organización existente. Ahora bien, es cierto que A realiza un trabajo dentro del hogar, de la misma forma que B lo realiza fuera de él. Sin embargo, no es cierto que “A” no sea remunerado por lo que hace.

En definitiva, los ingresos de B se transforman en el ingreso familiar y sirven para proveer a todo el grupo. La familia, o la pareja, en estos casos, funciona como un equipo que se divide las tareas, pero ambas tareas son igualmente remuneradas. B trabaja en el mercado a cambio de un salario, mientras que A trabaja en el hogar a cambio de la remuneración, que llega en la forma de: a) poseer un hogar donde vivir, b) consumir lo que ambos deciden comprar en el supermercado, c) tener un vehículo propio o utilizar el de la pareja, y d) disfrutar de un viaje de turismo, etc.

En el caso de las mujeres y los varones, existió una razón histórica por la cual ellas se quedaron principalmente en el hogar mientras ellos salían al mercado a trabajar. Sin embargo, no fue esto recibido como una mala noticia, sino como una muy buena. De acuerdo con Steven Horwitz (2007),

durante las etapas previas al capitalismo industrial, mujeres y hombres trabajaban a la par en conjunto con sus hijos, dado que la familia era la unidad productiva principal y se buscaba, principalmente, la subsistencia. Durante la primera etapa del capitalismo, también sucedió que mujeres y niños trabajaran en las fábricas. Sin embargo, en la medida que el capitalismo dio lugar al crecimiento económico e hizo crecer los salarios en términos reales, las familias comenzaron a retirar a los hijos y a las mujeres de los espacios de trabajo fabriles. Este mayor crecimiento económico y riqueza permitieron que las mujeres se liberaran de los pesados trabajos industriales y se dedicaran a darles cobijo a sus hijos. Así, podría decirse que hubo una decisión masiva de mujeres a favor del trabajo que D'Alessandro llama “no remunerado”, en perjuicio del remunerado que hacían previamente.

Desde nuestra perspectiva, sin embargo, sostenemos que se trata de un trabajo remunerado y en mejores condiciones para la trabajadora del que tenía dentro de la fábrica.

III. Análisis del capitalismo

No obstante el argumento anterior, habría que mostrar que, gracias al desarrollo del capitalismo, la crítica sobre el trabajo hogareño va perdiendo cada vez más sustento. La tendencia de la organización familiar continuó modificándose durante el siglo XX, haciendo que las mujeres (en promedio) comenzaran nuevamente a salir del hogar para ofrecer su trabajo en el mercado: “Dos cosas comenzaron a suceder en el siglo XX que eventualmente desharían lo que parecía una forma familiar finalmente estable. En primer lugar, la innovación tecnológica lentamente comenzó a producir artefactos que ahorran tiempo de trabajo en la producción hogareña. En segundo lugar, el crecimiento económico liderado por la economía de mercado incrementó la demanda de empleo (incluyendo el empleo de mujeres) y continuó elevando el poder de compra de los salarios” (Horwitz, 2007).

Es decir, gracias al crecimiento de la economía de mercado, cada vez se hizo menos necesaria la presencia de una persona que estuviera perma-



nementemente en el hogar, por lo que la idea básica de un hombre en el mercado y una mujer en el hogar fue perdiendo sustento. Esto es reconocido, a su vez, por D'Alessandro a la hora de mostrar la evolución de numerosos datos sobre brechas salariales y participación laboral de las mujeres: “En los años sesenta, sólo 2 de cada 10 mujeres trabajaban fuera del hogar, hoy son casi 7 de cada 10”. Por otro lado, la autora también sostiene que, si bien en los Estados Unidos, por cada dólar que cobra un hombre, en promedio, una mujer recibe 79 centavos de dólar, este número solía estar en 59, por lo que creció nada menos que 20 puntos en los últimos 50 años.

Finalmente, D'Alessandro también observa la mejora que se ha dado dentro del mundo corporativo: “En las últimas décadas las mujeres mejoraron su acceso a cargos altos. Según el censo de los Estados Unidos, en 1980 sólo el 7 por ciento tenía un empleo administrativo o de manager en comparación con el 17 por ciento de los varones. Para 2010, esta brecha prácticamente había desaparecido.” A pesar de reconocer estas tendencias favorables, la autora no deja de afirmar que “las diferencias salariales entre varones y mujeres llevan ya un par de cientos de años y no hay señales de que vayan a cambiar sustancialmente”, lo que luce un poco contradictorio con las cifras que menciona apenas párrafos antes.

Además, a pesar del avance que el capitalismo significó para la libertad de las mujeres, la autora insiste en ligarlo con la explotación de género. Desde su punto de vista, dado que el capitalismo funciona con relaciones monetarias, el hecho de realizar tareas hogareñas que no reciben directamente dicha compensación equivale a una exclusión. Citando a Silvia Federici, sostiene: “En una sociedad configurada por relaciones monetarias, la falta de salario ha transformado una forma de explotación en una actividad natural”.

Sin embargo, si la pareja está fundada en acuerdos voluntarios entre las partes, y el trabajo del hogar recibe una remuneración en especie, ¿en dónde está la explotación?

Otro punto interesante a destacar sobre el rol del capitalismo y la evolución de la institución familiar es el creciente número de divorcios observado en las últimas décadas. De acuerdo con Horwitz, el sistema de la



libre empresa es quien está detrás de estos desarrollos. Al aumentar los ingresos reales y abrirle las puertas del mercado laboral a las mujeres, los matrimonios y uniones de pareja comenzaron a originarse más por amor y “satisfacción emocional” que por la necesidad de subsistencia. Así, “en la medida que el matrimonio comenzó a estar basado en el amor, también creció el deseo de abandonar los matrimonios cuando no eran emocionalmente satisfactorios (...) ha habido un cambio cultural y económico en la naturaleza del matrimonio que dotó a las mujeres con suficiente independencia financiera y suficientes oportunidades laborales para que puedan valerse en la vida por sí mismas” (Horwitz, 2007).

Resulta claro que esta no es la realidad de todas las mujeres de este mundo, pero también es cierto que si queremos mejores condiciones para ellas, entonces tendríamos que reclamar más capitalismo, y no menos.

IV. La noción de libertad

Economía Feminista asume que cuando mujer dedica su tiempo principalmente a las tareas domésticas, mientras el hombre sale al mercado, se trata de una situación no deseada para la mujer. Como algo que “le tocara” en la rueda del destino, pero que ella no decide por sí misma.

Por ejemplo, cuenta la historia de Sheryl Sandberg, COO de Facebook, quien afirma en su libro *Lean In: Women, Work and the Will to Lead* (2013) que “llegado el momento de la maternidad, gran parte de sus compañeras de estudios – muchas de ellas independientes y brillantes – tuvieron que dejar de trabajar” (D’Alessandro, 80).

Al comentar unas estadísticas de Argentina, sostiene que “los niños en el hogar hacen que las mujeres trabajen menos (fuera de la casa) y los padres más: en ausencia de hijos, la brecha de participación es de 15 por ciento y se duplica cuando hay más de dos hijos” (Ibid., 69).

Otro ejemplo lo vemos cuando escribe que cuando las madres desean trabajar, lo hacen “a costa de recortar estudios, paseos, viajes, encuentros con amigos e incluso trabajos buenos pero inflexibles” (Ibid., 67).

De algunas de estas reflexiones de D'Alessandro parecería desprenderse que a las mujeres les toca un destino que no desean, como si se tratara de un destino inexorable del que no pueden escapar. Sin embargo, ¿acaso no se tratan de decisiones libres e individuales o de la pareja? Una de las consecuencias de no implementar el individualismo metodológico es precisamente considerar sólo las variables agregadas y sacar de ellas conclusiones erróneas. Por ejemplo: observar que las mujeres trabajan menos en el mercado y sostener que eso debe ser un problema para ellas.

Por si quedan dudas, la autora las despeja citando nuevamente a Silvia Federici: “Según Federici, las mujeres no deciden espontáneamente ser amas de casa, sino que hay un entrenamiento diario que las prepara para este rol” (D'Alessandro, 55). El argumento considera a las mujeres como un todo homogéneo y oprimido. A la vista de los datos que mencionamos más arriba, esta apreciación es difícil de sostener. En un mercado libre y con generación de mayores niveles de riqueza, las personas tienen más posibilidades de elegir el destino de sus vidas. Esto aplica a hombres y mujeres por igual, algo que los números ya señalados avalan.

Volviendo al punto sobre la libertad de elegir, todos enfrentamos decisiones donde tenemos que sacrificar una alternativa a favor de otra. De eso se trata, esencialmente, la vida humana. En el plano de la economía, cada ser humano elige una opción de consumir o producir, y deja de lado todas las demás. Lo mismo sucede con una mujer que decide dedicar más tiempo a ser madre y menos tiempo a perseguir una descollante carrera profesional en una empresa multinacional.

Ceteris paribus, toda decisión es libre aunque sujeta a restricciones. Es claro que hay casos en donde esas restricciones son mayores que en otros, por ejemplo, cuando se tienen pocos recursos. Sin embargo, para que estas situaciones se repitan cada vez menos, lo que tenemos que comprender es que un mayor desarrollo del capitalismo aumenta las oportunidades de progreso y la mejora del ingreso en términos reales para cada vez más personas.

V. Aplicaciones a políticas públicas

En las cerca de 200 páginas de *Economía Feminista* no encontramos ningún apartado específico dedicado a las propuestas concretas para resolver los aparentes problemas planteados. En ese sentido, se trata más de una investigación descriptiva y no tanto una proclama de políticas públicas. No obstante, sí pueden encontrarse algunas ideas sobre lo que debería hacerse. Hacia el final, la autora se limita a ofrecer propuestas con las que nadie podría estar muy en desacuerdo: “barrer con los estereotipos, aspirar las ideas arcaicas y tirarlas a la basura, criar a los hijos en el respeto, la tolerancia y el amor por los demás, cuidar a nuestros adultos mayores y aprender de ellos”. Estas propuestas no tienen nada específicamente femenino, como tampoco económico.

En otros lugares del libro se plantea “desarrollar políticas orientadas a la igualdad de género (licencias familiares compartidas, sistemas de cuidados)”, pero sin ahondar mucho en cada una de estas ideas.

En el apartado “Feministas y perspectivas de género. ¡Porque estamos en 2016!”, D’Alessandro parecería avalar los cupos femeninos en la política, al sostener que “es lógico esperar que gobiernos con pretensiones de ser representativos de la población tengan una composición que la refleje”, en referencia al casi 50% y 50% de hombres y mujeres en que se divide la población argentina. Justamente, una iniciativa de este tipo fue aprobada en la Provincia de Buenos Aires, donde las mujeres deberán ocupar el 50% de las bancas de la legislatura (Télam, 2016).

El cuerpo político tiene derecho de dictarse sus propias reglas, así como el dueño de la propiedad tiene derecho a hacer lo mismo en su casa. Sin embargo, imponer un cupo por género equivale a desconocer las características personales y priorizar las características genéticas de una persona. Una discriminación positiva a favor de las mujeres desprecia las convicciones, valores y carácter de los futuros diputados, y pone por encima una característica física de su cuerpo. Que haya existido alguna vez discriminación en contra de las mujeres es digno de reproche. Sin embargo, la desigualdad no es algo que se vaya a resolver aplicando la misma discriminación, pero con el signo contrario.

Volviendo a las propuestas de *Economía Feminista*, vemos que ofrece una suerte de propuesta de política pública: “En cuanto a la brecha salarial de género podemos decir con toda seguridad que el capitalismo no ajusta por sí solo. Los países que más avanzaron en esta agenda lo hicieron a partir de políticas orientadas específicamente a cerrar las distintas brechas de género. Es necesario estimular el pago igualitario” (D’Alessandro, 46). Entre estos países que se mencionan destacan los nórdicos, como Suecia, Noruega, Dinamarca, Islandia y Finlandia, donde “desde los setenta se vienen desarrollando políticas orientadas a cerrar las brechas de género y concientizar a los varones de lo importante que es su aporte en estas tareas cotidianas”.

Un dato curioso es que D’Alessandro ve como un logro de este proceso la sanción de una ley de “pago igualitario” en Islandia en 1976. Sin embargo, también muestra que ese tipo de leyes existen en los Estados Unidos (la *Equal Pay Act* de 1963) desde mucho antes y que, a pesar de ello, sigue habiendo brecha salarial a favor del hombre.

Retomando, Suecia, país considerado “paraíso feminista”, efectivamente es un caso de estatismo igualador. Sin embargo, las políticas familiares en ese país han tenido consecuencias no intencionadas y, sin dudas, indeseables. Al respecto Mario Silar explica que en Suecia, “algunas estadísticas demográficas son desoladoras; revelan que, en la actualidad, uno de cada dos suecos vive solo (es la tasa más elevada del mundo), y que uno de cada cuatro suecos *muere en soledad*... lo que es más estremecedor... existen muchos cadáveres que no son reclamados por ningún otro ser humano, y personas que fallecen solas en su domicilio y pasa largo tiempo hasta que son identificadas” (2016).

A la hora de identificar las causas de esta situación, el autor se remonta a 1972, año en que el gobierno sueco implementó un programa denominado “La familia del futuro: una política socialista para la familia”:

“El programa buscaba independizar al individuo de los lazos familiares. En efecto, el programa establecía **la independencia o autonomía como un derecho humano fundamental**: el individuo es un ser autónomo y puede, si así lo quiere, tener una familia pero puede liberarse de “las cargas familiares”, que generan dependencia” (Silar, 2016, negrita original).

Esto es música para los oídos de los autores feministas, que acusan a la carga familiar de impedir a las mujeres ser más libres y elegir perseguir carreras universitarias. Sin embargo, como lo muestra el caso sueco desde hace cuarenta años, han terminado por deteriorar los vínculos familiares y de amistad más básicos. Por lo tanto, no pueden ignorarse los efectos colaterales no buscados de las políticas que buscan igualar el género, liberando a los miembros de la familia de sus propios lazos familiares.

Conclusión

El libro de Mercedes D'Alessandro es una buena recopilación de un tema que está cada vez más sobre la mesa de debate económico, político y social —la desigualdad de género—, que la Economía Feminista percibe como un problema a solucionar.

Sin embargo, creemos que el libro adolece de problemas argumentales, como la carencia de un enfoque metodológico correcto, la identificación errónea del trabajo del hogar como trabajo no remunerado, la incorrecta crítica al capitalismo como generador de desigualdades, y la negación de la posibilidad de que las desigualdades sean producto de elecciones libres. Todas estas inconsistencias, que a veces dan lugar a contradicciones, derivan en propuestas de políticas públicas que pueden tener consecuencias indeseables, como en Suecia.

El bienestar de la mujer, así como el de la humanidad entera, pasa por profundizar la libertad y la igualdad de todos ante la ley. En el plano cultural la sociedad occidental moderna está en permanente cambio; es bienvenida la idea de cambiar algunos paradigmas con el fin de que haya mayor espacio para la expresión libre de las mujeres. Sin embargo, utilizar argumentos de género como parte de una nueva receta económica para seguir regulando el capitalismo es desoír las lecciones de la historia.



REFERENCIAS

- Agencia Télam, “Es ley la paridad de género en los cargos electivos de la Provincia”, 4 de octubre de 2016.
- D’Alessandro, Mercedes, *Economía Feminista*, Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 2016.
- Federici, Silvia, *Caliban y la bruja*, Madrid: Traficantes de Sueños, 2010.
- Horwitz, Steven, “Capitalism and the Family”, *The Freeman: Ideas on Liberty*, Julio de 2007, 26-30.
- Mises, Ludwig von, *Los fundamentos últimos de la ciencia económica*, Madrid: Unión Editorial, 2013.
- Sandberg, Sheryl, *Lean In: Women, Work and the Will to Lead*, New York, Random House, 2013.
- Silar, Mario, “El infernal ‘paraíso’ de la soledad sueca”, Instituto Acton Argentina, 23 de noviembre de 2016. URL: <http://institutoacton.org/2016/11/23/el-infernal-paraiso-de-la-soledad-sueca-mario-silar/>







**RESEÑA DE L. ZELMANOVITZ,
*THE ONTOLOGY AND FUNCTION OF MONEY***

*Adrián O. Ravier**

Resumen: Se reseña el libro de Leonidas Zelmanovitz, *The Ontology and Function of Money: the Philosophical Fundamentals of Monetary Institutions*, Lexington Books: New York and London, 2016, 470 pp. Se analiza el aporte del autor al tema en sus varios aspectos: la metafísica (parte I), la epistemología (parte II), la ética (parte III) y la política (parte IV).

Abstract: This is a book review of Leonidas Zelmanovitz, *The Ontology and Function of Money: the Philosophical Fundamentals of Monetary Institutions*, Lexington Books: New York and London, 2016, 470 pp. The review analyzes the contribution of the author to the subject in its various aspects: metaphysics (part I), epistemology (part II), ethics (part III) and politics (part IV).

El libro que aquí se reseña es un trabajo ambicioso que bien podría calificarse como un tratado moderno sobre instituciones monetarias y política monetaria. Si bien es un libro que trabaja sobre el campo de la economía monetaria, su enfoque desborda esta disciplina para incorporar un estudio multidisciplinar que analiza la metafísica (parte I), la epistemología (parte II), la ética (parte III) y la política del dinero (parte IV). Es un trabajo derivado de su tesis doctoral presentada en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, con el Dr. Gabriel Calzada como tutor. Su objetivo, descrito en el subtítulo del libro, es indagar acerca de los fundamentos filosóficos de

* Doctor en Economía Aplicada (Universidad Rey Juan Carlos de Madrid). Profesor de Economía y Teoría Monetaria (ESEADE, Escuela de Negocios de la UFM y UNLPam). Contacto: aravier@ufm.edu



las instituciones monetarias, pero va más lejos, en el sentido de tratar numerosos debates modernos de política monetaria. Queda clara la necesidad del autor en estudiar estos fundamentos con carácter previo a pronunciarse sobre cuestiones modernas de política económica.

Ya en el prefacio el autor declara sus influencias, destacándose S. Herbert Frankel y Nicolás Oresme, por un lado, y Ludwig von Mises, Friedrich Hayek, Vera Smith y Leland Yeager, por el otro, aunque la lectura del libro deja clara una influencia mayor del catedrático español Jesús Huerta de Soto. Si el lector es ajeno a estos autores, el libro bien puede provocar un impacto revolucionario, una puerta de entrada a una amplia bibliografía heterodoxa sobre el tópico monetario; si el lector conoce esta literatura, el libro se presentará más bien como un manual o tratado sistemático, bien desarrollado, ordenado, donde además se analizan debates modernos sobre los cuales el autor se pronuncia.

Parte I: La metafísica del dinero

Colocando la atención sobre los mencionados fundamentos de las instituciones monetarias, el autor comienza la parte I con un análisis sobre el origen y la esencia del dinero. Allí abre el interrogante acerca del origen del dinero como una “institución que evolucionó naturalmente en la sociedad”, o más bien, como una institución que fue “creada por el Estado”. A los primeros, entre quienes podemos encontrar a Carl Menger, Georg Simmel, Mises y Hayek, los llamará catalácticos. A los segundos, entre quienes se encuentra Goerg Knapp, A. Mitchell Innes, John Maynard Keynes y F. A. Mann, los calificará de acatalácticos o chartistas (p. 9).

En todo el capítulo presenta en forma sintética los argumentos expuestos de un lado y del otro del debate, inclinándose claramente el autor hacia la Escuela de los catalácticos sobre la base de los argumentos de Menger, pero también referenciando a los mencionados autores y otros adicionales como Adam Smith o Mark Peacock. Una mención especial reviste el aporte de Hayek con la distinción entre *kosmos* y *taxis*, donde el primero sería



un orden creado y el segundo un orden espontáneo (p. 16). No sólo el dinero sería un *taxis* sino también otras instituciones fundamentales que hoy nos acompañan como el lenguaje, el derecho –entendido como *common law*–, el comercio y hasta el sistema de precios. En tiempos modernos, incluso Douglass North –fundador de la nueva economía institucional– ha señalado como origen de las instituciones al orden espontáneo (p. 18).

Para mostrar la importancia de este debate sobre la esencia del dinero, el autor señala que pensarlo como una creación del Estado ha conducido a numerosos autores a la creencia de que el estado puede crear riqueza, lo que a su turno ha conducido a una polémica política monetaria y fiscal anti-cíclica (p. 29).

En este primer capítulo el autor también analiza las funciones del dinero, y citando a Benjamin Anderson (1917: 374) nos ofrece una descripción bastante completa: 1. Unidad de cuenta; 2. Medio de cambio; 3. Curso legal para las deudas; 4. Patrón para pagos diferidos; 5. Reserva para instrumentos crediticios, incluyendo el dinero fiat que imprime hoy el gobierno; 6. Reserva de valor; 7. Portador de opciones (p. 20).

Para definir qué es dinero, el autor cita el modelo GAMOE (*Generally Accepted Medium of Exchange*) elaborado por Carl Menger. Será dinero todo aquello que sea generalmente aceptado por los agentes económicos como un instrumento en sus cambios indirectos, lo que comprende desde una mercancía hasta el crédito y el dinero fiat. Otra discusión sería analizar cuáles instrumentos pueden cumplir mejor las funciones del dinero, para lo cual nos recuerda el concepto utilizado por Menger de *marketability*, que podemos relacionar con liquidez. Cuánto más fácil y rápido podamos encontrar agentes que acepten el dinero en los intercambios, mejor estará éste cumpliendo sus funciones (p. 24).

El capítulo 2 ofrece un análisis académico o intelectual histórico sobre el dinero. Inicia el recorrido con Aristóteles, a quien el autor sugiere considerar como catalítico apoyándose en su idea sobre el dinero mercancía, esto es, que el dinero debe tener valor independientemente de su uso monetario (p. 55 y ss). Luego pasa a considerar la escolástica, donde se destaca la Escuela de Salamanca, a la que considera –siguiendo a Grice-Hutchinson (2009:47)–



“un link en la larga cadena de escritores a través de los cuales se pasaron las ideas” (p. 67). Siguiendo a Gabriel Calzada (2006), cuestiona que las raíces del pensamiento económico moderno se encuentren en Gran Bretaña y el mundo anglosajón, y sostiene que los autores de Salamanca jugaron un rol bastante más significativo que el que la historia del pensamiento económico hoy reconoce. El resto del capítulo presenta en forma evolutiva y comparada la teoría estatista del dinero, focalizando en los aportes de Hyman Minsky (p. 71); una teoría sociológica del dinero, con foco en las contribuciones de Geoffrey Ingham (p. 72); una interesante teoría de la propiedad sobre el interés y el dinero propuesta por Gunnar Heinsohn y Otto Steiger (p. 76); una teoría crediticia del dinero basada en el circuito monetario y compatible quizás con la Doctrina de las letras reales (*Real Bills Doctrine*) (p. 79); una teoría monetaria keynesiana y poskeynesiana donde se rechaza la noción clásica de tendencia al equilibrio y al pleno empleo, y se confía más bien en el rol activo y estabilizador de la política pública para garantizar estos objetivos (p. 82); una teoría monetarista del dinero y su síntesis neoclásica (p. 87); y una teoría marxista del dinero mercancía (p. 90). Desde luego, un análisis de todas estas teorías está fuera del alcance de esta reseña, pero el lector puede notar con estas referencias el carácter ambicioso del libro.

Volviendo sobre los autores catalácticos, Zelmanovitz parece retomar en el capítulo 3 su propia línea de pensamiento y retrata el valor del dinero en tres autores fundamentales como Menger, Simmel y Mises. Partiendo de Menger, el autor hace referencia al concepto de utilidad marginal y su aplicación a las instituciones monetarias. Para que un bien –o incluso el dinero– tengan valor económico se requieren dos propiedades: escasez y utilidad. Esto ofrece un carácter subjetivo en relación al dinero, que será tomado más tarde por todos los autores catalácticos, incluido Mises (pp. 99-100). Simmel, por su parte, es un autor que se presenta como un puente entre Menger y Mises, pero además ofrece una teoría intersubjetiva sobre las instituciones monetarias. Se debate el autor si Simmel pudo retratar su análisis sobre el dinero fiat, pero concluye que no, que su estudio se circunscribió al patrón oro con el que convivió en su contexto histórico, aunque no necesariamente el sistema ortodoxo (p. 105 y ss).



Parte II: La epistemología del dinero

El capítulo 4 está incorporado en la parte II del libro, y trata sobre epistemología. Este capítulo en particular se propone distinguir y comparar la epistemología positiva de Comte –que hereda de Henri de Saint-Simon–, con el análisis de la Escuela Austríaca de Economía. Recordemos que en el positivismo, el conocimiento “auténtico” es el que se genera a través del planteo de hipótesis y su contrastación con el método científico. En la Escuela Austríaca, por el contrario, “se sostiene que estos métodos bien pueden ser útiles para las ciencias naturales, pero no para las ciencias sociales” (p. 134). En otros términos, cuando tratamos con seres humanos no podemos hacer experimentos de laboratorio para probar nuestras hipótesis. Tampoco podemos predecir el comportamiento de los agentes, pues estos actúan, no reaccionan. Zelmanovitz no puede aquí dejar de referenciar el artículo clásico “El uso del conocimiento en la sociedad” (Hayek, 2016) donde el autor define adecuadamente el problema económico. Siguiendo a Robbins, la profesión aún hoy entiende que el problema económico es de optimización, dados los escasos recursos y las ilimitadas necesidades. Pero Hayek agrega que el problema tiene una naturaleza diferente: no sabemos cuáles son los fines que hay que satisfacer, pues el conocimiento está disperso en la sociedad; y tampoco sabemos cuáles son los medios con los que contamos pues estos deben ser descubiertos por medio de la función empresarial. Sin mercado, los agentes no pueden revelar sus preferencias, lo cual hace que los planificadores asignen recursos en función de sus propias preferencias arbitrarias, y no las que desean los consumidores.

Es el dinero entonces –junto a la propiedad privada–, el que permite que existan precios monetarios, y sólo mediante ellos es posible hacer un cálculo económico racional que permite una asignación relativamente eficiente de los recursos para resolver adecuadamente el problema económico. En la medida que carecemos de buen dinero (*sound money*), estos precios monetarios no transmitirán adecuada información, se distorsionarán las decisiones del mercado y se multiplicarán los errores de inversión. Zelmanovitz señala que en un mundo de competencia de monedas y bancaria, el





buen dinero está garantizado. En el mundo moderno, con el dinero administrado políticamente, la coordinación espontánea no es todo lo eficiente que podría ser.

En el capítulo 5, el autor se pregunta “qué podemos saber sobre el dinero”, mostrando bastante escepticismo respecto al manejo de la política monetaria de parte de una autoridad central (p. 141). Quien maneja la política monetaria suele ser entrenado como si estuviera en un avión y a través de ciertos controles –como fijar la cantidad de dinero, los tipos de interés o el tipo de cambio– pudiera conducir la nave hacia un destino definido. Zelmanovitz muestra que la ignorancia acerca de esta presunción de conocimiento ha puesto en riesgo a la economía global en numerosas oportunidades. Siguiendo a Huerta de Soto (2001:36), Zelmanovitz muestra que la imposibilidad del cálculo económico en el socialismo (Mises, 1922) bien puede extenderse al análisis de la política monetaria (p. 150). Dicho en otros términos, la autoridad monetaria no sabe en qué nivel fijar la cantidad de dinero, los tipos de interés o el tipo de cambio. No hay una forma objetiva de hacerse de esta información. Sin embargo, esto no nos conduce a un completo escepticismo. O para ser más precisos, comparto con Zelmanovitz que debemos ser escépticos con la administración gubernamental del dinero, pero podemos confiar a su vez en cierta tendencia equilibradora del mercado monetario si éste opera libre de intervención del gobierno, al estilo *free banking*. Siguiendo a Ivo Sarjanovic (2007:10), admitir que el mercado monetario está siempre en desequilibrio, no implica negar una tendencia equilibradora en este mercado.

Reconocer que el mercado de moneda, al igual que el de los demás bienes, también está siempre en desequilibrio implica darle una dimensión de complejidad más profunda al proceso de mercado ya que el proceso de generación, transmisión, descubrimiento e interpretación de precios tiene que lidiar con un obstáculo adicional. ¿Implica esto que los precios pierden calidad informativa cuando están expresados en una moneda en desequilibrio? En la medida que el mercado de dinero esté funcionando en un marco institucional que les permita a los empresarios monetarios ir descubriendo oportunidades de beneficio que al ser explotadas





vayan gradualmente y de manera no intencionada equilibrando el mercado de moneda, este proceso dará lugar a una configuración de precios relativos que (parfraseando la cita de Hayek al comienzo de este ensayo) “no son perfectos pero es lo mejor que tenemos disponible” (2007:10).

Parte III: La ética del dinero

Con el capítulo 6 abre la parte III del libro, destinado a estudiar la ética del dinero. El autor sostiene que en definitiva, nuestras posiciones en materia de política monetaria están definidas por una cuestión ética previa, partiendo de la noción de justicia en Sócrates o Platón. Entre las teorías morales que repasa el autor no sólo se incluyen autores de la Antigua Grecia, sino también la ética deontológica de Kant, el utilitarismo de Betham (“la mayor felicidad para el mayor número”) o la doctrina del derecho natural (p. 170).

En este capítulo el autor discute, siguiendo a Lawrence H. White y George Selgin (1999), la hipótesis de que el control gubernamental de la banca tiene un origen o una causa fiscal. La hipótesis rivaliza claramente con la intención de entender el mercado de las instituciones monetarias como una falla de mercado.

En la sección 6 de este capítulo, Zelmanovitz vincula la cuestión ética con la eficiencia, lo que permite ofrecer un estudio comparado de distintas nociones de eficiencia. Quizás el más conocida, aunque débil, es el concepto de eficiencia de Pareto; aquí el autor toma el concepto de eficiencia dinámica elaborado por Huerta de Soto (2004) como una noción complementaria, compatible con el concepto de eficiencia estática. En corto, hacer un uso eficiente de los recursos no implica sólo utilizar todo el potencial de la estructura productiva. Tal cosa puede permitir alcanzar el pleno empleo, pero puede no ser una situación óptima. Ser eficiente, en un sentido dinámico, es utilizar todos los recursos disponibles con el objeto de expandir la estructura de la producción por medio de la creatividad empresarial. En términos de la frontera de posibilidades de la producción, estar sobre cualquier punto



de la FPP implicaría cierta eficiencia estática. Aquel punto sobre la FPP que permite expandir la frontera en el tiempo, estará representando el concepto de eficiencia dinámica del que hoy carece la profesión.

Parte IV: La política del dinero

Esta cuarta y última parte del libro incluye los capítulos 7 a 12, es la más extensa y seguramente la más polémica. Comienza, en el capítulo 7, con una pregunta fundamental: ¿existen argumentos sólidos para justificar el monopolio de la administración del dinero en manos de un banco central? De esta pregunta luego se suceden otras tres: 1. ¿Cómo definir qué puede ser utilizado como dinero? 2. ¿Quién debe autorizar a una institución a emitir dinero? 3. ¿Qué reglas debemos adoptar para su producción/emisión?

Comenzando por las primeras dos preguntas, la historia monetaria, en este sentido, ha mostrado un proceso natural, evolutivo, y competitivo en el que distintas mercancías jugaron el rol de dinero. Fue el proceso de selección social el que se terminó inclinándose hacia los metales, especialmente el oro y la plata. A diferencia de los bienes perecederos, los metales mantienen relativamente mejor su valor o utilidad a lo largo del tiempo. Fue el mercado libre, además, el que espontáneamente originó ciertas casas de depósito que luego se convirtieron en bancos, recibiendo depósitos en metal, emitiendo billetes y otorgando créditos.

Ese proceso evolutivo fue interrumpido en todos los reinos y países por una autoridad central que en algún momento se arrogó el “derecho” a decidir cuál es la moneda de curso legal. La creación del Banco de Inglaterra, por ejemplo, barrió con los bancos de emisión privados que existieron antes de 1695, y con la posibilidad de que se crearan otros después (Smith, 1937). En un sentido contrario, y cronológicamente paralelo, disponemos de la experiencia de banca libre, competitiva y descentralizada en Escocia, en el período que va desde 1694 hasta 1844 (White, 1984). Esa experiencia puntual que pudo desarrollarse por un siglo y medio ha sido fundamental



en nuestros días para imaginar cómo podría operar un sistema bancario libre de intervención gubernamental, aun con reserva fraccionaria (Selgin, 1988, Dowd, 1992).

El conocimiento de Zelmanovitz sobre éste y otros casos empíricos de banca libre, le permite concluir “que el monopolio gubernamental en la emisión de dinero no es una condición necesaria para tener un medio de cambio que los agentes económicos puedan utilizar para facilitar los intercambios indirectos” (p. 205). A través de una matriz fundamenta el autor que no hay argumentos racionales para justificar el monopolio de emisión: 1) Puede haber buen dinero sin un banco central que lo emita; 2) puede haber estabilidad sin un banco central que juegue el rol de prestamista de última instancia; 3) y si bien es cierto que el banco central puede resultar un instrumento para financiar las emergencias del fisco, esta ha sido la causa madre por la cual los países han mostrado inestabilidad monetaria y económica a través del tiempo. Independizar la administración del dinero de las urgencias del gobierno ha sido precisamente lo que motivó una extensa literatura para desarrollar diversas reglas monetarias.

Estas observaciones son un elemento central en esta última parte del libro, pues coloca la investigación en un plano de debate diferente a la mayoría de los tratados que estudian las instituciones monetarias: ¿cuántos de los tratados modernos cuestionan el monopolio de emisión?

Respondiendo entonces a las dos preguntas, primeramente ha sido el mercado libre y competitivo el que definió qué era dinero y qué no lo era; y al mismo tiempo, fue el mismo mercado libre el que definió quién podía emitir dinero y quién no podía hacerlo. En la medida que un banquero fuera responsable y tuviera cierta reputación, los clientes le confiarían sus metales en depósito. En la medida que su reputación estuviera en riesgo, los depositantes buscarían alternativas para colocar su dinero.

Pero la historia continuó, como decíamos, con la interrupción de este proceso a través de la creación de bancos centrales. En algunos lugares el proceso había llegado a madurar (Escocia y Canadá); en otros lugares, el proceso se interrumpió antes de iniciar (Inglaterra y Francia); y en un tercer grupo el proceso apenas se empezaba a desarrollar cuando fue



interrumpido (Colombia, Chile o incluso en el interior de Argentina). Pero en todos los casos hubo un factor común en la causa de la creación de los bancos centrales: la necesidad fiscal de responder a las urgencias que implicaron las guerras y la formación de los Estados modernos, con funciones siempre crecientes. No hay evidencia entonces que la producción libre, competitiva y descentralizada del dinero tenga características de una falla de mercado (White y Selgin, 1999).

Las respuestas a las tres preguntas clave entonces cambiaron. Ahora es la autoridad monetaria la que define qué es dinero o cuál es la moneda de curso legal. A veces, incluso, impone el curso forzoso; también es este banco central el que define quién puede emitir dinero y quienes no pueden hacerlo; y por supuesto, también puede definir el banco central bajo qué reglas administrará la producción/emisión de dinero.

Pero antes de adentrarnos en estas reglas fijadas por los bancos centrales, me parece necesario señalar lo que considero es el punto más débil del libro: la observación acerca de las reservas fraccionarias como factor de inestabilidad (p. 206 y 253), lo que a su turno vendría a justificar que un banco central juegue un rol como prestamista de última instancia. Hubiera sido deseable que el libro tratara en forma independiente, quizás en capítulos independientes, las reservas fraccionarias con patrón oro y banca libre, de un sistema de reservas fraccionarias con bancos centrales y dinero fiat. Claramente el análisis no es el mismo, y no siempre queda claro en qué momento está el autor hablando de un sistema o del otro. Decir en términos generales que las reservas fraccionarias son factor de inestabilidad, me parece erróneo, habiendo mostrado White, Selgin, Dowd y otros muchos autores fundamentos teóricos y empíricos que prueban lo contrario. Por supuesto que el autor puede opinar diferente, pero no parece haber atendido en el libro los argumentos expuestos en esta literatura, si bien parte de la misma se encuentra mencionada en la bibliografía.

Lo cierto es que en un sistema de banca libre, competitiva y descentralizada, los bancos emisores crearon un sistema de compensación bancaria que evitó la inestabilidad del sistema. Claro que si hay una corrida sobre un banco ilíquido que opere irresponsablemente, y éste además no logre



conseguir fondos o créditos de los otros bancos, puede llevarlo a la quiebra, pero tal cosa sólo compromete a un banco y no al sistema. En Escocia hubo una experiencia semejante con el Ayr bank, pero esto sólo ayudó a crear mayor responsabilidad en los otros banqueros que sabían que debían tener suficientes reservas para responder a las demandas de sus clientes. El sistema fue sólido, la moneda fue estable y en el momento de mayor madurez, dicen los expertos, logró funcionar con un encaje fraccionario de sólo el 2 % (White, 1984). La ley de Peel de 1844 expandió finalmente el monopolio de emisión desde Inglaterra hacia Escocia, y eso terminó con el sistema libre más exitoso que se ha logrado conocer en la literatura.

Siguiendo con el capítulo 8, el autor explica que un patrón oro con encaje total será más estable que un patrón oro con reserva fraccionaria (p. 237). Esto no parece ser certero. Si entendemos que el dinero que la gente deposita “a la vista” en los bancos es ahorro, entonces comprendemos que para mantener la identidad entre ahorro e inversión los bancos necesitan colocar este dinero en manos de los inversores. Tanto el depósito a plazo fijo como el depósito a la vista son en realidad contratos de préstamo desde los ahorristas al banco, con la diferencia que el primero tiene un plazo definido, mientras que el segundo tiene un plazo indefinido.

Se dice que hay un potencial de corrida bancaria que puede comprometer al sistema, pero ese factor de riesgo no da certeza acerca de la quiebra del sistema, ni ha sido motivo de inestabilidad en la historia monetaria. Por el contrario, los bancos –a través de la función empresarial de los banqueros– tendieron a mantener en reserva ciertas cantidades de dinero que les ayuden a responder a sus clientes, y en caso de iliquidez hasta negociaron con otros bancos alguna política de asistencia mutua que les permitiera dar respuesta.

Bajo un sistema de reserva total, se dice que el dinero que los bancos reciben “a la vista” debe ser mantenido en custodia en un 100 %. Tal cosa no hace más que quebrar la identidad ahorro-inversión, lo que a su turno provoca iliquidez en el sistema, obligando a una deflación innecesaria y posiblemente a una crisis económica. No parece que tal propuesta garantice estabilidad monetaria en el sistema.



Zelmanovitz señala este factor parcialmente en el capítulo 9, al observar que el encaje total “no permite la asignación más eficiente de los recursos financieros, porque los bancos estarán atesorando este dinero” (p. 259). Pero debo observar aquí que este dinero no es atesoramiento, sino ahorro. Las consecuencias de confundir una cosa con otra han motivado conclusiones erróneas en materia de teoría y de política monetaria.

Otra observación que surge de este capítulo es asignarle a Ludwig von Mises la defensa del encaje total, cuando en realidad, sólo defendió esta medida como transición hacia la libertad bancaria con reserva fraccionaria. Un estudio detallado muestra que Mises no se opuso a las reservas fraccionarias (Cachanosky, 2012). Se sugiere la lectura de su tratado de economía, *La Acción Humana*, en el capítulo 17, sección 11, donde trata precisamente el tema de la libertad bancaria.

Tampoco es cierto que las reservas fraccionarias sean un privilegio que los banqueros modernos recibieron del Estado (p. 273). Por el contrario, las reservas fraccionarias han sido una práctica que los banqueros descubrieron como esencial al negocio bancario, y que sin ella los mercados sólo tendrían iliquidez y una fuerte pérdida de inversión y empleo.

Lo cierto es que el factor de inestabilidad lo ha producido siempre el monopolio de emisión de dinero. Y es que al seguir los argumentos expuestos en la parte II sobre la epistemología del dinero, el banquero central no sabe cuánto dinero introducir al mercado o en qué nivel fijar la tasas de interés o el tipo de cambio. El banquero central no tiene, ni tendrá nunca, información adecuada y a tiempo que le permita mantener el equilibrio monetario.

Ya concentrando la atención en un sistema monetario con bancos centrales y dinero fiat, entonces sí coincidimos con las observaciones de Zelmanovitz, las que deben recibir atención de parte de los especialistas en la materia. Se pregunta el autor, por ejemplo, ¿qué debe hacer un banco central ante una crisis económica y un aumento en la demanda de dinero? ¿Debe expandir la base monetaria para responder a esta demanda, o debe dejar que los precios se ajusten a la cantidad de dinero existente?

Hayek dio respuesta a esta pregunta en lo que hoy se conoce como su regla monetaria (Gustavson, 2010). En términos de la ecuación cuantitativa, $MV=Py$,

Hayek diría que debe mantenerse constante el ingreso nominal, MV . Esto tiene varias implicaciones que se tratan en el libro.

1. Si aumenta el producto (y) vía incrementos en la productividad, entonces lo óptimo sería dejar que los precios (P) caigan, provocando cierta deflación de crecimiento (*growth deflation*). Hayek señala en *Precios y Producción* (1931) que había en su tiempo relativo consenso acerca de dejar que los precios caigan cuando la producción aumenta.
2. Si por el contrario cae la velocidad de circulación del dinero (V), mantener el ingreso nominal constante, implica la necesidad de expandir la masa monetaria (M). Si V es la inversa de la demanda de dinero, una caída en V , implica que está aumentando la demanda de dinero. Este factor suele ser estudiado en la literatura bajo el nombre de contracción secundaria de dinero y fue estudiado por Wilhelm Röpke.

Zelmanovitz estudia este caso concreto, y citando a Hayek y a Huerta de Soto admite que en ciertas circunstancias puede ser necesario actuar para evitar males mayores (p. 251). Tal fue el caso reciente en la crisis de 2008, cuando entre septiembre de 2008 y enero de 2009 la Reserva Federal decidió duplicar la base monetaria para evitar el colapso del mercado. Desde luego muchos hemos criticado el riesgo moral de haber rescatado a ciertos bancos en lugar de ofrecer operaciones de mercado abierto, pero esto no quita lo acertado que fue expandir M , ante un escenario de descenso en V (Lewin and Ravier, 2012).

El capítulo 10 cuestiona el *inflation targeting*, que posiblemente sea hoy la regla monetaria más utilizada. Después de un repaso histórico, define esta regla “como un modelo caracterizado por el anuncio público de ciertas tasas de inflación objetivo que son cuantificadas oficialmente (a veces en forma de rango) en uno o más horizontes temporales” (Bernanke, 2001:14). La aplicación de estas reglas tiene asociado un mensaje explícito de que el objetivo primario de largo plazo para la política monetaria es alcanzar una tasa de inflación baja y estable (p. 283).

Zelmanovitz indica correctamente que esta regla no se sale de las críticas que en general aplican a la administración pública y monopólica del dinero, como la presunción de conocimiento o los lags, esto es, los rezagos

de política monetaria que Milton Friedman cuantificó entre 12 a 18 meses desde que la política monetaria se ejecuta hasta que impacta en el nivel de precios. Pero quizás el punto más fuerte que se puede esgrimir contra las autoridades monetarias, o en concreto contra la Reserva Federal de los Estados Unidos, es haber administrado esta regla en la década de 1990 sin observar la evolución de los precios de aquellos activos que están fuera de las mediciones del IPC, como fue el caso de las acciones del Nasdaq y que condujeron a la crisis de las dot-com de 2001; o también en la década del 2000, en el caso de los bienes inmobiliarios y que condujeron a la crisis *subprime* de 2008. La política crediticia bien puede no afectar a los activos contenidos en la canasta que mide el IPC, pero sí pueden canalizarse hacia el mercado bursátil o inmobiliario mediante fuertes regulaciones, provocando crisis y ciclos económicos. En corto, el *inflation targeting* puede ser exitoso para alcanzar una tasa de inflación (medida por el IPC) baja y estable como de hecho ocurrió en los países que la aplicaron, pero no exime a la autoridad monetaria de crear burbujas financieras (p. 294).

Por otro lado, y siguiendo ahora la regla de Hayek, los aumentos de la productividad no deberían ir acompañados de una política monetaria expansiva y, en consecuencia, una tasa de inflación baja pero positiva; por el contrario, estos aumentos de la productividad deberían provocar bajas de precios que incrementen los salarios reales de los trabajadores. El *inflation targeting* no permite que ocurra esta benigna deflación de precios. Sorprende que no llame la atención de los analistas y tampoco de las autoridades monetarias que la era digital o nueva revolución industrial que estamos disfrutando en el presente –y que provoca aumentos de la productividad debido a la incorporación de nuevas tecnologías– no vaya acompañada por una continua deflación de precios, como aquella que se experimentó en los Estados Unidos entre 1880 y 1900.

Si bien el capítulo 11 trata del futuro del dinero, comienza analizando cuestiones del presente. Abre con un interrogante lógico acerca de por qué seguimos utilizando en el presente un sistema de dinero fiat administrado por bancos centrales si somos conscientes de sus consecuencias negativas.

La respuesta, sugiere Zelmanovitz, “la debemos buscar en los beneficios fiscales que provee el señoreaje” (p. 297). La afirmación da lugar a la aplicación del análisis económico de la política en el mercado del dinero, representado en el *Public Choice* de James M. Buchanan, el que cuestiona los incentivos de la autoridad monetaria al administrar el dinero. Los expertos al frente de un banco central no sólo no tienen conocimiento acerca del nivel en el que deben fijar las variables monetarias; tampoco tienen incentivos para colocarlos en el nivel adecuado.

El análisis es aplicable también a los diversos modelos de *narrow banking*. El sistema de banca central con dinero fiat es en cierta forma un sistema híbrido donde convive el banco central y los bancos privados; los primeros definen cuantitativamente la base monetaria y los segundos a través de la reserva fraccionaria y el efecto multiplicador de los depósitos definen la oferta monetaria. Bajo este sistema, la autoridad monetaria no tiene pleno control de la oferta monetaria. Bien pueden ampliar la base monetaria con operaciones de mercado abierto y en redescuento, pero no pueden evitar el efecto multiplicador de los depósitos. Irving Fisher y Henry Simons en los años 1930, Milton Friedman más tarde, y con ellos varios miembros de la Escuela de Chicago, incluido James M. Buchanan, propusieron en distintos trabajos la aplicación de un encaje 100% para evitar que los bancos puedan expandir el crédito vía reservas fraccionarias, y con ello tener pleno control sobre la oferta monetaria.

Este sistema, sin embargo, tampoco está exento de los problemas de la banca central, ni es capaz de garantizar el equilibrio monetario. De nuevo, la autoridad monetaria no tiene herramientas para predecir a tiempo la demanda de dinero, lo que evita que tome conocimiento de cuánto dinero necesita el sistema o en qué nivel fijar la tasa de interés. Desde luego podrá ser menos dañina si está exenta de presiones políticas, pero la experiencia muestra que los gobiernos presionan por liquidez y tasas de interés bajas.

Volviendo la atención, ahora sí, sobre el futuro del dinero, lo primero que viene a la mente de los especialistas son las cripto-monedas como el *bitcoin*. En 2011 un bitcoin costaba centavos de dólar. Ahora mismo, al cierre de enero de 2017, su cotización supera los 900 dólares. Su cotización es

demasiado inestable, y ese es el mayor problema que enfrenta para ser hoy considerado dinero, lo que no implica que pueda ser dinero en el futuro. Zelmanovitz define correctamente a esta moneda como una alternativa “no estatal”, aunque también reconoce que es “un activo especulativo de alto riesgo” (p. 322).

Sus características lo asemejan al patrón oro. Para incrementar la oferta de bitcoins se requiere de cierta minería electrónica, pero su producción ya está definida en un máximo de 21 millones de bitcoins, lo que estará cerca de alcanzarse en 2033. Siendo su oferta relativamente estable, se supone que su poder adquisitivo irá en aumento, si es que logran que la demanda de bitcoins vaya en aumento. ¿Qué sucedería en un sistema financiero dominado por bitcoins? La base monetaria sería estable. ¿Es eso un problema para alcanzar el equilibrio monetario? Asumimos que sí, pero ya hay una extensa literatura sobre esta materia.

La siguiente sección, 11.5, abre un interrogante acerca de un posible retorno al patrón oro. En línea con el concepto del equilibrio monetario, el patrón oro tiene la ventaja de ser rígido por el lado de la oferta, lo que evita procesos inflacionarios; sin embargo, también es un sistema defectuoso en el sentido de no poder responder con aumentos en la oferta monetaria, ante aumentos en la demanda de dinero. Quizás el punto realizado por Hayek sintetiza la idea del autor sobre esta temática:

El patrón oro, como sabemos, tuvo indudablemente grandes defectos, pero corremos el gran peligro de que su condena, hoy día de moda, pueda oscurecer el hecho de que también tuvo grandes virtudes, ausentes en la mayoría de sus alternativas. [...] El patrón oro, comparado con los distintos planes alternativos de administración monetaria a escala nacional, tenía tres ventajas importantes: dio lugar a una auténtica moneda internacional que no sometía la policía nacional a las decisiones de una autoridad internacional; hacía de la política monetaria algo automático y predecible; por último, los cambios en la oferta de dinero básico, que su mecanismo aseguraba, apuntaban todos en la dirección correcta (Hayek, 1943:161).

Sin embargo, insistentemente ofreció resistencia a retornar a dicho sistema. Se quejaba de que tal sistema no era lo suficientemente flexible para abastecer rápidamente a la demanda.

La objeción realmente más seria contra el oro es la lentitud con que su oferta se ajusta a los cambios en la demanda. Un aumento transitorio de la demanda de activos altamente líquidos o la adopción del patrón oro por un país más, era obligado que produjese grandes cambios en el valor del oro, siempre que la oferta se adaptase a ello con lentitud. Mediante una especie de acción retrasada, los aumentos de la oferta estuvieron a menudo disponibles solamente cuando ya no eran necesarias (Hayek, 1943:163).

El capítulo 12 cierra con una síntesis de los aspectos más relevantes del libro y con las 28 conclusiones que se desprenden de su desarrollo, algunas de las cuales se mencionaron en esta reseña. Repite sus argumentos contra las reservas fraccionarias, pero al mismo tiempo declara que el sistema que más lo ha convencido entre las propuestas que ofrece la literatura a favor del 100% de encaje, no es la de Rothbard y Huerta de Soto, sino la de Buchanan (2010). Al mismo tiempo, reconoce en su conclusión número 27 que el sistema de patrón oro con coeficiente de reserva del 100% impone a los agentes económicos un elevado costo de oportunidad en la medida que los bancos deben mantener los depósitos en custodia, lo que va en línea con nuestra argumentación expuesta más arriba.

Curiosamente, en la conclusión final el autor identifica como no contradictorias las posiciones de Huerta de Soto sobre una banca libre con patrón oro y encaje del 100%, respecto del sistema BFH (por las siglas de Fischer Black, Eugene Fama, and Robert Hall) propuesto por Leland Yeager. En este sistema, se propone que el gobierno sólo defina la unidad de cuenta, pero se lo releve de la administración de la política monetaria. En una de sus muchas posibilidades, si por ejemplo se tomaran los dólares como unidad de cuenta, la base monetaria estaría congelada, y la Reserva Federal ya no podría emitir un solo nuevo dólar. A partir de entonces surgirían incentivos privados que se asemejarían a las prácticas bancarias actuales, pero con la “tranquilidad” de que se evitarían desequilibrios por el lado de la oferta. Decíamos que la no contradicción nos parece curiosa, porque el mismo Yeager

se pronunció varias veces contra el encaje total (Yeager, 1997 y 2001), al tiempo que George Selgin mostró la consistencia de este sistema con la banca libre con reserva fraccionaria. Un interesante ensayo al respecto sería analizar la posibilidad de que los *bitcoins* sean la unidad de cuenta, y luego una banca libre y privada, descentralizada y competitiva, y con reservas fraccionarias, se ocupe de intentar alcanzar el equilibrio monetario.

Conclusión

El libro reseñado está siendo traducido al español por Unión Editorial, lo que lo hará accesible para toda la región hispana. Cuenta con 447 páginas, divididas en 4 partes y 12 capítulos, además de un apéndice que toca 5 temas adicionales. La bibliografía incluye referencias a 235 autores de diverso perfil, y en algunos casos, se referencian varios trabajos de un mismo autor. El interés del autor por la historia del pensamiento económico y por la economía comparada resulta evidente a medida que se progresa en la lectura.

Como reflexión final, debo decir que este libro será una referencia obligada para todo aquel que se interese por cuestiones monetarias desde un punto de vista multidisciplinar. Amplitud en su alcance y profundidad en el tratamiento de los temas seleccionados son dos aspectos que difícilmente encontremos en un mismo libro.

Leonidas Zelmanovitz ha abierto varios temas de investigación que esperamos siga desarrollando en sucesivos trabajos con el objetivo de que las economías puedan apoyarse en sus investigaciones para alcanzar un “buen dinero”, estabilidad monetaria y erradicar los ciclos económicos de carácter monetario.



REFERENCIAS

- Bernanke, Ben S., Thomas Laubach, Frederic S. Mishkin, and Adam S. Posen (2001), *Inflation Targeting, Lessons from the International Experience*. Princeton: Princeton University Press.
- Buchanan, James M. (2010), "The Constitutionalization of Money", *The Cato Journal*, (30) 2: 251-258.
- Cachanosky, Nicolás (2012), "Mises on Fractional Reserves: A review on Huerta de Soto's Argument", *New Perspectives on Political Economy*, (7) 2: 203-230.
- Dowd, Kevin (1992), *The Experience of Free Banking*, London: Routledge.
- Hayek, Friedrich (2001) [1943], "Una mercancía como moneda de reserva", en *Ensayos de Teoría Monetaria*, Obras Completas de F. A. Hayek, Volumen II, Madrid: Unión Editorial.
- _____ (1931), *Precios y producción*, Madrid: Unión Editorial.
- _____ (2016) [1945], "El uso del conocimiento en la sociedad", en A. Ravier y L. Ravier, *Lecturas para una teoría económica de la empresa*, Madrid: Unión Editorial.
- Huerta de Soto, Jesús (1998), *Dinero, Crédito Bancario y Ciclos Económicos*, Madrid: Unión Editorial.
- Gustavson, Marius (2010), "The Hayek Rule: A New Monetary Policy Framework for the 21st Century", *Policy Study*, 389.
- Lewin, Peter and Ravier, Adrián (2012), "The Subprime Crisis", *Quarterly Journal of Austrian Economics*, (15) 1: 45-74.
- Mises, Ludwig von (1922), *El socialismo*, Madrid: Unión Editorial.
- Sarjanovic, Ivo (2007), "Procesos de Mercado: precios en desequilibrio + moneda en desequilibrio", en *La crítica como método. Ensayos en honor a Rogelio T. Pontón*, Editado por Rafael Beltramino y Pablo Marchetti, Rosario: Fundación Libertad.
- Selgin, George (1988), *The Theory of Free Banking*, Totowa, NJ: Rowman and Littlefield.
- Selgin, George y Lawrence H. WHITE (1999), "A Fiscal Theory of Government's Role in Money", *Economic Inquiry*.
- White, Lawrence H. (1984), *Free Banking in Britain: Theory, Experience and Debate 1800-1845*, Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- Yeager, Leland B. (1997), *The Fluttering Veil: Essays on Monetary Disequilibrium*. George Selgin (ed.), Indianapolis: Liberty Fund.
- Yeager, Leland B. (2001), "The Perils of Base Money", *The Review of Austrian Economics*, 14 (4), 251-266.





RIIM

Revista de Instituciones, Ideas y Mercados

Pautas para presentar trabajos

1. **Objetivo:** RIIM tiene por finalidad publicar trabajos en las disciplinas sociales, económicas, de negocios y las humanidades, con especial énfasis en las instituciones, ideas y tradiciones que hacen posible el funcionamiento de una sociedad pluralista y libre. Los trabajos, que deben ser originales, serán enviados por correo electrónico a riim@eseade.edu.ar para ser evaluados por la Editora General y anónimamente por expertos. La aceptación o el rechazo se comunicará a partir de los 30 días y hasta 60 días después de recibido el trabajo.
2. **Contenido:** Las colaboraciones serán publicadas como dossier, artículo, ensayo, debate, conferencia o reseña de libro. Un dossier es una compilación de trabajos sobre un tema especial; un artículo busca dar respuesta a una pregunta de investigación académica; un ensayo brinda el punto de vista del autor sobre un tema; los debates y conferencias dan cuenta de tales actividades. La extensión de los artículos varía entre 7.000 y 11.000 palabras (incluyendo gráficos, cuadros, notas y referencias bibliográficas), la de ensayos, debates y conferencias entre 4.000 y 6.000 palabras, y las reseñas entre 2.000 y 3.000 palabras.
3. **Presentación:** Con un asterisco en el título remitiendo al pie de la primera página se indicarán comentarios, agradecimientos, etc.; con doble asterisco en el nombre del autor remitiendo al pie de la primera página se indicará su título y universidad, afiliación institucional y dirección de correo electrónico.
4. **Resumen:** Los artículos, ensayos, y textos de debates o conferencias deben ir precedidos de un resumen en inglés y español, de 50 palabras cada uno, que informen sobre el núcleo temático del trabajo.

5. **Bibliografía:** Los trabajos deben tener una bibliografía al final, que incluya sólo los textos citados en el cuerpo del artículo, que refleje el estado actualizado de la literatura y que esté ordenada alfabéticamente, con las siguientes formas:
- a) Libro, hasta tres autores:
 Conesa, Francisco y Jaime Nubiola, 1999, *Filosofía del lenguaje*, Barcelona: Herder.
 - b) Libro, más de tres autores:
 Benegas Lynch (h), Alberto et al., 1984, *Cristianismo y libertad*, Buenos Aires: Fundación para el Avance de la Educación.
 - c) Libro, compilador:
 Yarce, Jorge (comp.), 1986, *Filosofía de la comunicación*, Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
 - d) Artículo, en libro con compilador:
 Llano, Alejandro, 1986, “Filosofía del lenguaje y comunicación” en Yarce (comp.), *Filosofía de la comunicación*, Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
 - e) Artículo, en publicación periódica:
 Ravier, Adrián, 2006, “Hacia un estudio comparativo de las teorías económicas defendidas por Joseph Schumpeter y Ludwig von Mises”, *Libertas* 44 (Mayo), pp. 251-326.
 - f) Libro, consultado en Internet
 Adam Smith, 1982 [1759], *The Theory of Moral Sentiments*, D.D. Raphael y A.L. Macfie (eds.), vol. I de *The Works and Correspondence of Adam Smith*, Indianapolis: Liberty Fund, en [http://oll.libertyfund.org/ title/192](http://oll.libertyfund.org/title/192).
 - g) Otras fuentes consultadas en Internet deben incluir nombre de autor u organismo, año, título del texto, y alguna referencia al sitio web (comprobar que estén disponibles al momento de remitir el artículo).
6. **Referencias:** las referencias que no agreguen información al contenido del documento se incluirán en el texto principal entre paréntesis. Las notas y referencias bibliográficas que agreguen información al contenido al cuerpo del texto deben incluirse al final del artículo.

7. **Idioma:** Se minimizará el uso de expresiones en un idioma distinto del que se escribe. Asimismo se respetará el criterio gramatical de la lengua en que se escribe: por ejemplo, en español sólo van con mayúscula los nombres propios de personas y entidades, y los nombres de lugar y eventos históricos; en inglés también van en mayúscula los meses del año y los derivados de nombres geográficos.

8. **Otros formatos:**

Los trabajos se enviarán como documento adjunto en Word 2003, con fuente Times New Roman N° 12, a simple espacio. Todas las páginas deberán numerarse.

El texto principal debe estar alineado a la izquierda, sin espacios entre párrafos y sin sangrías ni tabulaciones. El título del artículo y los subtítulos deben ir en negrita y en minúsculas.

Las citas extensas dentro del texto principal deben ir en párrafo aparte con espacio anterior y posterior de 1, y sin comillas.

Se reserva el uso de la cursiva o bastardilla exclusivamente para las palabras en idioma extranjero y los subtítulos dentro de cada sección.

Los gráficos y cuadros deben presentarse en archivo aparte (Excel o Word) indicando el número (correlativo), título, fuente y notas. En su lugar deben colocarse en el texto principal la referencia de número y el título.



RIIM

Revista de Instituciones, Ideas y Mercados

Guidelines for Submission of Works

1. Contributions will be evaluated following a blind peer-review process before acceptance for publication.
2. Entries can be articles, essays, lectures and book reviews. Basically, an article will seek to provide an original answer to a question of academic research, while the essay will provide the author's view on a subject. The length of articles varies between 7,000 and 11,000 words (including graphs, notes and references); essays and lectures range between 4,000 and 6,000 words, and book reviews between 2,000 and 3,000 words.
3. An asterisk in the title will remit to the bottom of the first page to indicate any comments and acknowledgements; a double asterisk in the author's name will remit, in the same page, to the author's academic background, current affiliation and position, and email address.
4. Articles, essays and lectures should be preceded by a fifty-word abstract.
5. Articles must have a bibliography at the end, including only the texts quoted in the article. The bibliography should reflect the current state of the literature on the subject, and should be organized alphabetically, as follows:
 - a) Books: one to three authors
Conesa, Francisco; Nubiola, Jaime, 1999, *Philosophy of Language*, Barcelona: Herder.
 - b) Book: More than three authors
Benegas Lynch (h), Alberto et al., 1984, *Christianity and Freedom*, Buenos Aires: Foundation for the Advancement of Education.
 - c) Book: editor or compiler instead of author
Yarce, Jorge (ed.), 1986, *Philosophy of Communication*, Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

- d) Article in book with editor
Llano, Alejandro, 1986, "Philosophy of Language and Communication" in Yarce (ed.), *Philosophy of Communication*, Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- e) Article in periodical
Ravier, Adrian, 2006, "Towards a Comparative Study of Economic Theories Defended by Joseph Schumpeter and Ludwig von Mises," *Libertas* 44 (May): 251-326.
- f) Text available on the Internet
Adam Smith, 1982 [1759], *The Theory of Moral Sentiments*, DD Raphael and A.L. Macfie (eds.), vol. I of *The Works and Correspondence of Adam Smith*, Indianapolis: Liberty Fund, in <http://oll.libertyfund.org/title/192>.
6. The notes and references that do not add information to the contents of the work will be included in the main text in parentheses. Example: "Sarmiento includes Rivadavia among those who embodied the spirit of this first group" (Sarmiento, 1999: 177-178).
The notes and references that add content to the body of the text should be included at the end of the article. Example for endnote: 2. Constant defines modern liberty as one based on a conception of man and individual rights and freedoms, and the right to prevent limitations in the exercise of these rights (Constant, 1988: 63).
7. Language: Expressions in foreign languages should be minimized. Likewise, grammar rules for each language should be respected: for example, in Spanish we only capitalize the names of persons and entities, and the names of places and historical events; in English we also capitalize the months of the year and derivatives of names.
8. Other formats to follow
Works must be sent as an attachment in Word, Times New Roman 12, single-spaced.
All pages should be numbered. The main text should be aligned left with no space between paragraphs and no indentation or tabs. The title and subtitle should be in bold. Extensive citations in the main text should be



in a separate paragraph with spacing of 1, before and after, and without quotation signs.

Graphs and tables must be submitted in a separate file (Excel or Word), indicating the number (sequential), title, source and notes. The main text should only contain the reference number and title of each graph or table.

