

Sergio Contreras S.

# ¿QUE PIENSAN SUS VECINOS DE USTED?

Memorias de un Burro-crata Internacional



© Sergio Contreras S. 2012

Registro de Propiedad Intelectual

Derechos reservados para todos los países

Inscripción N° 220631

ISBN: 978-956-351-426-1

Imagen de portada: The creation of fish and birds. User  
talk:Jonat

Santiago - Chile

Editado por Escritores

[www.escritores.cl](http://www.escritores.cl)

Impreso en Chile

*Para Jean,  
la compañera que me ha dado  
tanta felicidad en mis  
tardíos años de otoño.*



## Índice de materias

Introducción.....	7
Primeros pasos.....	10
Venezuela, un país rico – Pero poco.....	19
Panamá quiere el canal... Sin los norteamericanos.....	24
Ay! Las reorganizaciones.....	32
Las matemáticas viajan de Inglaterra a USA.....	36
Una visita inesperada. Una lección inolvidable.....	49
Hambruna en África.....	52
Algunas piedras son sagradas... y algunas vacas también.....	56
Un simpático pirata berberisco.....	60
Hay dolores al corazón en África.....	64
Si los alemanes pueden, ¿Por qué no nosotros?.....	68
La CIA del Banco y la curiosidad de la CIA.....	72
<i>This is London Calling</i> .....	77
Los desagües políticos o la lógica del Medio Oriente....	82
La lógica oriental.....	85
La traducción extraña.....	88
Los sociópatas de ENRON.....	91
Un chileno en África.....	96
Otro hospital para África.....	101
La locura divina llega del África.....	105
El tubo que no se veía.....	108
Un país agradecido.....	110
Un almuerzo en Marruecos.....	113
La importancia de llamarse Sergio.....	116
Alo!...Alooooooooooooo!.....	119
Los pájaros de Tunes.....	164
La maldición de las dictaduras y la de las democracias.....	167
Un sismo en Colombia.....	171
Una potencia podría pedir préstamos al Banco.....	174
Epílogo.....	186



## Introducción

En este libro quisiera consignar algunas de mis experiencias como parte del personal del Banco Mundial. Estuve allí desde enero de 1970 hasta octubre de 1997. Trabajé principalmente como especialista financiero en las áreas de mercados de capitales, en una diversidad de distintos tipos de proyectos de desarrollo y, finalmente, ayudando a las relaciones del Banco con los países más ricos. Como buen banquero internacional trabajé con una centena de países del globo, lo que me dio una cierta exposición a distintas costumbre e idiomas del mundo.

La oficina principal del Banco Mundial está en Washington, D.C., a dos cuadras de la Casa Blanca y frente a su organización hermana, el Fondo Monetario Internacional. De acuerdo a su carta constitutiva, los objetivos del Banco desde su origen fueron: (1) asistir en la reconstrucción y desarrollo de sus miembros, incluyendo la recuperación de las economías destruidas por la Segunda Guerra Mundial; (2) promover la inversión extranjera; (3) promover el crecimiento equilibrado del comercio internacional; (4) hacer o garantizar préstamos para los proyectos más urgentes; y (5) conducir sus operaciones cuidando de sus efectos en las inversiones internacionales y lograr en los primeros años de la post guerra una transición adecuada a una economía de paz. Nunca entendí por qué el personal del Banco tenía la costumbre de ignorar los aspectos del trabajo del Banco que se refieren al comercio e inversión internacionales. Parece que a mis colegas el comercio y la inversión internacionales se les asemejaba a algo distante de otros objetivos tan importantes como éstos.

El Banco Mundial es una organización única: no hay otro organismo internacional de desarrollo que cubra todo el mundo ni todos los sectores de la economía desde préstamos para energía, agua potable y alcantarillado, pasando por desarrollo de municipalidades y terminando con sectores completos de las economías e incluso mejoras a las administraciones gubernamentales incluyendo el poder legal y otros. Otros organismos internacionales cubren determinados continentes (Bancos Asiático y Africano de Desarrollo), subcontinentes (Banco Inter-Americano de Desarrollo) o determinados sectores de la economía tales como la FAO, dedicada a la agricultura.

El Banco Mundial consiste en tres instituciones que en conjunto se les llama el Grupo del Banco Mundial. El Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (IBRD) es el Banco Mundial propiamente tal; la Corporación Financiera Internacional (IFC) se dedica a prestarle a la empresa privada en países subdesarrollados; la Asociación Internacional de Desarrollo (IDA) le otorga créditos a los países más pobres y se les carga solo una comisión de 0,75%.

El término “burro-crata” del título lo uso dejando en claro que pienso que las burocracias han sido de enorme ayuda a nuestra civilización. Sin embargo, así como han sido ventajosas tienen ciertas características que las hacen vulnerables a los desaciertos de nosotros los seres humanos, sus creadores, como se verá en el texto que aquí presento.

Durante mis años en el Banco Mundial existía una excelente política de rotación del personal por la que uno podía cambiar de trabajo cada tres años. Aproveché esta política al máximo, trabajando en casi todas las regiones y en casi todos los sectores económicos, lo que me dio una gran oportunidad para ampliar mi experiencia.

Trabajé en el Banco Mundial desde enero de 1970



hasta mi retiro en octubre de 1997 mientras viví en el área metropolitana de Washington, DC. En 1999 me fui a vivir a Scottsdale, en el área metropolitana de Phoenix, Arizona. En junio de 2012 me volví a residir a Chile con mi mujer norteamericana.

En este libro cuento mis experiencias y anécdotas en el campo internacional, lo que me han parecido las distintas culturas que he conocido, las diferencias entre ellas y cómo se ven las unas a las otras. He incluido algunas reseñas autobiográficas que consideré necesarias para comprender mejor mis puntos de vista. Incluyo comentarios un poco más extensos sobre los Estados Unidos y Chile porque tengo las dos nacionalidades y son los países que mejor conozco. Políticamente soy independiente ya que prefiero estudiar los problemas por sus méritos y no porque una ideología enlatada me indica “la” solución.

Como me equivoco mucho, pido desde ya disculpas por mis errores de omisión o comisión.

## Primeros pasos

Mis padres se casaron muy jóvenes. Para poder casarse, mi padre tuvo que abandonar sus exitosos estudios de Medicina y comenzar a trabajar como simple oficinista. Con el tiempo obtuvo su título de Contador estudiando de noche. Mis padres tuvieron doce chiquillos de los cuales yo fui el segundo. Cuando se le pregunta, mi madre dice que el más inquieto en su barriga fui yo, que nací antes de los nueve meses habituales ya corriendo y que aún hoy día sigo corriendo. Puede que haya algo de verdad en este cuento de mi madre.

Estudí casi todas mis preparatorias y todas mis humanidades en el Liceo de Aplicación. Me destacué por ser casi siempre uno de los mejores alumnos. Sin embargo por ahí por los 14 años de edad mi rendimiento en mis estudios bajó bruscamente y me dediqué al *dolce far niente* con amigos y amigas. Me imagino que fue parte de la revolución hormonal que trae consigo la adolescencia. Fui presidente de curso casi todos mis años escolares y presidente del gobierno estudiantil del liceo un año.

Era delgado (no flaco como algunos se atreven a insinuar) y de baja estatura, aunque prefería decir que no era particularmente alto. Dadas estas condiciones y aprovechando mis años mozos en que el músculo llama a la acción, me dediqué a una serie de deportes. Me gustaba en particular correr los 100 metros planos. Tenía una salida muy buena, instantánea y con mucha fuerza, me imagino que gracias a la práctica del ciclismo. Como mi instructor de gimnasia, el profesor Ostoic, me viera con tanto entusiasmo

se decidió a entrenarme y me enseñó e hizo practicar la técnica de como correr los 100 metros. A medida que más aprendía veía como les sacaba más ventajas a mis compañeros. Así hasta que quedé en el seleccionado del Liceo de Aplicación en el equipo de 100 metros. Al cabo de un tiempo se me invitó a participar en la selección del equipo que representaría a Chile en los juegos Panamericanos. Con gran contento me presenté a este evento. Como no tenía zapatillas para correr, se me prestó un par de estos adminículos. Cuando los probé no podía creer el aumento enorme que experimentaba en mi habilidad para correr con estas zapatillas especiales. Vino la primera prueba. Miro a mis contrincantes y veo que el más bajo mediría no menos de un metro ochenta y el más alto era tan alto que no me era posible visualizar su altura como para estimarla. Muy bien, me dije, aquí vamos. Suena el tiro y salgo disparado hacia adelante, antes que nadie. Sentí ese impulso indescriptible de la salida, el ejercicio de contracción y relajación de los músculos, el ligero arquearse de los huesos de las piernas al hacer esfuerzo. Hasta más o menos los 20 metros, cuando veo que mis contrincantes me están alcanzando. Puse el máximo de esfuerzo que pude pero no fue suficiente. Me alcanzaron y me pasaron. De reojo podía ver que la técnica de estos tipos dejaba mucho que desear: algunos corrían como “sentados”, otros no movían los brazos y, en fin, eran un desastre pero eran más rápidos que yo con esas piernas de zancudos que tenían. Vino la segunda y la tercera prueba y terminaron igual que la primera. Sin embargo me sentía tan feliz porque nunca antes había corrido tan bien y había puesto más del ciento por ciento. La sensación había sido cercana a lo que se debe sentir cuando se está en el nirvana.

Cuando volví a la casa de mis padres, ellos y mis hermanos me dijeron:

“¿O sea que quedaste seleccionado?”, al ver mi gran sonrisa. Les contesté que no. Me preguntaron entonces:

“Bueno, ¿y por qué esa sonrisa?”.

Les contesté: “Porque corrí tan bien”.

“¡Ah!”.

Y se volvió a la misma conversación que tenían antes de ser interrumpidos groseramente por un atleta vencido. Hay sensaciones y sentimientos que, creo yo, nos es dado sentir pero no nos es dado compartir.

Di mi Bachillerato en biología y mi puntaje no fue malo. Me fui a estudiar Agronomía a la Universidad de Concepción, pero duré un solo semestre. Mientras en biología obtuve las mejores notas, no fue así en matemáticas, física y química. Decidí entonces volver a Santiago y estudiar para tomar un examen de Bachillerato en matemáticas. Mi problema era que raras veces había tenido clases de matemáticas, cosa que en esa época sucedía mucho en la educación chilena. Así es que me enseñé matemática a mí mismo y me di cuenta de que no era malo para esta materia. Mis resultados en el Bachillerato fueron buenos y entré a estudiar Agronomía, esta vez en la Universidad de Chile en Santiago. Abandoné mis estudios hartamente exitosos después de un semestre y me puse a trabajar. Mis razones del momento fueron que no quería ser una carga más en una abultada familia que tenía tantas bocas que alimentar. Sin embargo, hoy pienso que en realidad quizás el tener alas recién aparecidas y que querían volar fue el mayor motivo por el cual me puse a trabajar.

Mi primer trabajo fue como jefe de oficina, en una empresa constructora que estaba haciendo una serie de habitaciones modestas en Chañaral, en pleno desierto de Atacama. Claro que era jefe, portero y aseo porque no había nadie más en la oficina. Pero este trabajo me hizo sentirme bien. Lo más importante para mí en esos momentos es que estaba solo y salía a caminar mucho por el desierto y las playas. Ahí fue

donde tomó realidad mi persona y decidí que debía volver a estudiar y regresar a la idea que había tenido desde muy niño de alcanzar el máximo que pudiera en mis estudios para así poder dar de mí lo más que pudiera. Por supuesto que no me costó mucho sentirme como Zaratustra en el desierto, así sin desparpajo.

De vuelta en Santiago trabajé por un tiempo con mi padre mientras me puse a estudiar auditoría de noche en la Universidad de Chile. Con mi padre aprendí todos los recovecos de la contabilidad, desde cómo llevar los libros en forma decente, pasando por cómo ser honesto y poder escudriñar robos, hasta cómo hacer maravillas con esta rama y engañar a cualquiera sin dejar rastros. Desgraciadamente duré poco con él dada mi tendencia a ser impaciente y a tener mal genio.

Les debo a mis padres mis tendencias hacia el tesón, cariño por el trabajo duro y la independencia, la honestidad y rectitud que siempre me han acompañado.

Encontré trabajo en la Editorial Lord Cochrane como oficinista con el sueldo más bajo que la empresa ofrecía. A finales de mi primer año en esta empresa pensé que había que hacer un inventario de las existencias en bodega, pero se me informó que era imposible hacerlo. Me fui a conversar con el jefe de bodega quien me dijo lo mismo. Le dije que él era el único que podía hacerlo y que yo trabajaría codo a codo con él. Parece que esto le gustó y trabajamos duro e hicimos el nunca antes hecho inventario. Esto y mi desempeño general llevaron a la empresa a nombrarme contador general aunque apenas tenía a mis espaldas dos o tres semestres de estudios de auditoría y me estaban saltando dos o tres niveles en la organización.

Un día, poco después de tomar mi nuevo puesto, escuché a alguien que le gritaba a la cajera y la voz airada

llegaba hasta mi oficina. Invité al sujeto que gritaba a mi oficina a conversar y me explicó que él había vendido a la Editorial su terreno para nuestra expansión y que no se le había pagado ninguna de las letras ya vencidas. Pedí explicaciones al gerente de finanzas quien me indicó que no había plata para pagarle ni a este señor ni a nadie y que nos estábamos financiando con “crédito” de los proveedores, o sea pagándoles sus cuentas en forma atrasada. A mí no me gustó esta práctica, que consideré deshonesta y me prometí corregirla. Pedí que se hiciera un cheque para este señor, que se llamaba Germán del Fierro, y le llevé el cheque a su casa. Don Germán estuvo sumamente agradecido de mi gestión mientras le entregaba su cheque con las más sinceras disculpas de la Editorial y explicando que todo se debía a un pequeño error burocrático ya solucionado. Don Germán tenía el aspecto de un respetable patriarca: era un oficial en retiro del Ejército de Chile, muy aficionado a los caballos, carreras de autos en que continuaba participando como copiloto de su hijo, y especialmente del cobre. No podía aceptar el hecho de que Chile solo exportaba el cobre en lingotes y no le agregaba ningún valor. Así es que abrió una fábrica de tubos de cobre en Santiago la que había cerrado al acogerse a retiro y se la vendió a la Editorial Lord Cochrane. Me imagino que Chile aún continua exportando cobre en lingotes y no le agrega valor alguno. Me imagino que es la “bendición” de ser rico en recursos naturales. Seguí yéndole a dejar su cheque a don Germán todos los meses y él seguía convidándome un vaso de un excelente vinito blanco que tenía.

En una de estas ocasiones don Germán me pasa una carpeta llena de papeles y me dice que si yo le daría un vistazo, que él había preparado este mamotreto con información provista por Codelco, la compañía chilena del cobre, y que señalaba que el acuerdo al que había llegado el gobierno de Chile con las compañías cupríferas norteamericanas para la compra de sus bienes dejaba a Chile sin dinero y sin cobre

pero con un hoyo grande en el desierto. Lleno de curiosidad, esa noche le pegué un vistazo a estos papeles y no pude detenerme hasta haber examinado todos los documentos y tablas. Esa noche no dormí. A primera hora llamé por teléfono a don Germán y le dije que mirando la información que él había solicitado y manejándola como él lo había hecho, indicaba exactamente lo que él me decía. Me explicó que se le había publicado una sola carta al editor en uno de los periódicos santiaguinos y después nadie había querido publicar nada más. Le recomendé e insistí que llamara a la secretaria personal del presidente de la república, don Eduardo Frei Montalva, y le pidiera una entrevista breve solo con ella. Así lo hizo y le entregó el mamotreto a la secretaria con la indicación que era solo para los ojos del presidente y sus más cercanos consejeros y le explicó de qué se trataba. Esa misma tarde la secretaria lo llamó para entregarle las gracias del presidente. El presidente y sus consejeros examinaron el documento y solicitaron al Senado una comisión investigadora pequeña y con grandes poderes. La comisión se reunió instantáneamente, leyó el documento e inició una investigación de qué había pasado. El resultado es que se llamó a las compañías cupríferas a renegociar el contrato de compraventa mientras una serie de políticos de alta envergadura iban a la cárcel acusados del delito de "traición," que aunque solo se reconoce durante guerras, se estimó apropiado a las circunstancias. Una vez solucionado todo esto el presidente llamó personalmente a don Germán para agradecerle su participación a nombre de Chile. Años después, estando ya en el Banco Mundial, un colega chileno, Ph. D. en Ingeniería de minas, quien había trabajado en las mineras norteamericanas en Chile, me explicó que lo que habría sucedido bajo el primer contrato consistía en que las mineras iban a explotar las minas de manera de maximizar los ingresos en el corto plazo lo que liquidaba las minas y dejaba una gran cantidad de cobre inexplorada y para entonces inexplorable.

Pese a que la actual Constitución chilena (la de Pinochet) prohíbe estrictamente ceder derechos mineros (Artículo 24), los gobiernos chilenos se las han ingeniado para pasar por alto este mandato en forma mañosa y actualmente las compañías extranjeras extraen más cobre que Codelco, la compañía nacional, lo que priva a Chile y los chilenos de un ingreso de miles de millones de dólares al año. Aun más, se ha permitido a la compañía canadiense Barrick explotar el oro en Pascua Lama, haciendo caso omiso del daño producido al sistema ecológico y a la población local. Pero hay más, hoy se prepara la venta de concesiones a empresas extranjeras para la explotación del litio, “en cantidades pequeñas” de acuerdo a la declaración de los involucrados. Un científico chileno, profesor universitario, se atrevió a expresar en la prensa la idea loca de que Chile no puede explotar el litio porque carece de la tecnología necesaria. Obviamente a este profesor no le alcanza la inteligencia ni siquiera para ser “cientista”. Y lo declara en estos años de apertura económica o globalización sin igual en la historia en que todo está a la venta y a la compra. En realidad esta declaración es tan estúpida que no cabe otra cosa que preguntarse cuánto recibió este digno profesor universitario por la venta de su conciencia. No mucho, estoy seguro. Esta costumbre es muy practicada en USA en donde gente con similares características a nuestro profesor se venden por un par de dólares. Estos sucesos traen también la pregunta muy natural de quién o quiénes se han prestado para vender estos derechos de explotación de minerales que terminan explotando a sus conciudadanos que los eligieron al poder en primer lugar. ¿No hay nadie en Chile que pueda controlar estos desmanes y “traiciones?”.

En lo que respecta al resto de las deudas no canceladas de la editorial llamé a cada una de las empresas a las que se les adeudaba y acordamos que le otorgarían a la empresa un “crédito de proveedores”. No tuvimos problema, en vista de que les había explicado que si la editorial crecía



su demanda aumentaría, y los negocios de ellos crecerían junto con la editorial. No hubo una sola empresa que se negara. Incluso en algunas oportunidades me permití el lujo de adelantarles dinero con cargo a futuras compras. Así es como me convertí en una especie de banquero amigo en que todos velábamos por el bien de todos a beneficio de todos y sin sinsabores de ninguna especie.

Entre mis funciones en la editorial estaba la de hacerle un seguimiento a nuestra competencia y participar en grupos formados *ad hoc* para estudiar productos de otras empresas ya en el mercado para ver la factibilidad de hacerles la competencia. Entre esta última estaba la editorial EDUTECA, Argentina, que había sacado al mercado unas publicaciones de gran calidad de tipo artísticas y que comercializaba en toda la América Latina. En menos de un día el grupo había llegado a la clara conclusión que esta editorial no podría sobrevivir publicando revistas de tan excelente calidad a los precios que cobraba y que dentro de poco quebraría.

En mi primer día en el Banco Mundial me pasaron copias de los estados financieros del Banco, la Asociación y la Corporación Financiera Internacional. En el listado de préstamos de esta última organización había un préstamo nada menos que a EDUTECA. Me puse en contacto con la persona encargada de este proyecto, que era otro chileno de nombre Vasco Undurraga, quien me explicó que él había recibido este proyecto recientemente y se había encontrado con que la firma estaba quebrada, así es que le expliqué cómo sabía yo que debía estar quebrada a esas alturas. No supe más de EDUTECA ni de Vasco Undurraga.

Además de estos tuve algunos aciertos más de los que no vale la pena hablar.

Quizás debería consignar aquí una mis primeras experiencias en el Banco Mundial. Mi asistente no podía terminar

su trabajo porque la información que necesitaba estaba atrasada. Averigüé entonces quién era el responsable de estos datos. Me dijeron que un tal Sr. Reamy. A su oficina me fui y le dije que estaba atrasando mi trabajo y que así las cosas no podían funcionar. ¿Podría él ayudar con el despacho de la información que necesitaba? Sucede que este señor era un Jefe de División y que por lo tanto estaba varios niveles por sobre el mío. No pasaría una hora de esto y me llama a su oficina nada menos que el Contralor del Banco y me dice que cómo se me ocurre llamarle la atención a un jefe de esa manera. Le expliqué que venía de la empresa privada donde este tipo de cosas pasaban todos los días, lo que explicaba mi agresividad en contra de un pobre burócrata a quien nadie ni nada apuraba. El cuento corto es que me dijo que me entendía porque lo mismo le había sucedido a él, quien también había venido al Banco de la empresa privada pero que tuviera más cuidado la próxima vez ya que aquí las cosas se movían tan solo en primera marcha o marcha atrás. De ahí en adelante el Contralor, K. Georg Gabriel, me ayudó muchísimo. Mis primeras experiencias con el cambio a una burocracia no fueron muy agradables y hasta el último día de mi trabajo con el Banco sentí esta desazón por la lentitud de cámara lenta en que se mueven las cosas en las burocracias. Por otra parte me tranquilizaba el hecho de ser parte de una organización que tenía un trabajo tan interesante y que tenía colegas de tan absolutamente extraordinaria calidad.

## Venezuela, un país rico – pero poco

Durante el ejercicio de mi primer trabajo en el Banco se me solicitó viajar a Caracas, Venezuela, a ayudar a una misión que estaba trabajando sobre la primera emisión de bonos en esa capital. Fue mi primer contacto con el personal del Banco que laboraba en mercados de capitales. Venezuela había dejado de ser prestataria del Banco dada su enorme balanza de pagos positiva debida al desarrollo del petróleo unida al alza de los precios de esta materia prima. Mi objetivo era explicarle a los auditores venezolanos los estados financieros del Banco, que no son fáciles de entender, dada su original misión y la forma en que está constituido.

Durante mi estadía en Caracas se discutió, entre otras cosas, los documentos legales que se firmarían con las autoridades venezolanas. Un colega de mercado de capitales, Enrique Moya, y yo, luchamos para que se incorporara en los documentos una clara caución en que se prohibiera al gobierno venezolano la cancelación de estos bonos antes de su madurez. Nuestros colegas del departamento legal pensaron que no era necesario pero luchamos hasta conseguir nuestro objetivo. Tuvimos que explicarles a los abogados que la probabilidad que Venezuela cancelara esta emisión de bonos antes de tiempo era muy alta dada la proclividad de este país a la falta de disciplina fiscal y al desorden político reinante desde siempre. Esta tarea no fue fácil y nos llevó varios días de discusiones en que finalmente los abogados decidieron incluir la cláusula que solicitábamos nada más que porque nosotros insistíamos en que se incluyera.

Al cabo de apenas dos o tres años Venezuela volvió al Banco solicitando la devolución del dinero que había invertido en los bonos emitidos por el Banco. La cláusula de marras sirvió para evitar un repentino desangre de la liquidez del Banco y se acordó que Venezuela volviera a solicitar préstamos al Banco.

En la historia ha habido relativamente pocos países que han sabido aprovechar aumentos sustanciales y repentinos en su riqueza. La intemperancia de España en la época de su imperio salta a la memoria. La sabiduría de Noruega para manejar sus hallazgos petrolíferos actúa como contrapunto a los casos de España y Venezuela. El caso de Venezuela es triste, si no trágico. Este país ha tratado una serie de programas sociales; distintas vías políticas; pero nada parece resultar. Mientras tanto existe allí una corrupción a todo nivel que parece sin fin y que se lleva todo por delante. Me imagino que algún día resultarán mejores las cosas.

Un caso similar es el de Argentina. Hasta el término de la Segunda Guerra Mundial la economía argentina era una de las más fuertes del globo. Hoy por hoy aún se pueden ver algunos edificios antiguos en Europa que están inscritos con las entonces tres principales capitales del mundo: Paris, Londres, Buenos Aires. Buenos Aires sería más tarde reemplazado por Nueva York. La economía argentina se fue a pique después de la segunda gran guerra y no se ha podido recuperar desde entonces. En el Banco solíamos llamar a Argentina el país del eterno mañana. Un colega argentino me preguntó en cierta ocasión qué pensaba sobre la compra de bonos de la nación argentina emitidos y comprados en dólares que ofrecían tasas de interés por sobre el mercado. Le preparé un estudio de unas 20 a 30 páginas. En él le recomendaba que no invirtiera en estos bonos, que era costumbre de las autoridades monetarias argentinas hacer estas emisiones en tiempos de dificultades financieras para atraer dinero de argentinos en el exterior

y que después los cambiaban a moneda nacional y no permitían su madurez por un tiempo mucho más largo que lo ofrecido al momento de su emisión; que incluso le tenían un nombre a esta maniobra: el corralito. Le explicaba que había una probabilidad alta que la moneda nacional se desvalorizara fuertemente en el futuro cercano y que el gobierno con toda seguridad recurriría al famoso corralito una vez más. Pasó el tiempo y este colega me invita a almorzar con un buen vinito chileno. Durante el almuerzo me explica que la invitación era a manera de agradecimiento porque había seguido mi consejo y no había invertido en aquellos bonos y que el gobierno había aplicado el famoso corralito con lo cual, si él hubiera invertido, habría perdido una suma sustancial de dinero.

Argentina ha tenido esta mala costumbre de ser truculenta en lo que trata de la economía, especialmente de la parte monetaria. Parece que no pueden obrar de manera honesta. En estos últimos años han manipulado tanto el índice de precios al consumidor y otras estadísticas que ya ni ellos ni nadie sabe qué está pasando en esa economía. Es hartito difícil trabajar en esas condiciones. Las políticas (o más bien acciones) confiscatorias del gobierno argentino han tenido una presencia constante en más de medio siglo. Se ha confiscado el dinero invertido en Argentina por inversionistas extranjeros así como el dinero de simples ciudadanos argentinos, así como Grecia lo está haciendo hoy. Y el dinero tiene esta mala costumbre de evaporarse en manos de la burocracia de estos países. Mientras Bernie Madoff, quien hizo evaporarse más de un medio centenar de miles de millones de dólares queda chico al lado de estos dos monstruosos países, él por lo menos se quedó con 150 años de cárcel, que no es un mal premio. Pero, ¿quién va a meter a la cárcel a los burócratas que hacen desaparecer tanto dinero? Y ¿cómo explicarse que así como hay gente que continúa dejándose robar por tipos como Madoff, continúa habiendo inversionistas que invierten en estos

países? Es imposible de comprender. También es imposible comprender cómo los bancos europeos se sienten en la obligación de seguir a sus colegas norteamericanos para caer una y otra vez, sin parar, en el mismo precipicio. ¿Hay alguien que pueda explicar por qué parece que no nos fuera dado aprender de la experiencia? Pero como ya lo dijera, me imagino que algún día resultarán mejores las cosas.

Uno de los gastos que se eleva sustancialmente, cuando se descubren riquezas antes desconocidas, es el social. Es difícil para los gobiernos no repartir la riqueza entre su población rápidamente en vez de crear nuevas fuentes de trabajo y riqueza. Esto crea una dependencia de la población de los dineros del gobierno que es más difícil de abandonar que el tabaco o el alcohol. En mi experiencia la gente siempre quiere que el gobierno les regale cosas. Parece que piensan que el gobierno es una entealequia que crea riqueza de la misma manera que el mana es creado, es decir por generación espontánea. Esto se da incluso en países ricos y de alta educación: en los Estados Unidos, por ejemplo, la gente que quisiera limitar el poder del gobierno y que éste los deje solos, lo hacen mientras piden que no le toquen su sistema de salud, que es altamente subsidiado por un gobierno que quisieran limitar. Por otro lado pareciera ser que los gobiernos prefieren ignorar la ignorancia de sus ciudadanos, desconfiar de su sabiduría y no les explican que las arcas fiscales no son piedras filosofales capaces de transformar el plomo en oro y que es un organismo que solo cobra impuestos de casi todos sus ciudadanos, que son al final de cuentas quienes pagan los subsidios que el gobierno otorga; que es la gente y solo la gente quien paga impuestos y no las organizaciones de ningún tipo que también son intermediarios. En mi opinión los gobiernos le harían un gran favor a sus ciudadanos y a sí mismos si les explicaran estas ideas tan simples y se ahorrarían grandes dolores de cabeza. Sin embargo los gobiernos prefieren actuar por sí solos y obligar al pueblo a que los siga, a veces quieren o

no quieran. ¿Cuándo tendremos políticos que tengan un mínimo de luces?

## **Panamá quiere el canal... Sin los norteamericanos**

Los panameños son gente muy especial: son una mezcla de toda la gente que fue atraída por la construcción del Canal de Panamá, entre ellos hindúes, medio-orientales, asiáticos, europeos, norteamericanos y por supuesto los colombianos que habitaban este territorio antes de la independencia de Panamá de Colombia. De esta mezcla nació lo que es hoy en día el país. Es gente emprendedora, fuerte, independiente e inteligente.

En mi primera visita a la Ciudad de Panamá, la capital, a trabajar con la compañía de electricidad, el IRHE, para financiar parte de una enorme represa para generación eléctrica, llamada La Fortuna, me encontré sin embargo con un ambiente de jolgorio, desorden y falta de disciplina harto impresionantes. Me llamaba la atención el fuerte contraste entre la excelente capacidad del personal y su ánimo de carnaval. Me contaban por ejemplo, muertos de la risa, cómo le habían retenido algunos pagos a una compañía japonesa; cómo su representante en Panamá los había visitado e implorado que por favor le pagaran, que él consideraba esto una responsabilidad personal. Le habían entonces dicho a este sujeto que no pensaban pagarle, simplemente “por joder,” y cómo él había abierto la ventana, subido al alfeizar y cómo se aprestaba a saltar al vacío en un acto de expiación que le debía a su compañía y, cómo, finalmente, lo habían logrado disuadir de tan magno emprendimiento contándole que todo era broma, broma que estoy seguro el súbdito japonés lamentablemente nunca entendió.

Me fue entre difícil e imposible entender lo que pasaba en



las finanzas de esta compañía dado el desorden general que reinaba. Pero poco a poco fui entendiendo y me di cuenta de que el IRHE no había cumplido con los acuerdos con el Banco logrados en préstamos anteriores. Para el Banco éste es un pecado mortal y antes de poder continuar con el préstamo nuevo el IRHE tuvo que presentar un programa para atenerse a los acuerdos con el Banco. Pero cuando se trataba de establecer proyecciones de los ingresos y gastos futuros del IRHE las cuentas no andaban bien. Para comenzar, los gastos pasados no necesariamente indicaban lo que se había gastado bajo cada rubro y cuando se trataba del futuro los ingresos estimados por el IRHE eran altísimos y los gastos bajísimos, lo que significaba que la compañía iba a estar llena de dinero pese a los gastos elevados requeridos por el proyecto en consideración. Esta situación no tenía asidero por ninguna parte. Discusiones iban y venían y se sucedían unas tras otras sin parar. Mientras tanto el tiempo avanzaba pero el proyecto estaba detenido. Sin lograr acuerdo era imposible continuar. Las cifras a futuro habían sido preparadas por una compañía consultora norteamericana. En el fondo lo que estas proyecciones a futuro mostraban era la ausencia de aumento de los precios de la energía con los cuales el IRHE ayudaría a financiar parte de los costos del proyecto. Esta falta de aumento en el precio para financiar un proyecto de mayores proporciones no solo para la compañía de electricidad sino para el país no tenía sentido. Esto me sonaba como a algo sumamente político.

Discutíamos en las oficinas del Banco. Discutíamos en las oficinas del IRHE en Ciudad de Panamá. Y el tiempo continuaba avanzando.

Decidí entonces enfrentar la situación en forma directa con la compañía consultora y les dije claramente que ellos estaban manipulando cifras para llegar a la conclusión de que no era necesario aumentos de precios de la electricidad.

Después de una larga y agitada discusión la consultora aceptó que ellos estaban bajo las directivas de que se necesitaba evitar un aumento de precios. Les advertí que llevaría este problema de falta de honradez profesional a los altos mandos del Banco y que propondría que se les pasara a la “lista negra” de compañías consultoras. Los altos mandos decidieron que yo estaba en lo acertado y procedieron a incluir a esta compañía, que era una de las grandes en USA en su ramo, en la “lista negra,” lo que significaba que no podrían trabajar en ningún proyecto financiado por el Banco en ninguna parte por un periodo de diez años. Claro que el gobierno norteamericano se quejó pero cuando vieron lo que había pasado nos dieron la razón y ahí acabó este problema.

En el intertanto de todo este ir y venir un día recibí un llamado telefónico de un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores de USA (State Department) quien me solicitó que dejara pasar el proyecto y que los panameños pensaban que esta dilación se debía a presiones del gobierno de USA en conexión con las negociaciones del futuro del Canal de Panamá. Me explicó que las negociaciones estaban detenidas por esta razón y que yo tenía que dejar pasar este proyecto. Le contesté que no había ninguna presión por parte de ellos como él bien sabía y que me extrañaba que en Panamá se pensara esto; además de que él no tenía por qué llamarme solicitándome una cosa como lo que me pedía y que estaba fuera de todo lugar.

Después de pensar un rato sobre esta conversación decidí que lo mejor era pasar esta información a mi jefe. El solicitó una reunión de toda la gente envuelta en este proyecto con el Vice Presidente para America Latina, David Knox. El VP me preguntó cuál era mi opinión. Le respondí que esto explicaba una serie de dificultades que había encontrado en el desarrollo del proyecto y que recomendaba que yo fuera a Panamá a tener una conversación con la gerencia

del IRHE para limpiar la atmósfera y que estaba seguro que tendría éxito. La gente allí reunida estuvo de acuerdo con mi primera idea pero rechazó de plano mi viaje a Panamá. Y así quedaron las cosas.

Así es que haciendo caso omiso, tomé el primer avión disponible a Panamá después de hablar por teléfono con el Presidente del IRHE, el Arquitecto Fábrega, a quien le expresé que necesitaba hablar urgentemente con él. Su coche particular me esperaba en el aeropuerto y comenzamos la conversación entre los dos en su oficina. A poco de andar y después de explicarle lo que entendía estaba pasando, pensó que era necesario incluir en esta conversación a su segundo de a bordo. Se nos unió. Lo mismo volvió a pasar varias veces hasta que todos se sintieron con una asistencia confortable y la conversación procedió con una docena de personajes. Les dije claramente que no había presión de ningún tipo de los EEUU, sin explicar el origen de mi idea, y que yo lo único que había querido y no iba a cejar en mi empeño era lograr una compañía de electricidad capaz de aprovechar el enorme talento desperdiciado de su personal y hacer un proyecto de buena calidad. La conversación había comenzado temprano en la tarde y de noche se siguió en la casa del Arquitecto Fábrega hasta la madrugada. Quedamos todos tranquilos y en paz y yo volví a Washington sin contar lo que había hecho; las negociaciones sobre el Canal de Panamá continuaron y se llevaron a buen término. Nunca más escuché del Ministerio de Relaciones Exteriores de USA.

De ahí en adelante conté con el ciento por ciento de la cooperación del IRHE. Finalmente salió el ansiado préstamo y la construcción del proyecto comenzó. Uno o dos años después de esta situación el IRHE había comenzado a exportar algunos de sus servicios a algunos países de America Central, como yo les había sugerido. Alrededor de una docena de años después el proyecto se terminó y

el colega que había preparado el informe de cierre de la operación me llamó. En este informe de cierre se consignan las cifras futuras estimadas al momento de la evaluación del proyecto y las cifras reales, entre otras cosas. Mi colega me preguntó que cómo había hecho para tener una diferencia máxima de un 3,75% en una de las variables entre lo estimado y lo real y todas las demás presentaban diferencias menores que ésta. Me contó además que tal como yo había previsto el IRHE había aumentado sus precios y pasados varios años se había visto en la posibilidad de disminuirlos, cosa que había hecho, así como yo había sugerido antes de comenzar el proyecto.

En el intertanto se había presentado la oportunidad de acompañar a mi colega ingeniero en una visita al lugar en que se construiría La Fortuna. La gente del IRHE que nos acompañaba nos llevó al aeropuerto donde nos subimos a un helicóptero. No se veía muy bien este aparato volador, más bien vetusto y con abolladuras en varios lugares de su fuselaje. Nada como para dar confianza. Me senté frente a la puerta. Uno de mis colegas locales me dice que me ponga el cinturón de seguridad. Así lo hice. Me dice entonces que debo ponerme los dos cinturones, es decir el de la cintura y el del pecho. Después de descubrirlo también me lo puse. Como ya nos aprestábamos a partir le pregunté a mi socio local si no iban a cerrar la puerta que estaba frente a mí. Me contestó que no la podían cerrar porque no funcionaba. Ya me aprontaba a cambiarme de asiento cuando la máquina comienza a rugir con un ruido ensordecedor y un temblor que estaba diseñado para corazones más fuertes que el mío. Una vez que levantó vuelo los temblores amainaron un poco. Con tanto ruido había que gritar para poder hablar. El socio local nos advierte que luego iban a comenzar los vientos fuertes y que no nos asustemos. Dicho y hecho, un rato después comienza el helicóptero a bailar de izquierda a derecha y cada vez más y más se inclinaba hacia los lados. Hasta que llegó el punto en que veía, por la puerta abierta

frente a mí, la verde selva tropical bajo mis pies y brazos que colgaban verticalmente, el cuerpo retenido solo por los cinturones de seguridad. Forzaba mis brazos de vuelta a la pared del vehículo para tratar de agarrarme de algo pero mis uñas no podían adentrarse en las paredes de metal así es que seguía ahí colgando en el aire. Cuando llegamos al helipuerto en La Fortuna, éste constaba de dos troncos grandes al que el piloto debía apuntar para detener la máquina. De ahí nos encaminamos hacia el campamento y observo que dos sujetos caminan delante de nosotros con unas varillas con las que golpeaban el suelo. Les pregunté por qué hacían eso. Me contestaron que era para alejar las serpientes venenosas que abundaban en la vegetación. Agregaron que no había de qué preocuparse porque las botas de media caña que vestíamos eran suficiente protección. Pregunté: “¿De qué botas de media caña me habla?” Me dice: “¿Y cómo, No les prestaron botas?”, agregó, finalmente. Entonces había que tener aun más cuidado. Después de visitar el lugar de la futura construcción y el campamento llegó la hora de volver. Con la experiencia ya ganada me senté en un lugar que no quedaba frente a la puerta que no se podía cerrar. Finalmente llegamos a nuestro hotel en Ciudad de Panamá en donde me fui directamente a la cama a dormir y recuperarme de la experiencia recién sufrida. Claro que en esos momentos me acordé de la buena cantidad de colegas del Banco que había muerto en accidentes mientras estaban en misiones similares a la mía. Es por eso que el Banco nos proveía de seguro contra accidentes mientras estábamos en misiones...

Muchos años después, pasadas tres semanas de haberme acogido a retiro, me acordé tardíamente que debía ir al Servicio de Inmigración a solicitar mi visa permanente en USA, cosa que a un jubilado de un organismo internacional le está permitido. Me disculpé por lo atrasada de mi solicitud pues tenía 30 días después de mi retiro para completarla. La señora que me atendió, cincuentona con

pelo blanco y aspecto distinguido, dijo algo que no entendí ... por suerte. Se fue a un computador alejado del mesón y ahí se quedó unos 15 minutos que a mí me parecieron una eternidad. Cuando volvió le pregunté si me iba a tener que ir a la cárcel o qué. Me miró y me imaginó que yo me había puesto blanco o de algún otro color y se sonrió y me dijo que no, "cómo se me ocurría decir esto después de todo lo que ha hecho por nuestro país." Para mí esto fue el equivalente a chino y no me atreví a preguntar de qué hablaba. Me dio tratamiento de VIP. Haciendo preguntas sobre lo que podría haber sucedido algunos colegas que trabajaban para el gobierno norteamericano me informaron que con toda seguridad esta señora había consultado mi archivo con el Ministerio de Justicia, en donde, como todo extranjero, tenía un cartapacio; que ellos habían visto mi archivo y se habían encontrado con una serie de memorándum encomiando mi desempeño en el Banco y que había varios del Ministerio de Relaciones Exteriores. Y todo esto me caía como del cielo nada más que por cumplir con lo que yo consideraba mi deber.

Mi posición en este difícil proyecto fue criticada por algunos y alabada por otros. Los críticos decían que no había tenido objeto demorar un proyecto de tal envergadura por un asunto financiero; que lo único logrado había sido establecer que yo podía ser "duro" y que el costo para el país había sido enorme. Yo les contestaba que sin las medidas que yo había solicitado era posible que el IRHE hubiera quebrado y que hubiera puesto al gobierno en una situación difícil dado el enorme tamaño del proyecto respecto al tamaño de la economía del país. Este tipo de argumento se me presentó en varias otras oportunidades e incluso algunos colegas me preguntaron qué es lo que me habían hecho en el país como para que yo tomara la actitud que tenía. Con el tiempo, para mí lo más importante fue ver la diferencia entre aquellos funcionarios que obraban como yo y el resto, que le hacía "fácil" la vida al prestatario negándoles así

un desarrollo para el cual nosotros en el Banco estábamos. Pienso que éste era y es el camino fácil para el personal del Banco, en una organización en que la maximización de la cantidad de préstamos le lleva la delantera con mucho a la calidad de los proyectos. Esta es una situación triste si no trágica y que nos lleva directamente al problema de las organizaciones y reorganizaciones.

## Ay! Las reorganizaciones

El año 1977 Robert McNamara, entonces Presidente del Banco Mundial, decidió que había que reorganizar el Banco. Entre los cambios que decidió estaban una disminución de los sueldos de entrada del personal y, aun más importante, maximizar la cantidad de préstamos que el Banco hacía.

Con un colega, Carlos Mena, pensamos que esta reorganización bajo aquellas guías no tenía mucho sentido. Le enviamos entonces un memorándum al Señor McNamara expresándole nuestro desacuerdo con las premisas de su reorganización. En él decíamos que una vez que se decide disminuir los sueldos de entrada al personal nuevo se iba a disminuir la capacidad del personal, en que estaba basada la credibilidad misma de la institución; que el valor de los consejos del Banco iban a disminuir y la ética del personal bajaría de su alto nivel actual. Además, que pensábamos que una vez que se toma una decisión como ésta es muy difícil volver atrás porque la calidad máxima del personal, que se vería disminuida, iba a predominar y eternizarse. Decíamos con respecto a la maximización de los préstamos que esta medida constituía un cambio *de facto* de los objetivos del Banco que no estaba contemplado en la carta constitutiva de la institución; además, la diferencia entre los préstamos de la banca comercial y los del Banco Mundial iba a transformarse en nebulosa o inexistente.

Para nuestra sorpresa y agrado recibimos respuesta. En ella el Sr. McNamara expresaba que si bien la maximización de los préstamos sí constituía un cambio en los objetivos, un cambio oficial y formal de los objetivos era sumamente



difícil de lograr. No se refirió a la cuestión sobre los sueldos de entrada.

Le enviamos otro memorándum expresándole que la dificultad de cambiar los objetivos del Banco estaba ahí precisamente porque un cambio tan vital como él proponía debía ser muy bien escrutado y discutido antes de ser acordado.

No tuvimos respuesta a esta segunda misiva. Se procedió a efectuar la reorganización de acuerdo a los dictados del Presidente de la institución.

El pasar del tiempo nos dio razón y la calidad del personal disminuyó notablemente con entrantes de menor edad y menores capacidades. La calidad de los préstamos se vio seriamente afectada. Después de la reorganización hubo una serie de deserciones del personal de mejor calidad, entre ellos muchos de los “socios fundadores” del Banco y que habían pasado de actividades asociadas al desarrollo de la Segunda Guerra Mundial –que nunca fue tan Mundial como se dice– a las actividades de desarrollo económico. Entre ellos había varios que habían participado en uno de los centros de investigación y desarrollo durante el periodo de la Guerra que se llamó en esa época Black’s Group, por la persona que estaba a cargo de este grupo. Es interesante consignar aquí que fue este grupo de europeos y norteamericanos quienes le dieron al Banco su espíritu militar, diligencia y disciplina. Por ejemplo, los viajes del personal se llamaban y aún se llaman “misiones,” los términos de referencia a usarse durante las misiones estaban, y aún están, redactados al estilo militar.

A esta reorganización le seguirían varias otras, entre ellas una de grandes proporciones en 1987, o sea una década después de la primera. Por ahí por la mitad de la década de los 90 se intentó una vez más reorganizar el Banco, esta vez

tratando, entre muchas otras cosas, de imbuir al personal de una ética adecuada a la enorme responsabilidad del Banco ya que ésta había sufrido menoscabo. Sin embargo, nadie parecía tener respuesta a cómo cambiar la ética de profesionales a no ser que fuera por un trozo de papel que estableciera que el personal debía tener una actitud ética, como si esto fuera a tener resultados en algo con lo que o se nace o se instila en los primeros años de vida. Importante también fue la idea de “cambio”: la organización tiene que cambiar, tiene que adaptarse a los tiempos cambiantes. Pero nadie parecía tener respuesta a qué tipo de cambios eran necesarios ni por qué. Fue una experiencia triste en que se contrató una de las mejores firmas consultoras internacionales para su diseño y ejecución. A mí me dio pena ver a unos muchachos muy jóvenes que se creían de excelencia correr por los pasillos del Banco preguntando con insistencia “¿Qué es lo que dirige al Banco (*What's the driver?*)?”, como si ese mantra les fuera a dar la llave para solucionar los problemas de la institución. Me imagino que en esa época era el talismán o muletilla de las firmas consultoras que abría puertas organizacionales. Por supuesto el resultado de estos esfuerzos fue malísimo, al punto que la gerencia del Banco decidió hacer caso omiso de las recomendaciones que recibió de la consultora, pagar sus emolumentos y archivar las toneladas de papel resultantes.

Si bien estas reorganizaciones tuvieron el efecto de cambiar la estructura del Banco, su efecto en la calidad de las operaciones del Banco fueron mínimas o a veces negativas.

En mi experiencia parece que gran parte de las llamadas reorganizaciones no son más que juegos de espejos y humo y tienden a indicarle al público interesado acción positiva cuando se está con serios problemas en vez de tomar realmente acciones que mejoren la organización. Como

dicen los franceses: *Plus ça change, plus c'est la même chose*, mientras más cambian las cosas más permanecen iguales. Y así, para mí, cuando se habla de la necesidad de reorganizar, es una señal roja en que hay que estar atento a las corrientes subterráneas, porque he visto pocas reorganizaciones con resultados positivos. Pero estas reorganizaciones ayudan a las empresas consultoras y proveen de un empleo bien remunerado.

## Las matemáticas viajan de Inglaterra a USA

En mi primer trabajo en el Banco me correspondió trabajar por un tiempo con mi jefe, un alemán que se llamaba Hugo Schielke. Un buen día fui a su oficina y me lo encontré con una larga salchicha que había construido pegando varias hojas de papel de borrador en el que se veían fórmulas matemáticas escritas en lápiz rojo y símbolos grandes. Me explicó que estaba tratando de entender las fórmulas del libro que contiene los retornos de bonos según distintas tasas de interés, precios y vida. Le dije que yo había estado en lo mismo el último tiempo y que quizás podríamos aunar nuestros esfuerzos. Y así lo hicimos.

Este arreglo duró muy poco tiempo, sin embargo, porque mi jefe fue transferido como jefe de una división de inversiones a cargo de invertir los fondos líquidos del Banco, en la Vice Presidencia de Tesorería. En breve tiempo fue ascendido a Director.

Hugo contrató a un grupo de consultores, todos egresados de MIT y cuya firma se llamaba TMI, explicando que las firmas formadas por egresados de MIT tenían por costumbre usar las siglas de su alma mater. El objeto de la consultora era construir un sistema de información para el fondo de inversiones que en esa época constituía la friolera de once mil millones de dólares. Había en este proceso una cantidad grande de matemáticas. Como los cerebro-tónicos de las matemáticas financieras se encontraban a la sazón en Inglaterra, también había que consultarlos a ellos. Con la gente de TMI y Hugo mis conocimientos de matemáticas financieras continuaron creciendo.

Como unos cinco o seis años después me cambié al área de mercados de capitales en la Vice Presidencia de Tesorería, en donde estaba físicamente cerca de Hugo y también relacionado por nuestras funciones. En el intertanto, Hugo había contratado a una serie de Ph. D. en Finanzas e Ingeniería y a un par de excelentes MBAs en Finanzas también.

Yo estaba a cargo de las relaciones con la banca privada, que eran pocas, y que se referían más que nada a la venta de nuestros préstamos antiguos a países que hoy ya estaban de nuevo catalogados como “industrializados”, así como Inglaterra, Francia, Japón, Italia y otros. Anoto al margen mi observación que la banca y los banqueros europeos prestaban más atención a su rol en la sociedad que la banca norteamericana que le daba una importancia cero. Esto era válido en la década del 80 y sospecho que hoy por hoy la banca europea se ha convertido en tan mercachifles de baja calidad como la norteamericana. Estas ventas se hacían considerando su costo contable y se usaba para nada el conocimiento un poco más elaborado de las finanzas. Para ser breve, se vendían a precio de huevo y ésta era la única razón por la que se vendían. Escribí entonces un memorando explicando lo que pasaba y recomendando que estas transacciones se eliminaran. Mientras este memorando se “procesaba” y la gente pensaba en lo que estaba pasando y sobre qué se debería hacer, decidí escribir un memorando acerca de algunos instrumentos financieros que aunque no eran nuevos se les había descubierto nuevos usos y agregaba en qué forma el Banco podría usarlos. Incluí ahí los swaps y describí brevemente su historial, desde Xerxes, pasando por su uso en Inglaterra para soslayar la barrera que Inglaterra había impuesto sobre la exportación de capitales, pero agregaba que yo no veía un uso inmediato del Banco de este instrumento. Con gran arrogancia le envié copia de este memorando al Vice Presidente, Eugene (“Gene”) Rotberg, a Hugo y a una serie de personajes

más. En una hora o un poco más estaba en mi oficina nada menos que Gene Rotberg haciéndome preguntas sobre lo que había escrito y pidiéndome que me interiorizara más acerca de los swaps, que él pensaba que sí tenían uso en el Banco. Así lo hice. Al poco tiempo nuevamente se apareció Gene Rotberg en mi oficina y me dijo que me contactara con Philippe Spray del Departamento de Inversiones y con un fulano cuyo nombre no me acuerdo y que trabajaba en Salomon Brothers diciéndome que ellos estaban trabajando también sobre swaps y que quería ver resultados lo antes posible. Así es como salieron al mercado neoyorquino las primeras operaciones de swaps con bonos en distintas monedas y tasas de interés. Fue un esfuerzo de grupo y no un esfuerzo individual. El primer swap lo realizamos con IBM como contraparte. El mercado adoptó los swaps como un instrumento eficaz y los swaps se transformaron en los instrumentos más transados en los mercados financieros internacionales después del cambio de monedas.

Pero la historia de los swaps no termina ahí. Cuando me di cuenta que el Banco usaba los swaps para captar recursos en monedas fuertes, como eran en esa época el marco alemán, el franco suizo y el yen japonés, no pude sino llamar la atención de que este sesgo era injustificado y peligroso. La última vez que lo hice fue en una reunión de toda la Vicepresidencia que se tuvo que hacer en el anfiteatro dado el alto número de individuos reunidos. Gene Rotberg me indicó que esa era la última vez que me decía que no insistiera en esto y que la próxima vez sería expulsado del Banco. No me cabe duda que otros colegas también habían llamado la atención sobre este problema. Unos meses después llegaron al Banco quejas de algunos prestatarios porque los costos efectivos de los préstamos eran enormemente altos dado que las monedas que habían recibido se habían revaluado significativamente con respecto al dólar. Mientras tanto otros prestatarios habían recibido monedas que se habían devaluado con respecto al

dólar, tales como la lira italiana, y los costos efectivos de sus préstamos eran negativos. El Banco finalmente solucionó el problema a través de un ingenioso sistema de contabilidad, enderezando así un costoso entuerto.

En el grupo en que yo trabajaba se había contratado también una serie de Ph. D. y MBAs y después de estas operaciones de swaps formamos un grupo ad hoc que se llamó FEU por *Financial Engineering Unit*. Ahí nos dedicamos a inventar nuevos productos financieros, algunos de los cuales tuvieron un éxito rotundo. Wall Street pensó que había mérito en esto y se pusieron a inventar también nuevos productos financieros que nos ofrecían graciosamente. Como éstos no tenían asidero y estaban mal diseñados, nos dimos cuenta rápidamente que nos estaban usando como “prueba” de sus creaciones y les pedimos que no nos enviaran más sugerencias de nuevos instrumentos y que esperaran que nosotros se las propusiéramos.

Con todas las matemáticas financieras que se había traído a bordo, el Banco dejó de tener que hacer consultas a Inglaterra. Más aun, fuimos a Inglaterra a explicar qué eran los swaps y cómo funcionaban. Wall Street por su parte comenzó a contratar ingenieros con Ph. D., especialistas en finanzas con fuerte respaldo matemático y profesores de universidades, algunos con Premios Nobel en sus espaldas. Y así nació lo que pasó a llamarse los “quants”, o sea los “analistas cuantitativos.” Desde ese momento en adelante el centro de las matemáticas financieras se movió de Londres a Nueva York y Washington DC en donde está hasta el día de hoy. Con esto se aumentó un poco lo que se llama un mercado completo, es decir que el mercado tenga todos los instrumentos necesarios para los inversores. Pero también se logró que las fallas de los centros financieros, especialmente de Wall Street, fueran más sofisticadas y difíciles de entender y por lo tanto más aptas para embaucar al público general, lo que quedó claramente demostrado en

la que se ha llamado la Gran Crisis Financiera del 2008; es decir la más reciente. Esto prueba una vez más lo que tanto se ha dicho: las tecnologías son amorales; la gente que las usa puede ser moral o inmoral.

Si mal no recuerdo fue en 1974 que la Academia de Ciencias de EEUU declaró que se podía considerar a la Economía como una ciencia exacta, así como la Física y la Química. Pensé que este anuncio iba a ser negativo para la Economía y creo que estuve en lo cierto. Los economistas ya estaban, en mi opinión, demasiado preocupados por la matematización de su ciencia relegando a segundo lugar sus bases en lo sociológico, que para mí eran y son más importantes. El anuncio aumentó esta tendencia y los economistas se olvidaron más y más de las hipótesis, y por lo tanto las limitaciones, que sustentan los modelos matemáticos. Por ejemplo, casi todos los modelos matemáticos del comportamiento de los mercados de valores usan la conocida distribución normal (la curva en forma de campana o de Gauss) como aproximación a la distribución verdadera del mercado. Esto impide darle a los valores límites la importancia y frecuencia que en realidad tienen y que una simple inspección de los datos estadísticos y el sentido común indican, incurriendo así en riesgos mayores a los estimados por estos modelos. Típico de este problema es la conocida formula de Black-Scholes para calcular el valor de las opciones. También tienden a olvidarse del dictum “bajo condiciones de *ceteris paribus*,” es decir que los resultados se obtienen asumiendo que nada más cambia fuera de los cambios hechos por los investigadores, condición que nunca se da en la realidad en que todo está cambiando constantemente.

Miembros del grupo FEU visitamos una serie de centros financieros para explicar las maravillas de los swaps. Acordamos que había que poner énfasis en los riesgos que conllevan estos instrumentos dada la tendencia nefasta



de los centros financieros a correr riesgos sin su medición adecuada. Después de todo, mientras habíamos creado los swaps, preparábamos documentos en que establecíamos las características de estos instrumentos, sus puntos fuertes y flacos, y especialmente los riesgos a que están sujetos. Después de eso escribimos las políticas del Banco sobre los swaps. Estábamos por lo tanto bien familiarizados con sus riesgos. Sin embargo la experiencia indica que estos riesgos no fueron considerados suficientemente por Wall Street. En realidad, esta orientación hacia el excesivo riesgo se ha reflejado ampliamente en la más reciente Crisis Financiera con las consabidas repercusiones. Pero no se trata de que solo en esta oportunidad las instituciones financieras hayan tomado riesgos excesivos. ¡No! Esta ha sido desde siempre una de sus características esenciales; ha sido uno de sus *leit motifs*. El caso de la compañía Long-Term Capital Management (LTCM) viene a la memoria. Esta compañía fue fundada en 1994 con la participación de dos Premios Nobel en Economía (1997): Myron Scholes y Robert Merton, como un “hedge fund.” Esta empresa tomó altísimos riesgos en los mercados de capitales hasta que fue “sorprendida” por desarrollos desfavorables en los mercados que llevaron a su quiebra. En 1997-98 fue liquidada por el banco central norteamericano (*Federal Reserve Bank*) en vista del riesgo sistémico que existía dado el gran tamaño de LTCM.

El riesgo es un concepto interesante y controversial: parece que el término riesgo proviene del italiano antiguo *risico* o *risco*, que ha sido traducido como azar, exposición y peligro. El verbo ha sido traducido como aventura o atrevimiento así como encontrarse con el peligro. Hay una diferencia dramática entre estas dos últimas traducciones del verbo. Mientras la última implica lo inesperado (encontrarse con) la anterior implica la elección libre de enfrentar el peligro. Pero esto es precisamente lo que la vida es: “inseguridad radical,” como el filósofo español Ortega y Gasset una vez dijera. Y a veces tomamos nuestras

oportunidades y aventuras, aceptamos los retos mientras otras veces simplemente caemos en peligro. Es decir el riesgo es una oportunidad tanto como un peligro. La sabiduría consiste en saber como usar el riesgo para nuestra ventaja. Los centros financieros, como Wall Street, han solucionado este problema bastante bien: si un riesgo parece muy alto pero las comisiones y utilidades para la empresa se ven prometedoras, entonces se toma el riesgo. Si al cliente se le otorga un riesgo demasiado grande, bueno: se le oculta y asunto concluido. En realidad la manera de abordar riesgos de los centros financieros y sus predicadores antes que estar cerca de los valores “esperados” en un sentido estadístico están más cerca de lo que se podría llamar un “deseo,” incluso un “sueño,” que es materia de mitologías, metafísicas y otras ciencias pero no de las finanzas. Y así es como estas empresas se encuentran con lo que se ha dado en llamar “cisnes negros,” es decir casos extraordinarios. Por mi parte lo que veo son ocurrencias que si bien no son ordinarias no son tan escasas como los cisnes negros, cuya aparición en finanzas me parece más bien una justificación barata aunque no carente de poesía.

Sullivan & Cromwell, una de las firmas de abogados más grandes del mundo que representa clientes de tipo corporativo, asesoraba al Banco en sus transacciones en los mercados de capital. Bob Kraft, uno de los socios, estaba a cargo de la cuenta del Banco. Un día me invitó a que le explicara, a él y a algunos de sus colaboradores, cómo funcionaban los *swaps* y otros tipos de instrumentos financieros de reciente data. Para allá fui. Las oficinas de Sullivan & Cromwell estaban a unos pasos de las del Banco y a media cuadra de la Casa Blanca. Me sorprendió ver en la puerta de entrada a un par de *marines*, a más *marines* a la entrada de los elevadores y aun más en la puerta de las oficinas de nuestros abogados. Le pregunté a Bob qué pasaba. Me explicó que en vista que la embajada de USA en Irán había sido tomada por estudiantes iraníes, el gobierno

estaba sin comunicaciones con nadie de la embajada. Como Sullivan tenía oficina en Teherán, ellos estaban proveyendo de enlace al gobierno norteamericano con sus representantes en Irán y por eso era que estafetas *marines* corrían de las oficinas de Sullivan a la Casa Blanca.

La reunión procedió en forma excelente y cada cierto tiempo algún socio de la firma venía a ver cómo iban las cosas. A mí me pareció que el grupo de abogados quedó contento con mi presentación. Bob entonces me invitó a almorzar al *Lion d'Or*, que era a la sazón uno de los mejores restaurantes en Washington DC. El almuerzo fue pantagruélico y los vinos, aperitivos y bajativos también. Al final del almuerzo me explicó que él y sus socios estaban tan agradecidos conmigo que habían decidido ponerme en su programa VIP. Esto significaba que en cualquier momento en que necesitara de servicios legales ellos estarían a mi disposición sin cargo alguno para mí, de por vida, servicios que también eran extensivos a mi esposa. Realmente me quedé sin habla porque yo pensé que lo único que había hecho era haber cumplido con mi deber de burócrata internacional y que cualquier otro habría hecho lo mismo que yo hice. Pero así son las cosas y hay gente generosa en este mundo.

Por entonces se hizo una emisión de bonos en dólares con cinco bancos centrales, cosa que era bastante común. Mis jefes pensaron que sería buena mi participación en esta operación y me solicitaron hiciera un rápido viaje por estos países: Corea del Sur, India, Indonesia, Malasia y las Filipinas. Nunca he podido ni querido abandonar una curiosidad de niño que me ha acompañado siempre. Así es que me propuse aprovechar este viaje y averiguar qué pensaban estos países acerca de los bonos emitidos por el Banco a los bancos centrales miembros del Banco. En algunos primó la diplomacia, lo cual fue una clara señal, pero otros fueron muy honestos y claros en sus opiniones:

las tasas ofrecidas por el Banco no eran competitivas y ellos se suscribían a estas emisiones solo para contribuir a la organización. Ya de viaje de regreso y en vista del largo vuelo en que viajaba, me decidí a hacer un informe acerca de estas operaciones mientras volaba. En él decía que me parecían incompatibles las actitudes del Banco que por una parte le prestaba a estos países a tasas de interés privilegiadas y por la otra les solicitaba un subsidio en sus operaciones de captación de fondos y que si nuestras tasas de interés fueran competitivas el Banco se vería recompensado con un mercado mucho mayor para nuestras emisiones con los bancos centrales. Como resultado se cambió la política y se ofrecieron tasas competitivas. Las operaciones con los bancos centrales aumentaron tanto que se decidió entonces crear una unidad dedicada a este tipo de operaciones.

A mi me atraían mucho los bonos con descuentos profundos y especialmente aquellos con tasa de interés igual a cero y me dediqué a estudiarlos. Estos bonos se emiten a un precio muy bajo, de alrededor de un diez a treinta por ciento, de su valor par y se repagan al momento de su madurez a valor par, es decir al ciento por ciento. Durante su vida no hay pagos de intereses. Les hice algunos cambios y le propuse a Gene Rotberg que hiciéramos una emisión de bonos con cero interés para probar el mercado y que a mi me parecía que el momento era propicio para estas emisiones. Me autorizó a proceder e hice varias emisiones que tuvieron muy buena aceptación en el mercado. Al poco tiempo después Gene se deja caer en mi oficina, se sienta frente a mi escritorio y pone sus pies encima de la mesa, como acostumbraba. Le dije en son de broma que sus dos zapatos tenían hoyos en la suela, en la base del dedo gordo del pie; ¿acaso su sueldo no era suficiente como para comprar zapatos nuevos? Me dijo entonces:

“Este es el negocio: acabo de recibir una invitación del Vice Ministro de Finanzas de USA a una conversación con

él y su personal acerca de los bonos con tasa cero. Como tú fuiste el inventor de esto, entonces serás tú quien vaya y defienda al Banco”.

Le dije que no había que temer. Así es que fuimos a esta reunión. Gene me presenta como el ingenio detrás de los bonos de la conversación y que sería quien respondería a las preguntas técnicas. El Vice Ministro nos dice que:

“Esto de permitirle a los inversionistas ahorrar impuestos no le gustaba para nada; ¿tenía algo que decir?”.

Le contesté:

“Estos bonos tenían mucha aceptación entre los inversionistas porque les garantizaba una tasa de interés durante toda la vida de estos bonos; no sabía nada sobre impuestos porque aunque estaba terminando mis estudios doctorales nunca había tomado cursos sobre impuestos en los Estados Unidos”.

Mi respuesta no le gustó mucho y después de una más bien breve conversación nos informa que en el futuro nos estarán prohibidas estas emisiones y que solo el Tesoro podría hacerlas; que enviaría una carta a Gene y que esperaba respuesta. Aunque Gene le dijo que no haría falta respuesta ya que la orden habría para entonces sido impartida, el Vice Ministro insistió y en eso quedamos. El Tesoro emite estos bonos hasta el día de hoy.

Por esa época tomé mis exámenes comprensivos de mi programa doctoral. Un día ya iba a entrar al edificio del Banco cuando veo venir al entonces director del programa de Finanzas de la George Washington University, donde yo estudiaba. Me llamó y me dijo que era uno de los cinco alumnos que había aprobado estos exámenes de más de una docena que los había tomado al mismo tiempo. Me dijo

que había sido por lejos el mejor examen. Esta noticia me dejó tranquilo y contento.

Mi tesis doctoral tenía una componente fuerte de matemáticas. En su desarrollo me encontré con un problema que no pude resolver. [Señalo aquí escuetamente el problema para aquellos inclinados a las matemáticas: se trataba de resolver una sumatoria doble en dos variables que se podían mover en forma sincrónica o asincrónica que había que resolver para poder optimizar un sistema de ecuaciones]. Mi profesor guía en la parte cuantitativa, un doctor en Ingeniería y en Investigación Operativa, me preguntó que cómo yo, con mis antecedentes en Ingeniería, no podía resolverlo. Le expliqué que no tenía tales antecedentes. Me preguntó que cómo sabía tanta matemática. Le conté que me había enseñado matemática a mí mismo y el resto de la historia. Trató de resolver el problema él mismo sin llegar a conclusión. Llevó el problema al Departamento de Ingeniería de la Universidad y después al de Matemáticas, quienes tampoco tuvieron respuesta. Tuve entonces que ocupar métodos alternativos para optimizar mi sistema de ecuaciones.

En el evento defendí mi tesis, que fue aceptada. Una vez que la ceremonia de aceptación estaba terminada mi profesor guía en lo cuantitativo me contó que con posterioridad a lo antes relatado había enviado el problema a la Reunión de Profesores en Francia, quienes no lo habían podido resolver y lo habían pasado a los Anales de las Matemáticas con sede en la Universidad de la Sorbona, en donde había quedado como un problema sin solución cerrada, bajo mi nombre. Lo que es la suerte, me dije a mí mismo, y agradecí a los dioses griegos por los idus positivos que me habían acordado sin ninguna participación mía.

La ceremonia de graduación es algo hartamente impresionante. Ahí estaba yo con mi capa, mi toga y todas las otras cosas que hay que vestir para ser investido de doctor. No pude

menos que comparar la ceremonia a la que se ha usado por milenios en similares investiduras religiosas, así como en la época de los druidas, así como de cuanta cofradía secreta, congregación y hermandad esotéricas han existido. Es un rito de pasaje por el cual se le informa al sujeto de la investidura de los derechos que se le están confiriendo y muy importantemente las obligaciones a las que se está sometiendo. Impresionante.

Un par de semanas después me llegó una invitación para que asistiera a otra ceremonia en que se me iba a aceptar como miembro de la sociedad de honores Beta Gama Sigma. Esta sociedad acepta a doctores recientemente graduados en Estados Unidos en alguna esfera de la administración de empresas. Tiene estándares muy altos y ha habido una serie de años en que no se ha otorgado dado sus estándares. A esta ceremonia atendieron las mayores autoridades de la Universidad por el respaldo que esto le da al establecimiento. Mi profesor guía de mi tesis doctoral en Finanzas, el Dr. Minor Sachlis, fue también honrado como mejor profesor del año en Finanzas en los Estados Unidos y a quien yo respetaba muchísimo. Dirigió esta ceremonia un profesor también de la George Washington, negro, a quien yo había admirado mucho por su dedicación a la enseñanza y al bienestar de sus alumnos y claridad en sus exposiciones. La experiencia no podía haber sido mejor.

Finalmente, un par de meses después me llegaron invitaciones de tres universidades para que me uniera a sus cuerpos docentes. Mis ex-profesores me dijeron que esto era inusual ya que por lo general se invitaba a candidatos a una entrevista primero. En este caso ellos habían sido bombardeados con preguntas por el personal de estas universidades. En fin, preferí continuar con el Banco Mundial y dejar de lado estas invitaciones. No me quedó más que elucubrar sobre lo distinta que habría sido mi vida si hubiera aceptado una de estas invitaciones.

Poco antes de trasladarme de mercados de capitales para devolverse al trabajo de proyectos propuse que el riesgo de los swaps quizás pudiera ser tomado por compañías de seguro. Después de mi traslado se hizo efectiva una transacción de swap en que una aseguradora tomó el riesgo. Poco tiempo después volví al tema, aunque ya no era mi problema, y opiné que realmente no tenía sentido pagarle a una empresa de seguros por esta garantía, que debería ser equivalente a la diferencia de tasas de interés entre un socio con el mejor crédito y otro con un crédito secundario, a no ser que la aseguradora tomara un mayor riesgo que el mercado. Sin embargo esto es exactamente lo que el mercado, o mejor dicho AIG (American International Group) y un banco de inversiones, hizo tiempo después y creó los CDS o "*credit default swaps*," que en gran medida operan como yo pregonaba y que no tienen mayor sentido excepto en algunas justificadas situaciones.

Unos pocos años antes de mi retiro del Banco se retiró un colega de mercados de capitales y amigo, Jocelyn Radifera, y fui a su fiesta de despedida. Algunos de los jóvenes que se habían unido a esta parte del Banco me preguntaron si yo era Sergio Contreras y les dije que sí. Me dijeron que era una leyenda en mercados de capitales y que ellos aún estudiaban mis escritos de la época. ¿Almorzaría con ellos? Les dije que bueno, así como una oveja va al matadero. Después de dos almuerzos se quedaron tranquilos y se dieron cuenta, gracias a Dios, que las leyendas las hacen los que las leen y no los presuntos creadores de ellas. Me quedé tranquilo con lo que me imagino fue su reacción al chasco que se llevaron.



## Una visita inesperada. Una lección inolvidable

Cuando se me nombró a cargo de las transacciones en dólares en nuestras operaciones en los mercados de capitales, Gene Rotberg, mi jefe y yo visitamos en Nueva York a los bancos de inversión que estaban a cargo de manejar nuestras operaciones en Nueva York, a quienes me presentó oficialmente. Uno de los directores socios de una de estas firmas, que eran las más poderosas en su época, se me acercó después de la reunión muy calurosamente y me dijo que él iba a estar a cargo de las operaciones del Banco que su firma emprendiera. Este era un tipo de aproximadamente mi misma edad a la sazón, vestía muy elegante (y caro) y se notaba de excelente educación. De ahí en adelante me llamaría muy a menudo incluso cuando su firma no era la que haría nuestra próxima emisión de bonos, para darme un informe sobre el mercado y como veía él la situación. Me llamaba tanto y tan solícitamente que comenzó a hastiarme de tanto llamado y me preguntaba qué había de extraño en este individuo.

Pasó el tiempo y cuando llegaba la oportunidad de él manejar nuestra emisión de bonos, ahí estaba él, al pie del cañón, con excelentes guías y opiniones. Las operaciones con esta firma fueron siempre un éxito rotundo.

Un día me llamó por teléfono y me dijo que quería venir a Washington a conversar en forma privada conmigo. Le dije que por supuesto era bienvenido. Cuando llegó al Banco los guardias a la entrada del edificio me llamaron para informarme quien estaba a la entrada. Fui a recibirlo a la puerta y nos encaminamos a mi oficina. Me pidió si podía

cerrar la puerta porque se trataba de una conversación privada. Cerré la puerta mientras mi curiosidad por su visita muy comprensiblemente aumentaba. Me explicó que había decidido retirarse de Wall Street; que ya había perdido tres matrimonios por el exceso de trabajo y que estaba cansado de la vida atropellada que su trabajo requería. Me contó que se iba a casar por una cuarta vez y quería comenzar una vida nueva. Se iba a ir a trabajar en un negocio que tenía su próximo suegro. Había venido a verme para despedirse pero no me daba ningún detalle de su dirección o teléfono de donde iba a vivir porque realmente quería comenzar algo nuevo sin la rémora de su frenética vida pasada. Me dijo que la única persona de la cual se despedía en forma personal era yo, a quien él tanto respetaba y estimaba.

Dicho lo anterior me abrazó y procedió a irse. Lo acompañé, anonadado, hasta la puerta en donde le pregunté si no iba a aprovechar su viaje a Washington DC para despedirse o saludar a Gene Rotberg. Me miró y me repitió lentamente y con énfasis: “Sergio, la única persona que considero digna de un adiós personal eres tú”. Salió a una fría tarde de invierno, se subió a su limousine que lo esperaba y se fue rumbo al aeropuerto.

Me quedé con la boca abierta. Me fui a mi oficina, cerré la puerta y me dediqué por un largo rato a contemplar lo que había pasado: cómo había malinterpretado las buenas intenciones de mi colega; cómo me había perdido lo que podría haber sido una excelente amistad por culpa de lo que quizás había sido arrogancia de mi parte; cómo había podido ser tan ciego y haberme dejado llevar por mis supuestos sesgados y sospechosos hasta de mi propia sombra; cómo había ignorado una realidad objetiva que había estado ahí mirándome a la cara por varios años. Me sentí enormemente culpable y aunque contento del futuro que estaba seguro le esperaba a mi amigo, pero entristecido conmigo mismo. No podía creer mi propia estupidez. Sin embargo ésta había

sido una de las mejores y más profundas lecciones entre las tantas que he recibido en mi vida. Discúlpame, amigo mío. Gracias, amigo mío.

## Hambruna en África

Por ahí por la mitad de los 1980 (siempre he tenido mala memoria para las fechas), Gana decidió que ya había tenido suficiente con su experimentación con el socialismo fallido que había adquirido desde la independencia de Inglaterra y pensó que era mejor volver al redil del Fondo Monetario y del Banco Mundial. Se organizaron entonces una serie de reuniones para examinar las prioridades de Gana para centrar nuestros esfuerzos. Estas reuniones fueron, por supuesto, nutridas de personal de los distintos departamentos a cargo de los distintos sectores económicos en que se trabaja en el Banco. Había una treintena de gente representando los sectores de transporte, agua potable y alcantarillado, caminos, electricidad, agricultura y, en fin, varios más. Poner orden en este tipo de reuniones no era por supuesto fácil, cada cual reclamando para si la prioridad. Dirigía estas reuniones el encargado de las relaciones entre el Banco y el país.

Se acordó que en vista que había en la bahía principal de Gana varios barcos cargados con trigo y otros comestibles que habían enviado varios países ricos como ayuda humanitaria a la hambruna que había en esos momentos en Gana, había que trabajar de inmediato en reparar el puerto. Hacer llegar esa ayuda a la población que estaba siendo decimada por el hambre tenía que ser la principal tarea. Llegar a esa conclusión parecería cosa fácil. Sin embargo las discusiones fueron arduas. El personal de transporte clamaba que sin transporte no sería posible hacer llegar la ayuda a la población. Agricultura expresaba que sin una producción agrícola adecuada la hambruna continuaría. Y así.

Se hizo un *triage* en que se pensó en las necesidades inmediatas, las de mediano plazo y aquellas orientadas al largo plazo. Así es como se llegó a la conclusión de la prioridad de las reparaciones al puerto, acompañada de las medidas necesarias para adecuar la logística a la tarea de distribuir los alimentos.

Este proceso de decisión se vio enormemente ayudado por las varias operaciones de emergencia en las que el Banco había trabajado antes y serviría como experiencia útil a aquellas que seguirían. En efecto, después de guerras y sobre todo de desastres naturales (terremotos, inundaciones y otros) el Banco se había hecho presente con ayuda esencial y a más largo plazo. Muy posteriormente, el Banco ayudaría al gobierno de Kuwait a planificar su reconstrucción después de la invasión del Irak de Saddam Husein, aunque sin préstamos que Kuwait no necesitaba. La gran mayoría de estas operaciones fueron exitosas y algunas fueron vitales para el bienestar de la gente en peligro, incluso esta operación en Gana.

Una vez acordada la prioridad en el caso de Gana, el encargado de dirigir la reunión informó al grupo de trabajo que redactaría un memorando a la gerencia del Banco con nuestras recomendaciones y se comenzaría así el proceso orientado a hacerle un préstamo a ese país. El grupo asintió y se preparó al desbande. Por mi parte, me permití un poco de licencia y opiné que éste no era un momento de preparar memorándum y llevarlos a los niveles de decisión. Que pensaba que todos estábamos de acuerdo en que habíamos estado hablando de una situación de emergencia en que se trataba de salvar a gente del hambre y que lo que había que hacer era acelerar el proceso a través de conversaciones directas que serían seguidas por todo el proceso burocrático y no al revés.

A mí esto me parecía una perogrullada pero no todos

estuvieron de acuerdo. Había gente que quería cubrirse las espaldas de cualquier cosa que pudiera pasar y afectarlos directamente. Hubo otros que preferían seguir las normas establecidas del Banco mientras los más puristas pregonaban que había que dejar “todo esto en blanco y negro” para así saber dónde estábamos. Me sentí en la obligación entonces de hablar acerca de lo que significa una hambruna, que yo había visto, en que la gente, especialmente niños y ancianos, están muriendo de hambre, la bajeza de poner por delante de esto intereses mezquinos y otras cosas más. Finalmente se acordó en llevar el problema adelante rápidamente, en forma verbal, con el compromiso de que una vez terminados los primeros pasos que había que dar urgentemente se prepararía toda la documentación necesaria. La gerencia del Banco aprobó el procedimiento de emergencia y así se reinició la vuelta del Banco a Gana.

Después de esta experiencia no pude sino cavilar acerca de las burocracias y de cómo son capaces de burocratizar al ser humano tan fácilmente al punto de transformarnos en robots con un objetivo más bien perdido en la lejanía. La gran mayoría de la gente que participó en estas discusiones era de gran capacidad. Y esto me llevaba a recargar el acento en la palabra “fácilmente”. Por otra parte reconocía que las burocracias han ayudado muchísimo en la organización adecuada de las actividades humanas. Pero ahí estaba mirándome éste que consideraba un pecado, el de la burocratización del ser humano que se puede transformar tan fácilmente en una burla de proporciones Kafkianas. Este fue un caso particular pero la historia está repleta de errores y horrores cometidos bajo circunstancias similares. Los avisos de guerra enviados tardíamente (como en el ataque a Pearl Harbor), los avisos de paz nunca enviados (como el caso de tropas japonesas que siguieron luchando una Segunda Guerra Mundial ya acabada), y suma y sigue. Y tenemos esta tendencia a creer en la ingeniería social . . .

Pero me parece que no solo son las burocracias las que tienden a rebajarnos a la calidad de autómatas. A veces me parece que todos los seres humanos nos dejamos llevar por los hábitos, aquellos ropajes que siempre nos acompañan y nos hacen la vida fácil porque nos evitan el trabajo de pensar. Entonces nos lavamos los dientes sin darnos cuenta real de lo que hacemos; el cirujano le corta la pierna equivocada al paciente; al constructor le parece que en vista de que “esta gente trabaja bien,” no hace falta inspeccionarla, solo para ver el edificio desmoronarse; el abogado dice que sí en vez de apresurarse a rechazar la oferta nefasta; en fin, el peatón que atraviesa la calle para encontrarse repentinamente con un vehículo que lo arrolla . . . Quizás sea que necesitamos tener un poco más de conciencia de lo que está pasando y lo que estamos haciendo, o sea de vivir en el presente, que es el único presente que nos ha dado la Naturaleza.

Existe la posibilidad que las burocracias permitan a sus empleados tomar más riesgos. A las burocracias se les hace difícil entrar en riesgos: ¿Cómo se podrían asegurar que el personal toma riesgos medidos y no alocados? ¿Cómo responder a los riesgos tomados y equivocados según la experiencia posterior? ¿Qué justificación se podría encontrar? Tarea difícil, pero no imposible para las que las burocracias no están preparadas aunque deberían estarlo.

## **Algunas piedras son sagradas... y algunas vacas también**

En cierta oportunidad el departamento de agricultura del Banco fue llamado a cooperar con un proyecto en un país de África del Norte. Después de estudiar y examinar el terreno donde se proponía mejorar el cultivo con una eficiencia mayor del escaso que tenía en ese entonces, los expertos agrícolas determinaron que el proyecto era viable. El único obstáculo era que el terreno era muy escabroso con muchas rocas de un tamaño lo suficientemente grande como para impedir el cultivo con la maquinaria que se necesitaba para aumentar el rendimiento.

Se hicieron los trámites para aprobar el préstamo, que se aprobó después de la discusión típica en el Directorio. El proyecto se echó a andar, se contrató a la gente especializada y éstos se allegaron al terreno dispuestos a remover las piedras sembradas en el terreno a desarrollar. Sin embargo, se encontraron con la desagradable sorpresa de que los habitantes de la región les impedían el acceso al terreno. Los lugareños se referían a que las rocas no se podían remover porque eran sagradas. Si las movían serían castigados. Era imprescindible trabajar alrededor de ellas pero sin sacarlas de sus lugares.

La oposición a un proyecto tal que atentaba contra toda lógica ancestral se consideraba un ataque a lo más sagrado que tenía el grupo. Solo desgracias podrían acontecer si se cometía tan gran desacato a la autoridad del más allá que siempre se había cumplido fielmente al pie de la letra. Se llamó a la policía. La policía se negó a actuar en contra de lo que consideraban sus propias creencias.



La única manera de superar el impasse entre una población que se aferraba a ideas totalmente retrógradas y aquellos que estaban dispuestos a desarrollar la agricultura de la región fue obtener negociadores del gobierno con la suficiente autoridad como para convencer a la gente que solo buenas cosas podrían resultar de estos esfuerzos enormes del gobierno para mejorar la condición de sus habitantes.

Finalmente se llegó a un acuerdo y se permitió a los contratistas que hicieran su trabajo. Se sacaron las rocas que llamaban “sagradas” y se trasladaron a un lugar en donde no molestaran a nadie. Se sembró y se esperó a que llegara el tiempo de la cosecha. Sin embargo se observaba un atraso en la maduración del sembrado. Y el atraso continuaba y continuaba hasta que la gente se cansó de esperar.

Ante este revés, el Banco contrató a un grupo de los mejores expertos en agricultura del mundo para que examinaran la situación y pasaran dictamen sobre lo acontecido. Al tiempo después los expertos se pronunciaron y anunciaron que esa tierra tenía una sola fuente de agua que la proveían las rocas a través de la condensación de la humedad ambiental que se trasladaba a la tierra y así a lo plantado. Es decir que aparentemente las rocas eran en realidad “sagradas”.

Pero esta anécdota me trae a la memoria un caso similar. En algún momento un país le solicitó al Banco su financiamiento para un proyecto en una ciudad en que había que limpiar las calles para que las abundantes aguas de lluvia corrieran sin problema. Como de costumbre, el Banco envió una misión para examinar el problema. La misión informó que en primer lugar había que deshacerse de las vacas que caminaban dócilmente por las calles sin ningún control ya que ellas eran la principal causa de la suciedad de las calles que impedía el flujo normal del agua. No podía haber proyecto viable sin la remoción de las vacas.

Sucede que en este país las vacas son consideradas sagradas. Por lo tanto, amén de ser dóciles, intocables y dignas del respeto y la adoración de la población tienen la prerrogativa de merodear por doquier con la absoluta tranquilidad y parsimonia que las caracteriza. Este es un país en que la religión no se practica sino se vive, así como la religión se vivía en la Edad Media Europea en que el Cielo y el Infierno eran fuerzas absolutamente verdaderas y estaban ubicadas alrededor de cada esquina y moraban muy especialmente en las catedrales. ¿Qué hacer en este caso de difícil resolución?

El gobierno decidió que si había que sacar las vacas de las calles era necesario discutir esto con la población. Se envió entonces dignatarios con autoridad quienes, después de largas discusiones, disquisiciones filosóficas, religiosas y antropológicas, acordaron que las vacas serían removidas a un lugar amplio, adecuado a sus necesidades y dignas de su estatus celestial en donde no ensuciarían las calles, bajo la condición de que el gobierno asumiría cualquier y toda responsabilidad por los hechos terribles que sucederían después de esta ofensa a los poderes del más allá.

Al cabo de cierto tiempo, la población de marras fue atacada por una serie de pestes; una tras otras vinieron y crearon enormes problemas y confusión en que se unían la ciencia, la tecnología y los sacerdotes y acólitos de la religión para tratar de esclarecer las causas de este jinete del Apocalipsis que los visitaba. Como el gobierno era responsable de cualquier desgracia que pudiera suceder en esos momentos y porque era necesario combatir las enfermedades, volvió al Banco para pedir su ayuda para entender una situación que estaba más allá de explicaciones fáciles.

El Banco contrató un grupo de los mejores expertos del mundo para que examinaran el por qué de estas pestes que eran desconocidas hasta entonces en el lugar. Los expertos

fueron, vieron, analizaron, estudiaron y concluyeron: el problema era que después de todo las vacas eran en realidad "sagradas". En efecto, una vez que las vacas se removieron de las calles de la ciudad y se llevaron a un lugar apartado, las calles quedaron limpias y el agua corría bien. Pero esta limpieza conllevaba la ausencia del detritus de las vacas. Sucede que la población usaba ampliamente este desecho para cocinar. El quemado de las feces daba humo y el humo mantenía los insectos, especialmente los mosquitos, lejos de la población, con lo que se impedía la contaminación de enfermedades a través de los mosquitos.

Quizás con una mentalidad un tanto apresurada y presta a considerar lo atrasado como negativo, parece que la gente a cargo de estos dos proyectos se olvidó de "traducir" un lenguaje del ayer a un lenguaje moderno y más tecnológico que con un poco de suerte les hubiera podido comunicar algo productivo. Lo que me lleva a pensar que a veces el salvajismo de culturas de otrora y sobre todo el de otras gentes foráneas puede ser mejor que la cultura salvaje de algunas sociedades que se dicen modernas. Bueno, en fin, estas son cosas que pasan, como dicen.

## Un simpático pirata berberisco

Uno de los personajes más inolvidables que he conocido fue el Presidente de la compañía de agua potable y alcantarillados de Argelia. Este individuo, de un poco más de 60 años, tenía un rostro interesante, de piel curtida por el sol del Sahara, con una nariz marcadamente aquilina, rasgos profundos surcados por experiencias del pasado, ojos grandes con el brillo típico de los ojos llamados mediterráneos y que fulguraban inteligencia. Se había ido a estudiar a Francia, que entonces tenía a Argelia como parte de su imperio, en vista que no había universidades en el país. Estudió Ingeniería y se puso a trabajar en una compañía de aguas en Francia, en donde decidió quedarse. Después de la cruenta guerra de independencia de Argelia, el año 1962, el gobierno argelino lo llamó que volviera al país a hacerse cargo de la compañía de agua y alcantarillado pues era el único ingeniero argelino que había en el mundo. Cuando arribó de vuelta a su país natal se dio cuenta de la inexistencia de servicio de agua potable, que estaba en una situación caótica, sin nadie que supiera qué hacer para hacer funcionar las plantas. En las numerosas conversaciones amigables que tuvimos me contaba cómo él había tenido que andar para lado y lado con una reserva de alambre y premunido de un alicata tratando de hacer que las plantas de agua volvieran a arrancar. Cómo había tenido que correr después de un lado para otro tratando de cubrir las enormes fugas que tenían las tuberías y, en fin, enfrentar todas las catástrofes que se presentan en estas circunstancias. En realidad, toda una epopeya.

Trabajé con Argelia por ahí a fines de los años 80.

Para entonces se había repuesto el servicio de agua y alcantarillado pero éste era tremendamente ineficiente, presentaba grandes pérdidas y, pese a los denodados esfuerzos del gobierno para preparar gente que se hiciera cargo de todas las funciones, abriendo escuelas, liceos, universidades, lugares de educación técnica y otros, el personal con mínimas calificaciones tenía un déficit de enormes proporciones. Era muy difícil encontrar alguna función que se ejecutara de buena manera. Los datos estadísticos y contables tenían tantas fallas, que muchas veces había que improvisar y buscar formas alternativas para desarrollar cifras de escasa confiabilidad.

Mi trabajo se vio aumentado primero, porque el Banco decidió retirar de Argelia a los ciudadanos norteamericanos que viajaban por esos lados en vista de movimientos islámicos con tintes fuertes anti norteamericanos. Como yo me “mezclaba bien” en Argelia, dados mis rasgos físicos, no era problema para mí lo que era una amenaza seria para los norteamericanos, cuyas tareas tuve que recibir. Por otra parte, el Banco decidió que la operación que yo iba a realizar en Argelia debería incluir todo el sector de agua potable y alcantarillado del país, lo que aumentó el volumen de mi trabajo en varias veces y me forzó a viajar por todo el país.

Dentro de mis recomendaciones estaba muy naturalmente, dadas las condiciones del sector en Argelia, la contratación de una firma consultora para que organizara (sí, organizara) las funciones administrativas con un fuerte programa de adiestramiento profesional. Así es que me vi en la necesidad de discutir este programa con mi amigo el Presidente de la compañía. Me explicó su punto de vista de que “no creía” en estos programas que solo servían para pagarle a compañías extranjeras por servicios de mala calidad y prestados a regañadientes por los mismos poderes que habían sido los imperialistas que habían ocupado su país por tan largo y humillante tiempo. Me decía también

que anteriormente el Banco había incluido un programa como el que yo proponía y que había tenido cero resultados. Esta había sido una situación sumamente frustrante que él prefería evitar se repitiera.

Las conversaciones, siempre en un tono muy cordial, continuaron por un largo tiempo hasta que mi amigo comenzó a ceder después de que yo reconociera que a veces estos programas no resultaban cuando había un control laxo por parte de las autoridades locales y también de las misiones de supervisión del Banco; que a veces a estas compañías más les interesaba que fueran contratadas una y otra vez para hacer la misma tarea nunca bien hecha antes que la tranquilidad de un trabajo bien ejecutado y acabado; que se dejaban guiar tanto por los dichos del último gurú salido de Harvard u otra universidad, que pregonaban ideas impresionantes – por lo menos para las masas – de cómo las empresas triunfaban en este difícil mundo tan lleno de competencia; y que yo prefería adherirme a los principios más básicos y profundos delineados por gente de mente clara y una honradez a toda prueba antes que a los “investigadores” de habla fácil que merodean por este mundo mercantilista de bajo grado de sofisticación y casi ninguna discernibilidad sobre lo que es buena calidad. Pero que estas cosas se podían evitar. Finalmente llegó a aceptar la idea. Pero como despedida del tema me contó que su experiencia anterior había sido tan mala que él se había negado a pagar la última cuota de honorarios adeudada a la firma consultora. El presidente de la compañía consultora vino a visitarlo para cobrar esta última cuota impaga, que se debía de acuerdo al contrato firmado por ellos dos. Finalmente mi amigo le había dicho en un estertor de frustración por todo el dinero en su opinión perdido, que en realidad él había firmado el contrato por todo lo que decía excepto por el precio que él siempre había pensado era demasiado alto. Por eso no le iba a pagar. “Y no le pagué,” me confesó con una sonrisa y guiño de ojo

de pirata berberisco que jamás olvidaré. Nos reímos mucho de la anécdota, que consideré como una invención de una mente levantina.

Como quisiera el azar, un par de semanas después de mi vuelta a Washington, recibí una llamada de la misma compañía consultora francesa que había hecho el trabajo antes en Argelia para preguntarme si había posibilidad de contratos a través de nuestras operaciones previstas en el futuro. Le hablé entonces de lo que pensaba hacer en Argelia. Mi interlocutor me dijo que desgraciadamente ellos se habían prometido no trabajar nunca más con Argelia en vista de que no habían respetado el contrato anterior. Procedió a relatarme la misma historia que mi amigo argelino me había relatado con los mismos detalles y puntos y comas. Es decir, lo que yo había considerado una broma había sido verdadero. Me imaginé entonces que la validez de documentos legales no es la misma en todas partes del mundo y que en algunos lugares puede ser algo más bien relativo y sujeto a interpretaciones más o menos antojadizas.

## Hay dolores al corazón en África

En cierta ocasión, un viernes de por ahí por mediados de la década del 80, estábamos de misión en Sierra Leone un colega ingeniero en electricidad, Carlos Mena, y yo. Antes de ir a la planta eléctrica de visita me llevó a un cementerio que estaba un poco antes de la entrada a la planta y que se ubicaba sobre un promontorio que caía en acantilado al Océano Atlántico. Lo interesante de este cementerio es que estaba poblado solo por caídos en las dos guerras mundiales, cuando el país había estado bajo la férula imperialista del Reino Unido. Ahí estuvimos un rato leyendo las placas conmemorativas y lo escrito sobre las tumbas. Corría una brisa fresca que ayudaba un poco a apagar la canícula tropical.

Me llevó este colega a ver el acantilado para observar el Atlántico. Y ahí estábamos tranquilamente gozando del paisaje cuando nos dimos cuenta de una larga mancha negra que se extendía desde nuestros pies, a la orilla del mar y se adentraba en el océano. “¿Qué es esto?”, me dice mi colega. Y se contesta a sí mismo que es petróleo y sale corriendo hacia la planta. Pudimos ver como una de las máquinas termoeléctricas operada a diesel botaba a gruesos borbotones el combustible. De inmediato ordena la detención de esta máquina y muy agitado pregunta qué es lo que está pasando. Fue informado que la máquina tenía una fuga, cosa que era bastante obvia bajo una simple inspección ocular. Averiguaciones más acusadas dieron con la noticia de que una de las uniones de las tuberías de alimento del diesel no estaba funcionando en forma adecuada. Mi colega se quejó amargamente de cómo era



posible que hicieran funcionar la máquina con esta falta sin corregirla, que cómo se les ocurría dejar que el precioso y caro líquido fuera dar al mar originando así una tragedia ambiental. A estas alturas se estimó la pérdida acumulada en varias toneladas de diesel. Preguntó entonces quién podía arreglar el problema de esta máquina. Pero no tenían a nadie capacitado para la faena, así es que mi colega les dijo que él arreglaría la máquina solo. Efectivamente, el sábado se fue a la planta en shorts y camiseta, se metió al lodazal compuesto de todo tipo de detritus mezclados con diesel y arregló la fuga. A mí me pareció que los locales habían quedado contentos . . .

El lunes siguiente nos fuimos a las oficinas generales a presentarnos a la plana mayor de la compañía de electricidad, en donde mi colega informó debidamente del problema de la máquina que botaba diesel a destajo y que él mismo había solucionado el problema, haciendo hincapié en lo indebido de las acciones, o falta de acciones, del personal de la planta.

Como de costumbre, las conversaciones fueron agradables, hicimos un plan de trabajo conjunto y el presidente de la compañía salpicó la conversación con anécdotas eléctricas: de cómo su señora lo había llamado por teléfono a la oficina para decirle que la casa estaba sin electricidad y que ella acababa de comprar un pollo para la cena de la noche; ¿podría él pasar a buscar el pollo y colocarlo en el refrigerador de su oficina? Por supuesto él se había dirigido de inmediato a su casa, cogido el pollo y se lo había llevado al refrigerador de su oficina. A la hora de almuerzo su señora lo había llamado nuevamente comunicándole que la luz había vuelto y que a la hora de almuerzo trajera el pollo sin preocupación. Así lo hizo. Pero sucedió que durante el almuerzo la electricidad volvió a cortarse. Así es que tuvo que traerse el pollo de vuelta a la oficina, donde quedó hasta la media tarde, en que su señora volvió a llamar para

solicitar la presencia del pollo, que ella necesitaba poner al horno ya. Regresó a su casa con el pollo y no lo volvió a ver hasta la hora de la cena en que se lo comió junto a su familia. Y todos felices y contentos. Bien dicen que “en casa del herrero, cuchillo de palo,” pensamos nosotros.

En esa época por lo menos, las misiones del Banco trabajaban bastante de cerca con las embajadas de aquellos países que donaban maquinaria y otros enseres a los países de menor desarrollo. En este país el gobierno alemán había regalado una generadora térmica de electricidad a diesel y se encontraba a la sazón un ingeniero alemán de visita de inspección del regalo alemán. El embajador nos solicitó entonces una reunión de trabajo en conjunto entre este técnico, nosotros y el embajador con el Ministro de Energía. El embajador presentó a su técnico y expresó que él quería hacer una exposición meramente técnica y que no era un diplomático sino un ingeniero en máquinas diesel. Acto seguido el técnico procedió a explicar el lamentable estado del regalo de su gobierno y el mal trato que se le había dado a “su” máquina. Explicó que en estos mismos momentos los empleados estaban tratando de hacer andar el motor sin haber primero hecho la serie de labores preliminares y que en cualquier momento la máquina podía explotar, con lo que toda la capacidad generadora del país desaparecería en una sola gran explosión. Todos los asistentes quedamos anonadados. El ministro se dirigió a su secretario y en forma imperiosa le dijo: “Y tú, ¿qué haces aquí sentado? Corre a llamar a la planta y ordénales cejar con sus esfuerzos para hacer andar esa máquina! A ti te pago para masticar, no para tragar!”, Afortunadamente el llamado llegó en forma oportuna y nada serio pasó.

Durante la visita de cierre de nuestra misión con la plana mayor de la compañía, mi colega se refirió al jefe de la planta y explicó que este hombre indudablemente tenía una condición al corazón; que de continuar trabajando a

las altas temperaturas que se daban en la planta, hecha completamente de hojas de aluminio que aumentaban en varias veces el calor del sol y el producido por las generadoras, iba a sufrir un ataque al corazón. Solicitó entonces que se le reemplazara y se le trasladara a un puesto en que el calor fuera menor.

Al cabo de unos meses volvimos mi colega y yo a este país. Al comienzo de la reunión, el presidente de la compañía expresó que mi colega había tenido toda la razón respecto al jefe de planta. Mi colega preguntó: "Entonces, sufría de una dolencia al corazón?". A lo cual el presidente le contestó: "¡No hombre! ¡Se nos murió en la planta de un ataque al corazón!" ...

Creo que la vida se vive de distintas maneras en distintos lugares. Tiene otro significado la vida en otras partes. Hay lugares en que la vida se vive de una manera más natural que en otros lugares. En que la vida se toma como un dato que se acepta sin resquemores, sin prejuicios, sin quejas sobre la justicia o injusticia que la vida comete en contra nuestra, sobre el bien y sobre el mal que nos aqueja. Después de todo quizás la vida es algo que nos pasa. Y no es que seamos indiferentes a la acción progresiva, sino más bien es una aceptación de aquello sobre lo cual nada podemos hacer. Como si no existiera causa para sentirnos frustrados. ¿Para qué?, se preguntan. La vida es como es y no necesariamente como queremos que sea.

## Si los alemanes pueden, ¿Por qué no nosotros?

En cierta oportunidad estaba en Argelia con un colega ingeniero hidráulico en una misión de supervisión. Él se fue a visitar una nueva planta de tratamiento de aguas negras ubicada a la salida de Argelia, la capital del país, que tenía mucha curiosidad en ver. Se decía que esta planta pertenecía a la última generación de instalaciones modernísimas de gran eficiencia, así es que estaba muy curioso.

A la vuelta de su inspección nos juntamos a conversar de nuestros hallazgos y me contó que la planta era realmente lo último que había salido al mercado; era extraordinariamente eficiente y eficaz y necesitaba un espacio mínimo; todo funcionaba a través de computadores en un sistema de alta sofisticación que funcionaba bajo tolerancias mínimas. El problema era que con tanto aparato electrónico, era indispensable un orden y limpieza que no había encontrado. Muy por el contrario, las conexiones de los aparatos electrónicos andaban por los suelos, llenos de arena y en un desorden que no se entendía y que sería difícil de reparar en caso de problemas. Finalmente, me explica que ésta es una planta carísima, dada su sofisticación y eficiencia y que solo las ciudades sumamente densas en población –como Tokio o Nueva York– estarían en condiciones de comprar y hacer andar una planta como ésta, tan sofisticada y de reducido tamaño. En otras palabras, estábamos frente a una tecnología en el lugar totalmente equivocado y a un precio muy elevado. Aunque el Banco no había financiado esta planta, decidimos que lo mejor era discutir esto con el Ministro de Obras Públicas, discusión que sí estaba dentro de nuestras obligaciones, y explicarle que le habían vendido

esta planta, que estaba aún en experimentación, para usar a su país como conejillo de India.

Solicitamos una entrevista y al ministerio nos fuimos. Como el plato de fondo para esta discusión estaba el tema de esta planta, mi colega comenzó diciendo que la había visitado. Antes que pudiera decir nada más el Ministro se inclina hacia adelante con ojos abiertos y una sonrisa casi celestial y nos dice: “¿No les pareció una maravilla?” Con mi colega nos miramos y continuó diciéndole al ministro que eso era justamente lo que quería decirle y que lo felicitaba por esa adquisición extraordinaria. Y eso sería todo sobre el tema.

Como este caso, me correspondió encontrarme con varios otros en que se ha usado a países pobres como conejillos de India. Bueno, me decía yo, si esto se hace también con medicinas nuevas, que aún están en vías de desarrollo, ¿cómo no se va a hacer esto con maquinaria? Esto no tranquilizaba mi conciencia para nada, pero me hacía darme cuenta de que la diferencia de conocimientos y sofisticación de algunos países era, en esa época por lo menos, un hándicap enorme y muy costoso para los países pobres.

El ministro de obras públicas nos invitó a que fuéramos a conocer un instituto de entrenamiento, investigación y desarrollo que había sido recientemente inaugurado en Argelia. Nos pareció una visita interesante y para allá nos encaminamos. El director del instituto nos recibió sumamente bien. Este era un tipo muy alto, delgado, serio, de rasgos inteligentes aunque más bien tristes. Nos pareció que podría ser de origen bereber.

Las instalaciones eran en realidad de primera, como para sentirse orgulloso de ellas. En los laboratorios de enseñanza había maquetas perfectas de maquinaria, partidas al medio

para poder estudiar su funcionamiento, que eran un regalo de Alemania. Nos explicó los problemas de Argelia en términos de personal calificado para todo tipo de trabajo, desde el más simple hasta el más complejo, dado que cuando estaban bajo el imperio francés no existía universidades ni institutos de enseñanza que no fueran dedicados a los estudios religiosos. El problema era enorme y nos explicó la estrategia que habían planificado para suplir esta mano de obra con el correr del tiempo. Al final de su explicación, y ya al momento de la despedida nos dice que a él no le cabía duda que con tiempo Argelia podría ser como Alemania: "Si lo alemanes pueden hacerlo, ¿por qué no también nosotros?".

Y así es. No sé en realidad cuántas veces he escuchado este mismo dicho con respecto a y respeto por los alemanes. Se lo he escuchado decir a ministros de estado que han vivido por tiempo largo en otros países, algunos de ellos en Alemania. Y no tiene variación ninguna. Es como si la gente se hubiera puesto de acuerdo para decir la misma sandez. Y la respuesta es tan simple: "Nunca. Porque no son alemanes". Pero la gente se hace ilusiones sobre esto de copiar cuando ni siquiera han llegado al momento de emular un poco a aquellos que los han precedido. Creo que esta aseveración refleja una inmodestia y una falta de objetividad de lo que es posible y lo que no lo es. El problema es que esta inmodestia y falta de objetividad conduce a una frustración enorme que es difícil controlar cuando uno se empieza a dar cuenta que la cosa parece más difícil que lo que se pensaba. Agregaré un poco más sobre el tópico de la objetividad más adelante.

En cuanto volvimos de esta misión a Washington, nuestro jefe nos llamó a una reunión en que la experta en adquisiciones nos informó de una serie de errores que los argelinos habían cometido en sus adquisiciones bajo financiamiento del Banco. Este descubrimiento de errores

seguía a una hilera de errores que se habían discutido ampliamente con el país, quien había prometido evitarlos en el futuro pero aún estaba cometiéndolos. Esta era una situación frustrante y que parecía sin fin. Nuestro jefe entonces dijo con gran indignación: “Trabajan con estándares no conocidos (*They work to no known standards!*)” Esta frase dio la vuelta al Banco varias veces quedando así inmortalizada.

Pocos días después mi colega llega a mi oficina y me muestra un libro. Me pide que vaya a una página determinada y que lea. Era un relato de un historiador de la época del Imperio Romano, quien relataba acerca de las maravillosas construcciones que Roma había hecho. Este capítulo estaba dedicado a la construcción de túneles, que eran cavados por los dos lados al mismo tiempo. Decía que una sola vez había ocurrido que las dos excavaciones no se habían juntado en forma precisa; esto había sucedido en Argelia. Mi colega y yo no pudimos sino estar contentos que ellos pensaban llegar algún día a ser como los alemanes. Después de todo a eso se le llama progreso.

## La CIA del Banco y la curiosidad de la CIA

A comienzos de la década del 90 leí la descripción de una vacante interna del Banco. El encargado de esa actividad era Ken (abreviado de Kenichi) Ohashi, un colega japonés con el que había trabajado más de una década antes. Tenía muchas ganas de trabajar con él porque es un tipo capaz, noble y con un carácter ecuánime. Sin embargo no me gustaba para nada la descripción del trabajo a hacer. Lo llamé por teléfono para ver si tenía otro trabajo al que yo pudiera aspirar. Para mi sorpresa me dice que él había estado pensando en mí como alguien idóneo para la labor a hacer. Nos juntamos y me contó que el Banco había estado teniendo problemas de comunicación con los países miembros más ricos, cosa que era bastante notoria para mí. Que se había decidido tratar de mejorar las comunicaciones a través de mayor intercambio en los niveles más bajos, es decir de profundizar las relaciones para ver si éstas mejoraban. Que el puesto iba a estar alojado en la Asociación Internacional de Desarrollo, la parte del Banco que ofrece créditos –que los países ricos financian con donaciones– sin intereses a los países más pobres y que la labor consistía en coordinar las actividades de un grupo de alrededor de una decena de profesionales y para lo cual se necesitaba un conocimiento amplio de todas las operaciones del Banco.

Decidí tomar el puesto y fui presentado a los directores ejecutivos del Banco (los representantes de los países miembros) y sus asistentes en broma como un “agente de la CIA del Banco,” ya que trataría de saber más acerca de ellos y las posiciones de los países que representaban.



Una de las primeras cosas a las que me dediqué fue la familiarización con la creación de la institución. Me fui entonces a los archivos para leer las comunicaciones de aquellos primeros tiempos, que estaban ubicados en las bóvedas de seguridad de los archivos del Banco. Que placer el leer esos documentos de intercambio de opiniones de gente extraordinaria, visionarios realmente, sus vistas sobre el mundo de la época y las estrategias internacionales que ellos pensaban era necesario que el Occidente siguiera y cómo a poco a poco se llegó a formar la Asociación.

Mi trabajo con la Asociación fue uno de los más completos y acabados de mi estadía con el Banco y fue sumamente gratificante. Mis colegas representantes de los países me hacían muchas preguntas acerca del Banco: que cómo funcionaba esto, y por qué se hace aquello y no esto, y así. Ahí fue donde mi variada experiencia en la institución fue de gran ayuda. Al mismo tiempo me explicaban los problemas que sus países veían con el Banco y su administración, cosa que yo informaba a mis superiores.

Preparábamos informes sobre nuestras relaciones con los casi cincuenta países más ricos del mundo que eran contribuyentes o posibles contribuyentes de fondos a la Asociación, que funciona solo con donaciones de los gobiernos miembros y relativamente ricos. Además preparábamos informes brevísimos para aquellas reuniones del presidente, en esa época Jim Wolfensohn, y sus colaboradores más cercanos, en que explicábamos qué veíamos nosotros eran las ideas de los países, cuál debía ser el mensaje de la institución y otros factores. El grupo que coordinaba recibió múltiples felicitaciones de Jim Wolfensohn, lo que nos quería decir que estábamos haciendo un buen trabajo.

Muy pronto logramos que las conversaciones con nuestros colegas del otro lado del pasillo adquirieran un

tono abierto, objetivo y honesto, en que todo tema estaba sujeto a discusión. Por otro lado, logramos que nuestro grupo estuviera siempre bien informado de lo que estaba sucediendo en cada capital de los países miembros.

A decir verdad lo que estábamos haciendo tenía mucho de inteligencia: recopilar la mayor cantidad de información posible que no se encontraba disponible en muchas sino que en muy pocas partes, ordenarla una y otra vez, hacer sentido de ella, verificarla y finalmente pasarla a los niveles decisorios del Banco en forma resumida. En todos estos asuntos en que se manejan miles de millones de dólares en donaciones que periódicamente se hace a la Asociación la política tiene un lugar prominente por razones obvias. Así es por ejemplo que asistíamos a las reuniones del Congreso norteamericano cada vez que había discusiones sobre las contribuciones del gobierno de USA y estábamos bien enterados de los procesos de decisión respecto a estas contribuciones en los países más ricos.

Por esos años hubo una reunión de los G7. Pensamos que como uno de los puntos a tratar iba a ser las contribuciones a la Asociación, era nuestro deber enterarnos de las discusiones sobre esta materia. Hicimos lo posible por obtener la parte de las actas de la reunión que se referían a la materia de nuestro interés. Sucede que un día, antes de la hora de entrada al trabajo, me encontraba ya en mi oficina. Una secretaria me dice que está llegando un cable muy largo y que tenía que venir a examinarlo. Para mi horror, nos estaban llegando las actas completas de la reunión de los G7. Le pedí a la secretaria que esperara ahí hasta que todo el material se hubiera recibido y que no lo leyera ni permitiera a nadie acercarse a la máquina de télex. Esperé a que llegaran mi jefe y su jefa. Les informé de lo que pasaba y se decidió que lo mejor era destruir todo el documento sin leerlo. Nos pusimos los tres a destrozar la pieza culpatoria, ponerla dentro de un saco para documentos a quemar que lleva un candado y lo enviamos a quemar de inmediato.

No había pasado media hora cuando recibo una llamada telefónica de, llamémosle Robert. Robert era un funcionario del Ministerio de Finanzas de USA y uno de los encargados de revisar los documentos de préstamos y créditos que el Banco iba a llevar al Directorio para discusión y aprobación, por encargo de su Director Ejecutivo. Había estado en Finanzas por lo menos tanto como yo había estado en el Banco ya que anteriormente habíamos estado en contacto muchas veces. De vez en cuando, después de contestar alguna pregunta en particular con respecto a un proyecto que estaba llevando al Directorio solía decirle que les dijera a sus colegas de la CIA que no había nada malo en el sentido en que su pregunta iba y nos moríamos de la risa de mi comentario impertinente. En esta oportunidad se presenta como que en realidad él sí trabaja para la CIA y que está en conocimiento de que mi oficina había recibido las actas de la reunión de los G7. Le dije que no podía ni negar ni aceptar tal imputación pero le adelanté que si hubiera recibido tal documento yo lo habría destruido sin siquiera leerlo. El tira y afloja continuó por algunos minutos en que yo insistí en mis aseveraciones de lo que podría haber pasado si lo que él decía hubiese sido efectivo. Finalmente me pregunta, ya tranquilizada su preocupación, de cómo nos había sido posible conseguir tal documento. Le expliqué que si yo hubiera tratado de hacer eso, cosa que naturalmente nunca hice, lo haría de la manera más simple posible, que pensaba sería la más factible de éxito pero no sabía en realidad cómo lo podría hacer. Naturalmente en este sentido no quedó muy contento, pero por lo menos quedó tranquilo.

En este trabajo había notado una discriminación en contra de los países perdedores de la Segunda Guerra Mundial. Elevé este asunto al segundo nivel de decisión del Banco, aprovechando una visita con este funcionario a uno de estos países. Me quejé de que hasta cuándo se pensaba que ésta era una actitud conveniente y que a mí me parecía que estaba haciendo más daño que bien. Fui escuchado

muy atentamente pero no recibí un solo comentario de vuelta. Quizás, pensé, yo podría estar equivocado en mis percepciones. Pero mi convicción en este sentido me ha acompañado hasta el día de hoy. Tal parece que en esta vida existen resquemores que no se olvidan ni se perdonan fácilmente. Ojala que estos resquemores no vuelvan a abrir viejas heridas que se vuelvan a transformar en nuevos (o viejos) conflictos porque como dice John Keegan en *The First World War*, “los rencores de la guerra muerden rápido y sanan despacio”.

Aunque muchos colegas del Banco aplicaban una orientación más bien técnica a sus labores y en nuestras conversaciones con ellos nos era difícil explicarle acerca de la tan importante área de política, por lo general obteníamos de ellos la ayuda que necesitábamos cuando teníamos que contestar preguntas del otro lado del pasillo. Pese a esta ignorancia del área política, cuando se vio que el programa era exitoso y que ponía a nuestro grupo en contacto con los niveles de decisión, comenzó la competencia por llevarse la función con ellos, quienes eran, por supuesto, los que debían ser los repositorios de esta labor. Finalmente, bajo tanta presión, se comenzó a distribuir partes del programa a varias otras áreas que no supieron qué hacer con ellas hasta la desaparición del programa. Hay veces que la ambición mata cosas buenas, pensé yo en los momentos en que me acogí a retiro del Banco después de esta debacle.

## *This is London Calling*

En cierta oportunidad se dio uno de esos fines de semana largos en que se han juntado varios días festivos en que la gente aprovecha de agregarle unos días de vacaciones para hacer de esta situación un buen descanso. Me había quedado como Jefe de División y Director interino del Departamento. La oficina estaba prácticamente sola, con una sola secretaria, la de mi jefe, Kathia Couptry, una francesa muy activa y de gran inteligencia.

Un día entra Kathia a mi oficina diciéndome que hay un señor británico al teléfono quien ha llamado varias veces preguntando por el Jefe de División o la Directora y que no quiere entender que los dos están de vacaciones. ¿Podría yo hablar con él?

Me explicó este súbdito británico que necesitaba saber una serie de datos acerca de las contribuciones de su país a la Asociación Internacional de Desarrollo (AID, o IDA International Development Association). Le expliqué la situación con los días feriados y vacaciones que enfrentábamos en Washington. Me replicó que él era el Jefe del Presupuesto de Inglaterra y que necesitaba estas cifras urgentemente para poder terminar su presupuesto ese mismo día. Le relaté que por razones de seguridad había solo dos personas con acceso a esta información y de ellas solo una podía hacer entradas a este sistema y que ni siquiera los auditores podían entrar sin la participación de esta persona, cuyo nombre era Pamela Trivelli y que la segunda persona era la Directora del Departamento, Paula Donovan. Que las dos se encontraban en vacaciones

y que desgraciadamente me era absolutamente imposible ayudarlo. Comenzó este señor a levantar su voz a medida que su frustración aumentaba y yo repitiéndole lo mismo con diferentes palabras e incluso le dije que para evitar estos problemas el Banco ocupaba un calendario internacional en que aparecían los días feriados y períodos de vacaciones de todos los países del mundo con lo cual nosotros evitábamos este tipo de problemas tanto en visitas como en llamados a los distintos países y le ofrecí enviarle una copia.

Finalmente, en el paroxismo de la desesperación y después de un momento de silencio me dice en voz alta pero perfecto acento inglés: *"Hello! This is London calling!"*. Me dejó mudo. Entonces separé el teléfono de mi oído, lo miré con incredulidad como para asegurarme de que no estaba soñando y le respondí en voz baja y con el tono más apacible que pude: "¿Alo? Aquí Washington respondiendo," seguido lo cual este individuo procedió a cortar la comunicación, me imagino que con un golpe al pobre teléfono que no tenía culpa de nada.

Me quedé pensando un rato en esta famosa frase que él había pronunciado y que los ingleses usaban mucho en la época de su imperio. Esta frase les abría todas las puertas porque significaba claramente que uno debía poner la máxima atención en lo que Londres iba a decir, que no habría repetición y que mejor que se hiciera lo que se iba a demandar. Sucedió esto en los tiempos en que según la leyenda cuando había algún problema en algún país del mundo éstos se acababan como por arte de magia al sonido de las cadenas del ancla que producía la escuadra inglesa al llegar a la bahía más cercana al lugar de los sucesos. Me imagino que por eso es que esta frase me pareció tan fuera de foco, tan anacrónica que no podía creer mis oídos. Por otra parte pensé que si hubiera estado en los zapatos de mi interlocutor, quizás hubiera dicho lo mismo, porque cuando uno ha tenido tanto poder y éste se nos ha escapado

de nuestras manos, uno no puede sino pensar que aún lo tiene y actuar con una relativa falta de objetividad.

Este episodio me trajo a la memoria otro que me sucedió cuando estaba en mercados de capitales a cargo de las operaciones en dólares. Un día vi que un par de mis colegas miraban ansiosamente ciertos documentos y hablaban en voz baja, casi cuchicheando. Al poco rato vi que se les habían unido algunos más. Poco después me di una vuelta por la oficina y me di cuenta que todos, excepto yo, estaban reunidos en la sala de reuniones. Pasado un rato uno de ellos me vino a buscar y me llevó a la sala de reuniones. Me explicaron que no me podían contar de qué mercado se trataba pero que sí me podían hablar de las características de una transacción y procedieron a darme las variables de marras. Se trataba de una operación en que el Banco podría emitir algunos cientos de millones de dólares en un mercado desconocido para mí, en que la tasa de interés a pagar era sustancialmente más baja que la que pagaba el gobierno de aquel país y más bajas que cualquier otro prestatario podía alcanzar. Les dije que se trataba de una operación en Londres y que esta diferencia entre tasas de interés y la “deferencia” que se le estaba haciendo al Banco tenía su origen en las dudas acerca de la reelección de Margaret Thatcher como Primer Ministro de Gran Bretaña. Que yo estaría en contra de tal operación ya que existía el gran riesgo que los inversionistas en Inglaterra se iban a sentir robados una vez pasadas las elecciones en las que indudablemente la Thatcher sería reelegida. Argüí que nosotros, desde Washington, podíamos ver el desarrollo político mucho más claramente que los británicos en medio de lo que consideraban una crisis política. Además, que existía el peligro que con el tiempo este mercado se “secara” a nuestras emisiones y tuviéramos que pagar con creces por lo que en realidad habría sido un error de visión de los inversionistas y no del Banco. Me preguntaron extrañados de cómo había sabido que se trataba del mercado de

Londres. Dijeron que no a mis sugerencias y dijeron que ellos eran los Robin Hood de los mercados de capitales y que llevarían adelante la transacción. Les expresé mi intención de enviarle un memorando a Gene Rotberg expresando mi opinión. Así lo hice; Gene estuvo de acuerdo conmigo y canceló esta posible transacción.

Lo que no les dije a mis colegas fue mi raciocinio: el Banco solo puede emitir bonos en mercados de capitales de países ricos, había pensado, y el único entre los países ricos con semejante aberración en los mercados de capitales debería ser un país que tuviera características de país subdesarrollado. El único país entre nuestros prestamistas con esta cualidad era Inglaterra. En efecto, Inglaterra tenía, y aún tiene, ciertas características de país subdesarrollado, algunas de las cuales se presentan solo bajo ciertas condiciones, como son cualquier tipo de crisis, especialmente las crisis políticas. Pensé entonces en lo que significaba el desarrollo y cómo hay tan pocos países que se están realmente desarrollando en algún momento; como la mayoría lo único que hacen es marcar el paso y, muy importante, como hay también países que están en vías de involución, de subdesarrollo.

De mis lecturas sobre qué hace que un país se desarrolle y otro no, creo que el comentario que más me ha gustado es el de Oswald Spengler, quien en su *Decadencia de Occidente* dice que pareciera que un país o imperio avanza cuando está en "forma" y cae cuando deja de estar en forma. Si bien interpretar el significado de "estar en forma" queda sujeto a la subjetividad de cada cual, creo que una buena mayoría de nosotros entiende cuándo un país está o no en forma, cuándo su sociedad está actuando en forma objetiva y pragmática, cuándo se está dejando llevar por ideologías y emociones y no por realidades; en fin, cuándo se ha dejado de tener los pies sobre la tierra. Inglaterra dejó de estar en forma por ahí por la mitad del siglo XX, y muy especialmente después de la Segunda Guerra Mundial,



sobre todo con la independencia de tanto país que había estado bajo el imperio de los británicos. El caso de la India quizás sea el más patente: durante la época del Raj, como se conocía a la India bajo el Imperio Británico, este país registró disminuciones en su crecimiento económico con muchos años alcanzando tasas de decrecimiento económico. Estos han sido los únicos años en la historia económica de la India en que obtuvo tan bajas tasas de crecimiento económico. Obviamente que esto tuvo gran repercusión en el comportamiento económico del Reino Unido. Hasta el día de hoy.

## Los desagües políticos o la lógica del medio oriente

En cierta oportunidad me encontraba en un país de África del Norte estableciendo la viabilidad financiera de un proyecto de alcantarillado para una ciudad de un tamaño no pequeño. En la capital me habían invitado a visitar el lugar en donde se instalaría la planta y el área a ser servida. Lo que no me habían dicho era que el Alcalde de la ciudad quería conversar conmigo. Así es que para allá nos encaminamos.

Pasados los prolegómenos y recepción el Alcalde saca a relucir una serie de asuntos con respecto al alcantarillado planeado. La gente quería saber por dónde pasarían las tuberías, cuánto iba a demorar la construcción, qué tipo de molestias se suscitarían con el tránsito, qué pasaría con los malos olores, y muchas otras más. Pasada esta serie de preguntas me dice que el Gobernador del área también quiere conversar conmigo. Este me plantea otra serie de problemas: por qué se había elegido esta área y no otras del país, las implicancias políticas de un posible favoritismo eran considerables, el Ministro de Obras Públicas había dicho esto y lo otro mientras el jefe de estado había proclamado tal y cual cosa.

Si bien estas preguntas las encontraba adecuadas para los locales, sobre todo aquellos del Ministerio encargado, me parecía algo así como meterme en asuntos extraños, en cosas que realmente no me competían. Pero ellos insistían en que estos asuntos eran de vital importancia y tenían autorización para discutirlos con el personal del Banco. Contesté lo mejor que pude.

En vista de que este tipo de situación se había repetido en varios proyectos en esta parte del continente africano no pude menos que reflexionar sobre las dificultades de hacer un proyecto del Banco por estos pagos. Y me pareció que la forma de razonar de esta gente era ligeramente distinta a lo que yo estaba acostumbrado: un análisis de la necesidad de las instalaciones que se iban a hacer, los costos y beneficios implicados en la operación y un sin fin de otras consideraciones de orden técnico. Pero esto de la “política” de los alcantarillados y depuración de aguas servidas estaba más allá de mi alcance. Y sin embargo eran en realidad preocupaciones que era necesario atender. Pensé que ellos pensaban de una manera más integral sobre el asunto atendiendo a las necesidades de todo el mundo, o sea algo así como una manera “esférica” de ver el problema, con el dilema al centro y todos los interesados a su alrededor. Esta manera de pensar encaja bien con el hecho de que estos países son predominantemente musulmanes. En efecto, el Islam es una religión de leyes en la cual la religión y la política, la fe y el poder están inextricablemente unidos, como nota Charles A. Kupchan en su obra titulada *No One's World*. También cita a Bernard Lewis, quien asevera que el Islam “no tiene palabras para distinguir entre lo sagrado y lo profano, lo espiritual y lo temporal, porque no acepta o siquiera conoce la dicotomía que estos pares de antónimos expresan”. Sin embargo estas dicotomías también implican que el hombre occidental no ve, ni puede ver, como lo sagrado y lo profano, lo espiritual y lo temporal son el reflejo de una misma realidad. Estas diferencias entre estas dos culturas, la Islámica y la Judeo-Cristiana, es fundamental y está en la base de las dificultades de dos culturas que no pueden entenderse mutuamente. En el fondo es una lucha entre el Cartesianismo y Pascalismo con sus tendencias analíticas y la visión más integralista del Islam. Quizás les paremos esquizofrénicos a ellos y con buena razón desde su punto de vista. En cualquier caso, me pareció que estaba más bien cerca de la manera de plantear estos dilemas de algunas

de las tribus indígenas de Norteamérica, que estudian las proyecciones de las decisiones que se toman hoy hasta las 15 generaciones futuras. Bien distinta esta manera de hacer las cosas de como lo hace el hombre occidental, quien ve las cosas en forma intelectual, racional, lógica como una flecha apuntada hacia el futuro, que es el lugar hacia donde hay que ir, es decir en una forma lineal. Me pareció que si hiciéramos por lo menos una parte de nuestra tarea adoptando esta posición habría mucho que ganar.

## La lógica oriental

Por ahí por la década del 80 me pusieron a cargo de las relaciones con los bancos comerciales, que no eran muchas, y de la venta de préstamos antiguos que el Banco tenía en sus activos, principalmente a países industrializados, hechos inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial.

Un buen día un colega de un banco comercial japonés, a quien había conocido en una visita a Tokio, me anuncia una visita de una semana para conversar conmigo y naturalmente que me sentí muy contento de su visita y agradecido del interés de un gran banco japonés en la compra de algunos de nuestros préstamos.

Se apareció por mi oficina el lunes indicado a las 9 de la mañana. Conversamos toda la mañana y le expliqué lo mejor que pude cómo funcionaban las ventas de estos préstamos y las ventajas y desventajas que estas operaciones tenían. Se mostró muy contento y esa tarde trabajó solo en una oficina que habíamos habilitado para su uso.

Al día siguiente se presenta de nuevo en mi oficina con una serie de preguntas sobre lo que le había explicado el día anterior. Naturalmente le di todo tipo de explicaciones. En la tarde nuevamente trabajó solo.

El miércoles se presenta una vez más en mi oficina con preguntas. Me llamó la atención que éstas eran las mismas preguntas de ayer pero igual le volví a explicar todo lo que quería saber.

El jueves se presenta una vez más en mi oficina. Me hizo las mismas preguntas otra vez. Esto ya me estaba angustiando porque llegué a pensar que el coeficiente intelectual de mi colega no era muy alto. Si no, ¿cómo podía explicar que me repitiera las mismas preguntas una y otra vez? Mis colegas me miraban pasar con esta visita del Japón y se reían porque sabían por lo que estaba pasando. Ya me estaba sintiendo frustrado. Después de todo quizás era culpa mía el no saberme explicar. ¿Qué hacer? Su estilo de hacer las cosas me daba la impresión de alguien que se acerca a una circunferencia, que es el problema a atacar; se dirige hacia la circunferencia – tap, tap, tap – y hace preguntas; se aleja – tip, tip, tip; camina un poco alrededor de la circunferencia – tap, tap, tap; se acerca al problema – tap, tap, tap; hace nuevas preguntas; se aleja – tip, tip, tip; y así sucesivamente hasta dar la vuelta completa. Esta operación se repetía día tras día.

El viernes se presenta una vez más en mi oficina a las 9 de la mañana. Ahora sin embargo, me dice que él quiere asegurarse si entendió bien mis explicaciones y procedió a explicarme a mí este tipo de operaciones. En unos 20 minutos a media hora me dio la más lucida explicación que jamás había escuchado sobre lo que yo hacía y así se lo hice saber. Se sonrió y me dijo que ocuparía el resto de ese día, que era el último en Washington, para preparar su informe.

Solo en esos momentos me había dado cuenta de lo que había pasado y mi experiencia terminó con mi asombro y respeto por la manera de hacer las cosas de los orientales.

Esta manera lenta pero segura, llena de intención y deliberación, puede ser frustrante para alguien como yo que estaba acostumbrado a ver las cosas rápido y llegar a conclusiones más o menos rápidas también. Los orientales se toman largo tiempo en deliberar antes de

hacer algo, con consultas que incluyen a la mayor cantidad de personas posible y después actúan con gran rapidez y certeza. En cambio, el occidental toma decisiones rápidas pero la demora viene cuando se trata de implementar las decisiones. Hay autores que han estimado que el tiempo total empleado desde el reconocimiento del problema hasta la implementación de la solución es el mismo pero distribuido de una manera distinta. He conocido gente de negocios que no han podido adaptarse a la manera oriental y han interrumpido negociaciones que podrían haber sido rentables por no tener la paciencia de lidiar con la manera oriental de hacer las cosas. Piensan que esta gente simplemente no es seria; ¿qué se traen? Por otro lado, los orientales no pueden entender la prisa del occidental; ¿por qué, se preguntan, siempre están tan apurados; qué los mueve; no pueden tomar las cosas con la debida calma; son neuróticos o qué? Las relaciones entre culturas están llenas de trampas, algunas mortales.

## La traducción extraña

Temprano una mañana llegó a mi oficina la secretaria de mi Vice Presidente Ejecutivo de Finanzas cuando trabajaba en mercados de capitales. Había hecho con él una operación en el mercado de Nueva York por \$600 millones de dólares que había tenido gran éxito, por lo cual se encontraba muy agradecido. Su secretaria me entregó copia de un cable escrito en español con la instrucción directa de mi VP ejecutivo, Moeen Qureshi, quien sería nombrado más tarde primer ministro de su país, Pakistán, que yo y solo yo lo tradujera. Le dije en el acto que yo no era ningún traductor y no tenía por qué traducirlo. Me repitió las instrucciones y se fue.

Pensé entonces que era un tanto extraño que Moeen me enviara un cable con esas instrucciones a sabiendas de quién era yo y que no era traductor, así es que le di una mirada curiosa rápida. Para mi horror veo que es un cable que viene firmado por el Ministro de Finanzas de Venezuela a nombre de todos los Ministros de Finanzas de Latinoamérica. En este cable profesaban que dada la situación financiera en que se encontraba el subcontinente habían decidido estudiar la posibilidad de declarar una moratoria sobre todas las deudas de estos países, incluyendo lo adeudado al Banco Mundial, discusiones que estaban programadas para un par de días más en Caracas, la capital venezolana y para las cuales contaban con su presencia.

A comienzos de la década de los 80 todos los países Latinoamericanos estaban en realidad abrumados por una enorme deuda externa hacia EEUU, Europa y Japón,



que habían por lo demás contratado de una manera harto irresponsable de banqueros aun más irresponsables. Estaban en medio de lo que pasó a llamarse la Crisis Financiera Latinoamericana de los 80. El único país que se había librado de estos problemas era Colombia. Dada esta situación, este cable era un verdadera bomba y por supuesto entendía ahora el por qué la instrucción que yo hiciera la traducción. Llamé a mi secretaria y me puse a dictarle en inglés la traducción, a puerta cerrada. En realidad hice más bien una interpretación en la que traducía el típico español venezolano, sumamente florido, a un inglés más bien terso en que el texto se dirigía rápido al punto esencial. Agregué sin embargo una “nota del traductor,” en que le explicaba a Moeen que el texto original estaba escrito en un lenguaje si bien florido, menos florido que el común de una comunicación de ese país al Banco; que era una comunicación que dado el vocabulario empleado era inusualmente directa para un hispanoparlante y que no dejaba dudas sobre la seriedad que se le daba a la intención del redactor de la misiva. Se la fui a dejar personalmente a su secretaria y le pedí que se la pasara de inmediato a su jefe y le dijera que estaba a su disposición para mayores aclaraciones del contenido de la misiva si lo estimaba necesario. A los pocos minutos me llamó Moeen personalmente para agradecerme la traducción y particularmente la nota del traductor, la que le había ayudado a darle sentido a la misiva.

Lo único que supe después de esta nota fue que Moeen había tomado el toro por las astas y convencido a estos países de no declarar la moratoria.

Esto me trajo a la memoria una ocasión, a fines de los 70, en que con un colega ingeniero fuimos a un seminario en Nueva York dado por el vice presidente de operaciones internacionales del Chase Manhattan Bank, mientras estábamos de paso en Nueva York rumbo a Brasil. Este VP habló de las maravillas que existían en los países de la

América Latina en que se podía prestar grandes cantidades de dinero a excelentes tasas de interés a una región que crecía a pasos agigantados. Al momento de las preguntas y respuestas me levanté para comentarle al VP que sus palabras me parecían un tanto exageradas y sus nociones de rápidos réditos de buena calidad, un sueño. Le expresé que en mi opinión estos países estaban ya bajo una deuda demasiado grande, deuda que por lo demás estaban usando de mala forma. El VP me preguntó con arrogancia y desdén que quién era yo como para emitir esas opiniones tan injustas; expliqué quien era como se me solicitaba. Unos años más tarde, cuando ya trabajaba en mercados de capitales, visité las oficinas del Chase Manhattan porque querían participar en el manejo de nuestras emisiones de bonos en Nueva York. Aproveché la oportunidad de preguntarles por el VP de Operaciones Internacionales. Me informaron que en cuanto había llegado el golpe de la crisis financiera en Latinoamérica él había sido el primero en salir del banco. Efectivamente, si bien los países de la América Latina aprovecharon el exceso de liquidez que había en los mercados internacionales para contratar cuanto préstamo pudieron con una ceguera increíble, fueron los banqueros internacionales quienes decidieron prestarles, lo que habían hecho con la misma ceguera increíble de los Latinos. Y como siempre ha sucedido, los primeros en llegar con estos “regalos de griegos” han sido los banqueros norteamericanos, quienes han dejando las migajas para la banca del resto del mundo (principalmente la europea), y más aún metiendo a estos bancos cuando ya era tarde para poder tener mayor fuerza en las negociaciones que ya veían venir. En fin, me imagino que así es como da vueltas el mundo. Lo peor de esta crisis fue que, de acuerdo a estudios del Banco, una gran cantidad de estos préstamos fue robada y fue a esconderse a lugares como Suiza y Miami.

## Los sociópatas de ENRON

Por ahí a fines de la década de los 80 y comienzos de los 90 algunos colegas comentaban en los corredores y comedores acerca de esta nueva compañía norteamericana que andaba comprando activos en el sector de energía a diestra y siniestra. Había comprado plantas eléctricas en India, Pakistán y otros países. La problemática se suscitaba porque algunas de estas plantas las había financiado en parte el Banco Mundial y necesitábamos participar de alguna manera en estas compras. Y los colegas afectados andaban haciendo preguntas sobre quiénes eran estas gentes de ENRON, como se llamaba la compañía, y quién era, muy específicamente, la Vicepresidenta encargada de las operaciones internacionales que tenía una agresividad pocas veces vista.

Sucedió que ninguno de nosotros trabajando en el área financiera teníamos una idea cabal de esta nueva y agresiva corporación. En vista de la importancia que empezaba a tomar en nuestras operaciones, decidimos –así como se toman estas decisiones, en conversaciones de pasadizo y que se cimientan poco a poco– solicitarle a nuestro presidente, en ese entonces James Wolfensohn, que quizás sería buena idea invitar a ENRON a hacer una presentación de su corporación en nuestro edificio. El presidente aprobó la idea y emitió la invitación.

Esta visita estuvo dignificada por la presencia de Ken Lay, el presidente de ENRON en ese entonces, su vicepresidenta de operaciones internacionales y otros ejecutivos más. Hicieron una presentación extensa sobre quiénes eran, su

filosofía, su ideología de liberar mercados regulados y una descripción de su aparato corporativo. La presentación fue seguida, como todas estas manifestaciones por nutridos aplausos.

Sin embargo, durante el mismo tipo de conversaciones que habían llegado a proponer la invitación a ENRON, nos fuimos confesando los unos a los otros y poco a poco la enorme desconfianza que nos daba ENRON. Era difícil poner el dedo en la llaga y no estaba en nuestros deberes el estudiar a fondo a esta corporación. Pero no podíamos estar conformes con sus explicaciones; había algo que no encajaba bien en el cuento; las cosas de las que hablaban no podían dar los resultados que acusaban y las operaciones que hacían estaban más cerca de una alquimia errada que de una química bien ponderada. En el curso de unas cuantas semanas nos dimos cuenta de que nuestras sospechas eran lo suficientemente grandes como para compartirlas directamente con nuestro guía supremo. Solicitamos entonces una conversación personal con el Sr. Wolfensohn y le expusimos nuestras dudas y la disyuntiva en que nos encontrábamos. Preguntó qué es lo que proponíamos y le dijimos que en vista de la incertidumbre y los riesgos que acarrearía deberíamos evitar todo tipo de contacto con ENRON y con los países que estaban en negociaciones con esta compañía. En esta reunión estaba presente el vice presidente y abogado general del Banco quien expresó que estaba muy bien lo que proponíamos siempre cuidando de evitar todo tipo de ofensa o atribución hacia ENRON. Estos asuntos eran estrictamente entre los países vendedores y ENRON y no cabía en realidad ninguna participación del Banco Mundial en ningún proceso o negociación. Por lo demás nos estábamos basando en sospechas que aunque fueran de carácter profesional eran insuficientes como para llevar a ENRON a juicio, que constituía la base legal para cualquier decisión.

Nos retiramos muy contentos de la reunión y así se hizo.

Algún tiempo después se anunció que ENRON había quebrado. Las pérdidas fueron enormes para accionistas, trabajadores (quienes perdieron gran parte cuando no la totalidad de sus fondos de retiro) así como para los consumidores de energía que habían tenido la mala suerte de haber sido clientes de ENRON. También se supo de la intencionalidad en la malversación de fondos que habían cometido los ejecutivos de la corporación, con ayuda de bancos comerciales y de sus auditores, quienes tuvieron que cerrar sus operaciones. Esto sucedió muy de cerca de las quiebras dolosas de otras corporaciones americanas gigantescas, tales como Tyco.

De esta serie de quiebras extravagantes por lo gigantescas y que “nadie” notó quizás el caso más estudiado ha sido el de ENRON. Los altos ejecutivos de la compañía y en general la mayoría de sus empleados que trabajaban directamente en operaciones eran sociópatas y algunos puede que incluso hayan tenido características de sicópatas. Lo mismo se aplica a las otras compañías en quiebra. Lo mismo se aplica a la infinidad de compañías del área financiera y muy en especial a las dedicadas a operaciones inmobiliarias del día de hoy y que casi quebraron el sistema financiero de los países industrializados con la crisis financiera del 2008 y que en este momento aun están amenazando la salud financiera de sus economías. Desde la década del 50 los psicólogos y sobre todo los psiquiatras han estado escribiendo y hablando de lo que parece un aumento sustancial en la presencia de sociópatas y sicópatas en el mundo, especialmente de su arribo al crimen de “cuello y corbata”. Una de las características de los ladrones de cuello y corbata es que sus fechorías tienden a ser mucho más grandes que los simples asaltos a transeúntes o a casas y afectan a una gran cantidad de gente muchas veces en cantidades apreciables

o, en otras palabras, son dañinos “en grande”. Algunos de estos científicos de la ciencia del alma han incluso hecho recomendaciones de cambios en las instituciones que velan por la salud mental de nuestra población y de las leyes que deberían acompañar estos cambios. Hasta el momento se ha hecho caso omiso a estas advertencias y el público general se ve cada vez más cercado por esta jauría de malhechores que casi siempre logran escapar de las manos de una justicia atrasada, para continuar haciendo sus fechorías. Hay veces que saco cuenta en una servilleta de papel qué parte de la población está dedicada a actividades que si no ilegales todo el tiempo son a todas vistas inmorales: robo de tarjetas de crédito, robo de identidades, atracos a casas, robos a almacenes, bancos y gente, asesinatos, tráfico de drogas, trata de esclavas “blancas” y en fin toda la gama de actividades que a usted se le pueda ocurrir. Mi conclusión es que es una parte importante de la población la que se dedica a estas actividades y que entorpecen el desarrollo normal de las actividades de una sociedad que sin ellos sería mucho más tranquila y placentera. Creo que la presencia de esta gente tiene un costo elevado para la sociedad y los legisladores deberían escuchar más y mejor a los entendidos en este tipo de casos difíciles de identificar e imposible de mejorar con ningún tratamiento.

Estas acciones deberían orientarse también hacia aquellos que coadyuvan en estas actividades. Por ejemplo, las instituciones financieras que han ayudado a estas corporaciones dedicadas al robo en fino han salido libres de toda culpa. Para mí es obvio que estas compañías “asociadas” estaban en antecedentes de lo que pasaba al interior de corporaciones como ENRON. Es simplemente imposible explicar que ellas no hubieran sido capaces de descubrir lo que pasaba cuando unos cuantos funcionarios del Banco Mundial no necesitaron más que una explicación general de los gerentes de ENRON para darse cuenta de que había “algo podrido en Dinamarca”.

Una de las consecuencias de estos sucesos de empresas que han funcionado bajo banderas negras en USA ha sido que el resto del mundo, en su afán de copiar todo lo que sea norteamericano, también ha copiado lo que han hecho estas compañías. Y tenemos así una verdadera erupción de estos sucesos en muchas partes. Esto se debe a que el mundo realmente no piensa en las consecuencias que pueden seguir a acciones copiadas sin pensar en lo que se hace. Pareciera que la inmoralidad empresarial está de fiesta en todas partes en estos días. Que pena, ¿no le parece?

## Un chileno en África

Cuando me cambié de trabajo para conocer África y los africanos me dediqué, como de costumbre, a leer sobre este continente. En una oportunidad leía el libro *The Africans* del periodista norteamericano David Lamb, de reciente edición. En éste, Lamb relata lo salvajes que eran los africanos y cómo cuando se sorprendía a algún ladrón con las manos en la masa la gente lo agarraba a patadas, lo que a veces resultaba en la muerte del caco, en vez de llamar a la policía. A mí me impresionó mucho esta descripción y pensé que realmente esta gente era salvaje. Pero he aquí un chileno que leía a un norteamericano sobre el África y su gente y un momento de recuerdos me trajo a la mente que en mi ciudad natal de Santiago lo mismo sucedía en las décadas del 40 y 50. Incluso recordé haber participado en alguna de estas manifestaciones de indignación y ofensa en más de alguna oportunidad en que, pese a mi corta edad y aun menor tamaño me las había arreglado para meterme entre los adultos y haber propinado una o dos pataditas tímidas al ladrón que estaba siendo castigado. Me acuerdo del gusto y la indignación con que se le pegaba al tipo y que unas cuantas veces esto también resultaba en la muerte del malhechor.

No me cupo más que preguntarme cómo podía yo explicar esto. Entonces me recordé que en esa época en Chile había muy pocos policías y que cada vez que se les llamaba por los escasos teléfonos que existían entonces, éstos no llegaban nunca. Entonces naturalmente que lo único que quedaba era hacerse justicia por uno mismo. También pensé que esto distaba mucho de ser una característica salvaje, como la



llamaba Lamb, sino era más bien una señal de solidaridad con la víctima del robo, era sentirse atacado personalmente, porque un ataque de esta naturaleza a cualquier ciudadano era obviamente un ataque a la sociedad entera, por lo que se le llama a estos acontecimientos actos antisociales. Me recordé que también en esa época se había dado la noticia de que en Nueva York una señora había sido asaltada en plena calle y apuñalada mientras ella gritaba pidiendo socorro al que nadie, absolutamente nadie, acudió para salvarle la vida. El comentario en Chile se refería a la indiferencia que se podía encontrar en una sociedad rica. Además me recordaba que el origen de la palabra linchamiento, que de eso se trataba, viene de los Estados Unidos y no de África ni de la América Latina. Cosa curiosa, pensé. Pero más aun, hoy por hoy un chileno raramente sale en defensa de otra persona que está siendo asaltada. O sea que la acusada indiferencia norteamericana había llegado también a Chile. Y así es como en realidad parecen ser las cosas: las costumbres cambian de una sociedad a la otra y en cada sociedad cambian a través del tiempo. Las costumbres de otras sociedades nos parecen siempre atrasadas, cuando no salvajes, y muchas veces nos olvidamos de las costumbres que existieron en cada una de nuestras sociedades en un tiempo pretérito. O sea que la vaca tiende a olvidarse de cuando era ternera. Quizás también se aplique a estas situaciones aquello de la facilidad con que vemos la paja en el ojo ajeno pero no la viga en el nuestro. Uno de los grandes problemas que se suscita en las relaciones interculturales es que cada sociedad es autorreferente, es decir se tiene a sí misma como único punto de referencia, lo que las limita enormemente.

Me recuerdo que en una recepción de una embajada en Washington, en donde son tan comunes, una señora japonesa, muy distinguida, elegante y suave, me preguntó que en vista de que yo había viajado por tantos países quizás le pudiera decir dónde había yo encontrado las sonrisas más bellas. Que pregunta más bella y sensible,

me dije a mí mismo y sin dudar le respondí que había sido en África; que los africanos tenían esta sonrisa plena y natural llena de felicidad; que sus carcajadas eran abiertas y contagiosas. En mi experiencia la felicidad tiene poco que ver con el dinero que se tiene y mucho con la actitud que se tiene frente a la vida. La vida es caótica y llena de incertidumbre. Por mucho que tratemos de controlarla, siempre se las arregla para sorprendernos con cosas buenas o malas, trágicas o cómicas. La vida es como es y no como queremos que sea; no es ni justa ni injusta, feliz o infeliz, buena o mala. La vida no ofrece garantía ninguna y es, por el contrario una aventura, la más grande de nuestras vidas. La vida simplemente es. Y la vida se acerca más a algo que nos pasa en vez de algo que deseamos. Y en este sentido los africanos parecen ser más felices porque viven la vida de una manera más realista, mejor adaptada a lo desconocido. Pero también a lo conocido e inmutable: para ellos la muerte de alguien es parte de la vida que no se puede negar y aunque nos produzca dolor no ver más a la persona amada, esto es natural y sucede y seguirá sucediendo. Así es como explicaría yo la recuperación rápida de pérdidas irreparables que experimentan los africanos. En occidente la gente como que espera que sus sueños se hagan realidad y como esto pasa raras veces, entonces se frustran. No parecen darse cuenta tampoco que la felicidad es más bien el resultado de un estado de ánimo y depende en poco o nada de circunstancias exteriores. Me pareció que esta explicación había satisfecho a esta señora y continuamos hablando de otros temas, Japón y los japoneses entre otros.

En los países africanos que visité me encontré siempre con una actitud sumamente receptiva y cariñosa hacia el extranjero. Siempre se me atendió bien. Y me llamaba la atención la naturalidad de los africanos en su entorno natural. Los negros de los países del Caribe se jactan de sus excelencias y discriminan en contra del hombre blanco y especialmente del Latinoamericano, a quienes consideran

inferiores. Esto no sucede en África. Tampoco tienen el andar inseguro y tentativo del negro norteamericano, quien ha sufrido de vejaciones en un territorio del que no son naturales, entre ellas la esclavitud, indiferencia y discriminación, por siglos ya. Muy por el contrario, se sienten dueños y señores de su tierra, que les corresponde, y reflejan un sentido de seguridad en sí mismos que es difícil encontrar en otros lugares. África les encaja bien. Sí; es cierto que sufrieron a manos de cuanto salvaje hay, así como lo hicieron a manos de los europeos y su espíritu “rapañento,” como lo llamara el siquiata suizo Carl Gustav Jung, o a manos del conquistador musulmán que comerciaba en la trata de esclavos que ponían en camino a Europa y los Estados Unidos. Pero esas son cosas del pasado y nada tienen que ver con el presente en que se vive.

En un viaje a Sierra Leone en que había ido solo, sin compañía de algún otro colega del Banco, al par de semanas que estaba allá trabajando con mis colegas locales, un día sábado, me recuerdo, me fui a afeitarme y muy naturalmente me miro al espejo, aún en un estado entre dormido y despierto, y me sorprende de que mi cutis no era negro! ¿Qué estaba pasando? Indudablemente había algo malo, que no funcionaba. Entonces entendí que esto se debía no tanto a mi actitud sino a la actitud de aceptación de parte de la gente de este país africano. Jamás he olvidado esta experiencia tan rica e iluminadora.

Cuando trabajé en proyectos de países subdesarrollados hice hincapié en visitar a la gente que se beneficiaba con los proyectos que financiábamos. Me hacía acompañar de algún representante del departamento de relaciones sociales de la empresa local: de un varón si se trataba de electricidad o de una dama si se trataba de un proyecto de agua potable y alcantarillado, por ejemplo. Estos colegas locales expertos en las relaciones con su sociedad me presentaban a los locales y les explicaban por qué quería conversar con ellos;

además del respaldo que le daban a mi visita proveían de algo así como una legitimidad a mis preguntas que de otra manera se podían interpretar como impertinentes. En mi experiencia es el dueño de casa quien se preocupa de la electricidad y sus complicaciones mientras es la dueña de casa quien se preocupa del agua y su importancia en la vida. Me encontré con que habitualmente el pobre tenía una excelente comprensión del costo y los beneficios de tener acceso a estos bienes y entendían bien las cuentas por estos servicios y me pude dar cuenta de lo mucho que los cuidaban. Por otro lado, los consumidores acomodados estaban más o menos conscientes de los beneficios, pero no de los costos ni de lo necesario que estos beneficios son. Era algo así como que la riqueza desgastaba la percepción inteligente y aguzada.

## Otro hospital para África

En al Banco hay varios casinos, suficientes como para alimentar a unos 10.000 empleados. Solíamos encontrarnos allí a almorzar juntos algunos colegas y a veces uno simplemente iba y se sentaba con alguien conocido. Esto es lo que me pasó un día y me senté a almorzar con un colega que me adelantaba en algunos años, que se aprontaba ya a acogerse a retiro y que trabajaba en el sector de Salud del Banco. Le pregunté qué noticias tenía y me contó que estaba yéndose a Uganda. A pedido del gobierno de este país se había enviado una fuerte misión para estudiar el problema de salud allí con especial énfasis en el problema del SIDA. A cargo de esta misión iba un tipo joven, con poca o ninguna experiencia, quien había abandonado al resto de la misión a su suerte y a que hicieran lo que quisieran. Estos tipos se dedicaron a hacer su trabajo tranquilamente hasta que un día el jefe de la misión los reúne y les dice que él tiene que volver a Washington y que ellos sigan trabajando en el desarrollo del proyecto. Así lo hicieron y cuando volvieron a Washington se encontraron con la sorpresiva novedad que el jefe de la misión había preparado, solo, el informe acerca del proyecto y que acababa de invitar a una misión del país a que viniera a Washington a negociar el préstamo. La misión de Uganda estaba presidida por el Ministro de Salud de aquel país. Se le entregaron todos los documentos que acompañan un proyecto. Procedió a leerlos y después solicitó una entrevista con el presidente del Banco. En esta entrevista el ministro le explicó a nuestro presidente que este proyecto que se le había presentado ponía acento en la construcción de un hospital y que a Uganda le sobaban los hospitales en estos momentos dado que tantos países le habían regalado hospitales completos. En realidad había

tantos hospitales que no les era posible ocuparlos todos ya que no tenían la cantidad de personal necesaria y que ahí estaban botados. Ahora este señor, el jefe de la misión, proponía otro hospital más. El ministro ni siquiera había tenido la oportunidad de conversar con él y lo había venido a conocer en las negociaciones aquí en Washington. Se disculpó ante el presidente del Banco pero insistió que se volvía a Uganda después de este tiempo y gastos perdidos y que le rogaba le enviara una misión con gente de “pelo blanco.” ¿Qué había pasado con el Banco que ya no había gente de “pelo blanco” en quien confiar?

Y así es como se le había pedido a mi colega que montara una nueva misión rápidamente y se encaminara a Uganda. En el evento se hizo la tal operación en Uganda para contento de su Ministro de Salud. No sé cuál sería la suerte del primer jefe de misión enviado a Uganda . . . Este fue también el golpe final para que se acordara, finalmente, enviar los documentos necesarios para las negociaciones de un préstamo antes de que la misión del país llegara a Washington, cosa que era hartamente justa y por la cual parte del personal había estado abogando por largo tiempo.

Existe gente que ha acusado a las actividades del Banco con sus proyectos de agricultura en África por el aumento de la incidencia del SIDA. Este razonamiento dice que el Banco ha traído agricultura mecanizada en forma abrupta al África. Como esta maquinaria debe ser manejada y mantenida por hombres esto ha quebrado el equilibrio social de algunas sociedades tradicionales. La mujer, que estaba a cargo de la agricultura, había sido desplazada por los hombres, mientras los hombres, siempre a cargo de la ganadería, caza y pesca también habían sido desplazados de su hábitat. De esta manera se había logrado que nadie estuviera contento con la reversión de los roles masculinos y femeninos. Los hombres descuidaron las máquinas, que tenían entonces una vida corta. Los matrimonios fallaban.

Los hombres acudían en mayor número a prostitutas y esto había agravado la incidencia del SIDA. Lo cierto del caso es que los proyectos de agricultura del Banco en África tuvieron poco éxito.

Pero un buen día los chinos llegaron al África. Andaban, y aún andan, en busca de materias primas. Llegaron al África entonces con grandes sonrisas y muchos regalos. Los chinos regalaron estadios y comenzaron a hacer proyectos de desarrollo en forma gratuita. Entre ellos había proyectos agrícolas. En estos proyectos, en vez de optar por una mecanización de la agricultura con todo el desarraigo que esta significaba, decidieron que era mejor tan solo cambiar las puntas de los arados. Hasta ese entonces los arados, incluso sus puntas, eran hechos de madera y arrastrados por animales. Los chinos regalaron nuevas puntas, hechas de acero, y ellos las cambiaron por las antiguas. El resultado fue un asombroso aumento de la productividad agrícola en todos los lugares donde los chinos introdujeron esta mejora tecnológica tan simple y elemental. Como Sherlock Holmes habría dicho: "Elemental, mi querido Watson".

¿Son estos regalos chinos "regalos de griegos?". Por supuesto que sí. Son inversiones a las que le van a sacar altos retornos, igual que cualquiera multinacional de cualquier país occidental. Y también, al igual que sus colegas que les antecedieron, van a hacer todo lo que sea necesario para sacar el máximo provecho a un mínimo costo: si hay que liquidar a alguien; bueno se hace. ¿Hay que cambiar algún gobierno? También se hace. Después de todo no es muy difícil lograrlo. Y casi no hay multinacional que no haga todo este tipo de actos nefarios: para muestra un botón: Apple hasta muy poco pagaba precios irrisorios por mano de obra baratísima que era de talleres de sudor en China, equivalentes a casi esclavitud, pero sus productos reflejaban costos norteamericanos; la diferencia se dejaba como utilidad de la empresa. Linda manera de hacer negocio. El

periodista inglés Anthony Sampson escribió refiriéndose a ITT que algunas corporaciones nacen bajo una estrella negra. Se equivocó, a mi parecer, en algunos miles. Los casos de corporaciones que han devastado al mundo con sus correrías son incontables. Estas son corporaciones que no tienen respeto por los ciudadanos de cuyos países provienen. Aun menos responsabilidad sienten por aquellos de otros países y especialmente si son de países con distintas culturas y, por lo tanto, “inferiores”.



## La locura divina llega del África

Llegó al Banco este señor africano sin anuncio ni fanfarria. Se presentó como parte del personal de las Naciones Unidas en la oficina de Nueva York que venía a hacer ciertos estudios económicos a lo que lo autorizaba su doctorado en economía. Era muy alto y delgado, de corte y modales distinguidos; usaba anteojos con marco negro y vestía lo que indudablemente eran trajes ingleses hechos a la medida. Tenía un acento británico y hablaba pausado y con propiedad. Muy pronto se le vio a la hora de almuerzo, lejos de su trabajo cotidiano, deparando con sus colegas del Banco Mundial.

Recuerdo haberme sentado a la mesa de almuerzo ya nutrida con gente del Banco y este flamante visitante. Era un tipo sumamente entretenido y capaz de contar un sin fin de historias. Sus opiniones eran escuchadas con cuidado y reflejaban una sabiduría enorme tanto en lo económico como en lo social. Obviamente contaba con la simpatía de la mayoría del personal, incluido yo, que lo había llegado a conocer y muy en especial del personal femenino.

Así pasó el tiempo y a este doctor africano se le veía siempre conversando amigablemente con todo el que quisiera acercársele. Pasó a ser parte integral del paisaje, flora y fauna internos del Banco.

Un día al llegar al edificio del Banco me encuentro con un poco de algarabía frente al mesón de los guardias y veo algunos individuos que me parecían policías por su tamaño y modales. La curiosidad pudo más que yo y me quedé

ahí observando y preguntándome qué estaba pasando. Al cabo de un rato salen desde el elevador dos tipos, que también me parecían policías, al lado de nuestro amigo y colega africano, quien venía esposado con las manos a su espalda. Me quedé de una pieza. No sabía qué podría haber sucedido. ¿Sería un accidente? ¿Un crimen? ¿Qué cosa?

Al día siguiente los diarios locales tenían todas las noticias. Lo que había sucedido es que este señor se había presentado a un jefe de división, quien le había prestado una oficina para su trabajo. Como pasaba el tiempo y no escuchaba nada de las Naciones Unidas, decidió llamar allá y averiguar un poco más sobre el ilustre visitante. Ahí le informaron que nuestro amigo era un tipo con algunos problemas mentales o emocionales que se hacía pasar por una persona que no era y que ya había gastado un buen tiempo en las oficinas de las Naciones Unidas bajo los mismos falsos pretextos que había usado en el Banco. Se había llamado entonces al FBI, que es la policía que se encarga de todos los asuntos criminales que suceden en los organismos internacionales, quienes habían procedido a rescatar al Banco del falso representante de las Naciones Unidas.

Los que habíamos conocido a nuestro estimado colega africano nos quedamos muy sorprendidos y tristes. Por mi parte, había deparado con luminarias y una serie de economistas de gran prestigio. Sin embargo todos ellos me habían parecido simples mortales con un gran intelecto, conocimiento y capacidad creativa. Pero ninguno de ellos tenía el carisma que rodeaba a este colega, que ahora hasta me parecía un regalo caído del cielo. Quizás de alguna manera había llenado nuestros deseos de ser lo que él representaba tan bien y plenamente. Espero que haya logrado satisfacer todas las fantasías de grandezas que tenía en su mente ofuscada pero comportamiento apacible como el de una oveja, temperamento contento como un Buda

ausente de demonios internos y haya recibido la aceptación que le dimos y que se había granjeado muy bien con los que lo conocimos. Como dijo Quevedo: “Que la vida es sueño y los sueños sueños son”. A veces los sueños satisfacen nuestros más deseados anhelos de vuelo sin tener que elevarse físicamente a alturas que no nos es dado alcanzar.

## El Tubo que no se Veía

Visitábamos en una ocasión una planta de agua potable que el Banco estaba ayudando a financiar en Yemen. Había acompañado a mi colega ingeniero a ver el avance de la obra. A mí siempre me gustó, en la medida de lo posible, acompañar a mis colegas del área técnica porque esto me permitía ver la realidad de lo que yo veía tan solo en el papel. Además que me servía para aprender un poco acerca de la técnica de la que hacían despliegue mis colegas.

Mientras él conversaba con el jefe de obras, yo me fui a un lado a mirar la construcción. Veía de reojo a mi colega en discusión cada vez más acalorada con el jefe de obras y esgrimía mi colega un bloc de papel de borrador y le mostraba algo que había reseñado en este papel. Como la discusión siguiera y veía a mi colega subir de su normal color rosado a un rojo furioso con sus venas poco menos que al aire decidí acercarme poco a poco a ellos a ver qué pasaba. Finalmente le pregunté a mi colega, un británico que se llamaba Geoff Matthews, qué es lo que pasaba. Entonces me dice que este bruto no puede entender lo que él le explica tan claramente. Había que fabricar un tubo con una plancha de latón que se necesita para sacar agua de alguna parte. El le dibuja la plancha de latón en el papel borrador y entonces señala con flechas como hay que doblarlo en redondo para hacer una especie de tubo. Pero el idiota no entiende. Yo miro tranquilamente al colega yemení y veo que realmente tiene una cara de estupor y sufriendo de una frustración que se lo lleva y va a provocar un crimen en cualquier momento. Me di cuenta de lo que pasaba, aguijoneado más que nada por la situación que

parecía escaparse de las manos, tomé el bloc de borrador en mis manos, saqué la hoja con el dibujo, le mostré la hoja al colega yemení y le dije que esa era la plancha metálica; ahora, le dije, la doblamos así y señalé como doblarla con el papel. El tipo vio que efectivamente quedaba ahora un tubo y dijo: “Ah! Ahora si veo un tubo pero no como usted lo hace”. Geoff me miró con estupor y no podía salir de su asombro. Le dije que parecía que el colega simplemente no tenía las herramientas necesarias como para entender un dibujo que era demasiado conceptual para él. El tenía que ver cómo efectivamente podía hacer un tubo con una hoja de latón en la más absoluta de las realidades. De lo contrario la cosa no resultaba.

Fuimos a ver al Ministro de Finanzas a su oficina ya que estaba dentro de nuestras labores en esta visita. Nos introdujeron a su oficina en donde nos dio la mano sin pararse. Los dos notamos que este sujeto se sentía incómodo, quizás avergonzado. La discusión fue agradable y fructífera pero siempre con esta especie de malestar entre medio. De pronto veo que a Geoff se le cae algo al suelo y se agacha a recogerlo. Bueno, salimos de allí y lo único que los dos queríamos era conversar acerca de la situación. Geoff me dice que él había botado algo al suelo de adrede solo para mirar por debajo del escritorio y me cuenta que el señor ministro estaba agarrado con una feroz cadena que iba de su pierna a su escritorio. Claro, entonces nos acordamos del reciente golpe militar y que se había dejado a este señor como Ministro de Finanzas porque, aunque no pertenecía a la camarilla que había dado el golpe, era el único que podía manejar las finanzas del país. Pensé que era bueno esto de tener como compañía un británico que sin pertenecer al MI5 era sin embargo un buen espía.

## Un país agradecido

Tal como algunos otros nacionales, los japoneses tienen larga memoria, sobre todo en aquellos asuntos en que se sienten agradecidos. Visitaba Japón representando por supuesto al Banco Mundial para estudiar el mercado de capitales de ese país cuando me llegó una invitación a almorzar de un cierto japonés. Mis averiguaciones me permitieron saber que este señor era considerado como el director de empresas privadas de más antigüedad en Japón. Naturalmente que acepté la invitación.

El día y a la hora señalados ahí estuve para este almuerzo. Me esperaban en la puerta y me condujeron al piso más elevado de un moderno y alto edificio donde se encontraba el comedor ejecutivo. Cuando se abrió la puerta del ascensor me encuentro que hay una fila doble de geishas, una a la izquierda y la otra a la derecha, en sus típicos kimonos, que llevaba desde el ascensor hasta la puerta del comedor, en donde me esperaba el ejecutivo que me había invitado. Pensé que nos habíamos equivocado de piso pero se me señaló que debía bajar, que ese era nuestro fin del corto viaje. Titubeando un poco me encaminé hacia el ejecutivo pasando entre las dos filas de geishas y a medida que avanzaba ellas bajaban sus cabezas en señal de saludo respetuoso. Me pareció que estos cortos pasos, de algo así como unos veinte metros, era un pasaje infinito y que el tiempo se había parado súbitamente. Finalmente llegué frente al ejecutivo quien se inclinó y estrechó mi mano mostrándome pasar al comedor. Era este señor de no menos de unos 70 años de edad pero muy bien llevados, con un típico rostro noble y sonrisa más bien seria.

Una vez sentados a la mesa con una decena de comensales el ejecutivo me señaló que la gente que nos acompañaba era su plana mayor de ejecutivos. Se lanzó entonces en un corto pero sentido discurso en que me indicó que después de la Segunda Guerra Mundial el único organismo que había ayudado a Japón a recuperarse de la guerra había sido el Banco Mundial y que era su deber como el ejecutivo de mayor antigüedad en Japón recibirme y agradecerme a nombre de su país una vez más el agradecimiento que sentía todo japonés por la ayuda prestada. Naturalmente que tuve que decir algunas palabras sin preparación de ningún tipo, aunque no me acuerdo qué dije, tan impresionado estaba.

Efectivamente, mientras Europa se recuperó gracias en gran parte al Plan Marshall, USA no dio ninguna ayuda a Japón fuera de la ocupación del país y la imposición de un sistema democrático en que el Emperador imperaba pero no gobernaba. Y esto también explica la enorme ayuda de Japón al financiamiento de la Asociación Internacional de Desarrollo del Banco Mundial.

En 1904-5 Japón se vio envuelto en la Guerra Ruso-Japonesa. Esta guerra fue más bien imprevista y sorprendió a Japón con una escuadra naval pequeña y débil. Solicitó a Inglaterra la construcción rápida de algunas naves de guerra pero muy naturalmente la entrega de estas embarcaciones llevaría un largo tiempo. A la sazón Inglaterra acababa de terminar de construir algunas embarcaciones de guerra hechas para el gobierno de Chile. Los ingleses le sugirieron a Japón que le solicitara a Chile que autorizara la entrega de esas naves a Japón mientras ellos construían nuevas naves para Chile, quien no tenía la premura de Japón. Chile dio su consentimiento y con la ayuda de estas naves la escuadra japonesa venció a la escuadra rusa. Los japoneses nunca se olvidaron de esta ayuda. Con el correr del tiempo, a fines del Siglo XX, Chile quiso exportar alimentos a Japón pero este país no importaba alimentos de ningún tipo que

no fuera la soya. Sin embargo, y en apreciación de lo que Chile había hecho por Japón en 1905, autorizó a Chile a exportar alimento a Japón. Como bien decía, Japón tiene una memoria larga.



## Un almuerzo en Marruecos

Antes de mi primer viaje a las costas del sur del Mediterráneo mis colegas me advirtieron que me iba a encontrar con algunas costumbres que me iban a choquear, como por ejemplo el comer con las manos, para lo cual debía estar preparado.

Con el correr del tiempo mi colega a cargo de las finanzas de la compañía de aguas y alcantarillado de Marruecos, con la que trabajaba a la sazón, me invitó a que fuera a su casa a almorzar con su familia. Me preparé para lo cual me habían advertido y el día señalado me presenté a la casa de mi colega. Estaba ahí toda la familia: su señora, sus niños y otros parientes. Después de servirnos algunos brebajes refrescantes al calor de una agradable conversación llegó el momento de pasar a la mesa. La mesa era grande de forma circular. En medio de ella había una gran bandeja giratoria que contenía una serie de manjares que se veían deliciosos; estaban arreglados de manera de cerrito terminado en punta con distintas como tajadas en una torta con diferente comida. La mesa era bajísima y alrededor de ella había poltronas en el suelo para sentarse de pies cruzados. Se me explicó que tenía que lavar mis manos en el agua manil y a continuación tomar un trozo de pan fresco y aún caliente, muy flexible y con él tomar lo que quisiera de la bandeja giratoria. Así lo hice mientras todos miraban con curiosidad a este extranjero que se enfrentaba a una costumbre desconocida para él. A cada trozo de alimento que tomaba con el pan me explicaban lo que era. Tomé de lo que me parecía apetecible y después todo el mundo se me unió haciendo girar la bandeja sin parar, comiendo y continuando la conversación de antes.

Trajeron a continuación unos deliciosos pastelillos árabes como postre y el nunca faltante té. Otra agua manil con su pequeña toalla cerró el almuerzo. Y muy para mi sorpresa me encontré con una familia agradabilísima compartiendo el alimento en una ceremonia que parecía diseñada para realmente celebrar la alimentación en familia. Quizás esta manera de hacer las cosas le habría causado disgusto a mis colegas del Banco, pero a mí me causó un placer y un bienestar como pocas veces había conocido. El placer de una comida en conjunto con esta familia marroquí no tenía punto de comparación con las costumbres de otros países. Esto era realmente compartir el pan con familia y amigos. Una costumbre extraordinaria pensé para mis adentros.

Cuando el filósofo alemán Schopenhauer se dio cuenta que la vida se alimenta de vida dijo que la vida era algo que nunca debió ser. Los detractores dijeron que el filósofo había dicho esto en su peor momento y sus partidarios dijeron que había sido su momento más lúcido. No es que estos comentarios tengan mayor importancia pero los consigno aquí para registrar mejor la historia. Cuando era niño mi padre me llevó un día domingo a visitar el matadero. Antes de entrar ya me sentía nervioso porque respiraba algo terrible en el aire. Mi padre se había conseguido un permiso para visitarlo en su totalidad y me llevó a ver por dónde y cómo se introducían los animales, llenos de terror y ojos que se les arrancaban, cómo les pegaban un solo golpe brutal en la cabeza y caían muertos para ser arrastrados por varios individuos que usaban gruesas cuerdas. Vimos también cómo el animal era descuerado y sus distintas partes eran botadas o se sometían a tratamiento que terminaba en la carne que comíamos en la casa. A partir de esa experiencia indeleble siempre que como algo veo en mi imaginación el animal que me entrega su carne para nutrir la mía y ha existido una especie de unión entre yo y el animal sacrificado. Y cada vez que he comido carne con otra gente, pienso en la comunión que se está realizando entre nosotros y el animal.

Y cada comida acompañada de otra gente ha sido para mí una comunión, así como fue el almuerzo en Marruecos. No puedo dejar de pensar que la sociedad de hoy en día ha perdido esta costumbre tan ancestral y necesaria que nos hace partícipes de un algo que es más grande que cada uno de nosotros considerado individualmente. Hoy por hoy los niños comen cada uno a la hora que quieren o pueden, la mayoría de las veces sin la compañía de los padres. No me parece que podamos llamar esto parte del avance de los tiempos actuales. Más me parece un retroceso que nos impide realizar nuestro propio espíritu y nuestro lugar en esta tierra. Creo que esta nueva costumbre implica un paso hacia la in-civilización.

## La importancia de llamarse Sergio

Una mañana cualquiera, temprano, ese día, me encuentro en el elevador a una señorita quien trabajaba obviamente en el Banco acompañando a un señor de cierta edad que reflejaba en su vestir y hablar distinción y seguridad en la importancia de su papel, cualquiera que fuera. El le pregunta a ella si hay gente de algún país que se destaca por su humor. Ella le responde con toda su juvenil gracia que sí: “Ah!” le dice, “esos deberían ser los chilenos. Andan siempre bromeando y son muy divertidos”.

No me considero ni elegante ni distinguido, pero cabe hacer una distinción con el sentido de la propia importancia. Temprano en mi carrera en el Banco observé que había colegas para quienes era de la más absoluta importancia el tener discusiones con los ministros de los países que visitaban. Cuando volvían de sus viajes relataban con gusto sus conversaciones con los ministros, gente por supuesto de su misma capacidad y estatura, y hacían hincapié en lo que ellos les habían dicho a estos personajes y la profundidad de sus comentarios. Relataban con lujo de detalles desde la recepción, pasando por una descripción del despacho del Ministro, enumeración de otras personas que habían asistido a la reunión, el arreglo de las sillas o sofás, quién y cómo se había iniciado la conversación, quién había dicho qué cosa en un preciso momento, lo bien que él había entendido los temas de discusión y todo tipo de minucias que se les venían a la cabeza. El problema es que cuando se acogían a retiro del Banco estos colegas no podían aceptar el no tener más contacto con gente tan importante como los ministros y caían en una depresión que finalmente los

llevaba a trabajar como consultores en el mismo Banco. Lo que mis colegas claro no sabían era que algunos de estos ministros se quejaban a la gerencia del Banco que eran molestados demasiado a menudo por el personal del Banco por asuntos que en realidad no necesitaban de su conocimiento ni participación. Pero mis colegas vivían al máximo esta experiencia vicaria de sentirse y ser de importancia en este mundo tan lleno de mediocres.

Me imagino que este tipo de experiencias debe ser común en instituciones de reconocida importancia y prestigio. Por mi parte a mí me parecía una situación más bien triste y pensé que no debería caer en este falso sentido de la importancia. A partir de ese entonces cada vez que me presentaba a alguien y pasaba una de mis tarjetas de visita explicaba que esa tarjeta valía mucho más que yo, que era un simple representante de tan augusta institución. Como tenía que hacer esto a menudo, esta operación me servía para recordarme de quién era y cuán aparte era yo de la institución. Cuando hacía esto me sentía, para acentuar la experiencia, como el centurión romano que volvía a Roma victorioso e iba en un carro arrastrado por caballos mientras un cónsul que iba a su lado le llevaba por sobre su cabeza una corona de olivo y le repetía “Recuerda que solo eres hombre”, para evitar que el guerrero fuera a sublevarse en contra de su Emperador. Además servía como una apertura en broma que habitualmente llamaba a risas y un ambiente relajado. Y así, cuando me retiré del Banco no sentí la nostalgia de gloriosas pero pasadas campañas ni me sentí parte de la historia moderna.

Por otra parte es necesario reconocer la importancia del trabajo del personal del Banco. En primer lugar, se trata de ayudar a países enteros con proyectos de calidad. Estos proyectos involucran el financiamiento de parte del Banco de hasta miles de millones de dólares por proyecto. Estos dos factores generan una presión grande que de una

manera u otra se refleja en el personal involucrado. Hay además personajes para quienes escalar en la organización del Banco es más importante que escalar el monte Everest o el Kilimanjaro y que por lo tanto le imponen a su personal más presión de la que ya sufren. Todo esto redundando en la salud del personal. Durante mi estadía en el Banco hubo varios suicidios. El mensaje que daba la forma en que se mataron era claro: por ejemplo un colega se encerró en su oficina después de las horas de trabajo y sentado en su escritorio de descerrajó un tiro en la cabeza dejando así su cerebro regando su escritorio; otro saltó al vacío desde la pieza de su hotel durante una de las reuniones anuales del Banco y el Fondo Monetario. Como dije, los mensajes fueron claros.

Para abundar: en cierta ocasión mi doctora de cabecera me pregunto qué pasaba con el personal del Banco que era una preocupación de los médicos del área de Washington por tener la segunda más alta incidencia de ataques al corazón, úlceras gástricas y suicidios, después del Ministerio de Relaciones Exteriores. Ellos entendían bien el problema de trabajar en este Ministerio pero no entendían lo que sucedía en el Banco.

Cuando ya había finiquitado todo mi proceso de retiro me correspondió visitar a mi médico para el que sería mi último chequeo anual por el Banco. Me dijo que tenía la presión más baja que lo habitual pero dentro de los parámetros normales. Entonces me miró con una cara de inteligencia y me dijo: “¡No me diga que se está acogiendo a retiro!” Desde entonces mi presión se quedó en el lado bajo de lo normal.

# Alo!... Aloooooooooo!

## La imposibilidad de comunicarse

“Luz; más luz” fueron las últimas palabras del poeta alemán Goethe. En las mismas circunstancias, el filósofo español José Ortega y Gasset le dice a su esposa: “No veo claro, María. No veo claro”. Para nosotros los simples mortales ver claro y comunicarse en forma clara es difícil y hay quienes predicán que la comunicación es imposible. Pero dejando de lado tecnicismos, debo reconocer que comunicarse es difícil. Más aun cuando se trata con extranjeros y peor si éstos pertenecen a distintas culturas.

El extranjero que habla español no entiende, por ejemplo, el significado de la expresión latinoamericana “¡al tiro!”. La interpreta como significando “de inmediato”. Cómo se equivoca. “Al tiro” no significa “en el acto”, sino que es una expresión que se usa para indicar un cierto grado de premura, pero no mucha; puede querer decir mañana, pasado mañana o bien, simplemente, uno de estos días. Cuando se duplica la expresión y se dice “¡Al tiro; al tiro!”, entonces se asume que hay más premura pero aún no significa en el acto. Solo cuando se dice tres veces consecutivas se quiere decir “de inmediato”. ¿Qué extranjero está en condiciones de entender esto?

En forma similar, “mañana” no quiere decir el “día siguiente” sino que es una palabra sumamente abierta con un horizonte que fácilmente puede llegar a la eternidad. Los países árabes también tienen una expresión idéntica al “mañana” pero me dicen que sin la urgencia del “mañana”.

Con razón dijo Ortega y Gasset que “el idioma es un secreto entre aquellos que lo hablan”.

Las comunicaciones son una ardua tarea. Para los países subdesarrollados esta tarea se hace casi imposible. Tienden a ser poco específicos en su hablar. Por ejemplo, cuando cabe decir que algo no se puede hacer, dicen:

“Es que no se puede hacer”.

La pregunta que sigue es obvia: “¿y por qué?”.

La respuesta: “es que es muy difícil”.

Nuevamente: “¿qué lo hace muy difícil?”.

La respuesta: “bueno, es que se necesitan muchos recursos”.

P: “¿y qué hace difícil conseguir recursos?”.

R: “es que en estos días no se encuentra de esta gente por aquí”.

P: “¿y se pueden traer de otro lugar?”.

R: “bueno; difícil es pero creo que se podría intentar”.

Y así, suma y sigue, y lo que se podría abreviar en un par de sentencias bien planteadas se transforma en un diálogo de sordos en que hay que guiar la conversación pasito a pasito en lo que más parece una extracción de muelas. De la misma manera, cuando uno dice algo en un país desarrollado hay una serie de cosas que se subentienden, forman parte del lenguaje no hablado y no hace falta decirlas a viva voz. Esto es particularmente así en el caso de los Estados Unidos, en donde a mí me parece que esta comunidad del lenguaje no



hablado es una característica valiosa para hacer las cosas en forma eficaz y eficiente. Pero en los otros países esto no es así; es necesario hacer el trayecto completo por obvio que parezca. De otra manera va a haber malos entendidos.

Los compromisos y promesas tienen también distinto valor en distintas partes. Una vez me dirigí a Quito, la capital del Ecuador, después que había acordado con el gerente de finanzas de la compañía de electricidad que nos encontraríamos en cuanto llegara y que me enviaría su vehículo al aeropuerto para esperarme. Cuando llegué al aeropuerto de Quito no había nadie esperándome, así es que tomé un taxi y me dirigí a las oficinas de la compañía. Cuando llegué allí solo estaba el portero y no había nadie más en las oficinas. Le pregunté si era día festivo, que venía de Washington y tenía una reunión aquí. Me explicó que toda la gente estaba en la plaza de toros y que sería mejor que volviera al día siguiente. Así lo hice. Al día siguiente le pregunté al gerente que buscaba qué había pasado. Me dice: “¡Ah! ¡Sí! Nos fuimos a los toros pues”. Y eso sería todo. El problema es que lo que se escribe en blanco y negro también está sujeto a estos vaivenes. Y de allí, en parte, la necesidad de hacer lo que se llama “misiones de supervisión” del Banco.

En los países subdesarrollados existe una idea mágica acerca de las comunicaciones por la cual se cree que ésta es automática, instantánea, perfecta y sin intervención humana. En efecto, por ejemplo, si usted les solicita a colegas extranjeros que por favor le avisen en cuanto se halla terminado una determinada tarea ya que después de esto usted tiene que tomar alguna acción, puede estar seguro que no le van a avisar. Así es que cuando los llama por teléfono ya bien pasado el tiempo suficiente para haber terminado la tarea, le informan que:

“¡Puf...! Hace tiempo que ya hicimos eso”.

Y si entonces usted pregunta:

“¿Y por qué no me avisaron, cuando yo se los había pedido?”

Le contestan:

“Bueno, ¿y para qué si todo salió bien?”.

“Pero ¿y cómo voy yo a saber que todo salió bien?”

“Bueno, ¿pero no le digo que todo salió bien? ¿Para qué le voy a avisar?”.

Y de ahí no salen.

El acuse de recibo de una comunicación no existe. Se lo juro: no tiene existencia ni en el vocablo de los países subdesarrollados ni en la realidad factual de ellos. Estas son puras fantasías de extranjeros que no entienden nada. Aunque de vez en cuando puede que le digan que sí, que efectivamente habían recibido su comunicación y que estaban preparando una respuesta pero

“¿es que sabe usted? La tarea es bien larga oiga y lleva un largo tiempo...”.

“¿Y cómo podría saber yo que ustedes recibieron mi comunicación?”.

“Bueno, ya le dije pues oiga, la recibimos y estamos preparando respuesta”.

Es para tirarse los pelos...

## ¿Qué hora es?

El tiempo tiene un significado totalmente distinto de cultura a cultura. Los latinos (europeos y americanos) tienen esta tendencia a considerar el tiempo como algo que se vive. No hay necesidad en realidad de medir y sobre todo de seguir el tiempo con estos delicados adminículos llamados relojes. ¿Con qué objeto? ¿Que la fiesta es a las 5 de la tarde? Bueno, llegaremos cuando llegemos y no antes; puede que a las 6 o a las 9 pero, con suerte, llegaremos; no hay de qué preocuparse. No me puedo olvidar de una ocasión en que hacía de intérprete entre un médico norteamericano y un ciudadano mejicano y que ilustra este punto bastante bien. El médico me pide le pregunte a este señor cuándo había tenido su primer desmayo.

El mejicano me contesta:

“Bueno, debe haber sido después que me botó la yegua ... en realidad no; fue después que me caí de la bicicleta; me acuerdo bien porque la Hortensia estaba esperando a Carlitos por esa época”.

“Ah!” le digo, “¿y cuándo fue que se cayó de la bicicleta?”.

Me contesta: “Bueno, fue antes que nos cambiáramos a la ciudad pos oiga”.

A todo esto el doctor me urge que necesita saber cuándo sucedió el primer desmayo. “¿Qué está pasando?”.

Le digo que si le cuento no me va a creer.

“¿Realmente necesita la información doctor?”.

“Sí”, me contesta.

Al mejicano: “¿Hace mucho tiempo de esto?”.

“¡Ah! Sí; hace mucho tiempo”.

“¿Como cuánto; un año, dos años, o más?”.

“¡Ah! Mucho tiempo...”.

En vista de la falta de una respuesta inteligible el doctor decidió que había que hacerle toda una batería de exámenes a este sujeto, con el consecuente gasto.

### **No me haga muecas, por favor**

Los gestos son otro impedimento a una buena comunicación. Por ejemplo, en mi primera visita a la India, mi interlocutor me dice “Sí” y mueve la cabeza de lado a lado, como queriendo decir “No.” Al cabo de un rato me dice “No” y mueve la cabeza de arriba hacia abajo significando que “Sí.” Pensé que me estaba tomando el pelo pero pronto me di cuenta que los gestos hindúes son diferentes a los que se estilan en el occidente. Hay veces que he interpretado una amigable conversación entre árabes como una pelea porque tienden a gesticular mucho y hablar en voz elevada; y peor aun si se le agrega la guturalidad del idioma árabe. De la misma manera sucede con una conversación entre dos italianos, con su bello idioma que se habla con todo el cuerpo. Y si uno ha visto a un inglés esperar un bus con toda su personalidad flemática, nota que está como parado en una fila militar de una sola persona, mientras un italiano se mueve a izquierda y derecha con toda la elegancia que Dios le dio, y un negro parece estar bailando al ritmo que parece llenarle el espíritu. Es difícil imaginar dos personalidades más opuestas que un inglés y un italiano. Por otro lado, para indicar absoluta atención, un japonés pone sus manos juntas frente a su rostro, como en gesto de adoración, cierra los ojos y baja su cabeza. Uno interpretaría esta actitud

como inatención e indiferencia, cuando el japonés quiere expresar exactamente lo opuesto.

Descubrí por casualidad la relación íntima que parece existir entre el lenguaje y el movimiento corporal así como facial. Venía llegando de Francia y le contaba a algunas amistades la manera de gesticular de los franceses, sobre todo los parisinos. Para hacerlo mejor hablaba en francés mientras imitaba. Me di cuenta entonces que mi pronunciación del francés era mejor cuando gesticulaba como lo hacen los franceses; por lo menos eso es lo que le pareció a mis oídos. Así que cuando decidí enseñarme italiano, comencé de inmediato a hablar con las típicas gesticulaciones italianas. Mi acento de inmediato fue excelente. Y no deja de ser un tanto obvio que haya una relación directa entre el habla y los ademanes. Después de todo somos un organismo integral. Ahora, qué sería primero: ¿la gesticulación seguida de la invención de una lengua o lo contrario? Creo que le dejaría esa preguntas a los lingüistas quienes seguramente ya la han contestado o considerado que la pregunta no vale la pena. En todo caso, me parece que hay una armonía entre gesto y lenguaje así como la hay entre personalidad y carácter con ademanes. Uno hasta podría preguntarse, como prueba de esto, si uno podría imaginar un inglés hablando inglés pero gesticulando como italiano. No se puede, sobre todo si el inglés pertenece a una clase alta en que no se mueve ni siquiera el labio superior, que se llama "stick upper lip," o labio superior pegado.

En cierta oportunidad me encontraba en el lounge del aeropuerto de Ginebra esperando mi conexión a Túnez. El lounge estaba desocupado; no había una sola alma. De pronto entran tres sujetos. Uno se sienta frente a mí y se pone a leer el Financial Times que llevaba consigo. Era obviamente inglés. Los otros dos, obviamente italianos, llevaban sus abrigos sobrepuestos, porque ésa es la forma elegante de vestirlos. Los abrigos se ven feos cuando se llevan puestos y peor aun cuando están abotonados. Hay

gente que visten su chaqueta de esta manera creyendo, equivocadamente, que esto es elegante pero así demuestran que no son elegantes aunque les gustaría serlo. Llevaban bufandas de seda entre el abrigo y el vestón; vestían ropa de calidad y en forma elegante: no más de tres colores y una exquisita elección de colores y diseños. Llevaban zapatos italianos, por supuesto, de esos que aprietan mucho pero que son tan bellos. Este par se dedicó a pasear por el lounge de arriba abajo conversando, para lo cual gesticulaban mucho moviendo sus manos y cuerpos al grácil ritmo y perfecta cadencia de la bella *lingua italiana*. El inglés en frente mío leía tranquilamente su periódico casi sin hacer movimiento alguno. Yo leía mi libro pero miraba con curiosidad a los dos italianos, su ir y venir, y al flemático inglés. No sabía qué estaba fuera de lugar en este cuadro, si era el aeropuerto con toda su austeridad, el inglés, yo, o el par de italianos. Al cabo de un rato llaman por los altoparlantes al vuelo de mis compañeros de espera. El inglés mete su periódico en su portadocumentos, mira a los dos italianos y les dice que los han llamado. Me mira moviendo su cabeza de izquierda a derecha y con una cara como diciendo: “¿Qué le parece? Y tengo que trabajar con éstos.” Y se sonríe. Yo le contesté su mirada y sonrisa con otra como diciéndole que entendía su circunstancia. Sin embargo, uno de mis pasatiempos preferidos cuando pasaba por Roma era tomar un café espresso mientras gozaba mirando a los italianos caminar por las calles cerradas al tráfico vehicular, su elegancia, distinción y manera de hablar.

### **Cuando esté en Roma...**

En cierta oportunidad había estado en conversaciones con un banco inglés acerca de una emisión de bonos. Como nos acercábamos ya al fin de las discusiones, pensamos que era necesario un viaje, así es que partí a Londres. Llegué allá temprano en una fría mañana de invierno. Para

cuando llegué a Londres desde el aeropuerto ya era hora de oficina así es que me encaminé directamente a las oficinas del banco. Dejé mi maleta con el guardia a la entrada del edificio y una joven y bella señorita, con la que había estado al habla, se presenta a buscarme para conducirme a la sala de reuniones. Vestía una falda negra ajustada y una camisa blanca con flecos; rubia y de ojos azules se veía muy primorosa y simpática. En la sala de reuniones me esperaba su socio, con quien también ya me había comunicado. Procedí en el acto entonces a sacarme mi abrigo, la bufanda y el vestón; saqué de mi portadocumentos todos los papeles de trabajo que había preparado y mi calculadora, los ordené sobre la mesa y me senté presto a las conversaciones. Se me ocurre entonces mirar a mis ingleses interlocutores y ahí estaban, parados frente a la puerta de la sala de reuniones con la puerta aún abierta. Me di cuenta que tenían las manos entrelazadas frente a sus cuerpos, así como para protegerse de este ataque intempestivo de este salvaje que se les presentaba y que hablaba un inglés con un acento no conocido en parte alguna y que asesinaba el idioma de Shakespeare. Me levanté entonces de mi silla; me volví a poner mi chaqueta, bufanda y abrigo; puse todos mis papeles y calculadora de vuelta en mi maletín; me dirigí hacia ellos con mi maletín en la mano y les dije:

“Bueno, ¿qué les parece que comencemos de nuevo?”.

Ella me contestó con todo su acento británico:

“Quite. ¿May I have your overcoat?”.

Entonces le entregué mi ropa mientras ella procedía a colgarla cuidadosamente en colgadores que después colocó dentro de un closet. Me preguntó en seguida:

“¿Would you like some teeeeee?”.

Contesté que preferiría café ya que no había dormido en el viaje desde Washington. Ella me respondió:

“Bueno, quizás en el café de la esquina tengan café. Voy a enviar a alguien para que verifique”. Acto seguido me invitó:

“Asiento”. Y me senté a hacer negocios en la City de Londres.

Como bien dicen: “Cuando estés en Roma haz lo que los romanos hacen”.

### **¿Es usted un incompetente?**

Me he encontrado con lugares en que reina la competencia, así como en los Estados Unidos. Me parece que en estos países hay una tendencia marcada hacia el individualismo. Me he encontrado con otros lugares en que se estimula la cooperación, en que el individualismo no es la forma de comportamiento reinante, así como en la América Latina o el Oriente Medio. Hay ventajas y desventajas asociadas a cada una de estas formas. Sin embargo desde muy temprano me acogí a la idea de que debía competir conmigo mismo, con el que fui ayer, y que esto mitigaría las frustraciones que acompañarían mi vida. Me parecía que competir con otra gente no era el camino más racional, pues ¿cómo podría nadie competir con otra persona con atributos totalmente distintos a los de los demás? Sea como se sea, estas actitudes hacia distintas formas de vida social e individual se prestan a confusión y hay que considerarlas en las relaciones internacionales. Parece que estas formas conllevan distintas predilecciones por el hablar o escuchar. En Estados Unidos la gente es muy buena para hablar, pero no sabe escuchar, razón por la cual deben tomar cursos que enseñen cómo escuchar. Por el contrario, en Latinoamérica la gente escucha bien pero le cuesta hablar por lo que tienen



que tomar seminarios en que enseñen cómo hablar en público. Curioso es, y esto fácilmente lleva a confusión.

### **Las conservas de las culturas**

En África existe un sistema por el cual las tribus tienen su jefe, el Chief. Un grupo de tribus tienen lo que se llama el Paramount Chief. Los pobladores de cada tribu le llevan anualmente sus ofrendas al Chief, consistentes principalmente en los resultados de su agricultura. Los Chiefs llevan estos regalos al Paramount Chief. El Paramount Chief guarda para sí una parte muy pequeña de los frutos del trabajo de toda su gente y le devuelve el resto a los Chiefs. A su vez los Chiefs guardan para sí una pequeña parte de los frutos y devuelven el resto a la gente. ¿Habráse visto algo semejante? La respuesta es que sí: esta costumbre, tan antigua como la humanidad misma, se ha preservado sin cambio hasta el día de hoy en que, bajo otro ropaje, más adecuado a las costumbres de hoy en día, los políticos obtienen en la capital proyectos para el enriquecimiento de los ciudadanos que los eligieron, pagando así la deuda con ellos. Claro que hay mucha gente que dice que estos africanos son muy salvajes, aun cuando estoy seguro que más de algún sociólogo, especialmente si es francés, diría que los africanos son comunistas, al igual que lo fueron los incas e incluso Cristo, como algunos de ellos han afirmado. Lo que viene a demostrar que aunque hay muchísimas costumbres que cambian de cultura a cultura, hay también otras que se han conservado por milenios, pasando de cultura a cultura bajo distintos disfraces.

Y como hablamos de África, por qué no seguir haciéndolo. En un viaje al África, Carl Gustav Jung nos cuenta cómo el Jefe de la tribu lo llevó a conocer sus dominios. Le iba indicando cual era el dominio de cada Dios y que aquí había que agacharse, allá era el dominio de otro Dios quien pedía que había que saltar, y así. Al día siguiente hizo el

mismo camino con su guía y observó que en cada uno de estos lugares, lo que se había hecho respondía a una necesidad del paisaje: aquí había un nido de serpientes, allá un nido de hormigas, y así sucesivamente. Yo me imagino la sorpresa que se llevaría este jefe de tribu si se le hubiera invitado a venir a Nueva York y se le sacara a pasear en automóvil: después del viaje quizás habría preguntado cuál era el nombre del Dios tan poderoso que con un mero cambio de luz de verde a rojo y vuelta, todos los vehículos y gentes se detenían o continuaban su marcha. Pero creo que la más importante enseñanza de esta anécdota de Jung es la costumbre, común a todas las culturas, de sacralizar aquellos preceptos que los guías nos han dicho son buenos para el individuo y las sociedades. Así se sacralizaron los Diez Mandamientos y otros preceptos morales. Los políticos, que tienen un agudo sentido para entender estas cosas, también sacralizan ciertos preceptos que pasan a llamarse las “vacas sagradas”, que algo de común tienen con las vacas sagradas que se ven en algunos países.

### **¡Cómo! ¿otra reunión más?**

Las reuniones parecen ser esas creaciones de las organizaciones diseñadas para que la mayoría de la gente las deteste pero son necesarias para discutir asuntos comunes y lograr acuerdos en forma rápida y práctica. Así es que cuando en USA se llama a una reunión, la gente se dirige a la reunión premunida de papel y lápiz más la bebida que más acomode a su paladar. Se comienza la reunión; se discute; se acuerda; se toma nota; se procede al desbande. Estas ceremonias son particularmente eficientes en USA, en donde se ocupa un lenguaje tan común, incluyendo el substrato de lo que se dice, que ahorra mucho tiempo. Las conversaciones van al grano y no se pierde tiempo.

En los países subdesarrollados, especialmente en la América Latina esto sucede de manera ligeramente distinta. En primer lugar, las reuniones se consideran

una oportunidad más para socializar. De manera que la gente llega puntualmente o atrasada, según el ánimo que se tenga ese día. Lo primero es, por supuesto, entrar en conversaciones de grupos más pequeños dentro del grupo que se ha reunido y que versan sobre el fútbol, los últimos acontecimientos políticos o personales y otras menudencias. Si se está en Brasil esta conversación también se refiere al café y al sol. Después de un rato alguien pregunta si hay alguien encargado del café. Se acuerda entonces encargar a alguien que traiga café. Hay un poco de demora, digamos entre quince minutos y media hora para decidir qué quiere cada uno de los asistentes. Se continúa la conversación mientras los eternos atrasados se allegan a la sala de reuniones. Naturalmente que no se puede empezar la discusión seria sin café. Hay que esperar. Finalmente el café llega pero no es fácil esto de detener las conversaciones para comenzar lo que se podría llamar la Gran Discusión, de la cual ya nadie se acuerda. Finalmente más de alguien dice, ya pasada entre una hora y una hora y media:

“Bueno, muchachos organicémonos, pues. Hay que organizarse”.

Pasado otro gran rato en que la gente medita acerca de esta obligación de organizarse, la reunión finalmente comienza. Hay quienes piden que se les espere porque no trajeron papel y lápiz. Ya vuelven. No importa que interrumpen la reunión, por supuesto. Cuando ya está todo el mundo preparado a discutir se dan cuenta de que quedan apenas unos minutos antes de la hora de salida del trabajo así es que se acuerda reunirse al día siguiente a primera hora en la mañana, digamos alrededor de las once de la mañana. Este acuerdo sí que es muy rápido. Se acuerda también que mañana sí que van a partir de inmediato con la Gran Discusión. Y al día siguiente se repite la misma experiencia.

A mí se me ocurre que estas dos maneras de llevar a cabo una reunión son como distintas.

## De la autorreferencia o del abuso desabusado

Ya hemos visto lo difícil que es darse cuenta, en cualquier país, de lo que pasa en otros lugares. Para abundar más en este tema me gustaría referirme a las leyes sociales en Estados Unidos. Los norteamericanos están convencidos que tienen leyes sociales muy avanzadas y quisieran que otros países las adoptaran. Es un orgullo para ellos. Sin embargo es fácil darse cuenta que el trabajador norteamericano tiene poca protección cuando se le compara con la mayoría de los países del resto del mundo y no solo los países europeos. Cuando gerentes norteamericanos son nombrados a otros países se encuentran con el “horror” que las vacaciones pagadas están establecidas por leyes y que deshacerse del personal cuando la situación lo requiere es difícil y caro, ya que el asalariado no es considerado “desechable”. La “desechabilidad” del personal—que constituye la mayoría de la ciudadanía— le hace la vida fácil, muy fácil, a los gerentes pero muy difícil e incierta a la mayoría de la ciudadanía y esto no es necesario para nada.

Mientras en la mayoría de los países del mundo se considera que las empresas son parte de un complejo sistema social en que ellas desarrollan una labor económica y también social, en USA se privilegian las empresas y sus utilidades por sobre la mayoría de la ciudadanía con un objetivo de dudosa moralidad, para ponerlo en términos suaves y diplomáticos. Durante los últimos años he visto con tristeza como los asalariados norteamericanos pierden más y más en favor de una clase súper privilegiada. La mayoría de los economistas tienden a alabar este sistema y le llaman un “mercado laboral flexible”. Por mi parte creo que un sistema que ofrezca mayor protección al trabajador—cualquier persona que gana un salario— sería un gran avance para los Estados Unidos y que disminuiría las presiones psicológicas a que el trabajador está sometido. Por otra parte no considero que protecciones excesivas

sean positivas ya que llevan a un aumento estructural del desempleo, como sucede en Europa. Pero estoy alejándome del tema. El asunto difícil para un país que es autorreferente, por antonomasia, como todos, es auto juzgarse.

### **Los copiones de este mundo**

Los chilenos son muy arrogantes y se dice que son los más arrogantes del mundo. . . después de los argentinos naturalmente. Esta arrogancia tiene ventajas y desventajas. Pero hace un tiempo atrás hubo una serie de artículos en la prensa económica internacional sobre el caso de la enorme arrogancia de los empresarios chilenos. Estos artículos tuvieron efecto sobre la percepción del país entero y no fue un efecto positivo. Por ejemplo, cuántas veces he escuchado y visto esta actitud en todas partes: he escuchado un sinnúmero de veces dos personas hablar acerca de una pregunta que un Fulano ha hecho. Uno le dice al otro: “¿Y para qué quiere saber eso?” Respuesta: “Qué sé yo pu”. El uno: “¡Ah! ¿Qué le importa a él? No le contestis no más pu”. En ningún caso se precisa que hay que responder a la solicitud ni que no es de importancia ni incumbencia el hecho que un socio en alguna maniobra haga o no haga una pregunta, las causas de esta pregunta siendo privativas del que las hace, mientras el deber de uno es contestar y entregar la información o explicar por qué no se puede entregar.

Todo el mundo copia de todo el mundo pero los chilenos han copiado de los Estados Unidos a diestra y siniestra sin ningún raciocinio y muchas veces copian lo que en efecto son sus propios errores de percepción que no tienen realidad alguna. Sin tratar de restarle mérito al empresario chileno, que es de buena calidad, ha habido copiones de malos hábitos, para lo cual no hace falta ni siquiera dos dedos de frente. Por ejemplo, el caso de la Polar, los pollos, las farmacias, los cerdos y otros parecen calcados de los

desastres de ENRON, Tyco, Madoff y otros. Lo único que se necesita para esto es tener una mente de sociópata como la que tenían los originadores norteamericanos. Así es también como los distribuidores de alimentos han copiado a los norteamericanos y han traído al país quizás el mejor ejemplo de la ideología del *laissez faire* a las costas chilenas: Walmart.

En el Chile de hoy se dan cosas que no se dan en ninguna otra parte y que no son frutas como la chirimoya. No; son lo que creen es copia de los Estados Unidos, pero no es necesariamente así. Las empresas distribuidoras de alimentos se caracterizan por pagar sueldos de hambre. En Chile se les llama a estas compañías de *retail* y una entre ellas es la *top*, que los *medios* (*media*, que se puede traducir al vernáculo nacional como medios de comunicación o algo así, sin el cache de lo importado por supuesto) la cubren mucho por su éxito. Estas compañías son reconocidas por pagar sueldos de hambre, que no entiendo por qué no se les llama *famine salaries*, como se hace en USA. El abuso en estas compañías llega a tanto que, por ejemplo, los empaquetadores en los supermercados son contratados de una firma que se dedica a esto. Ahí les pagan un sueldo miserable que obliga a esta gente a depender de las propinas de los clientes pero esto da a los gerentes de los supermercados la posibilidad de negar un abuso que cometen otros y no ellos. Esta gente tiene poca defensa y estaban de la mano de Dios hasta recientemente en que el gobierno comenzó a exigir mejor trato y con-tratos. Pero estos sueldos de hambre se extienden a todo el personal de estas empresas.

Se podría alegar que estos salarios de hambre se deben al funcionamiento del mercado. Pero esto no es así. Si se dejara al “mercado” operar libremente entonces aun estaríamos sirviéndonos de la esclavitud, que tiene un alto retorno a la inversión y que reemplazó a la extinción total de otras

gentes porque la esclavitud tenía una mayor rentabilidad. Que la oferta y la demanda se igualen a través de los salarios no significa que un mercado funcione bien o mal. Es simplemente una ecuación que se da en la vida real y que los economistas han observado. Los mercados, así como la economía en general, son parte de y reflejan los valores de una sociedad. Las compañías distribuidoras de alimento contratan personal que tiene claras características: vienen de (1) un bolsón enorme de la población que hace que para propósito práctico sea (2) inextinguible; (3) pertenecen a la clase menos educada y por tanto más vulnerable de la población; deben por lo tanto (4) aceptar cualquier trabajo que se les ofrezca (5) por poco que se pague, lo que lleva a (6) su abuso como carne de cañón.

Cuando se toma desayuno en Inglaterra le sirven la mermelada y la mantequilla en esos envases pequeñitos que parecen de aerolíneas y los panes en una cesta. La cuenta, que es larguísima, incluye el detalle de cada uno de los pequeños envases de mermelada y mantequilla y cada pan que se comió. Así, si usted quería llenarse la panza por un precio calculado según el promedio de consumo y no por el consumo de los comilones, ha cometido un gran error. No existe una cuenta que diga, como en la mayoría de los lugares, “un desayuno: \$XXX”. Me dicen que ésta es una costumbre antiquísima que han decidido preservar. Los supermercados chilenos han decidido que no es suficiente obtener ganancias con los clientes que los visitan y han decidido, con el beneplácito del gobierno y sin restarle al gobierno sus aciertos en otros temas, de cobrar por el estacionamiento de los clientes que van a comprarles y que les traen sus utilidades, sacándole así al cliente hasta la última gota de sus ingresos. Las utilidades son la diferencia entre los ingresos y los gastos. Como la inversión y el gasto en estacionamientos es parte de los gastos de una empresa, cuando quieren cobrar por el estacionamiento aumentan sus ingresos y por lo tanto sus utilidades. Si las empresas

descubren que por algunos motivos es conveniente cobrar por el uso de sus estacionamientos, entonces deberían anunciar esto, en primer lugar, y reducir los precios de sus mercancías a través de algún anuncio en segundo lugar. Como no he visto ninguno de estos avisos, me imagino que el cobro por uso de estacionamientos es simplemente para aumentar las utilidades. Dado que el cliente es, para propósitos prácticos, un cliente “cautivo”, esta práctica pasa a constituir un abuso del poder de mercado. Estos abusos no se dan en ninguna otra parte del mundo. Civilizado por lo menos. Por mi parte yo simplemente evito visitar los lugares en que los negocios cobran por su estacionamiento.

La pregunta fundamental es: ¿Debe el ser humano vivir al servicio de la economía –y quién forma esa economía – o la economía al servicio del ser humano? ¿Cómo y dónde encontramos ese elusivo centro? ¿No podrían las corporaciones aumentar sus gastos en sueldos para así hacer del trabajo algo digno y alejado de la esclavitud? ¿Es muy difícil de hacer? Por supuesto que no. Hay muchas sociedades que lo han hecho. Pero esta diferencia es en mi opinión lo que hace una sociedad decente o no decente (para evitar decir indecente que aunque sea verdadero suena a muy fuerte). ¿Se pagaría más entonces por lo que compramos? Si; pero los impuestos que se usan para programas sociales bajarían en algo. La diferencia neta se podría decir es el precio de vivir en una sociedad más justa. Ahora, ¿cuál es el valor (no el precio) de que toda la gente se sienta partícipe de la sociedad y sienta la dignidad de ser un ser humano? Incalculable.

En el caso de estos sueldos de hambre se produce un circuito más bien largo e innecesario del dinero. Los dueños de estas empresas ganan más gracias a estos sueldos o bien el consumidor recibe los beneficios a través de precios más bajos. El gobierno paga a través de su programa de salario ético, la diferencia entre lo que ganan y el mínimo



considerado como éticamente aceptable. Estos pagos se hacen con los impuestos que paga todo el mundo. Es decir que de una manera u otra es el consumidor quien termina pagando. Sin embargo mientras tanto se continúa creando una clase desprivilegiada que ya no tiene ninguna autoestima mientras se alimenta una burocracia innecesaria y un ambiente de hostilidad hacia las empresas. El solo hecho de que exista un concepto de “salario ético” bajo condiciones de empleo completo, llama la atención porque si bien parecería que el gobierno se preocupa de la justicia social, se podría lograr lo que se quiere y en forma más económica y justa a través de cambios mínimos que no se necesita legislar. La definición y aceptación de un salario ético indica la aceptación política y social que existen sueldos y salarios inmorales.

Cuando compañías se adentran en mercados extranjeros, así como en Chile, traen consigo estas costumbres no decentes, especialmente cuando llegan de las manos de sus gobiernos, lo que pasa tan a menudo, sobre todo cuando son anteceditas de “regalos de griegos” de gobierno a gobierno que nunca terminan de pagarse. ¿No es esto acaso lo que ha pasado con la compañía McDonalds, que vende veneno adictivo que pasa por alimento? ¿No es el caso de Walmart, cuyo creador expresó que él iba a explotar al asalariado hasta donde se pudiera? Cuidado: Las “importaciones” pueden venir acompañadas de cosas indeseables. *Caveat emptor*.

El problema no se reduce a este sector de la economía sino que se extiende a otros. Por ejemplo el bancario. Si usted quiere cambiar sus dólares a pesos los bancos comerciales le cargan una comisión que varía de acuerdo a la cantidad que usted cambia: a mayor cantidad, más es lo que usted paga. Pero los bancos comerciales no incurren la probabilidad de pérdida por el movimiento de la tasa de cambio porque la transacción doble de compra y venta es realizada al mismo tiempo. Consecuentemente los bancos deberían aplicar solo un cargo fijo correspondiente al gasto que su transacción

origina. Por otro lado, los bancos usan al máximo la máxima tasa de interés sobre préstamos permitida por el gobierno de 50% sin importar el riesgo de no pago de cada cliente. Estos dos factores, y hay otros, indican que o el mercado financiero no es competitivo o que hay colusión, así como se ha descubierto en otros sectores. Como los funcionarios bancarios se jactan de que tienen a la Superintendencia en sus bolsillos, debe haber algo de verdad en esto. Si es así, habría entonces una captura de los organismos reguladores por los regulados, cosa que no me llamaría la atención y que se lleva mucho en USA. ¿Debería hacer algo la Contraloría? ¿Quién está realmente a cargo?

¿De dónde viene este afán de explotar al que no se puede defender que más parece apropiado a los años de la Revolución Industrial antes que a la que se cree más justa sociedad del siglo XXI? ¿Qué ha creado estas sociedades donde el más mínimo sentido de la justicia y de la decencia han desaparecido? Creo que no hay que olvidarse que el Comunismo nació como respuesta a las condiciones laborales de esclavitud de la Revolución Industrial. Por fracasada que esta ideología esté, las causas que la crearon parecen estar volviendo a sentirse, sobre todo después de la muerte de la URRS. Parece que estamos condenados por nuestra propia naturaleza a ser incapaces de aprender de las experiencias pasadas.

Dejo constancia de mi calidad de políticamente independiente. No me gustan las ideologías, sobre todo las tan gastadas que se llevan hoy.

**¡Nunca antes había estado aquí!**

Cómo familiarizarme con un país que era nuevo para mí fue siempre un reto. Antes de mi primera visita leía cuánto podía acerca del país y hacía preguntas a los colegas que tenían una cierta familiaridad con él. Con el correr del

tiempo decidí probar la simple observación en las calles de la ciudad. Entonces me sentaba a la mesa exterior de algún café y simplemente observaba a la gente pasar. Trataba de no ejercer ningún juicio; simplemente dejaba que la ciudad y sus habitantes se adentraran en mí. Esta técnica me dio buenos resultados y me ayudó a ver y entender la ciudad y sus gentes. Ahora, ¿hay gente a quienes les es más fácil esta familiarización? En mi experiencia diría que sí: encontré con el correr de los años que la gente con mayor facilidad para esta operación eran los holandeses, seguidos de cerca por los ingleses. Por otra parte veía a los norteamericanos luchar desesperadamente sin conseguir avanzar mucho. En Ámsterdam, por ejemplo, veía en las plazas a holandeses vestidos a la usanza africana tocando tambores africanos. No se veían bien y tocaban peor, pero ahí tiene, una penetración de África en Europa. Según parece la falta de sensibilidad para otras culturas de los norteamericanos se debe a que tienen un país tan grande y tan rico que no les queda tiempo para preocuparse del resto del mundo. Por ejemplo, escuché a norteamericanos decir que Rusia era un país tan atrasado que ni siquiera conocían las cabritas (popcorn). ¿A quién se le ocurre poner en el mismo lugar dos conceptos tan dispares como cultura con un alimento que es típico de algún lugar y no del mundo? Desgraciadamente esto parece reflejarse en las relaciones diplomáticas de los Estados Unidos con el resto del mundo.

Para ir de la capital de Sierra Leona, Freetown, al aeropuerto hay que atravesar un gran río en una barcaza. La barcaza no es muy moderna y el motor se queja mucho, lo que asusta un poco al extranjero. Cada vez que embarcaba en esta nave fluvial me ponía en los bolsillos mi pasaporte y mi dinero y salía del vehículo que me conducía y me quedaba en alguna pasarela que estuviera cerca del agua para posible protección de mi pobre humanidad. En una ocasión cuando llegamos al embarcadero, sucedió que la barcaza estaba atrasada. Así es que nos pusimos a esperar en el camino. Delante de la camioneta en que viajaba se

encontraba un camión de la penitenciaría que tenía una barra de metal horizontal al centro de la parte para la carga a la cual iban esposados los presos, que quedaban parados al centro del camión. Había dos policías que trataban de organizar el tránsito; lo hicieron de tal manera que se olvidaron que venían vehículos del otro lado del río. Claro, cuando la barcaza llegó los vehículos que desembarcaban no tenían por donde pasar pero igual trataron de abrirse camino. Los dos policías como que no entendían muy bien lo que pasaba pero trataban de hacer lo que mejor podían, tratando de poner algún orden. El problema es que mientras más se esforzaban, más denso y difícil se hacía el taco y menos se podían mover los vehículos. A mi lado había una señora con su bebe. Debe haber pesado por ahí por unos 120 kilos o más y decía con insistencia: *"Useless!, useless!"* refiriéndose por supuesto a los representantes de la ley. A estas alturas la situación se había transformado en un verdadero pandemonio con todos los choferes gritándose los unos a los otros indicándose las maniobras que los otros deberían hacer, los policías tratando de orientar los movimientos, sudando y con ojos que ya se les salían de la cara y la señora a mi lado repitiendo cada vez con más frustración *"Useless!, useless!"* Hasta que no pudo más con su herido sentido de la competencia, le pasó su bebe a otra señora, saltó hacia adelante, le arrancó de las manos a uno de los policías el bastón largo que usan, se subió de un salto con agilidad increíble para tamaña mujer al capó del camión de la penitenciaría, dio varios bastonazos al capó dejando las correspondientes abolladuras, y se puso a indicar a cada vehículo lo que tenía que hacer. Si un pobre chofer no entendía la indicación, la mujer grande se bajaba del capó, pegaba un bastonazo que se acompañaba con su abolladura al auto estúpido y le gritaba al conductor claramente y a viva voz la instrucción dada. Y después, vuelta a saltar al capó del camión con los presos y a continuar dando instrucciones y azotando y abollando los vehículos que no entendían. Los dos policías habían renunciado a su esfuerzo dado el

contingente nuevo y doble que dirigía tan diestramente el tránsito y se pusieron a mirar el escándalo como si fueran unos tantos turistas. Y esto duró hasta que la mujerona fue capaz de zafar a los vehículos, restaurar el orden, solicitar la devolución de su bebe y poder salir algunos del ferry y otros subir a él. Fue una batahola realmente homérica que nunca antes había visto. Mientras viajábamos de nuevo hacia el aeropuerto, después de la epopeya del ferry, mi chofer me dice filosóficamente: “A veces estas cosas pasan, Papi”. Esta experiencia me llevó a pensar cuanto pueden cambiar las costumbres de un país al otro y las distintas maneras de crear así como de solucionar problemas.

### **La organicidad del desarrollo**

Hay gente que imagina que el desarrollo económico es orgánico, es decir que un país se desarrolla o no. La verdad es que el desarrollo económico tiende a ser disparejo creándose bolsones de desarrollo junto a bolsones de subdesarrollo. Basta observar lo que pasa en las distintas regiones de un país rico en donde por lo general se ven bolsones de subdesarrollo. El desarrollo económico es, creo, antes que nada un estado mental, un estado del alma. Es imposible pedirle a toda la población de un país, y peor si el país es de gran tamaño, que sean desarrollados. Estas cosas simplemente no pasan. En Estados Unidos, por ejemplo, los estados del sur tienden a tener un nivel de desarrollo más bajo que el resto del país. Louisiana tiene una población no despreciable que habla solo el créole y desconocen el inglés. Es considerado uno de los estados menos desarrollados de la Unión, junto con Arizona.

Una muestra: en cierta ocasión el equipo local de Arizona, creo que de béisbol, ganó el campeonato nacional. Esto significó que la copa, una copa maravillosa de plata y muy cara y que acompaña al equipo ganador, pasó a manos del equipo local. Hubo grandes celebraciones y la gente salió a

las calles toda alborotada en sus vehículos, con medio cuerpo saliendo por las ventanas con banderas y banderines y todo lo demás. Los fanáticos pensaron que había que mostrarle a la ciudadanía el trofeo, así es que pidieron la ayuda del cuerpo de bomberos más cercano, quienes les prestaron un carro bomba. Amarraron la enorme y bella copa encima del techo del carro bomba y salieron con la copa por las calles. El carro bomba era seguido por todo tipo de vehículos que hacían sonar sus bocinas, volaba el confeti, se abrían cervezas y había el ánimo de jolgorio que habitualmente acompaña estos triunfos deportivos. El bombero que manejaba el vehículo que con la copa era sinónimo de triunfo, estaba acostumbrado a manejar por esos lugares pero no con una copa grande en el techo. Así es que no se dio cuenta que había una rama de un árbol lo suficientemente baja como para presentar un peligro inminente a la integridad de la copa. En el evento la copa le pegó a la rama del árbol y se quebró en dos con el trozo superior quedando en la parte trasera del carro bomba. Esto no importó mucho para la celebración, que siguió con el mismo esmero de antes. Hasta que la función se acabó. Ahí entonces, en la estación de bomberos, vinieron a darse cuenta de la humillación de que había sido objeto tan bella copa. Aquí yo me imagino lo que habría pasado: alguien debe haber dicho que había que soldar los dos pedazos para así restaurar a su primitiva belleza el trofeo. Me imagino que alguien debe haber dicho: "Hey, mi compadre Stu sabe soldar. A mí me ha soldado un montón de cañerías y cosas. Pidámosle a él que la repare". Y así deben haberlo hecho. El hecho es que la asociación deportiva nacional, dueña de la copa, pidió examinarla. Se dieron cuenta que la copa estaba en un estado de absoluta pérdida y lejos de toda posible reparación y demandaron la compra, costosísima, de una nueva copa. Y así se hizo. *"Useless! Useless!"*.

En estos enclaves de subdesarrollo tienden a darse situaciones de contraste. Arizona fue uno de los primeros lugares, si no el primero, en donde se comenzó a usar las

aguas servidas, por ejemplo. El arte público es poco menos que único en Estados Unidos. Y sin embargo habitualmente ocupa los últimos lugares en comparaciones con otros estados en el desempeño escolar, avances sociales, responsabilidad ciudadana y además tiene la segunda oficina más grande del país del FBI, la primera siendo la de Nueva York. Esto se debe a que los mafiosos, especialmente los de Chicago, se han retirado preferentemente a Arizona, desde donde continúan dirigiendo sus negocios, y también a la corrupción del gobierno local. El FBI realizó una investigación de una década sobre la corrupción del gobierno local. Al término de ella se le hizo una entrevista a una de las políticas locales que había solicitado la investigación, acerca de si las cosas habían mejorado. Ella respondió que “Sí; ahora las cosas son más sofisticadas lo que permite robos más grandes”. Me recuerdo de una conversación que tuve con un médico acerca de la corrupción en Arizona, en la que estuvimos de acuerdo, en que comparábamos este fenómeno al que se encuentra en Nigeria, considerado como el país más corrupto del mundo. Entonces, tardíamente, se me ocurre preguntarle:

“Y usted, doctor, ¿de dónde es?”.

Me dice tranquilamente: “De Nigeria pues hombre. Por eso le digo lo que le digo; con conocimiento de causa”.

Procedió entonces a decirme que no me fuera de Arizona, que gente como yo podía cambiar el ambiente. Me reí. Pero como en mi vida me he reído de tanta cosa que resultaba ser inteligente, le pregunté a mi vez que por que decía eso. Me explicó que si hay suficiente gente que pide algo mejor, así como él y yo, entonces con el tiempo las cosas mejoran. Me pareció una excelente idea que, desgraciadamente, no estaba dispuesto a seguir.

Conocí también a un hindú, quien me contó como, después de estudiar en la India, se había ido con su familia a sacar

un doctorado en Ingeniería electrónica en Inglaterra. Había permanecido un tiempo ahí con toda su familia hasta que decidió aceptar un trabajo en Arizona en su especialidad, en donde le pagaban mucho mejor que en Inglaterra. Pero, me dijo, hoy estoy volviéndome a India, en donde los sueldos y la situación están mejores que en USA. Y me decía con una gran sonrisa: “Es la vuelta completa al mundo y vuelta al mismo lugar de donde salí. ¿Qué le parece?”.

Pero un turista inadvertido no puede observar estas cosas. Lo único que ve es lo que ha llegado a estos lugares desde las áreas desarrolladas del país: las bellas casas, los autos caros y todo lo demás. Pero es casi tan subdesarrollado como cualquier país subdesarrollado.

### **Las penas pueden matar**

En todo el mundo civilizado no existe ya la pena de muerte por crímenes cometidos, no importa cuan ofensivos hayan sido. Uno de los pocos países que aún aplica la pena de muerte es los Estados Unidos y está junto a unos pocos países que no son muy buena compañía. Esta es una de las razones por la cual me he atrevido a preguntarle a los norteamericanos por qué ellos consideran la pena de muerte como algo racional y moralmente sano. La respuesta invariable ha sido porque el sentido de justicia así lo indica. He hecho la misma pregunta en otros lugares y, cosa curiosa, la respuesta ha sido exactamente la misma: por un sentido de justicia. Es decir que el sentido de justicia también cambia de país en país. En algunos pocos aún se aplica la ley del Talión: ojo por ojo, diente por diente, que es muy del Antiguo Testamento, y hace rima con la palabra venganza, mientras en otros lugares se sigue más bien las ideas morales del Nuevo Testamento o algo similar.

El sentido de la justicia también puede diferir de país a país de otras maneras, tan amenazantes como la anterior. Habitualmente los países eligen, de una manera



u otra, sus jueces de la Corte Suprema por su capacidad e imparcialidad. De ahí que la estatua erigida famosamente a la Justicia se represente como una dama con sus ojos vendados para asegurar imparcialidad. Pero en USA, por ejemplo, los jueces superiores son elegidos en primer lugar por sus creencias políticas y en segundo lugar por su capacidad, lo que casi asegura que sus edictos tengan un sesgo político y tomen más bien la forma de justificaciones. Así, por ejemplo, hace poco tiempo atrás la Corte Suprema norteamericana dictaminó que las instituciones son “personas”, como por ejemplo las empresas, financieras y no financieras, y los sindicatos, y como tales pueden hacer aportes monetarios para los candidatos a oficina pública. ¿Es este edicto un paso más hacia la plutocracia? En otras partes se elije a estos personajes por sus creencias religiosas. Pero las dos son creencias que tienen poco o nada que ver con la aplicación ilustre e imparcial de la Justicia.

### **¿Así que usted es discriminante?**

En mis viajes he encontrado solo excepciones a la aplicación de costumbres discriminatorias. Los indios (los de allá, no los de acá) creen, con no poco orgullo, que ellos inventaron la discriminación con su sistema de castas. Parece ser que a las razas y la gente que tienen un grupo que por una u otra razón se desvían del camino trazado por la mayoría, les es difícil convivir. En los Estados Unidos, pese a las leyes antidiscriminación, aún se lleva esta costumbre en muchas regiones del país. Ahí se discrimina contra todo lo que no sea blanco: negro, amarillo, café (o Latino como también se le llama), no importa. Se les cataloga como algo que hay que evitar. Lo mismo sucede desde el atentado contra las torres gemelas con los musulmanes. El gobierno federal distingue claramente a aquellos estados “discriminatorios”, dentro de los cuales se encuentra Arizona. Mientras viví en la capital norteamericana jamás sufrí de discriminación que yo pudiera notar. Sin embargo

en Arizona he sido discriminado por tener el acento y el color de piel que tengo; me llama la atención porque tengo una piel que yo considero hermosa, entre un color bronceado y canela y es bastante suave al tacto; y es así en forma natural; no tengo para qué ir a algún lugar en que me tuesten mi bella piel. Ejemplo: me fui a comprar un auto caro, de lujo; el vendedor me trató en forma sospechosa pese a mis vestiduras caras y elegantes; no tenía respuesta a ninguna de mis preguntas; cuando le pedí que me explicara el sistema de seguridad contra robos me dijo no conocerlo "porque nunca se había robado un auto" y me preguntó: "Y usted, ¿se ha robado alguno?" Mientras trataba de hacerle más preguntas me dirigió a la puerta mientras escribía su dirección de email, procedió a despedirme y me dijo que le enviara un email si tenía más preguntas. Mis amigos me obligaron, literalmente, a llamar al jefe de ventas y quejarme. Así lo hice y recibí una respuesta de desagravio, pero no podía darme cuenta si el jefe de ventas quería decir lo que estaba diciendo o si estaba pensando que en realidad lo que había hecho su vendedor era la manera de tratar un ciudadano norteamericano "café", sobre todo si era educado y con un poco de plata en sus bolsillos agregando así envidia a injuria. Me había dado cuenta del efecto corrosivo de la discriminación a través de la actitud de la población de piel negra. Pero sufrir esto en carne propia es distinto: se vive el desagrado del rechazo instintivo y uno se va reduciendo en tamaño y personalidad; y la corrosión lleva tiempo y es sutil y cuando se da cuenta uno ya no tiene ganas siquiera de salir de su casa. El problema para este país es que se estima que a mediados de este siglo las minorías van a constituir la mayoría, cosa que ya acusan las estadísticas para los grupos más jóvenes. Y entonces, ¿qué va a pasar en el futuro con estos ciudadanos minoritarios y despreciables y más bien dejados de la mano de Dios y de la de sus conciudadanos?

## Los lemmings no son de Islandia solamente

Hay otros fenómenos, sin embargo, que parecen ocurrir en todas partes. Michael Lewis relata en su libro *Boomerang, Travels in the New Third World*, cómo, antes de la burbuja financiera que estalló en 2008, los islandeses se sintieron llamados a la tarea de gurús financieros, en que todo el mundo era un financista que no sabía nada de finanzas pero se metía en todo lo que fuera altas finanzas. En general esto parece ser lo que pasa cuando hay burbujas: todo el mundo quiere participar en la batahola, como si fueran lemmings tratando de suicidarse porque la población es mayor que el alimento disponible. En Estados Unidos recientemente apareció un comercial de una agencia de compra y venta de acciones en la TV que le sugería a la gente “tomar la vida en sus manos” invirtiendo a través de ellos. No duró mucho este comercial pero no sé si la compañía dueña de él había decidido eliminarlo porque no era eficaz o si las autoridades la obligaron a retirarlo. En cualquier caso este aviso no era muy distinto a uno en que una compañía podría haber ofrecido servicios a través de computadores que ofrecieran “tomar la vida en sus manos” y ahorrarse gastos innecesarios en médicos. Las consecuencias habrían sido las mismas aunque en un caso afectarían la salud de las personas y en otro nada más que la salud de sus billeteras. El caso es que también en USA se ha dado este fenómeno en que cada ciudadano ha escuchado el canto de sirenas para hacer sus inversiones por su cuenta y perder lo poco o nada que tenían. El caso de la misma burbuja que afectó a Islandia también se vio aquí y con las mismas características. Parece ser que hay situaciones tristes en todos los rincones de este planeta pero es difícil verlas en nuestro propio terreno.

### ¿La democracia, dijo?

Otra situación que parece ser común en el mundo en estos tiempos de hoy son dos fenómenos diametralmente

opuestos, casi en oposición Hegeliana. Uno es el robo a mano armada que tanto empresas como empresarios e incluso individuos llevan a cabo sobre la población desprevenida. Esto sucede desde la China hasta Estados Unidos. Se ve especialmente entre las firmas financieras así como en los laboratorios que fabrican drogas que salvan vidas, los negocios de multitienda y otros. Este fenómeno se ve ayudado, activa o pasivamente, por los políticos, especialmente cuando se nombra en altos cargos gubernamentales a gente comprometida con ciertos sectores, como es el financiero y el agrícola, como sucede en Estados Unidos. Esto prácticamente garantiza y solidifica la corrupción. El otro fenómeno es la incapacidad de los políticos de gobernar y de hacerlo en interés de la gente antes que el propio y que ha llevado a tanto país casi a la quiebra, así como son los casos de Grecia, España, Portugal, Irlanda y tantos otros. Este fenómeno ha desatado el hastío de la ciudadanía y la ha llevado a manifestarse en protestas que van desde pacíficas hasta violentas y virulentas. Esto sucede desde la China hasta Estados Unidos también. A decir verdad, se les ha dado a los políticos lo que para mí equivale a un ultimátum en que se les pide que cambien o se tendrá que cambiar el sistema, así como se ha hecho en los países de la primavera árabe y también en Myanmar al que le cambiaron el nombre antiguo de Burma para cortar con un pasado que no les gustaba; los franceses hicieron algo parecido y a través de la revolución francesa cortaron el cordón umbilical del pasado usando la tenebrosa guillotina al servicio del Terror de Robespierre. Las multitudes parecen estar diciendo que la democracia representativa dejó de ser representativa de sus intereses para representar los intereses pecuniarios de los políticos de una manera no vista antes. Si yo perteneciera a las fuerzas armadas de cualquier país que se dice democrático, creo que estaría muy preocupado, en vista de la ausencia de preocupación de los políticos.

Mucha gente cree que la pobreza es típica solo de los

países subdesarrollados. La verdad es que la pobreza pareciera ser una parte constitutiva de todas las sociedades, tanto pobres como ricas. Hay un mínimo de pobreza que resiste su eliminación. Lo que cambia de sociedad a sociedad es el porcentaje de la población que se considera pobre, los estándares que se usan para medir la pobreza y el nivel absoluto de pobreza. Todos estos tienden a ser mayores en los países subdesarrollados. Pero la pobreza existe por doquier y no creo haga falta ejemplos de este fenómeno.

### **Y la otra pena de muerte**

Otra característica común a todos los pueblos que he visitado es la pasión por la guerra. Tal pareciera que cada cierto tiempo los pueblos necesitan ejercitar su fuerza y dedicarse a masacrar a (o hacerse masacrar por) algún enemigo. Y nos cuesta mucho darnos cuenta de este instinto Tanático que nos impulsa.

*Let's say goodbye with a smile dear,  
Just for a while dear, we must part  
Don't let this parting upset you,  
I'll not forget you, sweetheart*

*We'll meet again,  
Don't know where, don't know when,  
But I know we'll meet again, some sunny day.*

Estas son la primeras estrofas de la canción "We'll Meet Again," compuesta por Ross Parker y Hugh Charles y cantada magistralmente por Vera Lynn en 1939. Fue compuesta y cantada por ingleses para decirle adiós a aquellos compatriotas que iban a la guerra. Presumiblemente el lugar en donde habría que encontrarse en un futuro indeterminado sería el cielo. Yo nací y crecí con esta canción tan evocadora e invitante al mismo tiempo. Porque nunca estuve seguro si el significado de la letra se refería

al encontrarse en un mundo del más allá después de esta guerra o si se refería a un adiós a la guerra que se despedía con nostalgia y que había la promesa de encontrarnos nuevamente en un futuro cercano en otro campo de batalla. Rogamos por la Paz pero constantemente hacemos la guerra. Tratamos de salvar vidas pero nos cuesta poco hacer correr la sangre. Hacemos ofrendas a nuestros dioses para la preservación de la paz pero lo hacemos especialmente antes de ir a la matanza, la masacre, el pillaje, la violación, la hecatombe. Y si usted no cree esto del pillaje y el botín durante las guerras, visite las calles, museos y plazas de Europa. Y mientras hacemos la guerra sentimos dolor pero la gozamos. En épocas no tan remotas sacrificábamos animales a los dioses o lo que sea ellos han representado. También hacíamos sacrificios humanos, que perduraron por muchos años sobre todo en África del Norte y Sur de Francia. Esto sucedió hasta que un señor llamado Jesucristo transformó los ritos de muerte en ritos de transubstanciación que los reemplazaron. Y los dioses siempre han pedido el sacrificio de los mejores. Contrario a la opinión tan difundida, era el ganador del juego de pelota al que los mayas sacrificaban. En realidad, el sacrificado consideraba un honor participar de la ceremonia como la víctima sacrificial. Hoy enviamos a nuestros mejores hijos al mismo sacrificio (del latín *sacro* y *facere*, es decir “hacer sagradas las cosas”). Y después del acontecimiento los amamos y les llamamos, con plena justicia, “héroes,” que deriva del griego *eros*. Y los dioses habrán cambiado su nombre pero no su naturaleza ni sus demandas. ¿De qué barro estamos hechos? Es posible que seamos como los rosales: hay que cortarles las flores cuando están en la plenitud de su belleza para que crezcan mejor y más fuertes. Quizás Ortega y Gasset tenía la razón cuando escribió que “tenemos una humanidad pero no sabemos qué hacer con ella”.

Las tribus europeas (godos, ostrogodos, francos, lombardos, celtas y el resto del lote) parecen haberse

cansado de tanta guerra y las consecuentes dictaduras que les seguían y, ya formados en países, algunos de ellos incluso transformados en modernas repúblicas liberales y representativas, decidieron formar, en 1951, la Comunidad Europea del Carbón y Acero y posteriormente, en 1967, la Comunidad Económica Europea. El propósito esencial de estas comunidades fue y es el evitar otra guerra más. Sin embargo me recuerdo, en un viaje por varios países europeos, incluyendo ciudades pequeñas, haber visto en todas partes unas banderas que me parecían peculiares y que cambiaban con las distintas regiones que iba visitando. Vine a saber entonces que había una gran sospecha acerca de la unión que se estaba logrando en Europa y que la gente había decidido exhibir nuevamente, en protesta, las viejas banderas medievales de cada lugar. ¡Vaya, vaya, vaya! Por otro lado mis colegas europeos del Banco me pedían una y otra vez que les explicara esto de tanta dictadura, revolución y matanza en América Latina. Yo les explicaba que se equivocaban ya que las matanzas de que ellos hablaban eran más bien escaramuzas, poco letales y con escasas bajas y nada tenían que ver con las matanzas del bosque de Katyn o Varsovia, los limpiados raciales de Europa incluidos los muy recientes, los campos de exterminio, y en general la sangre que había corrido en las dos guerras mundiales y guerras religiosas ni nada por el estilo. Pero nunca parecieron entenderme. Así es como me di cuenta de como los países reflejan psicológicamente sus problemas, así como lo hacemos al nivel individual, en otras gentes, incivilizados, por supuesto. Les explicaba, además, que las dictaduras estaban allí gracias al soporte norteamericano y no por deseo de sus habitantes. Claro que esto fue así hasta que el presidente Carter decidió que la democracia no solo era un bien nacional norteamericano sino al que también tenían derecho otras naciones. Bueno, no todas, pero sí muchas. Y entonces cayeron estas dictaduras en rápida sucesión. Bueno, muchas.

Lo que cambia de pueblo en pueblo, en mi experiencia, es la forma que toma este instinto Tanático. Hay países en que la guerra es similar a un rito religioso que hay que tomar con el debido respeto. Matar al enemigo no es un acto frívolo sino lleno de significado profundo. Había en el Banco un grupo de alemanes que se juntaban periódicamente en casa de uno de ellos a cenar. Se vestían para esta ocasión de frac ellos y de vestidos de fiesta ellas. Después de la cena se servía Champagne y los varones se dedicaban a jugar "Estrategia", el juego sobre la Segunda Guerra Mundial. Y así es como los alemanes hacen la guerra: se visten de frac, se hace una ceremonia y se adelanta con la olímpica frente en alto en el asalto. Y que gane el mejor. Los japoneses también consideran la guerra como algo sagrado y son capaces de luchar hasta la muerte sin tener ninguna duda sobre lo que hacen. Naturalmente los occidentales le llaman a esta actitud fanatismo pero cuando se refiere a ellos mismos le llaman heroísmo. Los marroquíes y argelinos también, entre otros pueblos. Los ingleses van a la guerra, así como a cualquier empresa que acometen, como si fuera un deporte o un picnic. Y en dos guerras mundiales se encontraron que los alemanes no dejaban matarse y, más aun, se defendían. Por otro lado el olímpico Kaiser, cuando supo que tropas inglesas habían desembarcado en el continente ordenó que se mandara a la policía. Para la mayoría de la humanidad se trata simplemente de matar y morir.

Cuando se acercaban las elecciones del año 1964, durante la presidencia de Alessandri hijo, el embajador norteamericano en Santiago informó a su gobierno que él pensaba que Allende sería el candidato que iba a ganar las elecciones. Se vio entonces una escuadra norteamericana de la cual no había información oficial ir hacia el sur según informó primero Colombia, Ecuador después y Perú finalmente. Como era obvio que se dirigía a las costas chilenas, el gobierno solicitó explicaciones a USA. USA respondió que se dirigía al puerto de Valparaíso para "presenciar" las



elecciones chilenas. El gobierno de Chile estampó su queja con el gobierno norteamericano y la ONU por interferencia ilegal en asuntos nacionales. La escuadra continuó su viaje. El presidente Alessandri estimó que las elecciones presidenciales no se podían hacer bajo esta amenaza y suspendió el proceso electoral, comenzó a preparar la defensa del país, se comenzó a llamar a las reservas y se envió el par de faluchos que componían la escuadra chilena al encuentro de la norteamericana. Mientras esto sucedía yo pasaba todos los días, en mi viaje diario a mi trabajo, a ver las listas de los reservistas llamados a reconocer cuartel que se ponían en la puerta del Liceo Valentín Letelier. Era hartamente emocionante este asunto de ver si el nombre de uno había salido. Vi escenas emocionantes y repetidas también en que un joven había sido llamado y su polola o novia le decía que ella lo acompañaría sirviendo de lo que fuera. La población estaba en armas y preparándose al combate que se acercaba y el chiste que se inventó fue: "Bueno, a los países que han sido vencidos por los Estados Unidos les ha ido muy bien después de las guerras. Quizás sería buena idea esto de ir a la guerra con USA. El compañero replicaba Sí, pero ¿qué pasaría si les ganamos?" USA decidió dar marcha atrás. Cuando llegué a USA en 1969 me fui a la Biblioteca del Congreso en Washington a ver cómo habían informado sobre esto los periódicos norteamericanos pero no encontré nada. Poco después un amigo que era capitán de la armada norteamericana me dijo que él había viajado en este "*task force*" pero que se les había indicado no hablaran sobre este hecho porque no se iba a informar a la prensa. Me imagino que si a los europeos y norteamericanos les gusta hacer guerras los chilenos tienen el derecho a defenderse de ellos a como venga.

A veces las amenazas vienen de más cerca. A medida que se acercaba el centenario de la Guerra del Pacífico, aumentaban los ruidos de sables y movimiento de tropas en los países limítrofes: Argentina, Bolivia y Perú. Chile

movilizó sus tropas prestas a la defensa. Una periodista le preguntó a Pinochet mientras se subía a su auto qué iba a pasar si había guerra contra tres países; respondió con la famosa frase: “Señorita, las armas las cargan los hombres”. En el Banco Mundial se encontraron un buen día un argentino y un chileno en los pasillos. De la discusión se pasó a las manos y hubo intercambio de puñetazos. Parece que este par pensaba que los pasillos del Banco, a una cuadra de la Casa Blanca, no era mal lugar para comenzar una guerra. Los chilenos del Fondo Monetario y del Banco Mundial nos reunimos para discutir la situación en Chile. En vista que había un buen número que quería participar de la batahola y estaba dispuesto a viajar a Chile y tomar armas y la dificultad que se presentaría en viajar bajo condiciones de guerra, se acordó hacer un contrato condicional con una aerolínea privada. En el evento, y como se sabe, nada pasó. Sin embargo ahí estaba este grupo de la tribu de los *chilensis mapuchensis* listos a dar la guerra si fuera necesario. Quizás sea por esto que me costaba entender mis colegas de otras nacionalidades que no iban a sus países cuando se declaraba alguna guerra que los afectaba. Parecería ser que los chilenos estamos cerca, pero no junto, a los irlandeses; el chiste sobre ellos los representa bien: Cuando un irlandés entra a un bar y ve una batahola en que todos le pegan a todos, pregunta: ¿Es esta una riña privada o cualquiera puede participar? Llevamos la guerra dentro de nosotros y las causas de la guerra parece que están ahí y no en causas económicas, en principios ni otra justificación.

Un grupo de empleados del Banco, en que me encontraba, abogamos para que se incluyera dentro del Banco a antropólogos, quienes nos ayudarían con su conocimiento a hacer nuestras labores más productivas. Después de largas discusiones esta sugerencia fue aprobada. Para recibir a un flamante grupo de antropólogos al Banco se hizo una gran comida en que, entre otros, estábamos los que habíamos participado en esta iniciativa. A la cena me sentaron al

lado de la oficial del Departamento de Personal que había manejado la contratación de estas adiciones al personal y con quien éramos amigos. A mi otro lado estaba sentada una celebridad en el campo de la antropología, con quien sostuvimos una conversación muy productiva. Esto duró hasta que de una manera u otra dimos en conversar sobre la guerra. Expresé mi idea de que la guerra es parte intrínseca del ser humano mientras ella se oponía totalmente a esta idea. Discutimos sobre la historia de las guerras y otras cosas. Finalmente le dije que cómo podía ella decir esto cuando tenía que reconocer que las mujeres, las encargadas de la procreación y la vida son capaces de hasta empujar a los hombres, sean maridos o hijos, a la guerra. Cavilé por un minuto y finalmente me dijo: “Sí; pero duele”. Ahí me lancé con la idea de que la vida es dolor y una serie de otras ideas filosóficas. Parece que nuestra moral nos impide reconocernos a nosotros mismos. Estoy seguro que no la convencí tanto como ella no me convenció a mí. Sin embargo la adición de antropólogos fue productiva en nuestras operaciones.

### **¿La vida? ¿contradictoria?**

La vida nos parece tan llena de contradicciones y es a través de ellas que conocemos: sabemos del blanco por el negro, del bien gracias al mal, de la paz en virtud de la guerra y así. Quizás esto se deba a que nuestra aplicación de la lógica no es la correcta. Quizás la vida simplemente no es lógica. Parece que la lógica se hizo para adaptar las cosas a nuestro entendimiento pero, como se ha dicho tanto, la vida se hizo para vivirla y no para entenderla. Los budistas dicen que hay que sobrepasar los opuestos y las contradicciones para vislumbrar la verdad y quizás tengan razón. ¿Se debe a esto la paz que exudan estas gentes? Porque los tibetanos, hindúes, japoneses y en general los que siguen estas antiguas enseñanzas me parecen más contentos, más tranquilos que otras gentes. No dejan de sorprenderme. Por

ejemplo hace poco vi una entrevista al Dalai Lama por TV. El periodista le preguntó que había pensado del ex presidente Bush hijo. El respondió que le había parecido muy bien. El entrevistador le pregunta entonces que por qué. Yo pensé que el Dalai Lama iba a hablar de la política del ex presidente o algo así, pero contestó: "Porque es buen tipo". Pregunta: "¿Realmente lo encontró una buena persona?" Respuesta: "Es una excelente persona". En directa contraposición yo pienso que es un tipo cuyo gobierno, si no él, podría fácilmente ser llevado a la Corte de Justicia Internacional de la Haya por crímenes contra la humanidad y una serie de desmanes más. Sin embargo el Lama centró su respuesta en la persona, en lo que se debe centrar la importancia. No dijo que era poco inteligente. Después de todo ¿qué importancia tiene esto? En esta época en que todo se importa o exporta, los países que carecen de estas ideas deberían pensar en importar un poco del contenido de esta gente para la propia tranquilidad, que tanta falta hace.

### **Hay que limpiar un poco aquí**

La historia del aseo personal ilustra muy bien las distintas tendencias que han reinado y aún reinan en el mundo en esta materia. Por ejemplo, en la antigua Roma existían ya los toillettes públicos. Si no los conoce, le recomiendo que vaya a conocerlos, por ejemplo, a Pompeya. Se entra por una puerta amplia a una sala larga y relativamente estrecha; en un lado hay una piedra larga o una serie de piedras largas a la altura ideal para que se confundan con asientos; las piedras tienen aberturas del tamaño adecuado, muy semejante al actual, separadas las unas de las otras por alrededor de un medio metro, en donde los usuarios se sentaban tranquilamente a hacer lo que Dios quiso. Debajo de estas rocas pasaba un riachuelo que servía de desagüe para los detritus y esta agua iba o a una cloaca o al mar pero no se usaba para riego agrícola, costumbre que aún reina hoy día en tantas partes el mundo llamado civilizado. Naturalmente que en esa época no se usaba ningún material

para separar cada usuario de los otros. Esto no era necesario porque en realidad estos toillettes públicos, limpios (¿dónde encontramos hoy en día toillettes limpios?) eran parte de la socialización a la que eran tan aficionados los romanos. En realidad se usaban para socializar tanto como las plazas y otros lugares. Ahí se intercambiaban noticias, chismes, el último chiste del día y fábulas. Las paredes de estos toillettes, igual que los de hoy en día, tenían graffiti que hasta hoy se pueden leer, si entiende Latín: muy común son los que se refieren a algún personaje conocido a quien se le desea la muerte: “Muera Fulano de tal!” “La XXX es una YYY” es también habitual. Y así, a propósito, ¿sabía usted que hay hoy en el mundo 47 distintas maneras de limpiarse el trasero? Así es, de acuerdo al Banco Mundial, pero no lo voy a aburrir con tanto detalle.

Cuando el pirata inglés, valga la redundancia, Norton llegó a las costas chilenas a explotar el salitre y hacer revoluciones, contrató a los trabajadores más fuertes de todo Chile para que fueran a trabajar a estas minas. De ahí que la ciudad de Iquique haya pasado a llamarse la Tierra de Campeones. Al comienzo estos trabajadores vivían con sus familias en campamentos, bajo carpas de campaña. Esto fue así hasta que se les construyeron pequeñas casas que aún hoy día se pueden visitar. Cuando las casas se comenzaban a construir, los trabajadores solicitaron que se hicieran primero los baños y después el resto de las casas. Muy naturalmente los ingleses no entendieron esta solicitud pero después de mucha insistencia así lo hicieron. En cuanto los baños estuvieron terminados, los obreros y sus familias los usaron para su ducha diaria, costumbre que los ingleses no podían creer. Las costumbres respecto al limpiado personal varían muchísimo de lugar en lugar: ahí esta la tradicional limpieza de los latinoamericanos, el lavado de manos, pies y cara o abluciones de los musulmanes antes de la oración, y así por el estilo. Los ingleses y franceses y sus descendientes son conocidos por el desapego a este tratamiento dañino de sus pieles. En Inglaterra se puede comprar una camisa que, según la propaganda de su fabricante, se puede usar

al menos dos días sin que se note un anillo negro o café alrededor del cuello. Los franceses sufren de una adicción a los olores naturales de sus cuerpos, cuya fuerza dejan aumentar en forma natural y que comparten entre ellos con promiscuidad, orgullo y goce pero que atacan a la gente con costumbres distintas. Y si por casualidad usted cree que el perfume o el agua de colonia o los dos fueron inventados por los franceses para ocultar lo que otras gentes acostumbran eliminar se equivoca. Esto nunca fue así pero se les ha colgado a ellos por buenas razones, según me indica mi sentido olfatorio. Por otro lado, los franceses tienen otra cosa como ningún otro país: la intimidad. Se refleja en su suave lenguaje, en sus gestos, en su arte. Es como si los franceses hubieran inventado la bella, profunda y meditativa palabra: Intimidad. *Intimité*. El hecho que trate a los ingleses de piratas –porque lo han sido, lo son y lo serán– no significa que su contribución a nuestra cultura y civilización hayan sido pocas. Muy por el contrario: el mundo le debe una gran cantidad a los ingleses en todo orden de cosas, desde su fundación como país independiente.

Por lo menos hasta una década atrás más o menos, los ingleses botaban sus aguas negras al mar para que se las llevara la corriente. Claro que las corrientes llegaban directamente a las costas de Holanda y Alemania. Como estos países depuraban en un ciento por ciento sus propias aguas negras, se veían en la obligación de depurar el detrito producido por la Pérfida Albión. Como los reclamos entre gobiernos no dieran resultados, estos dos países tuvieron que llevar este problema a la Comunidad Europea, quien dictaminó que Inglaterra tenía que limpiar la totalidad de sus aguas negras y estableció que, de acuerdo a la legalidad vigente a fines del siglo XX, la solución de Inglaterra de que otros les limpiaran sus traseros era inapropiada e ilegal; no se refirieron a la moralidad o su ausencia en este asunto. Esta era una tarea personal, de acuerdo a la augusta Comunidad. No sé en qué está esto, pero dudo

que haya habido avance significativo. Una vez el avión en que iba sobrevoló la *Cote Azur* en Francia y el piloto nos señala este hecho con mucho orgullo. Miré hacia abajo y vi una playa grande que no estaba mal. Como dirían los franceses con típica difidencia: “*¡Ce n’est pas mal!*” Observé, sin embargo, que al final de los dos lados de la playa y a una distancia no muy grande de ella, salían hacia el mar dos manchas de color café que tendían a juntarse en alta mar. Como soy curioso, me vi en la obligación de averiguar qué eran esas manchas. Fui informado entonces que eran desagües de aguas servidas que se botaban directamente al Mediterráneo y que ensuciaban la playa en donde uno podía nadar solo si era capaz de aceptar las sorpresas que el *Mare Nostrum* le deparaba. Hasta hoy.

Hubo mucha preocupación en Estados Unidos hace unas décadas atrás acerca del tratamiento de las aguas servidas, que hasta ese entonces era escaso. Me recuerdo que la revista *National Geographic* le dedicó gran parte de una edición especial sobre el agua a este problema. Se hicieron muchas inversiones en plantas de tratamiento pero estas inversiones han disminuido. Hoy por hoy la mayoría de las playas norteamericanas son insalubres pero las autoridades se niegan a cerrarlas porque bajaría el turismo, lo que afectaría la economía, así es que prefieren continuar afectando la salud de los visitantes.

Estos casos creo son suficiente ilustración de lo que es la limpieza en distintas partes del mundo.

### **¿Buen servicio? ¿Y usted quién es?**

Volaba de Washington DC hacia Hong Kong en primera clase. El vuelo es larguísimo y tedioso. Como de costumbre a la sazón, había hecho reservación en asiento fumador, como se les llamaba, aunque los asientos son reconocidos por no fumar y cuando lo hacen habitualmente señalan que hay un incendio. Además de unos pocos hombres de negocios con sus típicos ternos con corbata, viajaba un grupo grande

de turistas. Había un pasajero que al igual que yo conocía esto de los viajes largos y también vestía blue jeans, claro que era blanco mientras yo era, y aún soy, café. Además este tipo, que viajaba con su esposa se apellidaba Brenner y era un excelente humorista que tenía un show en la TV muy apreciado. Tuve la oportunidad de decirle cuanto me gustaba su show. Los turistas vestían ropas muy caras pero sin gusto y les molestaba a no poder más mi cigarrillo y su infaltable humo, porque es difícil separar el uno del otro. Me clavaban la mirada a cada rato y hacían comentarios acerca de este bruto que tenía ese vicio perverso y molesto. Y además era café y miren lo que viste.

Cuando arribamos a Hong Kong este grupo de turistas y yo salimos del aeropuerto al mismo tiempo. Los turistas esperaban una camioneta furgón. A mí me esperaba una limusina Rolls Royce con un chofer de levita y guantes blancos que de alguna manera me reconoció, me llamó por mi nombre y me invitó a subir a la limusina. Los turistas vieron todo esto y no podían creer sus ojos. Le pregunté al chofer si podía fumar y asintió, así es que me senté de piernas arriba y mirando a los turistas prendí un cigarrillo aunque no tenía ganas de fumar. Me reí hasta llegar al hotel, lo que indicaba mi falta de sentido del pudor que aún me acompaña. Lo que los turistas no sabían era el secreto que estas limusinas Rolls Royce del hotel son más baratas que un taxi. Ahí tiene una muestra del costo de la ignorancia.

Cuando llegué al hotel decidí enviar el equipaje a mi habitación y salir a caminar un poco para estirar mis adoloridas piernas. Al cabo de una media hora o más volví al hotel. Me acerco a la Recepción y veo que el tipo a su cargo me mira con la mano extendida. A medida que me acerqué vi que tenía una llave en su mano derecha. Me saludó muy atento y me dice: *"Your keys, Mistel Contlelas."* Ahora fui yo el que no podía creer así es que le pregunté cómo sabía mi nombre y número de habitación. Se sonrió y me contestó: *"It is my duty, Sil"*.



Además de Londres, la mejor atención que jamás haya recibido la encontré en Hong Kong y Singapur, dos bastiones del capitalismo fundadas como colonias por los ingleses. Sea que entrara a un negocio a averiguar sobre algún producto, que lo hacía saber desde el comienzo, cosa que hago habitualmente, o a comprar algo, la atención era siempre la misma: de primera calidad. Cuando descubrí la excelente atención en Londres, me habitué a comprar libros allá. El vendedor, siempre atento, me indicaba de inmediato, mientras caminábamos a encontrar el libro que solicitaba, las distintas impresiones que había, cual era la más recomendable y por qué. Sucede que para vender libros los vendedores tienen que estudiar primero y no venden libros un día y hamburguesas al día siguiente. La experiencia en Francia era la misma. Lo mismo sucede con los taxistas ingleses: deben pasar un examen para certificar que tienen "*the knowledge*", para lo cual deben conocer el 100% de las calles de Londres, incluso las más pequeñas. Una vez entré a una farmacia londinense a comprar un jabón ligeramente desinfectante. La señora que me atendió me ofreció a elegir entre cinco productos enumerándome las características de cada uno. ¡Que atención!

Cuando pasaba por Madrid me iba a las librerías de las casas editoras. Cuando preguntaba por un libro en mi lista, me decían donde lo podía encontrar, más o menos. Y no importaba que estuviera comprando un par de docenas de libros a ser enviados a mi casa en Washington. ¿Para qué?

Hay como un abanico que va desde Pakistán, digamos, hasta los países de la América Latina, pasando por España. En estos lugares reina la desconfianza y no se sabe por qué. Lo cierto del caso es que cuando uno entra a algún lugar sea a averiguar o a comprar algo, el vendedor le da a uno una mirada de desconfianza, para comenzar. Entonces habla poco y mal. Piensa quién sabe qué se trae este tipo entre manos. Se demora, a ver si uno, el cliente,

de alguna manera revela sus secretas intenciones. Es innecesario sonreírle al sospechoso, naturalmente. No conoce las respuestas a las preguntas, aunque me he dado cuenta en más de alguna ocasión, a fuerza de insistir, que no le quieren dar una respuesta adecuada. ¿Por y para qué? deben preguntarse, aunque visten de traje y corbata, lo que creen les da un respaldo de educación de la que carecen. Una simple compra se transforma así en una maratón que se parece a un interminable juego del ratón y la laucha. ¿En virtud de qué? Y si uno los confronta con la situación se disculpan diciendo: “¡Es que uno nunca sabe, oiga!”. Pese a que estos países se pueden considerar cooperativistas en vez de competitivistas, cuando uno solicita una opinión la gente prefiere no dársela porque los puede comprometer de alguna manera. ¿De dónde salen estas ideas irracionales? Este deporte nacional e instintivo pone a todas estas naciones en gran desventaja con respecto a otros países, porque esto hace las cosas difíciles y la gente se aburre de estas necedades y prefieren irse a otra parte. Los españoles, claro está, se sienten como en casa y eso explica en parte la proliferación de la inversión española en América Latina. Estas costumbres son irritantes en extremo. Pareciera ser que en estos países la vida consiste en hacerle la vida difícil a todo el mundo, con lo cual se hacen su propia vida difícil: ¡Joder! En otras partes, así como en Europa, Asia y USA, la cosa consiste en hacerle la vida fácil a todo el mundo porque así su propia vida es más fácil; y acompañan el servicio de primera clase, de cualquier y toda índole, con amplias sonrisas ampliamente sentidas.

En cierta oportunidad, en un país del África del Norte, el chofer que se me había asignado me llevaba a almorzar. Noté que había un lugar de juegos electrónicos en una calle por donde viajábamos. Le dije al chofer: “¡Ah! Ustedes también tienen juegos electrónicos aquí”. El chofer me mira por el espejo retrovisor con gran contento y orgullo en su rostro y me dice: “¡Ah! Sí, señor. Aquí todo es electrónico.

Todo". En otra ocasión llegaba a Río de Janeiro, en Brasil, y conversaba con el taxista, quien me preguntó qué hacía yo y se lo expliqué. Entonces me pregunta con todo orgullo, quizás con razón y sin mala intención: "Y dígame señor, ¿usted viene aquí a enseñar o a aprender?" En estas dos oportunidades, y otras muchas más, no pude menos que pensar que en todos los países en que he viajado la gente, al nivel individual así como el social e incluso subcontinental y continental, están felices y orgullosos de lo que son y lo que tienen y esto contenta mi alma. Parece ser que esta felicidad y orgullo son demandas de nuestra integridad psicológica.

## Los pájaros de Tunes

En Tunes, la capital del país del mismo nombre, hay una bella avenida o alameda en la parte principal de la ciudad. Siguiendo esta avenida se puede llegar a la antigua ciudad de Cartago, en donde se pueden ver sus ruinas. Se le llama *Avenue Habib Bourguiba* en honor al primer presidente de la república y héroe de la independencia quien sentó las bases fuertes de una sociedad bien educada. No es muy larga. Desemboca en un *souk* o mercado. En la parte central de esta avenida hay una bandeja amplia para uso peatonal. Tiene una hilera de árboles a cada lado de la bandeja. Estos son unos árboles muy frondosos y bellos que dan buena protección contra la canícula del verano. En invierno se les quitan las ramas delgadas y toda la vegetación y aun así son hermosos: desnudos, con los brazos extendidos al cielo azul, incluso en los días de lluvia cuando ésta se atreve a acercarse a las costas del norte del Sahara. Hay asientos para el caminante y los frecuentan retirados, damas de compras que necesitan un descanso y sobre todo para los estudiantes en sus horas de recreo.

Estos árboles están llenos de pajaritos más bien pequeños que revolotean por toda la ciudad. Es una belleza mirar el espectáculo de su despertar temprano en las mañanas y en la tarde cuando, antes de la caída del sol, vuelven a sus nidos y al revoloteo constante acompañado de su piar que parece incansable. Las bandadas son enormes y contienen miles y miles de estas aves.

Un día vi que había trabajadores municipales cazando estos pajaritos con grandes y finas redes para evitar da-

ñarlos. Con mi habitual curiosidad me acerqué al que parecía el jefe del grupo, preocupado por la suerte de estas aves que alegran tanto la vida. Le pregunté:

“¿Por qué están cazando estos pajaritos? ¿Hay alguna peste? ¿Los están llevando a otro lugar? ¿Qué pasa?”.

El tipo, muy atento, me explica:

“Estamos agarrando estos pajaritos para exportarlos”.

“Hombre; no me diga; ¿y lo hacen por dinero?”.

Me dijo que sí.

“¿Y a dónde los exportan?”.

“A Italia”.

“¿Y qué pasó en Italia? ¿Hubo alguna peste allá o qué?”.

“No. Lo que pasa es que allá se les acabaron los pajaritos porque los cazan hasta la extinción. Entonces vienen acá a buscar más pajaritos, los que sueltan en Italia para que los cazadores tengan en qué entretenerse”.

“Y dígame una cosa, acá en Tunes ¿no cazan ustedes?”.

Me miró largamente y muy serio y me dijo:

“No señor. En Tunes no se cazan los pajaritos”.

Creo que es la única vez que he sentido vergüenza de llevar sangre italiana en mis venas. Hay gente entre nosotros que sienten la fatal atracción de matar lo que sea, sobre todo lo que es incapaz de defenderse. Les gusta jugar con ese ancestro brutal y primitivo que llevamos en lo más

íntimo de nuestras almas en vez de dejarlo en paz que duerma hasta que realmente lo necesitemos. Juegan con fuego, literalmente, y se arriesgan a consecuencias graves. Por mi parte prefiero reconocerlo, porque es parte mía, y tenerle respeto y distancia; mucha distancia.

Es en esta avenida en donde se inició la “primavera árabe”. Aquí es donde trabajaba el vendedor ambulante al que le hicieron la vida imposible y se auto inmoló y que con toda seguridad había yo visto en más de una ocasión. Aquí es donde se inició y llevó a cabo la revuelta en contra de un gobierno omnipotente y represivo, represión que se comenzaba a respirar ya en el aeropuerto al llegar a Tunes, así como pasaba en el aeropuerto de Santiago durante la dictadura de Pinochet. Y de aquí es de donde se extendió a tantos otros países. Es de allí de donde salió la idea revolucionaria que había que volar con vuelo propio y acabar con la heredad de los regímenes políticos anteriores. Es de allí desde donde los pájaros de Tunes se han echado a volar. Ojala que tengan un vuelo grande, duradero y feliz.

## La maldición de las dictaduras y de las democracias

Uno de los eternos temas de discusión entre los colegas en el Banco trataba sobre las dictaduras y lo inefectivas que han sido. Por ejemplo se miraba a lo sucedido en Brasil después de la vuelta a la democracia que siguió al golpe militar de “los coroneles” y que marcó la vuelta al mismo desorden que existía antes del golpe militar y que deshizo muchos de los avances económicos de la época de la dictadura. Por otro lado se citaba a España y a Chile como excepciones a la regla de la infertilidad de las dictaduras. Yo pedía un poco de tiempo. Ahora que ya ha pasado suficiente tiempo, creo que no han sido excepciones. El desorden que ha habido en España tomó un tiempo pero llegó a tener algunas de las características que tenía antes del imperio de Franco, aunque sin la polarización y violencia que había en ese entonces. No por lo menos hasta ahora.

En Chile, si bien se ha logrado mantener algunas de las reformas económicas de la dictadura que le quitaron poder de abuso a las clases alta y media, en lo político se volvió al mismo desorden e incompetencia que había antes del reino de Pinochet. Y esto no deja de ser irónico ya que el objetivo principal de Pinochet había sido terminar con la política antigua. Después de Pinochet se ha visto como los personajes que habían solicitado a Pinochet que tomara el poder porque no podían controlar la situación política, han vuelto a la palestra a practicar la misma política inoperante del ayer. Cabe entonces preguntarse: ¿Para perder una vez más el control de la situación política?

No se ve bien la política chilena desde el exterior, cuando se ve. Los chilenos, y muy especialmente los partidos

políticos, consideran que mientras haya elecciones libres hay democracia. Nada más lejos de la verdad. Cuando los partidos políticos le presentan a la ciudadanía un solo candidato lo están conminando a votar por él o por la oposición a ese candidato. Esta no es una verdadera muestra de “elección” sino más bien de subyugación al poder casi dictatorial (¡Hombre! ¡No me diga! ¿Otra vez?) de los partidos. Se ha jugado con las elecciones primarias, que le permiten al ciudadano una elección más libre, pero no se ha llegado a mucho. Estas viejas ideas presuponen un poder de los partidos que va más allá de lo que la ciudadanía demanda y necesita, y soportan la hipótesis de la incapacidad de la ciudadanía de elegir a sus representantes. Dos hipótesis que son a todas luces erradas y retrógradas. Para todo propósito práctico los partidos continúan con sus costumbres de mangoneo (o “log rolling” como le llaman en USA), de rencillas y maniobras políticas llenas de pequeñez que poco o nada tienen que ver con el bienestar del país que se supone representan, aunque no sean capaz sino de representar sus propios intereses egoístas. Es tan simple observar las participaciones de los políticos en las sesiones del Congreso: después de presentada una moción, los participantes repiten el mismo argumento del presentador sin agregar ninguna contribución; luego proceden a repetir lo dicho tantas veces como tiempo tengan; una vez acabado el límite de su tiempo solicitan una extensión para repetir lo ya dicho otras veces más. Es decir, es un proceso vacío de ideas. Y cuando excepcionalmente tienen ideas, tienen la envidiable capacidad de expresar un mínimo de ellas con un máximo de palabras. ¡Una verdadera calamidad! Llama la atención, por supuesto, la actitud totalmente diferente y productiva de los políticos que militan bajo el partido de los independientes y que ni siquiera es un partido. En cualquier caso debo decir que los políticos chilenos se ven excelentes al lado de sus colegas norteamericanos. No que sean buenos, sino lo digo para expresar la calidad negativa de la política norteamericana del día.



Por otro lado, pese a las amplias explicaciones a los estudiantes de los efectos regresivos de la gratuidad de la educación para todo el mundo, incluyendo a las clases que pueden solventar estos gastos, los estudiantes continúan pensando que ésta es la solución para Chile. Esta fue, a propósito, una de las reformas económicas y sociales difíciles para el equipo económico de Pinochet y que ningún gobierno del mundo ha sido capaz de implementar por razones políticas, que naturalmente no se usaban mucho en la época del régimen militar. Esto ha sido así porque implica restarle poder a las clases altas y media, que son la mayoría, en favor de las clases más vulnerables que forman la minoría. Perder estos logros que diferencian a Chile y lo ponen a la cabeza de cambios positivos en el contexto mundial sería un grave error. Económico y especialmente social. Ojala que, si algo se hiciera, se continuara restándole poder abusivo a las clases altas y medias, que son tan comunes en el mundo.

Pareciera que el mundo ha estado evolucionando, con pena quizás, hacia sociedades democráticas representativas. Tarde han llegado a esta evolución Latinoamérica y más aún el Medio Oriente. En estos dos lugares era común hasta hace poco la noción que la única manera de hacer avanzar las sociedades era a través de una mano dura que el pueblo entendiera. Los países que más importancia le han dado a estas nociones democráticas han sido los Estados Unidos, Francia e Inglaterra, aun cuando han hecho todo lo posible por mantener pueblos enteros subyugados a sus intereses comerciales y territoriales. Así es como también han mantenido dictaduras cuando eran de su interés. Los franceses le llamaban a su lengua y sus acciones "*civilatrice*" o sea civilizantes, mientras mantenían bajo el yugo los habitantes de su imperio. Pero por lo menos en forma abierta, cuando han actuado así, han apoyado los principios democráticos y esgrimieron razones de principios democráticos como suficientes para participar en

dos guerras mundiales y la Guerra Fría. Desde este punto de vista ven con algún optimismo los avances democráticos en Latinoamérica pero estiman que aún les falta mucho para alcanzar madurez, opinión que comparto plenamente. Casos como los de Venezuela, Ecuador y Bolivia no llevan a optimismo y se espera que estos países cambien de ritmo antes de caer en un precipicio.

## Un sismo en Colombia

Cuando se me asignó un proyecto de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Bogota visité la compañía de aguas para familiarizarme con ella. Se había hecho ya varios proyectos con esta compañía y hasta donde podía ver no había habido ninguna mejora desde las condiciones existentes al momento del primer proyecto. Nada había cambiado y los vicios de hoy eran idénticos a los antiguos. Después de estudiar la situación de esta compañía creí que se podría hacer mejora notable dada la excelente capacidad del material humano colombiano. Años antes me había enfrentado a una situación similar en Méjico. Se había hecho más de una docena de préstamos a la compañía de electricidad de este país sin registrarse ningún cambio positivo. Recomendé en ese entonces que tanto para el Banco como para Méjico seria conveniente cejar en nuestros vanos esfuerzos por lograr mejoras y debía dirigirse nuestra inversión hacia otro sector más ameno al desarrollo. Después de muchas discusiones esta sugerencia se aprobó y el Banco se retiró del sector de energía eléctrica en Méjico. La situación en Colombia era distinta, pero estimé que se necesitaba un golpe vitamínico fuerte para que el paciente respondiera en forma adecuada. Dadas estas condiciones el Banco me pidió hiciera un estudio de todo el sector de agua potable y alcantarillado en Colombia antes de hacer el préstamo a Bogota. El estudio del sector debería estar orientado en el sentido que más atención meritaba en Bogota: la institucionalidad del sector.

Una vez acabado el estudio sectorial me aboqué a ver qué cambios eran necesarios en la empresa de agua de

Bogotá. Lo primero que solicité fue cambios profundos en el personal financiero de la compañía, cosa que se procedió a hacer después de arduas discusiones con la gerencia de la compañía. Este nuevo equipo, de excelente calidad profesional y que venía del sector privado, hizo rápidamente una serie de mejoras en los sistemas financieros y contables. Pero el problema mayor estaba en la ingerencia política sobre la compañía. Para obviar esto tuvo que acompañarme a estas discusiones una serie de personajes del Banco quienes llevaron la batuta. No se llegó a mucho ya que las autoridades políticas hacían las mismas promesas tibias de antes. El posible préstamo quedó en barbecho hasta solucionar estos problemas. Mientras tanto, las presiones dentro del Banco crecían y se solicitaba a colegas que habían trabajado anteriormente en el sector en Colombia que hablaran conmigo para evitar que continuara en mi posición "dura". Como ya estaba acostumbrado a estas cosas, dejé pasar estos comentarios.

Finalmente, cuando ya me había cambiado de trabajo, se aprobó el préstamo bajo condiciones más bien draconianas en que se sujetaba partes del préstamo al cumplimiento de condiciones que se harían efectivas a medida que el préstamo se desembolsaba. Esto sucedió ahí por 1993.

No acababa de haberme retirado del Banco en octubre de 1997, cuando en enero de 1998 recibo una llamada telefónica del Banco Inter-Americano de Desarrollo en que se me pide trabajar como consultor para la rama de este Banco que hace préstamos a la empresa privada. Querían que hiciera un estudio financiero sobre la compañía de aguas de Bogotá que se entregaría a los inversionistas privados interesados en adquirir la compañía, ya que se estaba privatizando. La gerencia de la compañía había solicitado mi trabajo ya que había sido el más duro entre el personal del Banco y que gracias a mi trabajo ellos habían logrado las mejoras que habían hecho. No habría mejor prueba de

esto que una opinión mía, decían en Colombia. Sentí que por vez primera mi enfoque de los problemas de desarrollo recibía un espaldarazo. Tomé el trabajo y efectivamente me encontré con una compañía de aguas que poco tenía que ver con la que había encontrado en mi primera visita. La compañía se privatizó al poco tiempo bajo una operación del banco regional de desarrollo. Por esa época dos colegas, cuyos nombres quedan en el anonimato, que habían trabajado bajo mi orientación en el estudio del sector de agua potable en Colombia publicaron bajo sus dos nombres este estudio.

## Una potencia podría pedir préstamos al Banco

Había llegado de noche a Hong Kong después de un largo viaje de más de un mes y medio por los centros financieros de Asia y como mi última parada antes de volver a Washington. Estaba agotado. Tomé una ducha refrescante y me fui a la cama. Prendí la televisión y para mi sorpresa veo la última parte de una película norteamericana que no estaba doblada al chino. Después de la película se muestra la bandera tricolor norteamericana y el locutor agradece a la audiencia su presencia a nombre de una de las guarniciones de ese país en el Asia. Se toca el himno nacional norteamericano. De súbito me pongo a llorar sin saber por qué. Tengo por costumbre dejar que estas cosas tan íntimas que me suceden de vez en cuando sigan su curso natural sin pensar en lo que acontece. Así lo hice y poco después me di cuenta que echaba de menos mi patria, que como bien dicen es donde está el hogar de uno. También me di cuenta de hasta qué punto me había transformado en un ciudadano norteamericano. Cuando llegué al aeropuerto en USA el inspector de inmigración me recibe con un caluroso saludo de "Welcome back home, Sir!" que me estremeció. Mi agradecimiento a los Estados Unidos por las oportunidades que me brindó en mis más de cuarenta años en ese país no tiene límite y no me es posible expresarlo con palabras.

Es posible que los historiadores del futuro llamen al siglo veinte el "siglo norteamericano". En todos los lugares que he visitado, por más remotos, vi una penetración increíble de la cultura norteamericana. Es difícil pensar en los avances científicos y tecnológicos sin atribuírselos a los Estados Unidos. El poderío económico de esta nación es enorme y

más allá de lo cuantificable. Sus ideales democráticos han sido copiados por muchas naciones. Sus logros económicos son emulados por doquier.

El título de este capítulo se debe a la broma que estaba de moda en la década del 70 en el Banco. La administración económica del presidente Nixon fue mala. Por ejemplo, en vista que los precios subían se decretó un congelamiento de los precios. El Banco había gastado muchos años en convencer a los países subdesarrollados que la congelación de precios es una manera ineficiente e inefectiva para detener la inflación y que la mayoría de las veces tiene consecuencias peores que el remedio. Se sacó entonces la pregunta que decía: “¿Se imaginan si el gobierno de USA llega un día a pedir un préstamo al Banco? ¿Qué haríamos?”. La respuesta era la que se le daba a aquellos países subdesarrollados en que era imposible trabajar: “Váyanse a su casa, arréglenla y después vuelven”.

He dejado para el último hablar de la situación económica, social y política de contingencia, que en este año 2012 no se ve promisoria. En efecto, a fines del año 2007 y comienzos del 2008, se declaró lo que en USA se ha llamado la Gran Crisis Financiera, que gracias a la oportuna intervención de muchos bancos centrales se evitó se convirtiera de recesión en depresión. Se ha dado en llamar a ésta una Crisis Internacional. Esto es tan exagerado como hablar de las Guerras “Mundiales” que no afectaron a la mayoría de los países de nuestro globo sino a apenas un puñado de ellos; los otros países se vieron invadidos por los países en guerra y tuvieron que defenderse, así como la pequeña y valiente Bélgica o la enorme y orgullosa Polonia; mientras otros países fueron invitados cordialmente a participar de la matanza en vista que eran colonias de los combatientes, así como la India (que se rebeló en varias oportunidades en contra de los opresores ingleses durante la Primera Guerra), otros países asiáticos y africanos. Pero parece que ésta es

la manera de ver el mundo de los países ricos: cuando se matan entre ellos le llaman un suceso de carácter “mundial”, quizás para ocultarse tras un velo de hipocresía, pues si todos se matan entre sí entonces la carga moral se aliviana; esto sin olvidar su pronunciado egocentrismo. De la misma manera, casi todos pero no todos los países ricos fueron los únicos que sufrieron de la Crisis Financiera última. Hubo países ricos que no cayeron y la mayoría de los países en desarrollo, como se les llama eufemísticamente, tampoco sufrieron el daño directo. Lo que sí se puede decir es que todo el mundo, unos más, la mayoría menos, sufrieron los efectos de la recesión que siguió a la Crisis.

Las causas de esta Crisis son múltiples y se han escrito muchos libros acerca de ella. Sin embargo el cuento corto se puede resumir diciendo que se debió a la desregulación y falta de regulación de algunos sectores de los mercados de capitales de USA, que la imitaron otros países y que llevó a una especulación gigantesca de los valores inmuebles, acompañada de una ambición desmedida tanto de inversionistas como de la banca que alimentó la especulación mientras las autoridades miraban para otro lado. Las consecuencias para la economía norteamericana han sido desastrosas para la gran mayoría de la población, con un crecimiento de la población en estado de pobreza mientras la clase media se ha visto disminuida. Hubo una falla monumental tanto de los políticos de ambos bandos ideológicos así como del aparato institucional. Los financistas de Wall Street alimentaron la burbuja financiera haciéndose pagar costosos y enormes honorarios amen de onerosas comisiones, comisiones que multiplicaron los hechos criminales, solo para terminar apostando, así como en un casino, en contra de los instrumentos que ellos mismos habían creado y vendido con gran alacridad. Como no se ha vuelto a aplicar regulaciones apropiadas (en gran medida debido a los lobbies), los bancos que eran demasiado grandes para quebrar han ahora crecido aun



más y los ejecutivos que malograron el sistema financiero continúan en sus puestos, es fácil llegar a la conclusión que en estos momentos se prepara otra crisis financiera en los Estados Unidos. El sistema financiero norteamericano se ha transformado en tóxico y hay muchos países que lo tienen en cuarentena y cuidadosa observación con justa razón.

Antes de la Gran Crisis el Banco Central de Estados Unidos había mantenido las tasas de interés bajas para aumentar así el crecimiento de la economía y poder salir de previas crisis financieras. En su deposición ante el Congreso, el ex-director del Banco Central, Alan Greenspan, expresó que durante este tiempo de bajas tasas de interés no había habido inflación, ignorando así la inflación que se había concentrado en el sector vivienda ni la contribución a precios bajos de las importaciones baratas de China. Peor aún, expresó que su "ideología le había fallado", sin disculparse por esto ni por el hecho de haber sido uno de los personajes más poderosos en la economía mundial que se había dejado guiar por una ideología, cualquier ideología, lo que constituía a mi modo de ver las cosas un cuasi crimen. Lo que me trae al tema de las ideologías.

Los sistemas de ideologías datan de la Revolución Francesa y fue una de las tantas creaciones de este sangriento movimiento. El problema que se ha suscitado con estas ideologías, que constituyen en realidad recetas enlatadas, es que con el tiempo se han transformado en verdaderas religiones y por lo tanto han pasado a constituir actos de fe en que los hechos de la realidad y un espíritu práctico, objetivo y realista no tienen cabida. Como se dice: "No me muestre los hechos. Mi decisión está tomada".

El año 1989 cayó en forma estrepitosa y repentina el imperio de la Unión Soviética y su ideología comunista, y el imperio acompañado de su ideología desaparecieron de la faz de la tierra para todo propósito práctico. En varios de

sus escritos el filósofo inglés Bertrand Russell había hecho profundas comparaciones entre el comunismo y la religión cristiana, mostrando así como ciertas ideas milenarias, como el comunismo, y las religiones tienen el mismo fundamento. Es harto irónico que para proteger al pueblo de las ideas oscurantistas de las iglesias los comunistas de la URSS hayan decidido formar su propia iglesia. En esa época me pregunté qué sería ahora de estos países cuando su religión súbitamente desaparece. La respuesta llegó unos meses después cuando se recibieron noticias de la resurrección enorme que había tenido la religión, especialmente la ortodoxa, en estos países. De igual manera las ideologías de la derecha política han tomado luces de religiones en que se llega a “creer” en ellas, es decir a tener una fe ciega, que va mucho más allá de lo que sus creadores pensaron. Era tan refrescante escuchar y ver las entrevistas que se le hacía al economista Premio Nobel Milton Friedman. En una oportunidad se le preguntó qué opinaba acerca de la mejor forma de distribuir las inversiones en el ambiente del día. Explicó qué porcentajes debían invertirse en distintos tipos de inversiones. El entrevistador le preguntó:

“Bueno, me imagino que usted tiene sus fondos distribuidos de esa manera”.

A lo cual Friedman contestó:

“No! Yo soy un simple ser humano y yo le estaba hablando de lo que un ser racional haría pero yo no hago eso”.

Sin embargo, sus teorías se han esgrimido como verdades que su creador nunca pensó.

Esto me trae a la memoria una visita con dos colegas a Frankfurt, en Alemania. Estábamos desayunando y cerca de nosotros había una mesa con una media docena de individuos. Todos vestían de negro de manera muy

parecida, solo con ligeras diferencias. La ropa se notaba de mala calidad. Lo que me llamó la atención fue el rostro de estas personas: todos eran de tez muy blanca pero de color ceniciento; no reían ni sonreían; se veían más bien serios y como si vinieran saliendo de un patíbulo o se hubieran arrancado de algún cementerio, pues no se veía atisbo de vida en estos señores. Se los indiqué a mis dos colegas y les dije que les apostaba doble contra sencillo que eran camaradas soviéticos, quizás pertenecientes a la Nomenclatura. Me dijeron que no entendían por qué y pensaron que estaba equivocado. Como la suerte quiso, a la salida del hotel, mientras esperábamos que nos recogiera un taxi, salió este grupo de personajes y se subieron a un par de limusinas con el pendón de la bandera de la Unión Soviética. Nunca he podido olvidar esos rostros que parecían tan muertos.

Las ideologías parecen pretender lograr la felicidad de toda la gente. Sin embargo es de notar que cada vez que se quiere lograr la felicidad universal se termina esclavizando al ser humano para que sea feliz. Las matanzas realizadas al abrigo de ideologías son abundantes y variadas partes de la historia: la época Estalinista en la Unión Soviética con sus gulags, el sistema de Mao en la China, los campos de la muerte en Cambodia, el nazismo y fascismo, las dictaduras de derecha hasta hace poco tan comunes en América Latina, Europa y Asia son unos pocos ejemplos que ilustran esta idea.

Uno de los problemas inesperados de estas ideologías ha sido su copia indiscriminada por los países llamados subdesarrollados. En efecto, estos países han copiado, así sin ningún respeto por el pago de derechos de autores, estas ideologías inventadas por los europeos y su extensión norteamericana. Claro que los copiones se olvidan de las comunicaciones (¿no le dije?) y no se ponen al día para nada, de tal manera que sin darse cuenta se quedan muy atrás de la evolución de los países originarios. Se da el caso entonces

que los “momios” de ayer han pasado a ser los progresistas de hoy (bueno, en unas pocas partes) y los revolucionarios de ayer son definitivamente los momios de hoy. En muchos lugares he preguntado por qué siguen ideas foráneas. Las respuestas han tendido a tener lógicas circulares y a ignorar las capacidades locales. Creo que existe en este sentido un profundo complejo de inferioridad que impide el progreso del ideario local. La llamada “dependencia” no solo es económica y de poder sino también de ideas.

Ahora, una de las características de las grandes crisis que sujetan a las sociedades a presiones que dejan al descubierto las fisuras graves de la sociedad. Y así ha sido el caso con esta Gran Crisis Financiera. Ha dejado al descubierto una serie de quiebres en la sociedad norteamericana, algunas que datan desde los años 70.

A mi modo de ver las cosas quizás el problema más grande que enfrenta USA en estos momentos es su política. La política está polarizada y los dos principales partidos políticos se están dejando guiar por sus ideologías. Esto ha impedido acuerdos entre las dos facciones que puedan mover al país hacia adelante tanto en lo social como en lo económico. Quizás esta crisis política sea la mayor que haya vivido USA durante un periodo que no sea de guerra. Digo esto porque la guerra que enfrenta USA en Afganistán ha tenido escaso impacto en la población general. Cada partido político está tratando de imponer en la población medidas no democráticas, tales como contribuciones forzadas al sistema de salud y forzar a las mujeres a someterse a exámenes médicos que equivalen a violación sexual como condición previa a hacerse un aborto y muchas otras más. La democracia puede que no sea perfecta pero es lo mejor que tenemos. Ahora, la democracia la practican los ciudadanos en cierta medida para evitar que los políticos impongan su voluntad siempre tendiente al totalitarismo. Los ciudadanos norteamericanos

han hablado claro con su rechazo casi unánime a las dos facciones políticas que continúan tratando de imponerse sobre los deseos del pueblo. Esta incapacidad de gobernar de las actuales elites políticas fue una de las principales razones que arguyeron las agencias evaluadoras al bajar la evaluación financiera de USA a un segundo lugar. No se avista en estos momentos ningún político que pueda sacar al país adelante. Los candidatos a la elección presidencial del año 2012 son ignorantes, poco inteligentes, mal preparados como políticos y de personalidad inmadura. Hoy en día hay políticos norteamericanos que han traído al tapete discusiones que ya han sido resueltas aquí como en todas partes del mundo. Algunos quieren volver al oscurantismo de la Edad Media. Parecen estar diciendo: “Bueno, si los Talibanes pueden ¿por qué no nosotros?” De esta manera se ha llegado a una erosión de la calidad de la democracia en los Estados Unidos.

El segundo problema se refiere al alto nivel de endeudamiento de la nación, que ha alcanzado un 94% de su producto nacional (toda la producción económica), y que lo pone en el sexto lugar de acuerdo a este índice, después de Japón (220%), Grecia (143%), Italia (119%), Bélgica (97%) e Irlanda (95%) y por sobre el promedio de la Comunidad Europea de 80% y de Portugal (93%) y España (60%), según datos del Fondo Monetario Internacional en marzo 2012. En las últimas décadas el presupuesto de la nación ha tenido déficits, excepto por un par de años durante la administración del presidente Clinton. Estos déficits se vieron aumentados en gran medida por la rebaja de impuestos de la gobernación de Bush jr. que no fueron financiados dentro del presupuesto, por las guerras de Afganistán e Irak y finalmente por la necesidad de financiar con dinero de los contribuyentes las medidas que fueron necesarias para salvar a la banca y otras empresas de un colapso total después de la Crisis Financiera de 2007-08. Según parece en este mundo las utilidades son siempre

privadas pero las pérdidas son socializadas, sin tener la necesidad de estar viviendo en un régimen comunista. El gobierno ha adquirido cuantiosos compromisos con la ciudadanía a través de programas públicos de salud para los pobres (*Medicaid*) y los ancianos (*Medicare*) mientras la gente que no cae dentro de estos programas recibe atención médica primaria en las Salas de Emergencia –que es la función más cara de los hospitales junto con las salas de cuidados intensivos– en forma gratuita. La gente que carece de seguro médico se estima en unos 50 millones de habitantes pero la gente que tiene seguros se ve acorralada por los altos costos de una medicina que sus seguros muchas veces se niegan a financiar. El programa de pensiones del país (Social Security) está mal diseñado y administrado y tiene grandes déficits futuros. Estos factores no pueden sino llevar a una disminución de los programas sociales, a aumentos de impuestos o a una mezcla de ambos. Creo que es gracias a la crisis económica europea que Estados Unidos ha logrado conservar la confianza del resto del mundo.

En mi opinión habría que mencionar la educación como un problema mayor. El sistema de educación está para todo propósito práctico en quiebra. La gente que sale del sistema educativo no tiene las competencias necesarias como para contribuir a la economía del país y cada vez más las empresas norteamericanas abren plantas e incluso oficinas de investigación y desarrollo en otros países. Esto implica una pérdida enorme de un capital humano que no se aprovecha. EEUU es uno de aquellos pocos países que no practica la creencia en y la actitud resultante de aprender por el gusto de aprender, que es tan común en otras partes. Esta ausencia no ayuda para nada al problema educacional.

La infraestructura del país, que fuera envidiada por otros, ya no es lo que era y en partes se han caído puentes y caminos en segundo piso con pérdidas de vida mientras el

transporte y los servicios públicos llegan en algunas partes a ser los típicos de un país subdesarrollado. Esto le roba al país competitividad en los mercados internacionales y corregir el problema va a requerir de grandes cantidades de dinero que se debe medir en billones de dólares, que el país sí tiene pero su gobierno no.

Las consecuencias de la mayoría de los problemas enumerados anteriormente son de largo plazo, se han presentado al correr de muchos años y va, por lo tanto, a llevar un tiempo largo en solucionar. Mientras la solución de algunos de estos problemas consiste en invertir gruesas sumas de dinero (infraestructura) otros, como la educación, no se prestan a esta aproximación al problema. La inherente idea norteamericana que cualquier problema se puede solucionar con dinero va a continuar dando los mismos resultados obtenidos hasta ahora, es decir cero. Lo que nos lleva al que considero un problema crucial y es el mejoramiento del sistema de administración de los gobiernos tanto federal como estatal. Se han declarado un sinnúmero de guerras: guerra a la pobreza, guerra a las drogas, guerra al despilfarro, guerra a la guerra. . . no, esa aún no, con resultados casi iguales a cero. Entre estos problemas se encuentra la nominación de los jueces de la Corte Suprema: los nombra el presidente de la república y los confirma el Congreso. El problema radica en que son nombrados, además de por su capacidad, por sus afecciones a una ideología política. Así es como hoy, por ejemplo, la mayoría de estos jueces pertenecen a una ideología de derecha. A mí no me parece que este sistema sea apropiado. No se trata de que como personas los jueces tengan o no una ideología de sus preferencias. Se trata de que los jueces de la Corte Suprema deben ser personajes de total y absoluta independencia, incluyendo de ideologías políticas. Esto ha llevado a la máxima autoridad legal a autorizar leyes que no parecen ser de conveniencia para una democracia, como es la decisión de permitir contribuciones sin un tope

máximo a las empresas y sindicatos, a quienes considera como “personas”. Pero a estas “personas” se les aplica una ley muy débil en que pocas veces se considera castigo para los culpables, la pena de muerte no existe para ellos y las penalidades, cuando se aplican, son el equivalente a una tirada de orejas. Esto crea una sociedad asimétrica que va en desmedro de las clases menos adineradas Sin una mejora sustancial, estos sistemas continuarán soplando la trompeta sin obtener sonido alguno, como lo vienen haciendo por décadas ya. Esta tarea es difícil y también de largo aliento.

La suma de los problemas enunciados antes lleva a pensar que USA está peligrosamente virando hacia un sistema plutocrático con una gran disparidad de ingresos dentro de la población. Esto puede ser peligroso para el futuro del país. Hablando del futuro: ¿qué futuro tienen entonces los Estados Unidos? Yo he gastado gran parte de mi vida haciendo pronósticos pero no me atrevo a hacerlos sobre esta materia. Los pronósticos son siempre riesgosos, sobre todo cuando tratan del. . . futuro. El profesor Barry Eichengreen en su libro *Exorbitant Privilege*, que apareció en el año 2011, pregunta retóricamente, si uno podría imaginarse que General Motors – que había sido recientemente rescatada de la quiebra por el gobierno – ¿se recuperaría? A comienzos del año 2012 esto es exactamente lo que sucedió: General Motors anunció que había recuperado el primer lugar como productor de vehículos en el mundo. Estados Unidos ha estado antes en graves problemas y ha sabido como superarlos. La confianza – ese *sine qua non* de las economías en general y de los sistemas financieros en particular – está con este país. Por mi parte creo que va a salir del lío en que se encuentra. Sin embargo esto va a llevar tiempo y dudo que yo vaya a alcanzar a ver su total recuperación.

¿Significa esto que Estados Unidos está perdiendo su poderío de potencia? Al respecto comentaría sobre dos aspectos: el económico y el político. Desde el punto de



vista económico, los Estados Unidos ha estado perdiendo su poderío: En efecto, el Producto Geográfico Domestico (GDP) en términos comparables de poder de adquisición (*Purchasing Power Parity o PPP*) ha disminuido de 22,5% del producto mundial en promedio en el periodo 1971-75, a 21,5% en 1986-90 y a 20,5% en 2001-05 en favor de China y otros países, mientras los países subdesarrollados han aumentado su comercio entre ellos, de acuerdo a cifras del Fondo Monetario. Esta disminución, que parecería escasa es en realidad importante ya que estas cifras cambian muy poco a poco. No se avizora el momento en que USA recupere su importancia relativa anterior. La riqueza de USA es enorme y esta disminución no significa que el país se esté transformando en un país pobre ni mucho menos. Simplemente indica que su poder relativo se está viendo amenazado. También vale la pena recordar que los países en descenso no necesariamente acusan un crecimiento negativo de sus economías sino que basta con un crecimiento menor que el del resto del mundo con quien compite o del crecimiento de su población. Esta es la manera en que Inglaterra ha llegado a transformarse ya casi en políticamente irrelevante.

Desde el punto de vista político USA también ha estado perdiendo terreno. Mientras el atentado contra las Torres Gemelas de Nueva York condujo a un acercamiento y espíritu de cooperación de todo el mundo hacia USA, las guerras contra Irak y Afganistán y el consecuente abuso de los derechos humanos a través del uso de torturas y maltrato a prisioneros de guerra le ha costado caro en términos políticos y económicos. Por otro lado la incomprensible falta de un sistema adecuado de protección a la salud y de un sistema educativo adecuado acompañado de la creciente desigualdad de ingresos y de oportunidades del ciudadano norteamericano, especialmente cuando se considera su riqueza, le ha dado mucho que pensar al resto del mundo.

## Epílogo

El trabajo de los bancos de desarrollo es entre muy difícil e imposible. Consiste esencialmente en lograr que un país se dé cuenta de las diferencias que existen entre ellos y los países llamados desarrollados o industriales. Sabemos que esto es difícil. Peor aun, ¿qué se hace cuando un país no tiene interés en seguir la vía que otros han seguido, por cualquier motivo? Cuando se le señala a un país los errores que están cometiendo o como podrían mejorar sus operaciones se quejan de interferencia en sus asuntos internos o de una actitud imperialista. Esto significa que el personal del Banco tiene que tener una actitud muy cauta y diplomática, lo que no implica que de vez en cuando no se llegue a una confrontación, si es que se estima necesaria y oportuna. Los objetivos que el Banco considera necesarios en un país no necesariamente son los mismos que tiene su gobierno. ¿Cómo se convence a un gobierno que es necesario proveer de más y mejores servicios al tramo más pobre de la población del país cuando el gobierno está bajo presión de las clases media y alta para darles a ellos más y al pobre menos, cosa que ocurre con escandalosa frecuencia? Y, por supuesto, entonces se acusa al Banco de tener tendencias socializantes. Porque es difícil para los gobiernos y sus ciudadanos darse cuenta de que los costos que significan la pobreza y la ignorancia los tienen que sufrir y pagar, de una manera u otra, la sociedad entera. Y esto sin considerar el problema ético para nada.

El personal del Banco no puede participar o afectar de ninguna manera los procesos políticos de los países miembros. Sin embargo, una comprensión acabada de la

política de un país es esencial para entender al país y el personal se entera bien de este factor. Donde se encuentran seres humanos se encuentra la corrupción. Otra cosa es, sin embargo, un país corrupto, en que la corrupción forma parte del diario vivir y afecta a toda la población, desde el más mínimo ciudadano hasta los más altos niveles de un gobierno. Recuerdo por ejemplo haberme encontrado en un país en que la reventa de boletos, incluso para el cine, está sujeta a regulación y existe un sindicato de revendedores de boletos, con lo cual se crea un empleo artificial que solo encarece las entradas a los espectáculos y entorpece el libre desenvolvimiento de toda actividad. La corrupción es algo que permea la sociedad y es algo que se respira en las calles. Lo mismo sucede con la inflación, cuando alcanza niveles más o menos elevados; permea toda la sociedad. Estas dos características son como estados anímicos de la población y por eso son fácilmente notables. Me encontré también con el caso de los “pollos”: cuando alguien tiene acceso a un puesto por pertenecer al sindicato de una empresa, cosa difícil de lograr, entonces el “vende” este puesto a otra persona, no sindicalizada, por el valor de la mitad del sueldo; el recipiente del trabajo se llama “medio pollo” y él puede a su vez vender su “medio pollo” a un tercero, quien pasa a llamarse un “tercio de pollo” y así sucesivamente hacia abajo en el gallinero. Corregir estos vicios, protegidos por ley o ilegales, es tarea sumamente difícil y, a no ser que se cuente con un gobierno muy fuerte y con una clara visión, demora por lo general varias generaciones en corregirse. Ahora, ¿qué hace un banco de desarrollo cuando se encuentra con estas situaciones? ¿Se deja de prestar a ese país hasta que éste arregle su casa, negándole así una asistencia que necesita o se hace caso omiso y se le presta a ese país en la esperanza de que las cosas van a mejorar? ¿Qué se hace cuando el sistema político es demasiado corrupto o incapaz de llevar adelante ningún programa de desarrollo? ¿Qué medidas se toman o no se toman en estos casos? Esta es una decisión difícil

que los bancos de desarrollo enfrentan todo el tiempo. Una alternativa es la propuesta por una joven colega española en una reunión de gran cantidad del personal del Banco para discutir precisamente este asunto: nos relató que cuando vivía en España se había deliberado en el Banco si se debía continuar dándole préstamos a su país dada la dictadura del Generalísimo Franco y la corrupción de su gobierno; ella había sido beneficiaria directa de estos préstamos y también su familia y todos los habitantes de la región en que vivía y le agradecía al Banco su ayuda; es por esto que abogaba porque se continuaran estos préstamos aunque una parte fuera hurtada por las elites gubernamentales. Hasta hoy día me parece escuchar el aplauso enorme que se le dio a su intervención.

En mi opinión, un país se va a desarrollar cuando está en forma como para desarrollarse. Este país se va a desarrollar con o sin la ayuda del Banco pero la ayuda del Banco, si se sabe usar, puede ser una gran ayuda positiva. Por otro lado, el país que no está en forma y que no se está desarrollando, no se va a desarrollar con o sin la ayuda del Banco; y ésta es la situación de una gran cantidad de países, si no de la mayoría.

La sociedad ejerce control sobre el individuo de maneras claras y observables como son las leyes, la policía y otros organismos. Pero también ejerce un control menos visible a través de relaciones familiares, costumbres, ritos religiosos, patrióticos o de diversos tipos, una ética subentendida pero no necesariamente codificada, relaciones sociales que van desde las amistades, pasan por el tipo que vende diarios y revistas donde uno compra todos los días, al almacenero que provee de los alimentos y así. Cuando una persona se encuentra en un país extraño, así como le pasa a todos los extranjeros que llegan al Banco Mundial, se encuentran libres de estas amarras. Al mismo tiempo pierden la seguridad de lo conocido. Se encuentran en un lugar donde les parece que

flotan sin las necesarias anclas que lo sujetaban firmemente en una bahía conocida. El norte y el sur han cambiado y no se sabe exactamente dónde están. Estos síntomas pueden transformarse en tiempos de crisis o en tiempos de rejuvenecimiento dependiendo de la estructura emocional de cada sujeto. Peor cuando de USA se le envía a otro país por varios años y en donde uno vuelve a sentir ese flotar en un vacío. Todavía peor es el caso en que por alguna razón en ese país se vive en barrios (*"compounds"*) donde se vive solo con otros extranjeros. Estas situaciones son conflictivas para la gente. El personal del Banco Mundial y en general de organismos internacionales está sometido a estas tensiones, lo que dificulta su tarea.

Como ilustré antes, familiarizarse con distintos países es difícil y lleva tiempo. Entiendo que hoy por hoy el Banco contrata a su personal por periodos fijos y cortos. Esto hace su labor imposible y con esta política no se les hace ningún favor a los países subdesarrollados.

Estados Unidos, como el país más rico del mundo es el principal accionista del Banco y de todos los bancos de desarrollo internacionales. Por esta razón tiene una gran y justificada ingerencia en el manejo de estos bancos. Hemos visto como la administración del gobierno norteamericano no funciona bien desde hace décadas. ¿Cómo podría bajo estas condiciones dar lineamientos sanos al Banco Mundial que es un reflejo de este país? Esta es una de las preguntas que se hacen los países en desarrollo y tratan de obtener que alguien de uno de estos países tome las riendas de estas instituciones sin lograr avanzar en su empeño. Si no se logra una mínima cantidad de independencia del Banco Mundial del gobierno norteamericano no me parece viable que el Banco pueda hacer progresos sustanciales en su trabajo. Por otra parte no deja de ser irónico que uno de los principales problemas que enfrentan los prestatarios del Banco Mundial, es decir la ingerencia política en sus

actividades, sea uno de los males que afecta al Banco mismo. Creo que el nombramiento a la presidencia del Banco de un personaje de algún país en desarrollo ayudaría pero ciertamente que no constituiría una solución al problema de la ingerencia política de su principal socio. Desde mi retiro no he continuado relaciones con el Banco Mundial. Sin embargo no me extrañaría que haya sufrido un gran retroceso en la calidad de sus actividades en las últimas dos décadas, que debería ser el reflejo de la disminución relativa de la importancia económica del actual hegemon y de sus problemas económicos y sociales. Algunos países en desarrollo han propuesto en varias oportunidades la creación de un Banco de Desarrollo paralelo al Mundial pero libre de las ingerencias políticas de los Estados Unidos y de Europa. Creo que esta idea es factible pero no fácil de llevar a la práctica. También creo que los países menos desarrollados se beneficiarían con este cambio, que debería ser profundo para lograr mejoras positivas.

El formulario que me pasaron en el Banco para solicitar un trabajo en 1969 tenía varias preguntas acerca de los viajes, tales como: ¿Puede viajar? ¿No tiene impedimentos para viajar? Y otras más. Como el Banco me ocupó más o menos durante la mitad de mi estadía con la institución para entrevistar candidatos a un trabajo, pude ver la evolución de estas preguntas. Primero se eliminaron algunas y después se eliminaron todas. ¿Qué había pasado? La gente estaba viajando más y lo que había sido una novedad hasta la década del 70 ya no lo fue después. Parte de este fenómeno se debió a la globalización. Mucho se ha hablado y escrito sobre la "globalización". Este fenómeno parece ser parte de nuestra arquitectura como seres humanos y quizás más simplemente como seres vivientes. Las termitas, las hormigas, las abejas, las cucarachas y otros insectos se han extendido por toda la tierra. Nosotros hemos sentido la "atracción" de lo desconocido desde siempre. Primero hubo las grandes trashumaciones de razas enteras; después

vinieron los viajes por parajes desconocidos; se recuerdan de aquel momento histórico de la famosa pregunta: "*Dr. Livingstone, I presume?*". Claro que mientras la gente podría pensar que el Dr. Livingstone fue un aventurero, me inclino a pensar que fue un autodidacta que quiso enseñarse a sí mismo aquello con lo que los africanos habían vivido desde el comienzo del tiempo. Algo así como el viaje de otro autodidacta, Cristóbal Colon. Últimamente hemos ido a la Luna y esperamos poder viajar a otros parajes, ahora interestelares. Lo que tiene de nuevo esta llamada globalización es la apertura de tantos países y tantas gentes a comerciar entre todos y a llegar a conocernos entre todos. Este movimiento demanda por parte del Banco una adaptación que no estoy seguro la esté cumpliendo. De la misma manera, las nuevas tecnologías necesitan distintas aproximaciones a antiguos problemas. ¿Ha logrado hacer esto el Banco Mundial?

Las tecnologías que sustentaron la Revolución Industrial estaban basadas principalmente en el empleo de los metales. Han sido, y son pocos, los países que pueden realmente trabajar el metal. Además estas tecnologías necesitan de inversiones grandes. Las nuevas tecnologías están basadas principalmente en la electrónica. Yo llamo a la electrónica "el gran igualizador", porque cualquiera puede dominarlas y puede ejecutar la mayoría de ellas con una inversión baja. Esto ha permitido a los países en desarrollo adquirir y hacer avanzar estas tecnologías. Por ejemplo, los primeros programas anti virus de computadora salieron de Chile. De ahí pasaron rápidamente a la India. ¿Dónde se hacen hoy? Cuando aparecieron los primeros teléfonos celulares contacté a mis colegas del Banco especialistas en el sector de comunicaciones. Me dijeron que esta tecnología no tenía futuro ya que era terriblemente ineficiente. Cuando se hicieron más ubicuos y de mejor calidad los volví a contactar y me repitieron lo mismo. Yo y la mayoría de la gente veía otra cosa. Cuando comenzaron a aparecer los sistemas de

video conferencia contacté al entonces encargado de estos asuntos en el Banco. Le sugerí que estos sistemas podrían disminuir, pero no eliminar, los viajes del personal a los países con la consecuente disminución de costos. Jamás recibí respuesta. Pasada la primera mitad de los 90, cuando estos sistemas eran ampliamente usados en todo el mundo, el Banco abrió dos mezzquinos centros de teleconferencia: uno en Washington y el otro en la oficina del Banco en Paris. ¿Cuánto tiempo necesitan las burocracias para hacer algo, para adaptarse? ¿Hasta dónde llega el temor al riesgo en las burocracias?

Pero ¿quiere decir que no hay solución para las burocracias? Claro que la hay. El problema es que se requiere repensarlas no en su forma pero sí en su carácter. Quizás debería crearse en las burocracias una conciencia de qué es lo que se debe hacer. Lo menos que hay que hacer para esto es publicar panfletos en que se diga lo que la gente debe hacer porque no conducen a nada. Se debería permitir que los burócratas tengan ideas propias y que tomen algunos riesgos por sí solos. Las ideas deben ser estudiadas prolijamente y se debe seleccionar aquellas que podrían tener resultados positivos. Para esto se necesita de gerentes a su cargo que también entiendan el objetivo de estas burocracias y que también puedan pensar por sí solos y tomar algunos riesgos. Se necesita también de un gobierno y de gobernantes que estén dispuestos a apoyar las iniciativas que vienen desde abajo y que estén dispuestos a afrontar los riesgos y las posibles fallas que resulten de estas decisiones, que nunca serán todas de excelencia. Esto implica el estar preparado para dar explicaciones satisfactorias de por qué algo no dio los resultados esperados. Naturalmente que esto no significa darle *carte blanche* a nadie para cometer sandeces. Esto equivale a hacer cambios realmente revolucionarios. Cada una de estas sugerencias son difíciles de pensar, llevarían largo tiempo y serían aun más difíciles de implementar. Pero así son las cosas y, como dicen, Roma no se hizo en un día.



Mi vida personal y profesional en el Banco Mundial fue una experiencia sumamente enriquecedora. Mis viajes y el contacto que se logra al trabajar con distintas gentes del globo me hicieron captar como ninguna otra cosa podría haberlo hecho lo que es la naturaleza humana; en qué somos idénticos o semejantes; en qué nos diferenciamos; el barro de que estamos hecho y como las artificialidades que las cubren llegan a mostrarse para permitirnos ver mejor nuestra naturaleza íntima.

Cuando niño viví por un corto tiempo en el campo, en las afueras de Santiago, tuve una experiencia que se me ha repetido casi diariamente hasta hoy: me levantaba de madrugada y me iba a la viña en donde los trabajadores estaban arando. Emanaba de la tierra húmeda un vaho que se veía como nubes que salían del suelo, de ese suelo negro lleno de alimentos, y el olor era tan típico de la tierra recién removida con sus jugos vitales; hundía mis manos hasta donde más no podía en esta tierra húmeda, blanda y fértil, sentía el contacto con ella, levantaba lo que me cabía en las manos, lo olía y lo dejaba descascararse en el suelo. ¡Que goce tan grande! Que placer entender de dónde había venido y a dónde debía volver algún día, a ese barro ancestral del que salí. Y a veces sueño con que esto es lo que he estado haciendo mi vida entera.

Quisiera darle término a este libro con dos citas mencionadas por el filósofo Paul Feyerabend en su obra "Adiós a la Razón":

"Los habitantes de Etiopia hacen a sus dioses negros; los de Tracia, con ojos azules y cabello rojo [...] Si las vacas, caballos y leones tuvieran manos, entonces los caballos crearían figuras de Dios en la forma de un caballo y las vacas en la forma de una vaca". Xenofanes en Fragmentos.

"Si cada una de las gentes sobre la faz de la tierra eligieran

la más correcta entre las diferentes costumbres, todas, después de examinar el tema cuidadosamente, preferirían sus propias costumbres a las otras. A tal punto está cada gente convencida que sus formas de vida son las mejores". Herodoto.







