

innova

instituto para la innovación
organizativa y social

Medidas ilimitadas

La anarquía de las grandes cifras

Luc Hoebeke

1. Advertencia

1.1. Contar no es una actividad inocente

En estos momentos en que nace la sexta billonésima persona, se genera un gran revuelo: las Naciones Unidas lo están convirtiendo en un caso, se envían mensajes a los que aún no han nacido, se obtienen nuevas extrapolaciones demográficas (optimistas y pesimistas)... De hecho, seis millones es una cifra inimaginable. Por ejemplo, el número de estrellas que podríamos contar a simple vista en un cielo nocturno despejado se estiman en cinco mil quinientos. Incluso si preguntáramos al Director de RRHH de una empresa mediana (200 trabajadores aprox.) cuál es el número de personas que forman la empresa, obtendríamos una respuesta aproximada: ¿se refiere a aquellos que trabajan?, ¿...a los que están en nómina?, ¿...a los temporales también o no?, ¿...y los empleados de otras compañías que están en algún proyecto?...

No importa cuán simple parezca esta operación. Los requisitos para sumar los elementos de cualquier serie no son pocos, y más cuando se utiliza para comprender la "realidad". En definitiva, **contar presupone una cierta clasificación**: en algún momento hay que tomar la decisión aristotélica sobre qué o quién está dentro de los elementos a contar (y cuáles no). **Toda clasificación presupone una valoración: un juicio de valor**. Por ejemplo, el censo en los Estados Unidos siempre está en la agenda política: ¿qué pasa con los inmigrantes ilegales?, ¿deberíamos preguntar a qué religión pertenecen los que forman parte?, ¿es políticamente correcto indagar sobre su raza en beneficio de la ciencia demográfica?...etc.

En mi propio país, Bélgica, la mayor resistencia a celebrar referéndums radica en la experiencia traumática del referéndum sobre el retorno del Rey Leopoldo III en 1949. Por un lado se contaron más votos "a favor" por parte de los flamencos, pero entre los francófonos fue a la inversa... al final, Leopoldo abdicó en contra de "la mayoría" (lo que significa un gran ejemplo de la impotencia de las "grandes cifras").

Votar por los partidos que afirman representar a los tres grupos populares en Bosnia también llevó a la posterior limpieza étnica y división del país. Es extraño

comprobar cómo, “contar votos” (uno de los logros más importantes de nuestras democracias occidentales) promueve la guerra. Y luego nos paralizan las discusiones respecto al número de participantes en una manifestación o huelga. Por supuesto, sus respectivos defensores “no cuentan”, sino que miden según sus propios parámetros “objetivos” (*ver siguiente apartado*).

Contar, en temas “humanos”, parece ser mucho menos inocente que contar ovejas virtuales a la hora de dormir.

1.2. La medición lo hace aún más difícil

Contar el número de moléculas en un volumen dado es, aunque teóricamente posible, prácticamente imposible. Para nosotros, es más fácil medir la presión del gas a una temperatura dada. Basado en una cierta ley física, en este caso la *Ley de Boyle*, podemos hacer comparaciones entre diferentes gases y diferentes volúmenes, y por lo tanto, averiguar indirectamente la cantidad de moléculas y su velocidad. Es decir, **para interpretar una realidad compleja, estaríamos de acuerdo que medir una determinada calidad nos proporciona información suficiente para hacer una comparación significativa entre fenómenos similares**. Luego establecemos un estándar para esa capacidad. A nivel práctico, nos permite tener conversaciones significativas sobre todo tipo de fenómenos físicos. De momento, en este planteamiento, no se percibe nada extraño.

Pero la historia es diferente cuando aplicamos este mismo principio a temas humanos. En este caso, la medición añade un extra que no siempre es evidente; por ejemplo:

- La cuestión sobre si los fenómenos de los que estamos hablando son realmente comparables (*por qué medir*)
- Las leyes que dan lugar a la selección de cualidades relevantes (*qué método de medición*)
- La medida que cuantificará este parámetro (*qué medir*)
- Calibrar un instrumento de medición para esta medida (*cómo medir*)

- Las consecuencias de medir sobre los actores en sus contextos específicos (*profecías auto-cumplidas*)

Lo sorprendente es que estos aspectos no suelen aparecer en la agenda política. Por lo general, las políticas y estrategias se transforman en medidas, que se legitiman sobre la base de estadísticas (que, en sí mismas, son medidas). Por ejemplo, hemos sido bombardeados durante años con la norma de Maastricht, una división de dos números que no se pueden contar: el déficit presupuestario dividido por el producto nacional bruto. Que yo sepa, el por qué y las reglas para medir estas cosas nunca han sido incluidas en la agenda política. Se contempla como un trabajo para expertos sin valores ni prejuicios (como si esto fuera posible).

Inevitablemente, cuando los medios de comunicación estadounidenses hablan de las empresas del *Fortune 500* como modelos a seguir, lo hacen bajo el supuesto implícito de que "lo grande es hermoso". Peter Weill realizó un estudio sobre "sistemas de alto rendimiento" a principios de los años 80, utilizando un criterio diferente: las organizaciones "exitosas" fueron citadas como modelos a seguir por parte de organizaciones similares. Pudo comparar equipos de fútbol y orquestas con empresas e instituciones gubernamentales. Dado que su estudio comparativo fue realizado de forma poco ortodoxa, dedicó un capítulo entero a las cuestiones de "medición", antes mencionadas.

Por desgracia escasean este tipo de preguntas en los textos sobre *best practices* o *excellent companies*. Por esto mismo, el "benchmarking" es una aproximación absurda: las manzanas se comparan con las peras, se le pide a la manzana que tenga forma de pera y que la pera se vuelva un poco más redonda. Se evita, de esta manera, la vía más difícil para realizar mediciones comparativas; sólo se comparan las medidas finales. Por ejemplo, también cuando se comparan países, la calidad y el origen de las cifras son silenciadas, y aún más los criterios de selección y las leyes implícitas en que se fundamentan.

De ahí la advertencia que quiero resaltar en este artículo: **las decisiones políticas a gran escala nunca deberían legitimarse mediante medidas, a menos que se haya organizado previamente un debate político sobre el por**

qué, el qué y el cómo medir. Este debate sólo es realmente democrático cuando participan los actores del sistema de medición.

La medición es el resultado de una valoración. Cualquier apreciación en los asuntos humanos siempre tiene una carga política. Una valoración pertenece al dominio donde los diferentes sistemas de valores tienen que llegar a un acuerdo entre sí (acomodación). En los sistemas participativos y democráticos, esta comparación es el resultado de un debate político.

Cada vez más, compruebo que, sin ser del todo consciente, la dictadura de la medida (libre de valores) en nuestros ámbitos económicos, políticos, sociales, culturales... condiciona mi vida. El poder de la palabra, que tanto costó lograr por nuestras generaciones precedentes, se está convirtiendo de nuevo en un obstáculo para los expertos en medición sin valores (libres de toda responsabilidad).

En los siguientes apartados profundizaré en estas ideas y trataré de abrir algunas vías de reflexión, basadas en mi experiencia, para mitigar los efectos secundarios y nocivos del fetichismo numérico que estamos padeciendo.

2. Algunos orígenes de la dictadura numérica

2.1. Gran escala y micro-política

Tomar decisiones es una acción difícil, especialmente cuando nos confrontamos con una serie de opciones equivalentes. Ante decisiones importantes, sabemos que una vez tomadas, no hay vuelta atrás y además, se excluye un abanico de posibilidades. La decisión de tener hijos, de pedir una hipoteca, de trabajar como expatriado... no son cuestiones banales y suelen generar un cierto temor. De ahí que, ante las mismas, acostumbremos a buscar apoyo social y consejo de otras personas con experiencia. Solemos construir racionalizaciones que nos ayudan a cristalizar nuestros propios deseos, miedos e inquietudes (conscientes e inconscientes). Otras veces, transferimos el peso de la decisión a terceros/as (por ejemplo, a médicos en temas de salud), con el consuelo de culparles si las consecuencias no son las deseadas.

Estos mecanismos son reconocibles ante cualquier tipo de decisión, incluso a gran escala: declarar una guerra, fusionarse con otra empresa o tomar medidas para equilibrar los ingresos y gastos de un sistema contable nacional...etc. **Las decisiones a gran escala son siempre el resultado de la micro-política: finalmente, decide un grupo reducido de personas.** Es decir, personas normales que se confrontan con aspectos humanos ante cualquier proceso de decisión. Este grupo puede delegar la decisión en la opinión pública (este monstruo innumerable de muchas cabezas), en un referéndum (reduciendo la complejidad a una elección binaria), en una votación en el parlamento, en empresas de encuestas, en grupos de trabajo de políticas participativas, en las llamadas plataformas participativas (como las juntas generales y de accionistas), etc. En el peor de los casos, las decisiones se traspasan a "científicos objetivos" o a sistemas automatizados, en base a una ambigua lógica algorítmica de analistas ignorantes. Cualquiera que haya experimentado cómo funcionan estas plataformas de decisión sabe que hay múltiples formas de manipularlas. Primero, marcando "la agenda" antes del debate real, luego estructurando y ocupando minutos de los debates de una determinada manera, y por último, utilizando estos debates como una cortina de humo para hacer pasar la propia agenda. No hay nada de malo en ello, el "loobying" es uno de los componentes más sólidos de los sistemas democráticos. La cuestión es cuánta transparencia existe respecto a las responsabilidades de quiénes legislan o toman la decisión.

En definitiva, una buena decisión es un acto creativo, y solo se puede lograr en grupos reducidos (ver el concepto "*amplitud de relaciones*" en mi libro "Mejorando los sistemas de trabajo"). Por lo tanto, es natural que surjan mecanismos de evitación, especialmente cuando se toman decisiones a gran escala. La decisión se delega afuera.

2.2 Posponer la decisión.

El futuro es, por supuesto, incierto e impredecible. Lo único que podemos hacer para conocerlo con seguridad, es dejar que acontezca. Entonces, uno se convierte en víctima o beneficiario de lo que llamaríamos coincidencia o destino. En grandes organizaciones, con decisiones a gran escala, esto lleva a la "parálisis por análisis". Es decir, un análisis sigue a otro, ofreciendo

oportunidades para futuras investigaciones, y mientras tanto el tiempo pasa y el futuro se convierte en certeza. El último estudio es un análisis post-mortem: *¿cómo llegamos hasta aquí?* Esto mismo sucede en Bélgica con las comisiones parlamentarias, pero también lo sufren los representantes de *lobbies* que tratan de lidiar con medidas ante el posible cambio climático, con los efectos del consumo de tabaco o con las consecuencias de la manipulación genética. **Cuanto más las personas aseguren tener certezas sobre el futuro, más se engañan a sí mismas y a sus seguidores.**

Otra forma de concebir el futuro como *pseudo-seguro* es hacer extrapolaciones temporales: los adeptos al “fin del mundo” suelen utilizarlo para reforzar su agenda política; pero también los que extrapolan éxitos del pasado para atraer más seguidores a sus profecías auto-cumplidas (por ejemplo, aprovechando una tendencia positiva del mercado de valores, al menos hasta que no aparezcan otros mecanismos autorregulados y no lineales, como hemos experimentado con la crisis del sudeste asiático).

⇒ ***Antídoto: aclarar dilemas en lugar de tratar las decisiones como problemas a resolver***

Ackoff desarrolló un mecanismo para escapar de la “parálisis por análisis” o la pseudo-certeza de las extrapolaciones en el proceso de planificación. Se trata de utilizar “escenarios paradójicos”. Las extrapolaciones de las tendencias actuales se convierten en restricciones para los que toman decisiones. Por ejemplo, si la proporción de vehículos continúa creciendo como lo hace ahora, se necesitaría más espacio para “conducir y aparcar” que el existente para “vivir y trabajar”. Claro está, ésta es una situación paradójica y, por lo tanto imposible, de la que, si no somos conscientes, condiciona la toma de decisiones. **Sería mucho más potente, para los analistas de tendencias y los creadores de escenarios, invertir la energía en imaginar futuros imposibles que en determinar los posibles.** De esta manera evitaríamos que aquéllos que toman decisiones entren en el círculo vicioso de la profecía auto-cumplida. Es mucho mejor ver la situación como un dilema irresoluble donde la acción arriesgada es inevitable, que no verla como un problema que necesita ser resuelto.

2.3. Delegación hacia arriba, objetivación de decisiones

En los años setenta, cuando presencié el inicio de inversiones en tecnología de la información - por aquél entonces muy cara -, se bromeaba que estas decisiones tenían que dejarse en manos de personas que no estuvieran condicionadas por su conocimiento. Es decir, en aquéllas con una distancia suficiente para decidir objetivamente (como se suele decir en la jerga *managerial*, con “vista de helicóptero”).

En nuestro sistema legal tiene sentido apelar a jueces "objetivos" para que juzguen los hechos ocurridos en el pasado. Pero es una locura que mi futuro venga determinado por “computadoras humanas objetivas y sin criterio de valor” que se alimentan de análisis de costo-beneficio. Un futuro basado en la capacidad de elegir con libertad pero sin sistema de valores, es una contradicción en sí mismo. No obstante, el mecanismo de delegación se sigue multiplicando, permitiendo que la decisión la tomen actores que no viven sus consecuencias. Esta tendencia se ejemplifica cada vez más en contextos empresariales y políticos a gran escala.

Por otro lado, tanto en la literatura sobre *management* como también sobre política, existe una búsqueda permanente de líderes visionarios. Como si se pudiera reconciliar “visionario” y “sin valores”. Ambas tendencias ilustran las expectativas paradójicas que debe cumplir el "liderazgo" en sistemas de grandes dimensiones. Para mí, éste es un indicador de la imposibilidad de la “gestión” en estas circunstancias, aspecto sobre el que profundizaré más adelante.

⇒ ***Antídoto: del pensamiento agregado a la subsidiariedad sistémica***

Ante la complejidad del mundo actual, es comprensible que se necesiten diferenciar los sistemas de relaciones. Por eso sorprende tanto que se utilicen datos agregados que esconden esta complejidad, como si una suma no fuera el vínculo matemático más estricto. Trabajar con números consolidados y promedios estadísticos (otra medida para una agregación) hace muy difícil que el conocimiento previo no condicione. Por ejemplo, he vivido cómo el tamaño del presupuesto solicitado se usa como el único criterio para las

decisiones en el programa de ayuda de Europa del Este. La racionalidad detrás de este criterio fue que era más fácil administrar pocos proyectos pero de gran dimensión, que no muchos y pequeños. De todas formas, las sumas no se pueden gestionar porque no proporcionan ninguna información sobre sus elementos. El resultado de una multiplicación aún podría desglosarse en factores, pero la suma, una vez hecha, ya no puede hacer referencia inequívoca a sus elementos.

La gran escala vive en la ilusión de que las sumas son gestionables. Las decisiones a gran escala, basadas únicamente en datos agregados, no hacen más que llevar a dificultades en la implementación. El deseo legítimo de tratar con detalles no puede tener éxito si la suma de detalles se toma como punto de referencia. El resultado de esto son medidas lineales, estandarizaciones absurdas y reglas uniformes. El promedio y sus variaciones se reducen a una sola medida de detalle.

Me dijeron que la Organización Mundial de la Salud y el Banco Mundial dividieron el país de Mali en 35 sectores de salud, según la distribución del mapa. Esta división territorial no tuvo en cuenta el hecho de que el norte de Mali está habitado exclusivamente por nómadas, por lo que la idea de división territorial carece de sentido. Y aún peor, tal intervención aumentó la probabilidad de desmantelar el equilibrio ecológico logrado por el nomadismo en estas áridas regiones, creando lugares que fomentaran la vida sedentaria. En este caso, los nómadas tenían toda la razón para no preocuparse por esta política y por ello se les culpaba de su fracaso. ¿Qué sentido tiene todo esto?

De todas formas, existe un concepto político maravilloso para limitar la delegación hacia arriba: el principio de subsidiariedad. Éste establece que se tomen tantas decisiones como sea posible que no trasciendan los límites del sistema en cuestión, implicando los que forman parte del subsistema y los que están afectados directamente por la decisión, lo que da lugar a una elevada aceptación. Esto suena bien, pero es muy difícil ponerlo en práctica.

La perspectiva sistémica podría ayudar en este punto. Ya a principios de la década de los 70, Stafford Beer experimentó en la Chile de Allende con el

concepto de “niveles de recursión” para gestionar una compleja red de diferentes instituciones gubernamentales. Puso en práctica un concepto central en la perspectiva sistémica: las características emergentes. **Es decir, cada nivel de decisión no está determinado por la suma de los niveles subyacentes, sino que el nivel de subsidiariedad determina sus propios estándares, leyes y cualidades.** La analogía a escala humana que utilizó fue el funcionamiento del sistema nervioso central: nuestras 10 mil millones de neuronas tampoco se reducen a una neurona promedio, por así decirlo. No existe un sistema de decisión centralizado en el sistema nervioso que controle la suma de todas las neuronas. La mayoría de las decisiones se toman localmente, en lo que se llama el sistema nervioso autónomo. Aunque cada neurona individualmente tiene una gran tasa de error durante la activación (el equivalente biológico de una decisión), el conjunto parece funcionar bastante bien mediante la aplicación de una estructura de subsidiariedad altamente reticulada y redundante. Esto nos permite, por ejemplo, prestar una atención mínima a nuestra respiración, a menos que tengamos problemas bajo el agua, donde toda la estructura de toma de decisiones funcionará de manera diferente en poco tiempo. De igual manera que podemos pasar en poco tiempo por una reorganización muy compleja desde el estado de sueño al de vigilia.

En mi libro “Mejorando los Sistemas de Trabajo: reflexiones de un profesional”, he tratado de encontrar las "características emergentes" de diferentes dominios de actividad. Los dilemas estratégicos que surgen en cada dominio se resuelven en su seno. Los métodos y modelos para descubrir desacoplamientos relevantes en unidades complejas han existido durante más de 30 años. El hecho de que los referentes políticos aún no acepten esta perspectiva yace, en gran medida, en sus propios mecanismos de defensa psicológicos por la dificultad que conlleva.

⇒ ***Antídoto: dejar de recompensar a las personas por su “responsabilidad”***

Desde el momento en que el concepto de responsabilidad se ha confundido con el de estatus, poder y privilegio, los mecanismos de corrupción se han

incorporado a los sistemas humanos. En el momento que se puede comprar la responsabilidad, aparecen los comportamientos irresponsables. Después de todo, hay una gran tentación por crear irresponsabilidades imposibles de cumplir y por ende, se institucionaliza el “tráfico de influencias”. Se retroalimenta así un círculo vicioso en las grandes corporaciones, los gobiernos o en el crimen organizado.

No voy a extenderme en las buenas intenciones de muchos referentes políticos que cayeron en este círculo vicioso. No olvidemos que el camino al infierno está plagado de buenas intenciones. No hay nada éticamente malo en aspirar a lograr poder, estatus y privilegios. Es un comportamiento humano completamente normal. Como siempre, tendremos aquéllos que quieren ser príncipes por encima de otros que serán más pobres. Y tal como Maquiavelo describió a la perfección, la vida del príncipe no es fácil: se corre el riesgo de perder la propia personalidad por los giros de la fortuna. La corrupción tiene lugar cuando las cualidades principescas como la ganancia, el estatus y los privilegios se vinculan con el concepto ético de responsabilidad. Nadie puede asumir la “responsabilidad” por la gestión de sistemas que son, en esencia, incontrolables. Este es un comportamiento totalmente irresponsable. Como ya dije, las sumas son no-gestionables. En mi opinión, esta característica tiene que ver con la tendencia a crear, desde un inicio, entidades de grandes dimensiones y no-gestionables (ej. fusiones, órganos de supra-coordinación, etc.).

Sería interesante indagar si el movimiento pendular entre la “centralización” y la “descentralización” tiene su origen en la decantación puntual a un sistema incontrolable y una vez que se confrontan con los efectos de su imposible gestión, se retorna a una escala más manejable. Desafortunadamente, ya que el afán por el control nunca se satisface, los “servicios centrales” suelen sobredimensionarse en poco tiempo; un nuevo ejemplo de organizaciones que no aprenden.

⇒ ***Antídoto: criticar lo que es no-gestionable, no la falta de gestión***

La concentración de poder suele ser muy atractiva. Algunos intentan apropiarse de cualquier migaja por su ansia de poder; en cambio otros, igualmente obsesionados con el poder, no se atreven a correr el riesgo del “príncipe”. Estas son las críticas usuales que reciben los “poderosos”. Es muy fácil criticar lo que se hizo mal de forma “retrospectiva”; críticas que se fundamentan en el enfoque de la “responsabilidad” asociada al de “culpabilidad”. Una obsesión muy frecuente en los medios de comunicación actuales. Ante ello, aumenta el miedo de aquéllos que sienten esta “responsabilidad”, de manera que **cada vez más el objetivo de las decisiones a gran escala se enfoca, no en lograr algo, sino en evitar algo**. De esta manera, sin darnos cuenta, la sociedad se vuelve más represiva, con la buena intención de que nada salga mal.

Nunca lo había visto tan claro como en la retrospectiva de Bruce Nauman en el Centre Pompidou de París. Se prohibió una instalación porque ésta requería que la sala se oscureciera por completo en algunos momentos y la normativa de seguridad contra incendios de París no lo permitía. De esta manera, vamos teniendo gradualmente una sociedad más represiva e infantilizante, donde las reglas tienen que protegernos contra nosotros mismos. Lamentablemente, no he visto ninguna investigación que vincule esta tendencia con la criminalización en la sociedad. Al final, acabaremos con que cualquiera que se arriesga, se le considerará un criminal y aquél que denuncia un incumplimiento será condecorado como persona justa. Espero que esta tendencia no acabe otorgando más poder al estamento judicial, con todas las consecuencias que ello podría acarrear. Si así fuera, finalmente sólo las autopsias tendrían fuerza legal.

Otra de las consecuencias de esta visión "crítica" de los referentes de autoridad es que tenderán a movilizar los mecanismos de evitación antes descritos y tratarán de mantener los procesos de decisión alejados del debate público el mayor tiempo posible. De esta manera se logra un bello círculo de retroalimentación positiva: cuanto mayor es el miedo a cometer errores por parte de aquéllos que asumen la toma de decisiones, más cerrado se vuelve el proceso y menos experimentan y prueban con la realidad exterior; con ello se dan más errores a gran escala, donde los “críticos” refuerzan su

desconfianza y relación ambivalente con los que detentan el “poder”; de ahí que el siguiente proceso de decisión se torna más reservado, obteniendo menos información relevante para optar por la mejor opción y en consecuencia, cada disidencia (el disidente se vive como un crítico no fiable) es vista como forma subversiva de avergonzar a quién toma la decisión. No es extraño que la calidad de las decisiones políticas se deteriore y sus responsables den la impresión de que siempre van por detrás de las consecuencias.

Lo que me gustaría es que tuviéramos un enfoque más amplio sobre cómo funcionan los sistemas. Las personas que asumen la dirección son humanos, como usted y como yo, con sus días buenos y malos, que generalmente tienen buenas intenciones, pero que, tal y como leemos en literatura sobre management, se pierden en el caos y la complejidad. La calidad de la gobernanza debería regirse por una búsqueda continua de capacidad de gestión. En mi experiencia, la Metodología Soft Systems Methodology (SSM) de mi amigo y colega Peter Checkland, proporciona un lenguaje maravilloso para estructurar un debate sobre la gobernanza. A partir de sus dificultades para gestionar equipos de investigación y departamentos universitarios, pudo llegar a reducir el concepto de “gestión” a unas pocas definiciones básicas (que no simples).

Mediante este lenguaje estructurado, una capa "superflua" de gerentes de distrito de una compañía de servicios descubrió que, en absoluto, podían “controlar” la suma de las diferentes agencias; aunque se suponía que lo tenían que hacer. En realidad, sus tareas y decisiones centralizadas consistían en otras dos áreas: seleccionar y preparar a futuros directores de agencias y mantener relaciones con los clientes, quienes estaban más allá de los límites de la propia agencia.

2.4. La taylorización de la decisión

Taylor constituye uno de los fundamentos del análisis laboral y de la búsqueda de las mejores prácticas. El análisis de tiempos y la concepción de que una tarea es la suma de sub-tareas (de nuevo, lo “agregado”) llevó a la división de tareas

alienantes que Charlie Chaplin retrató de forma tan bella en su película “Tiempos Modernos”. Esto sucedió hace aproximadamente un siglo. Podríamos suponer que en este tiempo ya hemos aprendido algo sobre las limitaciones y potencialidades de esta perspectiva. No obstante, para mi sorpresa, el reduccionismo de Taylor todavía fundamenta el diseño de los sistemas de información. Es decir, aún se parte de que el significado se puede reducir a una suma de bits. El concepto sistémico de “características emergentes” aparece de forma esporádica en algunos métodos y técnicas de tecnología de la información. En la medida que esta concepción se mantenga en el dominio “virtual”, no resulta tan dañina (de hecho, las sumas son estándares virtuales).

Lo más peligroso es cuando se aplica el taylorismo al proceso de toma de decisiones: una decisión a gran escala se divide en simples decisiones parciales, con la hipótesis (por confirmar) de que la suma de todas estas decisiones conduce a una buena decisión final. Así, como los trabajadores en el sistema Ford se distanciaron completamente del producto final al que contribuyeron, los trabajadores del conocimiento se distancian de las implicaciones de su decisión parcial respecto a la final. Parece muy difícil aprender respecto al fracaso de los proyectos a gran escala, que se dividen en una serie de decisiones parciales teóricamente independientes. Cada pieza del proceso (consultores, comités asesores, grupos de trabajo, especialistas...) elaboran su propia idea y los llamados “coordinadores de proyectos” se confrontan con un proyecto inmanejable basado en la suma de los sub-proyectos. La broma que circula sobre el dromedario, como un caballo diseñado por un comité y otros agentes, parece que no logra cuestionar la visión reduccionista que subyace a esta forma de trabajar. De nuevo, estamos ante un mecanismo de evitación: si simplemente divido la decisión lo suficiente entre las partes que trabajan de forma independiente, entonces estas partes no se confrontarán con las consecuencias a gran escala de sus pequeñas decisiones ignorantes. Lo que Hannah Arendt ha llamado como la “Banalidad del Mal”, en su libro sobre el caso Eichmann, puede verse como un proceso insidioso de toma de decisiones, donde tantas personas y partes con buenas intenciones (y algunas con malas) han tomado pequeñas decisiones, para consternación de todos. La “Decisión Final” se hizo visible, después de los hechos. Es sorprendente que esta medida a gran escala no haga

que las personas piensen en los mecanismos que la fundamentan. Es más fácil referirse a lo malo y lo bueno. “*No nos dábamos cuenta*” es una consecuencia directa de la Taylorización de los procesos de decisión.

⇒ ***Antídoto: evitar la separación entre medios y finalidad***

Elaborar “sumas” es una de las actividades más atractivas para los centros de poder. Después de todo, las sumas dan lugar a problemas de distribución, y desde la antigüedad, el adagio “divide y vencerás” es un instrumento de poder. De mi experiencia con instituciones subsidiadas y gobiernos subsidiadores he aprendido mucho sobre esta cuestión. La entidad subsidiada se dedica a establecer objetivos que, teniendo en cuenta su desconexión con los recursos, fácilmente acaban siendo demasiado ambiciosos. El gobierno subsidiario es entonces el malversador de los subsidiados, que administra los recursos “escasos” y no tiene en cuenta las ambiciones de los subsidiados en su afán por mejorar el mundo. Éstos son luego manipulados de una manera “princesca” para competir entre sí por los recursos. Y así, su energía y atención se desvía de los objetivos originales hacia una competición mutua, lo que aligera enormemente la vida de los gobiernos que subsidian.

La lucha por invertir el 0,7% del PNB en la ayuda al desarrollo (pensamiento basado exclusivamente en los recursos) es un maravilloso ejemplo. Hay tantos puntos de vista contradictorios sobre en qué debería consistir “la ayuda al desarrollo” que cuantos más subsidios se reciba, más recursos se gastarán para competir entre los programas. Además, teniendo en cuenta que las organizaciones de desarrollo en el Norte son vistas por el Sur como proveedores de subsidios, independientemente de los objetivos que se persigan en el Norte. Se convierten en gobiernos delegados: las llamadas ONG (organización no gubernamental) pasan a ser una extensión del gobierno de distribución. De hecho, la mayoría de los recursos de las ONG provienen del Estado. Esta paradoja se incrementa en los países en desarrollo, incluidos el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, que involucran a las ONG en sus programas de reestructuración a gran escala.

A escala reducida, he observado este mismo fenómeno en un Centro Cultural. Al director se le había atribuido la distribución de los medios (económicos y otros) para que los diferentes programadores culturales pusieran en práctica sus geniales ideas. Por desgracia, el director no fue lo suficientemente "maquiavélico" para gestionar esta situación. En el momento en que a estos programadores se les delegó la tarea de adquirir y gestionar estos fondos, el clima empeoró y empezó la competición por tales medios comunes. Los programadores, en lugar de interactuar entre ellos, trataban de convencer al director de la bondad de su programa. Así aprendieron el principio de delegación inversa y la regla: tratar de vender la idea al máximo de "príncipes" poderosos (de dentro y fuera de la entidad). De esta manera, evitas depender demasiado de un "distribuidor de recursos" y, si eres lo suficientemente hábil, puedes aprovechar en tu beneficio la generosidad de estos "agentes con poder".

⇒ ***Antídoto: evitar la separación entre política e implementación***

El gran truco para no confrontarse con las consecuencias de una decisión a gran escala es separar la responsabilidad de los referentes políticos de aquéllos que ejecutan las decisiones. De hecho, algunos gobiernos asumen este truco como una doctrina oficial, lo que evidencia el temor de estos responsables políticos. El mecanismo de evitación preeminente se transforma en una doctrina política bien fundamentada. Después de todo, con esta separación, no hay política que pueda ser cuestionada. Cuando las consecuencias se hacen visibles durante la implementación y los efectos secundarios no deseados se vuelven evidentes, uno siempre puede recurrir al argumento de que la implementación se ha abordado de forma incorrecta. De hecho, se excluye cualquier posibilidad de aprendizaje al bloquearse los canales de retroalimentación. Así es como se hace la siguiente justificación absurda: mi política y mis decisiones son correctas, justas y buenas; si algo sale mal, es porque la realidad en la que se aplica es completamente incorrecta. Científicamente, esto significaría que cualquier hipótesis de trabajo siempre es válida; ¡sólo la realidad es resistente! ¡gran arrogancia!

Pero “una decisión sin ejecución” no merece el nombre de “decisión política”. En realidad, son sólo deseos e intenciones piadosas. Numerosas declaraciones de misión, valores corporativos u otras expresiones de buenas intenciones se pueden comprobar con un testeo muy simple: si nadie presenta ninguna objeción, literalmente son inútiles. Esta regla de oro para cualquier declaración política la citó Stafford Beer en su libro “*Beyond Dispute*”. En toda puesta en práctica de una decisión, hay beneficiarios y desventajas, perdedores y ganadores, por lo que hay un precio a pagar. Si la determinación y distribución de ese precio se traspasa a aquéllos que la ponen en práctica, entonces la política no tiene calidad. De hecho, son los ejecutores quienes determinan la política, sin ser responsables de ella. Este es uno de los mecanismos más corruptos de nuestras instituciones, se basen o no en principios democráticos.

3. Epílogo y agradecimientos

De aquí a un medio plazo, en el mundo seremos unos 10 mil millones de personas. Cada uno con sus especificidades, esperanzas y miedos, y sobre lo que no tiene sentido hacer ningún promedio, por mucho que digan los de marketing. La paradoja estriba en que esta innumerable cifra de seres autónomos de pensamiento, decisión y acción, sólo pueden estar implicados en agrupaciones de pequeña escala. Independientemente de las cúpulas y macroestructuras que se diseñen, sólo desde la pequeña escala podemos arriesgarnos a optar por un futuro mejor, a menos que se utilicen métodos para limitar la autonomía de estas personas. Las capacidades creativas, de asunción del riesgo y la autenticidad están inextricablemente vinculadas a nuestra especie, para bien y para mal.

Así como también lo es la propia dinámica de autorregulación que otorga coherencia a esta variedad de intenciones y visiones del mundo. En definitiva, la historia ya nos ha mostrado donde conduce el intento de controlar esta variedad mediante la homogeneización, la uniformización y el alineamiento. Un buen ejemplo de lo que propongo en estas líneas lo encontramos en nuestro propio sistema nervioso que, si bien cuenta con miles de millones de células, cada una detenta un alto grado de autonomía. Por supuesto, la vida presupone siempre un

riesgo, peligros y siempre tiene un fin. De ahí que, para mí, la calidad por “vivir” es superior a la calidad por “sobrevivir”. Dada nuestra mortalidad, no vale la pena utilizar como argumento la “supervivencia” porque, mientras vivamos, estamos vivos y esto no se nos puede arrebatar.

Entonces, ¿podríamos imaginar una sociedad de 10 mil millones, donde cada habitante de la tierra forme parte de algunas agrupaciones de toma de decisiones a pequeña escala y cuya textura social aparezca como una característica emergente de estos grupos, que por supuesto también representan intereses en conflicto y que, obviamente, los conforman personas imperfectas, que mediante prueba y error, aprenden a lidiar con los dilemas propios de nuestra especie, con preguntas sobre la muerte y la vida, el bien y el mal, el amor y el odio, dar y recibir, el yo y el otro...? Precisamente, a pesar de las grandes cifras, la desesperada creencia en el don de la vida es condición suficiente para lograr una cierta cohesión, de la misma manera que cada uno de nosotros acaba siendo, más o menos, coherente, a pesar de la innumerable capacidad de nuestros 10 mil millones de neuronas.

Me gustaría también dar las gracias a algunas personas que me han influenciado. Agradecer a Willi Küpper, profesor de economía de la Universidad de Hamburgo, la idea de “micro-política”. Un gran incentivo para escribir sobre “la gran y pequeña escala”, provino del congreso “Investigación de sistemas de salud y desarrollo social” en Maastricht, septiembre de 1999. Gracias también a Jaak Leroy y Kasturi Sen por la iniciativa. Del profesor Henk van Luijken, profesor de ética de la Universidad de Nijenrode, debo la idea de que recompensar a las personas por sus responsabilidades tiene un efecto corrosivo. Por último, una pregunta de René ten Bos fue la razón directa para escribir este artículo.

Luc Hoebeke

25/10/1999