

LAS LECCIONES DE SHAKIRA

HENRY GÓMEZ SAMPER

¿Qué pueden aprender las empresas y los gerentes de Shakira, la superestrella colombiana convertida en símbolo sexual internacional? Miles de empresas latinoamericanas destinan anualmente cientos de millones de dólares a programas de responsabilidad social, pero muy pocas concentran sus programas en fines estratégicos y, a la postre, dejan poca huella. En cambio, Shakira y otros artistas reunidos en la Fundación ALAS (América Latina en Acción Solidaria) llevan a cabo una inmensa labor social en Iberoamérica, dirigida a atender la nutrición, la educación y la salud de niños menores de seis años. Shakira logró que en su última reunión los presidentes latinoamericanos y el Rey de España la escucharan más atentamente que a sus más locuaces colegas; y en su próximo encuentro en Lisboa, pautado para octubre de 2009, ALAS apunta al arranque de programas de atención a la niñez en al menos cinco países.

Que destacadas estrellas de la farándula auspicien la filantropía no es novedoso, pero lo que intentan Shakira y sus socios artistas sí lo es: utilizar su inmenso poder mediático para influir sobre los gobiernos de los países iberoamericanos

Que destacadas estrellas de la farándula auspicien la filantropía no es novedoso, pero lo que intentan Shakira y sus socios artistas sí lo es: utilizar su inmenso poder mediático para influir sobre los gobiernos iberoamericanos

de los cuales provienen, así como buscar el apoyo económico de magnates empresariales de la región. El presidente de ALAS es Alejandro Santo Domingo, hijo de uno de los empresarios más acaudalados de Colombia; y sus vicepresidentes son Antonio de la Rúa, novio de Shakira e hijo del ex presidente de Argentina, y Alejandro Soberón, socio de uno de los hombres más ricos del mundo: el mexicano Carlos Slim. Entre los miembros de la junta directiva figuran también el banquero brasilero Joseph Safra, el petrolero argentino Alejandro Bulgheroni, el mexicano Emilio Azcárraga (medios) y el panameño Stanley Motta (aerolíneas). En la medida en que jefes de Estado y magnates empresariales acuerden apoyar el proyecto de ALAS en su respectivo país, la atención a la niñez recibirá un impulso sin precedentes.

Shakira persuadió a los jefes de Estado que atender a la niñez es rentable: «Cada dólar que el Estado invierte en la temprana educación de un niño rinde posteriormente diecisiete dólares», según estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). No menos de 46 millones de niños latinoamericanos menores de seis años carecen de servicios de salud básica y educación, justo la edad cuando se despierta en el niño la capacidad de aprendizaje y las destrezas intelectuales, sociales y emocionales. El seguimiento al proyecto de ALAS en la reunión de jefes de Estado está a cargo de Enrique Iglesias, ex presidente del BID. Algunos presidentes, como Álvaro Uribe, han acogido sus recomendaciones. Pero en Colombia, como en otros países de la región, conseguir que los ministerios de educación, salud y bienestar social se concentren en un fin común es casi una quimera. No así en Europa y Asia, donde la atención temprana a la niñez es ya una prioridad.

La Fundación Pies Descalzos, organizada por Shakira a sus 18 años con las ganancias de su álbum del mismo nombre, adelanta actividades más concretas que las de ALAS. Opera cinco escuelas en diferentes regiones de Colombia, donde más de 4.000

niños reciben educación, nutrición y apoyo psicológico. En su mayoría son niños de comunidades afectadas por el desplazamiento humano que ha desatado la violencia de la guerrilla y los paramilitares. En Colombia hay actualmente unos tres millones y medio de desplazados, ¡casi la décima parte de la población!

Según Samuel Moreno, presidente del BID, la generación de Shakira «ve las cosas» de manera diferente a las anteriores: «Lo que hizo Shakira y todo su grupo es tocar a una generación de latinoamericanos que, con su música, se ha hecho global. Es la generación que ella representa».

La estrategia y la audacia de Shakira y sus socios artistas de presentar su iniciativa en las más altas esferas de poder son aleccionadoras. Todo parece

indicar que en los años venideros las tensiones sociales, económicas y políticas en América Latina se agudizarán, y experiencias como la que adelanta Shakira tendrán que multiplicarse. Las empresas que sobrevivirán en el futuro deberán compenetrarse con los problemas de la sociedad que las rodea, y auspiciar iniciativas sociales con audacia y creatividad. Deberán despejar vías para acercarse a organismos estatales y organizaciones de la sociedad civil, con el propósito de dirigir su presupuesto social hacia fines estratégicos, que redunden en beneficio de la sociedad y de la misma empresa. ■

Henry Gómez Samper
Profesor emérito del IESA

¿RACIONALES O IRRACIONALES?

GUILLERMO S. EDELBERG

Irracional: opuesto a la razón o que va fuera de ella. **Racional:** perteneciente o relativo a la razón; conforme a ella; dotado de razón. **Razón:** facultad de discurrir; acto de discurrir el entendimiento, palabra o frases con que se expresa el discurso; argumento o demostración que se aduce en apoyo de algo. **Discurrir?** Reflexionar, pensar, hablar acerca de algo, aplicar la inteligencia. **Entendimiento?** Potencia del alma, en virtud de la cual concibe las cosas, las compara, las juzga, e induce y deduce otras de las que ya conoce. **Inteligencia?** Capacidad de entender o comprender; capacidad de resolver problemas. Definiciones todas extraídas del Diccionario de la Real Academia Española.

No sigo con más aclaraciones sobre «racional», «irracional» y palabras conexas porque la prudencia aconseja dejar la tarea en manos de otros, posiblemente entendidos en filosofía (aunque tal vez sirva visitar los cafetines de Buenos Aires porque, como dice el tango: «En tu mezcla milagrosa / de sabihondos y suicidas, / yo aprendí filosofía...»).

Si bien no nos es fácil explicar conceptos tales como racional e irracional, sabemos en forma intuitiva que no siempre somos racionales en la toma de decisiones ni siempre capaces de precisar el origen o la forma que toma nuestra irracionalidad.

La alusión a conductas racionales o irracionales ha sido algo más frecuente en los últimos tiempos, quizás como consecuencia de la actual crisis.

El profesor James Heskett, por ejemplo, publicó en julio de 2009 en *Harvard Business School Working Knowledge* un artículo titulado «Are you ready to manage in an irrational world?» («¿Está usted preparado para dirigir una organización en un mundo irracional?»). Allí transcribió 97 comentarios que recibió sobre esta pregunta y dijo que «1) el comportamiento humano es más irracional de lo que se suponía; 2) gran parte de la enseñanza convencional en campos como la economía y la gerencia se convierte en consecuencia, en obsoleta; y 3) mucho de lo que hacemos como gerentes se torna sospechoso».

La «confesión» de Alan Greenspan, ex presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, ante el Congreso de ese país en octubre de 2008 constituyó un hito en la discusión del tema que nos ocupa. Dijo en esa ocasión que estaba «choqueado» por «el hecho de que los mercados no habían operado de acuerdo con las expectativas que había mantenido a lo largo de su vida». «Se había equivocado al suponer que los intereses propios de las organizaciones, específicamente bancos y otros, las convertía en las instituciones que mejor podían proteger a sus accionistas» (las citas de Greenspan están en el artículo de Dan Ariely «The end of rational economics»; El fin de la economía racional. *Harvard Business Review*. Julio-agosto de 2009).

En otras palabras, «no es cierto que los seres humanos son capaces de tomar siempre decisiones racionales y que los mercados e instituciones, en forma agregada, se autorregulan sanamente».

Una rama de la economía denominada *behavioral economics* (expresión que ha sido traducida como «economía conductual»), señalada por los especialistas como una disciplina marginal, intenta explicar la influencia de nuestra irracionalidad en las decisiones económicas. Una definición la describe de la siguiente manera: es un conjunto de enfoques que busca extender la ciencia económica de modo de tomar en cuenta aspectos relevantes del comportamiento humano hasta ahora desechados por esta ciencia. Otra, así: es el estudio, por medio de experimentos, de lo que la gente hace cuando compra, vende, cambia de trabajo, se casa y toma otras decisiones en su vida.

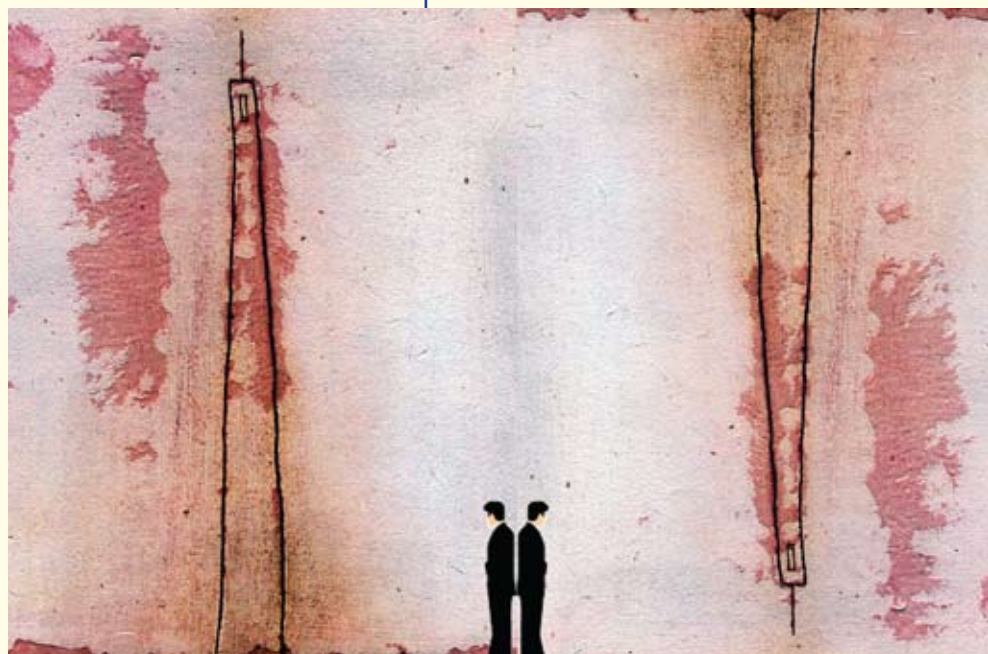
«Los modelos económicos deben ser compatibles con los conocimientos que otras ciencias poseen acerca del comportamiento humano. En temas

económicos se hace problemático insistir en una visión determinada de los seres humanos que es irreconciliable con la evidencia disponible» («Why economists failed to predict the financial crisis»; Por qué los economistas fallaron en predecir la crisis financiera. *Knowledge Wharton*. 13 de mayo de 2009).

El profesor Ariely dice lo siguiente en el «El fin de la economía racional»: «La hipótesis operativa de la economía conductual se basa en aspectos de psicología y economía, y expresa que los prejuicios cognitivos impiden con frecuencia que la gente tome decisiones racionales, pese a sus mejores esfuer-

se contratarían por estimar que su desempeño no habría de ser el adecuado. No es fácil aceptar esta recomendación porque la intuición del entrevistador la rechaza; pero es la única manera de mejorar el proceso de entrevistas.

También se menciona lo que se denomina finanzas conductuales (*behavioral finance*) disciplina que enseña que los inversores individuales no siempre siguen las indicaciones de la teoría financiera. Por ejemplo: las personas 1) tienen aversión a las pérdidas y sufren cuando pierden, más de lo que valoran cuando ganan, y 2) se deshacen demasiado pronto de los



zos. [...] Los experimentos que se llevan a cabo, que llegan al fondo de las decisiones y acciones de la gente, son distintos a las pruebas de las empresas para investigar nuevas ideas y conceptos o descubrir oportunidades. La diferencia no radica en la metodología de investigación sino en el proceso de selección de las ideas que investiga».

Uno de los ejemplos que se cita para ilustrar qué se quiere decir, en este caso, por experimentar e investigar se refiere al proceso de entrevistas puesto en práctica en la selección de personal. En general, no se investiga la validez de este proceso porque quienes lo utilizan no piensan que el proceso puede no tener validez. Para comprobar que sí la tiene se debería verificar la habilidad de identificar y, mejor aún, contratar de tanto en tanto a candidatos que normalmente no

instrumentos con los cuales ganaron y mantienen demasiado tiempo aquellos con los que perdieron. (W.M.Martin «Technical analysis: The interface of rational and irrational decision making»; Análisis técnico: la interfaz de lo racional y lo irracional en los procesos de decisión. *The Business Review*. Diciembre de 2008)

Termino con preguntas que plantea el profesor Heskett: ¿están realmente amenazados los conocimientos de áreas tales como economía y gerencia? ¿Deberían incorporarse a los programas de estudio de las escuelas de administración los descubrimientos de los especialistas en *behavioral economics*? ■

Guillermo S. Edelberg

Profesor emérito del Incae (Costa Rica)

www.guillermoedelberg.com.ar

Ilustración: Gabriella Di Stefano