



# reseña

## EL MUNDO NO ESTÁ COMO PARA HACER PREDICCIONES

Joshua Cooper Ramo: *The age of the unthinkable: Why the new world disorder constantly surprises us and what we can do about it?* (La era de lo impensable. ¿Por qué nos sorprende constantemente el nuevo desorden mundial y qué podemos hacer al respecto?). Nueva York: Little Brown, 2009. 279 páginas.

MIGUEL ÁNGEL SANTOS

El colapso de la Unión Soviética, los ataques a Nueva York el 11 de septiembre de 2001, los triunfos de Hizbulá en sus escaramuzas con Israel, las dificultades de las grandes potencias para salir con éxito de los conflictos ante pequeñas guerrillas, la crisis financiera. Son todos ellos acontecimientos que convulsionaron el orden mundial y a la vez resultaron imposibles de predecir; que sorprendieron a la mayoría de los actores en cada caso. Esa es la razón por la que conviene reflexionar acerca de los factores comunes que les subyacen, y retar nuestra manera tradicional de concebir el balance del poder y las relaciones internacionales. De eso se trata este libro de Joshua Cooper Ramo, ambicioso, lleno de anécdotas interesantes y de entrevistas con personajes clave como líderes de Hizbulá, ex directores del servicio de inteligencia israelí (Mossad), Shiyeru Miyamoto (el hombre detrás de Super Mario Brothers y el Nintendo Wii) y miembros de la *nomenklatura* soviética; personajes a los que el autor tiene acceso gracias a su experiencia como director de Kissinger Associates (una consultora en temas de estrategia) y editor para Asuntos Extranjeros de la revista *Time*.

El objetivo del libro: ofrecer una explicación acerca de por qué el mundo de hoy está caracterizado por la ocurrencia cada vez más frecuente de hechos que en otra época eran impensables y del por qué nos siguen sorprendiendo; pero también desarrollar una teoría acerca de qué podemos hacer al respecto. La tesis central: en una era revolucionaria e impredecible, de sorpresa constante e innovación, es necesario retar nuestros patrones mentales tradicionales y aprender a pensar y actuar de forma revolucionaria.

En el desarrollo del concepto de lo impredecible y del caos que nos rodea, Ramo perfila su hipótesis de la «montaña de arena» (*sandpile effect*): «Luego de un período inicial de acumulación, en el que la arena se agrupa y distribuye en forma de pirámide o pequeño cono, la estructura se vuelve inestable y llega a un estado en el cual

apenas un grano de arena podría ser el detonador de una avalancha» (p. 48). Muchos de los acontecimientos mencionados al comienzo de esta reseña se asemejan a estas avalanchas de arena. En la medida en que el acontecimiento en cuestión se aleja más en el tiempo, la cantidad de información necesaria para predecir avalanchas crece de forma exponencial y los (buenos) pronósticos son prácticamente imposibles de hacer.

La formulación no es nueva: guarda un extraordinario parecido con el *tipping point* que ya acuñara Malcom Gladwell, y más aún con el «efecto mariposa» que describiera el científico belga-ruso Ilya Prigogin hace más de treinta años: «En un sistema dinámico inestable, dadas ciertas condiciones, el batir de alas de mariposa en Pekín puede producir un ligero soplo que origine un huracán en California».

Quizás el principal aporte de Ramo esté en enfatizar el contraste entre esa complejidad e inestabilidad y la simpleza de algunas ideas que todavía predominan en el escenario internacional. Por ejemplo, ya es evidente que la política de Estados Unidos de intervenir para promover la democracia, «porque de allí se derivarán muchas otras cosas positivas», está

(como ocurriera tantas otras veces). De hecho, en un referendo democrático realizado nueve meses antes, más de 75 por ciento de los ciudadanos se habían manifestado en favor de mantener el *statu quo* (aquí Ramo muestra algunos síntomas de las enfermedades que él prescribe a los demás, comprando a valor facial los resultados de unas elecciones realizadas bajo la tutela de un sistema autoritario, de partido único, encabezado por un Estado que controla la totalidad de los recursos y que es el único patrón de la fuerza laboral). En cualquier caso, la tesis del autor es que la caída del régimen soviético fue una decisión consciente de la *nomenklatura* («lista de nombres»); un pequeño grupo de burócratas, militares e intelectuales sobre quienes recaía el día a día de la administración pública desde el comienzo de la revolución en 1917. Estas élites se dieron cuenta, una vez que Gorbachov inició las reformas que atentaban contra sus privilegios, de que ganaban más dejando caer el sistema que manteniéndolo a flote. Para reforzar este punto no sólo trae a colación entrevistas con protagonistas y teóricos del régimen, sino que además presenta un silogismo difícil de refutar: si la Unión Soviética hubiese caído como consecuencia de una revolución,

### Hay que prestar más atención al contexto en el que ocurren las cosas que a las cosas en sí mismas

equivocada. «Los votos son tan capaces de promover el horror como de generar aliados» (p. 25). En su esfuerzo democratizador, Estados Unidos ha hecho crecer de forma exponencial la inestabilidad allí en donde ha intervenido y logrado despertar y agitar un fuerte sentimiento xenofóbico.

En la sección que describe la naturaleza inestable e impredecible de los acontecimientos clave, resulta de particular interés el análisis de la caída de la Unión Soviética. Según el autor, la potencia socialista no colapsó como consecuencia de la presión popular. Esta última, si a ver vamos, ha podido ser suprimida con represión del Estado

la estructura del poder hoy en día sería completamente distinta a la que prevalecía antes. ¿No se tratan de eso las revoluciones? Veinte años después, los líderes políticos, magnates y burócratas más poderosos de Rusia son los mismos nombres que rodeaban al poder durante el régimen socialista.

Esa complejidad que predomina en la escena mundial no sólo hace inútil cualquier esfuerzo de predicción, sino también prohibitivamente costoso cualquier intento de prevención. Los terroristas que atacaron Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001 apenas invirtieron algo más de un millón de dólares. Compárese esa cifra

con el costo de prevenir otro ataque similar, en términos de policías, seguridad de aeropuertos, demoras en el sistema: alrededor de un millón de dólares *por hora* sólo en los Estados Unidos, según el autor. En el mundo de hoy atacar es mucho más barato que defenderse.

¿Y entonces? ¿Qué hacer? La propuesta de Ramo se centra en desarrollar lo que él llama seguridad plena (*deep security*), una suerte de sistema de protección similar al sistema inmunológico humano, capaz de reaccionar de forma instintiva al peligro, de adaptarse, de fortalecerse y finalmente de controlar y contener los riesgos que enfrenta. Se dice bastante más fácil de lo que se pone en marcha, pero la propuesta lleva consigo la idea más importante del libro: no se puede combatir lo que no es convencional con ideas convencionales. Hace falta una mirada fresca, menos especializada y más multidisciplinaria (*mashup*), una nueva forma de concebir las amenazas y de estructurar nuestra capacidad de respuesta.

En esta sección, el autor despliega algunas de las ideas más útiles del texto. «Los revolucionarios anticipan los grandes cambios porque buscan las señales que hacen a los acontecimientos diferentes; nada que ver con los 'ya yo he visto esto' que buscan los factores comunes entre lo nuevo y lo viejo» (p. 110). Si seguimos buscando patrones comunes en lugar de diferencias, no vamos a ser capaces de identificar lo nuevo. Lo dice Aharon Farkash, antiguo jefe de inteligencia israelí: «Mira las cosas con determinimiento, céntrate en aquello que se mueve y cambia, y no hagas preguntas convencionales» (p. 144). En un mundo en donde todo está cada vez más interconectado, hay que buscar las señales de cambio o turbulencia en lugares poco comunes.

Otra idea capaz de revolucionar nuestra forma de pensar: aquello que tiene mayor probabilidad de provocar cambios drásticos en la estructura de un sistema no se encuentra en lo que cambia de forma constante, sino en aquellas variables que se mueven lentamente.

Para alcanzar *deep security* el autor propone desarrollar tres tipos de competencias:

1. Aprender a ver las cosas desde un punto de vista integral, y no desde la perspectiva de una especialidad única. En un mundo integrado, el efecto avalancha puede ser provocado por movimientos en diferentes frentes,

lo que hace inútil el hábito de pensar «parte por parte» o de forma discreta. Esta idea tampoco es nueva. Descansa en aquella de Isaiah Berlin de que existen dos tipos de pensadores: los que saben mucho de una cosa (erizos) y los que saben de todo un poco (zorros). De acuerdo con investigadores de la Universidad de Berkeley, que estudiaron la capacidad de un grupo de «expertos» para predecir resultados financieros, electorales y de acontecimientos internacionales, a los «zorros» les suele ir bastante mejor que a

## No se puede combatir lo que no es convencional con ideas convencionales. Hace falta una mirada fresca, menos especializada y más multidisciplinaria, una nueva forma de concebir las amenazas y de estructurar nuestra capacidad de respuesta

los «erizos». «Los que saben bastante de una sola cosa tratan de extender la capacidad explicativa de ese campo hacia otros dominios». Los de mayor capacidad predictiva son los zorros: «Escépticos de las ideas fáciles y de las analogías simples, con pensamiento más probabilístico que determinístico, y con flexibilidad para adaptar de manera frecuente sus modelos mentales» (p. 165). De allí la idea, también poderosa, de prestar más atención al contexto en el que ocurren las cosas que a las cosas en sí mismas. Una destreza, dicho sea de paso, que los orientales desarrollan con una facilidad mucho mayor que los occidentales, acostumbrados a resaltar a los héroes, las figuras centrales, el *self-made man*.

2. Resiliencia: «la medida en que un sistema puede absorber perturbaciones antes de quebrarse de forma tal que no pueda volver a ser lo que era» (p. 172). Esta destreza nos permite, aun en el momento de mayor terror, seguir aprendiendo; es una especie de «coraje en la batalla, que nos hace posible seguir innovando aún bajo fuego» (p. 178). La resiliencia se desarrolla de la misma manera en que se desarrolla el sistema inmunológico: crece en la medida en que se alojan (y combaten) virus en nuestro organismo. El mejor modo de desarrollarla en alguien es someterlo a ataques constantes, precisamente del tipo que Israel ha venido haciendo en los territorios de Palestina, o del tipo que ha fortalecido a Hizbulá en el sur del Líbano y a las guerrillas en Irak, Pakistán y Afganistán. «El objetivo aquí es más simple: Conseguir aguantar las sorpresas desagradables y absorber

nuestras peores pesadillas, y seguir adelante con los atributos de nuestra libertad intactos» (p. 190). Una política gerencial que busque promover resiliencia debe enfatizar la capacidad de innovación, reducir las barreras burocráticas y olvidarse de «la forma en la que se hacen las cosas aquí tradicionalmente»; debe mantener todas las opciones posibles abiertas. En el ámbito personal, el ahorro es una forma de promover la resiliencia, en contraposición a la deuda, que nos hace bastante más vulnerables.

3. Por último, no del todo independiente de la anterior, Ramo propone desarrollar nuestra capacidad directa de acción, nuestro instinto de reacción. Tras analizar diferentes campañas de vacunación efectuadas en el África subsahariana, concluye que mientras más se incorpore a los receptores locales, mientras más se promueva la participación de la población objetivo en la propia administración del programa, y mientras más grados de libertad para actuar y ser responsable se le permitan, mayor probabilidad de éxito. La lección aquí es prácticamente universal: en el momento en que se traslada la responsabilidad y la capacidad de acción a la gente, se produce una explosión de participación, esfuerzo, curiosidad e innovación.

Difícilmente se pueda considerar alguna de estas destrezas como original. Lo que las hace diferente, en este contexto, es la experiencia del autor, sus contactos y su capacidad para hilarlas y derivarlas de acontecimientos sorprendentes que han alterado el orden mundial. De allí a ser capaz de explicar la incertidumbre y de proponer una nueva forma universal de lidiar con ella hay un largo trecho. Ahora bien, que el libro levante bastante más preguntas de las que es capaz de responder no significa que el lector no pueda aprovechar este corte transversal a través de acontecimientos sorprendentes y retar su propia forma convencional de pensar. ■

Miguel Ángel Santos  
Profesor del IESA