

LA OBSESIÓN AMERICANA

HENRY GÓMEZ SAMPER

El pasado año el cultivo de la coca en Colombia aumentó 27 por ciento, no obstante los inmensos recursos que, con el apoyo de Estados Unidos, se destinan a erradicarla. En Afganistán aumenta el cultivo del opio, del que se extrae la heroína. En México, los carteles de la droga asesinan a funcionarios de la Policía a como dé lugar. Tal como ocurrió con la prohibición del alcohol entre los años 1920 y 1933, Estados Unidos pierde la guerra mundial que lidera contra la droga. Su empeño en prohibirla es una obsesión, tan inútil como ilusoria.

Es irónico que Estados Unidos quizá sea el principal productor mundial de marihuana

Con su enfoque punitivo y moralista Estados Unidos convirtió un problema de salud en un crimen que reporta inmensos beneficios al negocio del narcotráfico en el mundo entero. La ONU ha calculado el valor del mercado global de las drogas ilícitas en 400 millardos de dólares; es decir, seis por ciento del comercio mundial. Los extraordinarios beneficios de que disponen quienes asumen los riesgos de traficarla fortalecen a pandillas juveniles, organizaciones del hampa organizada y común, carteles ilícitos, funcionarios y gobiernos corruptos e insurgentes políticos que practican el terrorismo.

Legalizar la droga no significa abandonar la lucha para combatirla. Significa redefinirla como problema de salud e introducir mecanismos de regulación y control. Pero no es posible regular lo prohibido y la droga es demasiado peligrosa para no regularla. Sin necesidad de prohibir el consumo de tabaco, en apenas dos generaciones el mismo Estados Unidos ha reducido a la mitad el número de fumadores mediante educación, venta regulada e impuestos. Y este año el Congreso adelanta la promulgación de nuevas

medidas, orientadas a fortalecer la regulación sobre productos de tabaco. Sin embargo, tardará tiempo para que ese país aprenda las lecciones de la experiencia con el tabaco y las aplique a los narcóticos.

La torpeza de Estados Unidos al criminalizar la droga le cuesta caro. Coloca al país en el primer puesto mundial de encarcelamiento: ¡con menos del cinco por ciento de la población mundial tiene más del 25 por ciento de los presos! El número de presos por violación de la legislación antidroga ha aumentado de unos 50 mil en 1980 a casi 500 mil en 2007, lo que equivale a más del total de los presos en Europa Occidental. Antes que instar a la Orga-

nización Mundial de la Salud a propiciar una política sensata de cómo lidiar con el consumo de droga, Estados Unidos convirtió su policía federal antidroga en la primera policía nacional del mundo en alcanzar la globalización.

El deseo de cada quien de modificar su estado de conciencia y emplear drogas psíquico-activas para lograrlo es casi universal. Jamás ha habido una sociedad libre de droga y cada año se descubren o conciben mayor variedad de drogas. La marihuana, la coca y el opio han sido cultivados por milenios en diferentes regiones del mundo. Sin embargo, el vasto mercado de estas drogas tradicionales está siendo compartido cada vez más con drogas sintéticas, que se producen por doquier.

Lo irónico de todo esto es que Estados Unidos es quizá el principal productor mundial de marihuana. En 2006 se calculaba que su cultivo generó un valor de producción de 36 millardos de dólares, ¡más que el trigo y el maíz juntos!

En Colombia se practica cada vez menos la erradicación del cultivo de coca por medio de la fumigación aérea, tan objetada por Ecuador; pero no por-

que su vecino las denuncie: los cultivos industriales están siendo reemplazados por sembradíos difíciles de detectar, bajo la sombra de árboles en laderas de los cerros, emprendidos por pequeños cultivadores, que logran hasta seis cultivos de coca por año. De allí que Colombia mantenga con creces su posición de primer productor mundial de coca, y abastezca el noventa por ciento del consumo de cocaína en Estados Unidos.

Afganistán muy probablemente seguirá siendo el principal productor de opio, con la venia de Estados Unidos, la OTAN y el gobierno de Hamid Karzai. Insistir en recortar la producción beneficiaría al Talibán, pues desplazaría a cientos de miles de campesinos hacia las grandes ciudades y desataría un caos urbano al aumentar el desempleo.

Colocar al descubierto el mercado de la droga mediante su legalización cambiaría todo esto, radicalmente. En Holanda, menos del dos por ciento de la población ha consumido cocaína en algún momento de su vida, mientras que en Estados Unidos esta cifra es ocho veces mayor. Y el consumo de la marihuana de los holandeses es mínimo, gracias a que su distribución ha sido legalizada y debidamente regulada.

Hay veleidades humanas que, de no regularse, harían daño a los demás. Pero legalizar la droga es inaceptable para los moralistas estadounidenses y del mundo entero, obsesionados por tapar el sol con un dedo, en pro de velar por «las buenas costumbres». ■

Henry Gómez Samper
Profesor emérito del IESA

¿CONFÍA USTED EN SU JEFE?

GUILLERMO S. EDELBERG

Kim B. Clark, decano de la Escuela de Negocios de Harvard entre 1995 y 2005, dijo lo siguiente en una reunión de ex alumnos, reseñada en la edición de marzo de 2004 del *Boletín* de esa Escuela: «Vivimos en una época extraordinaria tanto por sus enormes desafíos como por sus enormes oportunidades.



Si de algo me siento absolutamente seguro es que el mundo necesita líderes. Líderes competentes, con escalas de valores profundamente arraigadas, que inspiren confianza en los integrantes de toda clase de organización existente en la sociedad».

¿Qué se entiende por «confianza»? La primera acepción en el Diccionario de la Real Academia Española dice así: «esperanza firme que se tiene de alguien o algo». Luego, en «de confianza»: «dicho de una persona: en quien se puede confiar». Con respecto a «confiar»: «depositar en alguien, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto o cualquier otra cosa».

Los estudiosos del tema describen la confianza en el seno de las organizaciones de manera variada. Por ejemplo: a) «es la seguridad mutua de que ninguna de las partes en una transacción se aprovechará de las vulnerabilidades de la otra»; b) «es un entendimiento mutuo por medio del cual las personas en una relación harán lo que dicen que harán»; y c) «es el apoyarse en una persona cuando se está en una posición vulnerable». Un autor señala que el afecto y el respeto se confunden a veces con la confianza; no obstante lo cual su

presencia es necesaria para la existencia de la confianza.

La preocupación con respecto a la existencia (o no) de confianza en el seno de las organizaciones es de vieja data y experiencias tales como *outsourcing*, reingeniería, *downsizing*, fusiones y adquisiciones, y crisis y escándalos en Wall Street no han hecho mucho por favorecerla. El escepticismo no tarda en aparecer en las discusiones referidas al tema. R.F. Hurley señaló que «la mitad de los gerentes no confían en quienes los lideran. Me encontré con este resultado cuando hice una encuesta entre 450 ejecutivos de 30 empresas alrededor del mundo» («The decision to trust» —La decisión de confiar—; *Harvard Business Review*, septiembre de 2006).

¿Por qué es importante la existencia de confianza en el seno de las organizaciones? «Es evidente que la confianza entre sus integrantes permite la coordinación y terminación del trabajo. No sólo los empleados necesitan confiar en sus pares, en sus gerentes y en la organización; también los gerentes deben confiar en sus subordinados» (K.M. Leonard: «Trust and the manager-subordinate dyad»

—La confianza y la diada gerente-su-
bordinado—; *Journal of Behavioral and Applied Management*, mayo de 2007.)

Algunas de las razones que se citan para explicar la falta de confianza en el jefe son las siguientes: se preocupa por su propio bienestar más que por cualquier otra cosa; envía mensajes contradictorios de modo que nunca se sabe cuál es su posición con respecto a diversos asuntos; busca pretextos o le echa la culpa a los demás cuando algo no sale bien; evita asumir responsabilidades; llega a determinadas conclusiones sin verificar antes los hechos; esconde información; miente o dice verdades a medias; muestra inconsistencias entre lo que dice y lo que hace; y no cumple sus promesas. Estas razones no son del todo novedosas. Quienes hayan atravesado situaciones de trabajo bajo las órdenes de alguien en quien no confiaban seguramente estarán familiarizados con varias de éstas.

El caso opuesto, las razones por las cuales los subalternos depositan su confianza en un jefe, son más difíciles de identificar. Hurley describió los factores que explican la decisión de confiar:

Un conjunto de factores se refiere a la persona que debe decidir otorgar su confianza. Uno es la tolerancia al riesgo: sea quien fuere el jefe, algunos acostumbran a arriesgarse mientras que otros son cautelosos. [...] Otro factor se refiere al grado de adaptación de las personas. Las bien adaptadas no son desconfiadas, mientras que las mal adaptadas creen ver amenazas y son más ansiosas. [...] Un tercer factor se refiere a la relación de poder entre las personas. Quien tiene menos poder es más vulnerable y en consecuencia no deposita su confianza en un superior en forma automática. Antes debe considerar sus intenciones y su integridad.

Otros factores, sobre los cuales el jefe puede influir, se relacionan con la situación en sí. La seguridad es uno de éstos. A mayores riesgos, menores son las posibilidades de confiar. [...] Otro factor está constituido por las similitudes y diferencias entre las personas. Cuantas más características tengamos en común con el jefe, más fácil será otorgarle nuestra confianza. [...] Un factor adicional es el alineamiento de intereses. El empleado depositará su confianza en el jefe si identifica intereses comunes (política salarial, por ejemplo). Los intereses divergentes alimentan sus sospechas. [...] A estos factores debe agregarse la preocupación por el subalterno (si el jefe se preocupa por los intereses de sus subalternos, estos depositarán en él no sólo su confianza, sino también su lealtad y compromiso). [...] También, la integridad del jefe y el grado de comunicación existente entre empleado y jefe.

En la época en que los Beatles eran jóvenes se decía: «no confiar en nadie mayor de 30»; años después, «ahora que tenemos más de 30 no confiamos en nadie».

Lo anterior es algo más duro que lo que surge (¿eran tiempos mejores?) de los versos de José Hernández (1834-1886) en *La vuelta de Martín Fierro*: «Su esperanza no la cifren / nunca en corazón alguno; / en el mayor infortunio / pongan su confianza en Dios; / de los hombres, sólo en uno, / con gran precaución en dos».

¿Confía usted en su jefe? ■

Guillermo S. Edelberg
Profesor emérito del Incae
(Costa Rica)
www.guillermoedelberg.com.ar

EL LIDERAZGO QUE NO PASA DE MODA

RAÚL MAESTRES MAGO

El tema del liderazgo es inagotable y susceptible de ser analizado desde muchos puntos de vista. Existen innumerables libros escritos sobre este tema y es motivo de estudio en todas las culturas. En el ámbito gerencial, cada época ha traído sus «modas», que sin duda han impactado el pensamiento de los líderes de turno: la administración científica de Taylor, los estudios de Max Weber sobre la burocracia, la gerencia por objetivos de los años sesenta, el relanzamiento en Occidente del pensamiento de Edward Deming sobre calidad total durante los ochenta y buena parte de los noventa y los conceptos de *balanced score card* (cuadro de mando integral) y *six sigma* que han ocupado espacio privilegiado en la agenda de los líderes empresariales contemporá-

El líder debe estar siempre dispuesto a escuchar a todo el que tenga algo que decir, sin importar el rango de la persona

neos. Todos estos enfoques para lograr calidad y excelencia en los procesos de gestión han marcado el estilo de los gerentes de turno. Sin embargo, ninguno despeja la incógnita acerca de las características imperecederas del liderazgo, aquellas que no dependen de nuevas tendencias, sino que permanecen inalterables en el tiempo.

En una entrevista realmente inspiradora publicada en la revista *Harvard Business Review* en marzo de 2008, el historiador norteamericano David McCulloch destaca algunas características del liderazgo que recoge del general George Marshall, de Harry Truman, del historiador militar Douglas Southall Freeman y de su propio padre, quien fuera un prominente hombre de negocios. Los planteamientos de McCulloch son una aproximación de ninguna manera novedosa, porque casi todo

se ha escrito sobre este tema, pero sí muy interesante por la combinación de conceptos que integran el pensamiento de los líderes citados:

- Adoptar una perspectiva histórica que permita profundizar en el contenido humano de los acontecimientos que han marcado las diferentes épocas hasta llegar al presente y luego desarrollar una comprensión de causa y efecto que ayude al líder a evitar la repetición de los errores cometidos.
- Desarrollar la intuición para percibir a las personas en toda su dimensión e identificar el talento verdadero cuando lo vea. Luego prepararse para cultivarlo y desarrollarlo hasta su máxima capacidad. Contratar solamente a los mejores en cada nivel de responsabilidad, sin hacer concesiones en este aspecto.

- Tener conocimientos del área sobre la que se va a actuar, entendiendo por conocimientos, además de lo encontrado en los libros, algo que sólo se obtiene en la experiencia práctica del «hacer cotidiano» y permite analizar los problemas en su contexto real, evitar las calles ciegas, conocer la naturaleza humana en profundidad y anticipar sus reacciones.
- Integrar los principios de honestidad, coraje, resiliencia, persuasión y fuerza de carácter. Esto le permitirá al líder ganarse día a día la confianza absoluta de su gente y les creará la motivación para seguirlo en su proyecto.
- Estar siempre dispuesto a escuchar a todo el que tenga algo que decir, sin importar el rango de la persona. Escuchar implica hacer las preguntas correctas y luego estar en