

## Comentarios sobre el Entorno Empresarial

### LA VARIABLE POLITICA

Gerardo Silva Vegas

**E**n la tarea de dirigir una empresa, generalmente anhelamos el dominio de los factores internos y externos que afectan su actividad, y creemos que así alcanzaremos fácilmente los fines empresariales, pero este anhelo normalmente se ve frustrado por la compleja realidad. Aun los factores internos, que se supone están totalmente controlados por la estructura de la propia organización, presentan serias dificultades para mantenerse centralizados y coordinados en una misma dirección y hacia una misma meta. Siempre hay fuerzas contrapuestas y en diversos grados de conflicto, siempre hay voluntades que apuntan hacia otras direcciones y otras metas. Por su parte, los factores externos son aquellos que justamente escapan a nuestra voluntad y dominio; ellos condicionan a la organización y no viceversa.

Luego, de lo expuesto se desprende que la tarea de dirigir no es el simple ejercicio de la voluntad. El **arte de dirigir** implica el análisis de esa compleja realidad, des-

menuzarla, develar la trama de interrelaciones entre sus distintos elementos—tanto internos como externos—; reconocer la magnitud y dirección de las diferentes fuerzas, descubriendo las contradicciones que se desarrollan, inclusive las latentes, aquellas que no se manifiestan. Implica, también, la síntesis que nos permita encontrar la resultante de todas las fuerzas en pugna y la naturaleza de su equilibrio presente.

Y finalmente, el **arte de dirigir** implica hallar el punto idcal para desequilibrar el conjunto aplicando una pequeña fuerza adicional. El efecto de ese desequilibrio debería ser la aproximación del conjunto hacia nuestros objetivos y fines. La observación de los efectos traerá consigo la revisión o confirmación del proceso seguido.

Pero hemos utilizado el término **arte** intencionalmente, pues en la base de tanta racionalidad y objetividad hay una cuota de subjetividad, intuición y sentido de oportunidad inherente al líder.

Este artículo pretende brindar al gerente, en su calidad de dirigente de una organización que produce bienes o servicios para la sociedad, un instrumento analítico que le permita descomponer una de las variables más complejas del entorno empresarial: la variable política, entendida como las relaciones de poder; como la interacción de fuerzas sociales con intereses diferentes y en algunos casos antagónicos; como la toma de decisiones que afectan a todo el conjunto, por sujetos poderosos socialmente. El análisis de esta variable permitirá su adecuada comprensión y, por consiguiente, descubrir tendencias y anticipar algunos hechos.

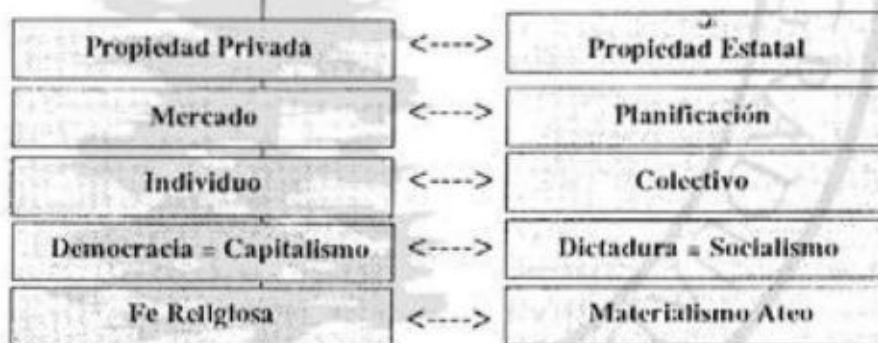
Este artículo fue escrito antes del 5 de abril de 1992 como resumen de una conferencia ofrecida en enero de ese año – por invitación del profesor David Ritchie– a los estudiantes de la maestría de ESAN en el curso de Planeamiento Estratégico, y parece que anticipó algunas tendencias que entonces no se veían claramente.

### 1. La variable política: la dificultad de su análisis

La variable política es el más complejo factor externo que afecta a la empresa y su análisis presenta dificultades muy serias. La primera gran dificultad es que todo gerente tiene intereses políticos propios en su calidad de miembro de la sociedad, sea consciente de ello o lo ignore. Como individuo, como integrante de algún grupo, como miembro de un gremio, como elemento de una clase social, como ser social, está imbuido de ideología, y esto constituye un velo que le resta objetividad y le hace

ver la realidad de manera distorsionada por sus propios deseos, anhelos o ideales. El autoengaño es el más difícil de descubrir, y si la ideología de esa persona adquiere ribetes de intolerancia hacia la verdad ajena, caerá inevitablemente en la oscuridad de los fanatismos.

Otra dificultad que se presenta para un mejor análisis de la variable política es la que surge como consecuencia de confrontaciones inflexibles de ideas, cuando al calor de la defensa de la idea propia se cae en una visión maniquea del tema en discusión, donde sólo existen el bien y el mal, el blanco y el negro y no se perciben los matices grises y menos aun otros colores. Por ejemplo, si escuchamos a cualquier comentarista político de la televisión o si leemos cualquier periódico o revista de nuestro medio, veremos que se nos plantean dicotomías como las siguientes:



La realidad política no es tan simple como la plantean los comentaristas de nuestro medio; por el contrario, es muy compleja, tanto así que para descubrir sus múltiples dimensiones basta tomar uno sólo de sus aspectos.

Por ejemplo, si tomamos el tema de la propiedad de los medios de producción, la discusión no se reduce a una disyuntiva entre propiedad privada y estatal. Analizando la relación entre el productor y los

medios de producción encontramos que las formas de propiedad son diversas.

Asumiendo como marco teórico la Escuela Clásica de Economía podemos definir a nivel abstracto las siguientes formas puras de propiedad:

- La propiedad privada individual
- La propiedad privada capitalista
- La propiedad estatal
- La propiedad colectiva

La primera, la propiedad privada individual, es aquella en la cual el productor y los medios de producción están unidos no solamente por lazos jurídicos, sino también por un dominio cultural-tecnológico del productor sobre los medios. Esta forma de propiedad se fundamenta en el trabajo propio; en ella el hombre, el instrumento y el objeto de trabajo constituyen una unidad.

La segunda, la propiedad privada capitalista, se caracteriza por la escisión entre el productor y los medios de producción. En ésta el primero no solamente pierde la propiedad sobre los segundos, sino también el dominio de la cultura de la producción, subsumiéndose en el capital.

A diferencia de la Escuela Neoclásica y de la Escuela Keynesiana, que definen capital (K) como un objeto (máquina o insumo), la Escuela Clásica lo define como una relación social que transforma a las máquinas o insumos en capital sólo cuando la propiedad sobre ellas presupone la no-propiedad de los productores. La relación de capital en su forma pura implica una sociedad en la cual los productores son no propietarios y los propietarios son no-productores. Esta forma de propiedad se fundamenta en el trabajo ajeno.

La tercera, la propiedad estatal, también se caracteriza por la escisión entre el productor y sus medios de producción y también se fundamenta en el trabajo ajeno, pero a diferencia de la anterior, el dominio sobre los medios de producción lo ejerce una burocracia que controla los mecanismos del Estado disfrutando de sus beneficios de manera excluyente.

La cuarta, la propiedad colectiva, restaura la propiedad individual, significa el reencuentro entre el productor y sus medios de producción, pero al nivel de desarrollo de las fuerzas productivas alcanzado por la era capitalista. Esta forma de propiedad se fundamenta en el trabajo propio.

Podríamos profundizar el análisis de las formas de propiedad y estudiar no sólo las formas puras y abstractas, sino también las múltiples formas concretas de propiedad; sin embargo, para los fines de este breve artículo la profundidad alcanzada es suficiente. Nos permite, por ejemplo, comprender la polémica entre los liberales ortodoxos del Instituto Libertad y Democracia (ILD) y los llamados liberales mercantilistas. La argumentación de los primeros se sustenta en la lógica de los propietarios privados individuales, mientras que la de los segundos se sustenta en la lógica de los propietarios privados capitalistas. Por otro lado, nos permite también comprender que el punto de vista de los productores es contrario a la propiedad estatal, en cuya defensa únicamente está interesada la burocracia ineficiente para mantener sus privilegios.

Otra dificultad adicional es la generada por las artimañas de algunos polemistas. Por ello, en el análisis de la variable política es imprescindible acudir a las

fuentes originales, de lo contrario podríamos caer en confusiones y cometer graves errores de interpretación. Es habitual en algunos políticos, levantar una caricatura del pensamiento rival y luego hacer añicos ese pensamiento caricaturizado sin tocar los aspectos fundamentales de las ideas contrarias. Por ejemplo, nuestros comentaristas políticos atribuyen a Karl Marx la defensa de la propiedad estatal, pero la cita que presentamos a continuación pareciera decir lo contrario:

"El modo capitalista de producción y de apropiación, y por tanto la propiedad privada capitalista, es la primera negación de la propiedad privada individual, fundada en el trabajo propio. La negación de la producción capitalista se produce por sí misma, con la necesidad de un proceso natural. Es la negación de la negación. Esta restaura la propiedad individual, pero sobre el fundamento de la conquista alcanzada por la era capitalista: la cooperación de trabajadores libres y su propiedad colectiva sobre la tierra y sobre los medios de producción producidos por el trabajo mismo." Karl Marx<sup>1/</sup>.

## 2. Para una comprensión de la variable política

En tal sentido, rodeados de tantas dificultades como las señaladas y muchas otras no mencionadas, sólo nos quedaría resignarnos a la incompreensión de la variable política. Sin embargo, al desagregarla en cada una de sus dimensiones podremos aproximarnos a su comprensión.

### 2.1 Estado-Sociedad Civil y Trabajo-Capital: dos dimensiones

Por ejemplo, si tomamos dos dimensiones: la contradicción Trabajo-Capital y la contradicción Estado-Sociedad Civil, podemos construir un plano analítico<sup>2/</sup> como el que muestra la Figura 1.

Aparece así un plano dividido por dos ejes perpendiculares. El vertical es el eje político, que desde el extremo superior al inferior, pasa gradualmente de representar concepciones autoritarias de Estado (como el caso de Hitler o de Stalin) hasta concepciones profundamente democráticas vinculadas a la sociedad civil (como Gorbachov o Roosevelt). Por otro lado, el horizontal es el eje económico, que de extremo derecho al izquierdo, pasa gradualmente de representar los intereses vinculados al capital (como Hitler o Roosevelt) hasta los intereses del trabajo (como Gorbachov o Stalin).

Así, al combinar estas dos dimensiones de la variable política, hemos creado cuatro cuadrantes que se convierten en un instrumento de análisis más amplio y completo que el tradicional y unidimensional Izquierda-Centro-Derecha.

Por ejemplo, si utilizamos este instrumento para clasificar a algunos exponentes del espectro político nacional, podríamos ubicar en diferentes lugares del plano a personajes como: Alberto Fujimori, Enrique Bernaldes, Mario Vargas Llosa, Henry

1/ Karl Marx, *El capital*, Siglo XXI Editores, 1984. Tomo I, Vol. 3, Libro primero: El proceso de producción del capital, Cap. XXIV: La llamada acumulación originaria, p. 953.

2/ La idea original de este plano analítico fue expuesta en clase por el profesor Denis Sulmont de la Pontificia Universidad Católica de Perú. Ha sido parcialmente modificado por el autor del presente artículo.



Pease, Fernando Belaúnde, Gral. Luis Cisneros Vizquerra, Alan García y Javier Diez Canseco.

Si tomamos primero el eje político con la contradicción Estado-Sociedad Civil o Autoritarismo-Democracia, podríamos separarlos en dos grupos: a) Gral. Luis Cisneros Vizquerra, Alberto Fujimori, Alan García y Javier Diez Canseco en el grupo autoritario y b) Fernando Belaúnde, Henry Pease, Mario Vargas Llosa y Enrique Bernales en el grupo democrático.

Luego, si tomamos el eje económico con la contradicción Capital-Trabajo, los separaríamos así: a) Alberto Fujimori, Mario Vargas Llosa, Fernando Belaúnde, Alan García y Gral. Luis Cisneros Vizquerra en el grupo vinculado al capital y b) Javier Diez Canseco, Henry Pease y Enrique Bernales en el grupo vinculado al trabajo. El resultado de esta clasificación (ver Figura 2) es el siguiente:

**Cuadrante I, Fascista:**

Gral. Luis Cisneros Vizquerra,  
Alberto Fujimori y  
Alan García

**Cuadrante II, Stalinista:**

Javier Diez Canseco

**Cuadrante III, Socialista:**

Enrique Bernales y  
Henry Pease

**Cuadrante IV, Liberal:**

Mario Vargas Llosa y  
Fernando Belaúnde.

Podemos discutir e inclusive discrepar de la ubicación de alguno o varios de los personajes mostrados en la figura anterior. Por ejemplo, hay quien no está de

acuerdo con la ubicación de A. Fujimori en el cuadrante fascista, y tiene argumentos sólidos para ello; no obstante, son innegables los rasgos autoritarios y la vinculación al capital de este jefe de Estado. Lo que pretendemos con esta figura es mostrar un método de análisis, dejando a criterio del usuario las formas particulares de usarlo.

Una alternativa para establecer la ubicación de cada personaje es el método estadístico, levantando la información pertinente con encuestas a grupos de opinión representativos; pero los críticos de este método argumentarán que si nuestro "Goebbels criollo" es capaz de hacer llorar a un ícono de yeso<sup>3/</sup>, de qué no será capaz manipulando la opinión pública.

Otra alternativa es acudir al analista político, o serlo uno mismo, y elaborar *rankings* que permitan comparar y ubicar a estos personajes en el eje correspondiente. Por ejemplo, para ubicar a Alberto Fujimori en el eje Autoritarismo-Democracia, lo hemos comparado primero con su rival de las últimas elecciones, Mario Vargas Llosa. La mayoría de nosotros estará de acuerdo con que el novelista, por su trayectoria personal, su ideología, sus actos, sus opiniones y su forma de tomar decisiones, es más democrático que Fujimori; o lo que es lo mismo, es menos autoritario. Ahora, si comparamos al señor Fujimori con el Gral. Luis Cisneros Vizquerra, la mayoría de nosotros también estará de acuerdo con que este mili-

3/ Un supuesto milagro generó una histeria colectiva en toda la ciudad de Lima: una imagen de la Virgen María ubicada en una casa particular del distrito de Carmen de La Legua en el Callao, empezó a derramar lágrimas.

tar retirado es más autoritario que Fujimori, por su trayectoria, ideología, actos, etc.

La comparación con Alan García es más difícil y polémica. Una de las razones por las que me inclino a considerar al ex presidente menos autoritario es porque, en alguna medida al menos, él debe responder ante un organismo colegiado: la dirección de su partido, en cambio Fujimori no tiene que responder ante nadie, la relación con su partido es más bien autocrática. Hay muchas más razones a considerar en esta última comparación, pero la extensión del artículo nos impide seguir profundizando.

Al final de múltiples comparaciones podríamos elaborar un *ranking* como el siguiente:

<b>Máximo autoritarismo</b>	10 puntos
Gral. Luis Cisneros Vizquerria	8 puntos
Alberto Fujimori	6 puntos
Alan García	4 puntos
Javier Diez Canseco	- 3 puntos
Mario Vargas Llosa	- 2 puntos
Henry Pease	- 3 puntos
Enrique Bernaldes	- 5 puntos
Fernando Belaúnde	- 7 puntos
<b>Mínimo autoritarismo</b>	- 10 puntos

Otra forma de presentar el *ranking* es la siguiente:

<b>Mínima Democracia</b>	- 10 puntos
Gral. Luis Cisneros Vizquerria	- 8 puntos
Alberto Fujimori	- 6 puntos
Mario Vargas Llosa	2 puntos
Enrique Bernaldes	5 puntos
<b>Máxima Democracia</b>	10 puntos

En este segundo método, de la misma manera que en el primero, el grado de autoritarismo de un personaje no puede ser considerado en términos absolutos, sino

estrictamente en términos relativos, es decir, en relación a otro personaje. Pero la desventaja de este método es que los sesgos del propio analista lo pueden desvirtuar.

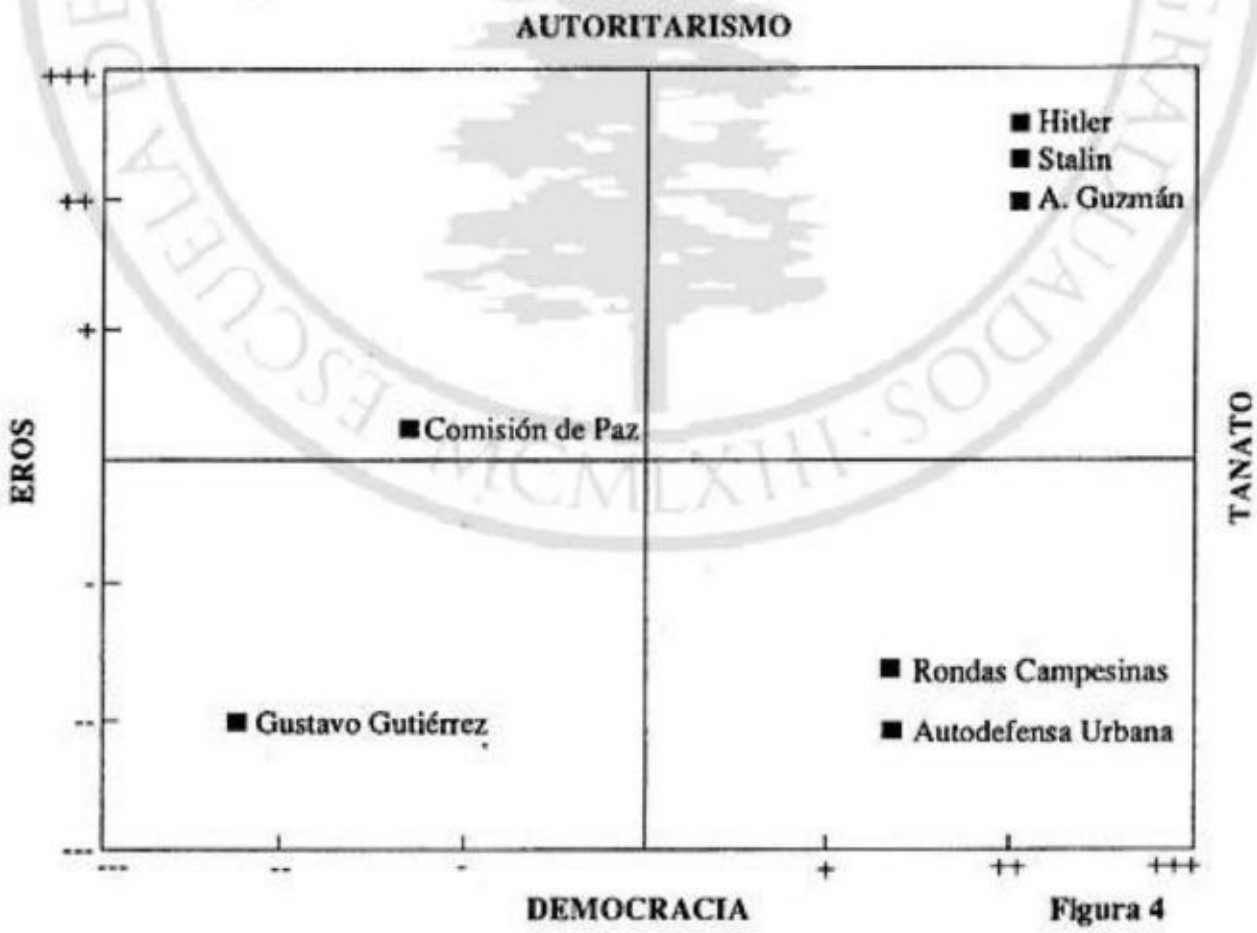
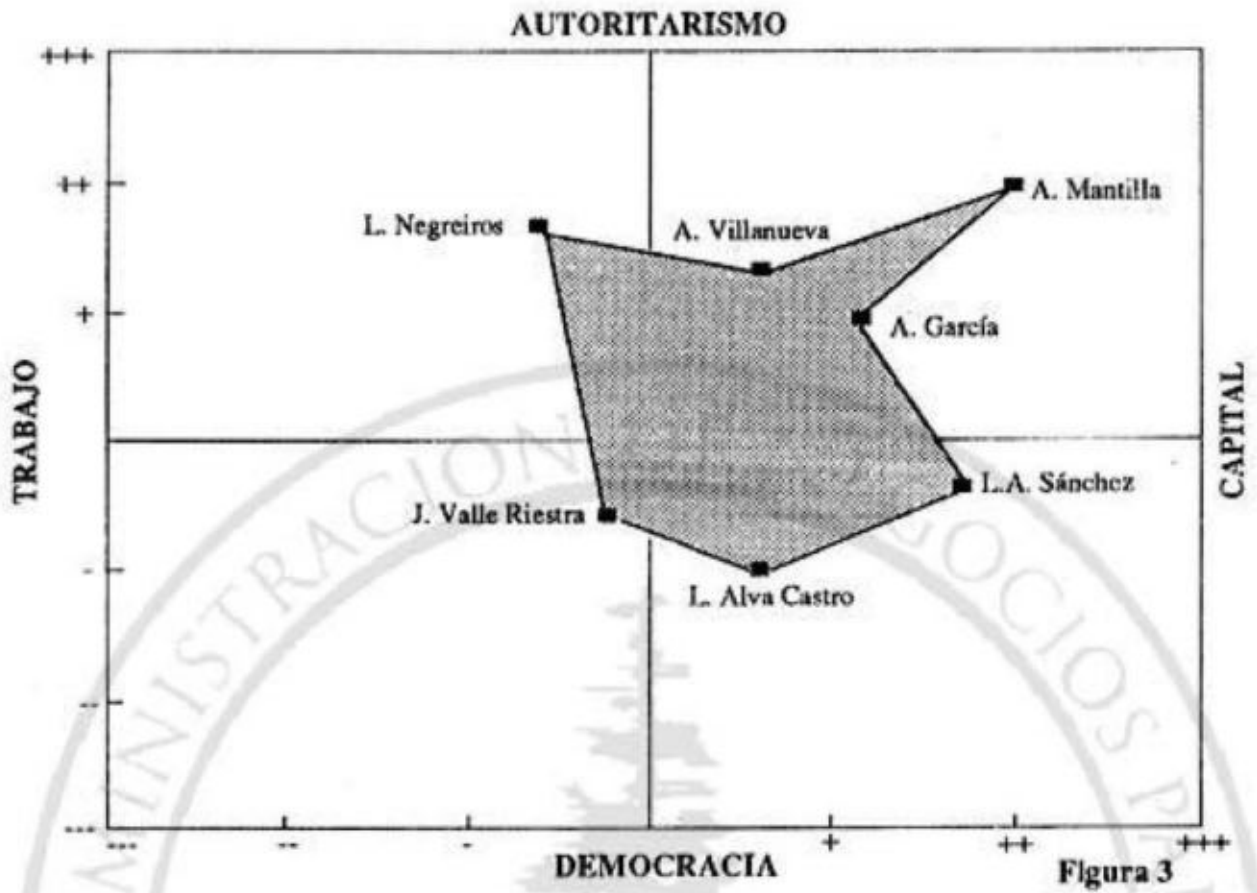
Por ello, una mejor aproximación la logramos estableciendo un área en lugar de un punto exacto. Entendemos como área política, al conjunto de ciudadanos que se asocian por ciertas afinidades y cuyas diferencias, si las tienen, no son antagónicas. Tomemos a modo de ejemplo al partido aprista y a varios de sus líderes más representativos y tendremos la Figura 3.

Como puede observarse, un área política puede presentar situaciones discordantes, como el caso de Agustín Mantilla.

## 2.2 Eros-Tánato: tercera dimensión

Sin embargo, este plano analítico de dos ejes que hemos visto hasta ahora, es insuficiente para analizar a personajes como Abimael Guzmán, puesto que las dos dimensiones planteadas no nos permiten comprender el tema de la violencia; es necesario introducir una nueva dimensión: la contradicción Eros-Tánato o Vida-Muerte o Paz-Guerra. De esta manera tendremos tres ejes perpendiculares que nos permiten un análisis tridimensional, pero por dificultades gráficas presentamos sólo el plano formado (Figura 4) por los ejes Estado-Sociedad Civil (vertical) y Eros-Tánato (horizontal) <sup>4/</sup>.

4/ El autor coloca en este plano a instituciones o formas de organización surgidas por iniciativa de la sociedad civil para hacer frente a los movimientos subversivos que asolan el país. El R.P. Gustavo Gutiérrez es el fundador y el mayor representante en el Perú de la Teología de la Liberación. (Nota de edición).





### 2.3 La cuestión nacional: cuarta dimensión

Otra tema de análisis muy interesante en los tiempos actuales es el nacionalismo, el que ahora se presenta de una forma muy diferente a la que adoptaba en la década de 1960.

En aquella época la contradicción era Colonialismo-Liberación Nacional. En nuestros días, la guerra civil entre serbios y croatas en Yugoslavia, las luchas entre armenios y azeríes en el Cáucaso, la rivalidad de vascos y catalanes contra la España centralizada, el conflicto entre canadienses francófonos y anglófonos, la desintegración de la URSS, la rebelión de los Sijs o la de los Tamiles en la India, los vejámenes impuestos por los españoles a los llamados "sudacas", la discriminación que los estadounidenses "WASP" imponen a los de origen latino, asiático o africano, y muchos otros conflictos más de características étnicas, religiosas, culturales o territoriales, son muy diferentes, por ejemplo, a las guerras de liberación nacional contra el imperio inglés al finalizar la II Guerra Mundial, y que dieron origen a la casi totalidad de repúblicas africanas del presente.

La intolerancia religiosa, el racismo o la xenofobia, en proceso de resurgimiento en nuestros días, están generando fuerzas centrífugas que pretenden la desintegración de Estados como Yugoslavia, Canadá, India, España o la URSS. De tener éxito, sólo conseguirán el debilitamiento de sus sociedades frente a aquellas que mantienen su cohesión, como Alemania, Japón, EE.UU. o China; lo más preocupante de esta desintegración es la alteración del equilibrio de fuerzas a nivel mundial y los riesgos para la paz que ello significa.

Sin embargo, las fuerzas económicas siguen integrando sociedades. La tendencia a la globalización de los mercados contrarresta los nacionalismos de hoy, que mejor deberíamos denominar "tribalismos" por la atomización que implican. Procesos de formación de nuevos espacios económicos, como el del Mercado Común Europeo liderado por Alemania, la integración de Estados Unidos, Canadá y México, la expansión del Japón en la Cuenca del Pacífico, expresan esa tendencia a la globalización y la paralela marginación de África y América Latina, reducidos al nivel de una periferia tribal sin ninguna importancia ni gravitación en el mundo.

Entonces, el tema nacional adopta una nueva forma. La contradicción es ahora entre Tribalistas y Cosmopolitas, o entre Proteccionismo y Globalización, o entre el Nacionalismo y el Internacionalismo.

Aunque es necesario hacer una salvedad; la contradicción nacional bajo su forma Imperio-Colonia se mantiene latente, no ha desaparecido ni ha sido resuelta. El resurgimiento de formas imperiales es una posibilidad, más aun si consideramos que la hegemonía militar de Estados Unidos no tiene rival.

Es interesante observar cómo liberales y socialistas coinciden en este tema, a pesar de sus profundas diferencias en otros campos. En la utopía liberal el individuo es el centro; en la utopía socialista, el centro es el trabajador; no obstante, en ambos casos los hombres son iguales, no existe discriminación por razones étnicas, religiosas, culturales, nacionales o ideológicas; por el contrario, se persigue la integración social armoniosa en la heterogeneidad.

Hemos llegado así a un instrumento analítico de la variable política que combina cuatro dimensiones:

Contradicción Democrática  
 Contradicción Trabajo-Capital  
 Contradicción Violencia-Paz  
 Contradicción Nacional

Podemos profundizar el análisis en forma multidimensional conforme a las necesidades de cada caso empresarial. Más aun, podemos concebir otras dimensiones diferentes a las propuestas en este artículo, asumiendo tal vez otro marco teórico; sin embargo, lo importante es la utilidad del método analítico para los fines planteados. Nos permite ubicar a diversos personajes políticos en alguno de los espacios definidos por los ejes, de acuerdo a su grado de inclinación a uno u otro polo de la contradicción. De esta manera, al comprenderlos mejor, tendremos la posibilidad de predecir su comportamiento y anticiparnos a los hechos que puedan afectarnos.

### 3. El análisis de la correlación de fuerzas

Concluida la fase de identificación política pasamos a la siguiente: el análisis de correlación de fuerzas.

Para los fines de nuestro estudio, el personaje político no es importante en cuanto individuo, sino como representante de los intereses de alguna fuerza social. Los comentaristas de nuestro medio caen habitualmente en el error de circunscribir sus apreciaciones políticas al aspecto individual, menospreciando el aspecto social.

El análisis de correlación de fuerzas, por el contrario, no se preocupa del ca-

risma personal o de las habilidades polémicas de tal o cual líder, sino de los grupos sociales en los que se sustenta. Cada grupo social tiene, en cada momento, un diferente grado de gravitación política, siendo así la correlación de fuerzas una realidad sumamente dinámica. Como consecuencia de ello, el grado de poder de cada personaje político es el resultado del auge u ocaso de su grupo de sustentación.

En esta segunda fase, la dimensión temporal adquiere suma importancia; en el corto plazo, cuando los cambios coyunturales pueden ser tan veloces que el panorama político se transforma de un día para otro; y en el largo plazo, cuando los cambios de correlación de fuerzas son lentos e imperceptibles movimientos sociales que sólo se manifiestan violentamente cuando son incontenibles.

Anticiparnos a las coyunturas y detectar las fuerzas latentes es el objetivo del análisis de la variable política; en síntesis, comprender y predecir.

### 4. La perspectiva empresarial

Las consecuencias derivadas del análisis político son totalmente diferentes según se trate de una empresa, o de un partido o líder político. Para la empresa, la comprensión y la predicción implican principalmente un rol pasivo: **adaptación a las circunstancias**, mientras que para el partido implican un rol activo: **transformar las circunstancias**.

La adaptabilidad al medio ambiente es la principal fuerza para la sobrevivencia. El **arte de dirigir una empresa** es el arte de la adaptación, de la anticipación, de la flexibilidad frente a las diversas circunstancias que se presentan cotidianamente.

Por ejemplo, algunos "dinosaurios empresariales" se tambalean ante la apertura e integración del Mercado Andino, no supieron anticiparse cuando todavía estaban a tiempo de modernizarse. Hoy creo que para muchos es tarde.

Como conclusión, podemos decir que no se trata de adecuar el mundo a nuestras circunstancias particulares, sino, por el contrario, de adaptarnos creativamente a las circunstancias generales del mundo que nos rodea. Para ello es muy útil saber con anticipación qué terreno vamos a pisar y prepararnos para ello. La metáfora del agua, o el espíritu del Ying, es útil para expresar las estrategias empresariales frente al acontecer político: el agua es tan flexible que carece de forma propia, adopta la forma del recipiente que la contiene, pero nunca pierde su naturaleza, su esencia. Pero esta flexibilidad del agua no

debe entenderse como debilidad, esa misma agua es capaz de oradar la piedra más dura o apagar el fuego más intenso, sólo necesita el tiempo suficiente.

"Muchos han creído y creen todavía que las cosas de este mundo las dirigen la fortuna y Dios, sin ser dado a la prudencia de los hombres hacer que varíen, ni haber para ellas remedio alguno; de suerte que, siendo inútil preocuparse por lo que ha de suceder, lo mejor es abandonarse a la suerte[...]. Pero nuestros príncipes, poseedores durante largos años de sus principados, no deben culpar de haberles perdido a su mala fortuna, sino a su falta de previsión; porque no habiendo pensado, durante la paz, en los cambios que pudieran ocurrir, cuando llegaron las adversidades, huyeron en vez de defenderse [...]. Es mejor, pues, ser atrevido que circunspecto, porque la fortuna es mujer..." Nicolás Maquiavelo<sup>51</sup>.

51 Nicolás Maquiavelo, *El Príncipe*, La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, Instituto Cubano del Libro, 1971. Capítulos XXIV y XXV. Obras Políticas, p. 355.