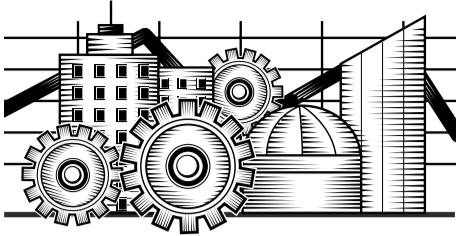


MARCAPASOS



¿Se acuerda cuando se hablaba de la "deuda eterna" ironizando respecto a la deuda externa? Pues resulta que el nombre de un bono por **mil 750 millones de dólares** emitido por Pemex el día de ayer es "bono perpetuo". Lo peculiar de este bono es que no tiene fecha de vencimiento y los que lo adquieren pueden estar obteniendo de modo "perpetuo" los intereses. Claro que Pemex tiene la opción de recomprarlo a partir del quinto año.

"Amor ingrato" parece ser la canción que están entonando **Vicente Fox y Francisco Gil** con dedicatoria especial a **Guillermo Ortiz**. Aunque el Presidente y el Secretario de Hacienda hicieron hasta lo imposible para que los senadores panistas reeligieran en su cargo al Gobernador del Banxico, Ortiz se encargó esta semana de hacer oír fuerte la voz del autónomo Banco Central.

Y es que mientras Fox anunciaba alegremente el lunes en Mexicali la generación de 400 mil empleos para este año, Ortiz se encargaba en Veracruz de "eclipsarle" el mensaje, criticando la falta de creación de nuevas plazas laborales en lo que va del sexenio.

Al hablar en la **Cumbre de Negocios** en el puerto jarocho, Ortiz también tuvo batería para criticar la alta evasión fiscal que hay en el País y el deficiente sistema tributario mexicano.

**Carlos Hank Rhon** está listo para desprenderse de su banco en Texas, aunque todavía le quedará su negocio financiero de Interacciones aquí en México. Una vez cerrada la venta a **BBVA**, terminará la accidentada aventura bancaria de Hank en EU. Hay que recordar que en el 2001, Hank Rhon y la Reserva Federal estadounidense alcanzaron un acuerdo para frenar un **proceso judicial** iniciado desde 1998, en el que se acusaba al empresario de adquirir ilícitamente acciones de **Laredo National Bancshares**. El acuerdo consistió en el pago de 40 millones de dólares por parte de Hank a la Fed.

Antes, Hank había intentado infructuosamente obtener el permiso por parte de las autoridades para comprar el **Mercantile Bank** en Brownsville, lo que hubiera sido su segundo banco en Texas.

COORDENADAS

# El cambio en las empresas



**ENRIQUE QUINTANA**

**P**ero, ¿Cuántas empresas han logrado realmente realizar exitosamente ese cambio cultural? Le aseguro que muy pocas.

Más y más directivos han entendido que para cambiar la forma en la que funciona una empresa no basta con reemplazar a algunas personas o modificar un organigrama o ahorrarse costos. Se necesitan **cambios de actitudes y de valores de las personas** que integran la empresa.

Una investigación realizada por Gita Bellin y Michael Rennie, publicada en The McKinsey Quarterly, establece **cuatro condiciones** para las empresas que realmente quieren hacer un cambio cultural. Le presento un breve resumen y algunos comentarios respecto a esas condiciones.

**1.- Un propósito en el cuál creer.**

La clave para este punto es crear entre la gente lo que se denomina una "**disonancia cognoscitiva**", que corresponde a la condición de tensión que se produce en las personas **cuando sus creencias no son consistentes con sus acciones.**

Así que si quiere cambiar la conducta de la gente cambie primero sus creencias. Se requiere la definición de un propósito para la empre-

¿Cuántas veces ha escuchado en su empresa la afirmación que señala que hay que hacer un cambio cultural con objeto de enfrentar un nuevo entorno más competitivo?

sa y el entendimiento del rol que debe tener cada persona frente a ese propósito.

Sólo si se cambian las creencias de la gente, se va a mostrar en disposición de cambiar sus acciones.

Por ejemplo, algo que ha pasado con el "cambio" tanto a nivel del Gobierno federal como de algunos Gobiernos locales, es que cuando un partido opositor llega al Gobierno, quizás quienes están a la cabeza de las instituciones quienes forman la "infantería", que son los que en gran medida operan el aparato público, carecen de ese propósito y siguen actuando igual porque siguen pensando igual.

**2.- Sistemas que refuercen el cambio de creencias.**

Para que el cambio sea duradero se requiere que las estructuras de mando, la medición de desempeño, los procesos operacionales y **los sistemas de recompensas, tales como ascensos, remuneraciones, reconocimientos no monetarios, sean consistentes** con el cambio que se propone.

Es frecuente que los equipos directivos tomen un curso o taller, que salgan motivados de éste y que al regresar a la realidad encuentren que para obtener los reconocimientos de su organización no tengan que seguir las líneas de la nueva cultura que supuestamente se estaba generando, sino los viejos moldes. En ese caso, el

cambio se disuelve de inmediato y la conducta de la gente regresa a los viejos moldes.

Por ejemplo, dígame a la gente que tiene que ser creativa y proponer nuevos procedimientos y procesos, pero mida el desempeño sin tomarlos en cuenta, y verá cómo a la vuelta de las semanas o los meses, ninguna creatividad sobrevive.

**3.- Crear las habilidades necesarias para el cambio.**

Hay muchos programas de cambio en las organizaciones que le piden a la gente, por ejemplo, que se oriente hacia el consumidor, pero que nunca le ofrece ninguna herramienta ni conocimiento para conocer al consumidor.

Tampoco es suficiente con proveer los conocimientos. Usted puede organizar cursos para usar un nuevo programa de software que va a hacer más eficientes los procesos en sus empresas pero si no se desarrolla el aprendizaje en la práctica y el tiempo para dominar la herramienta e integrarla a los procesos rutinarios, va a hacer un gasto y no una inversión.

**4.- Tener modelos con roles consistentes.**

¿Cuántas veces ha visto directivos de una empresa que le piden a su personal ahorrar y dilapidan los recursos de la organización con gastos ostentosos y superfluos? Es difícil que la gente cambie si quienes están en las posiciones de influencia no lo hacen.

Un caso opuesto pero igualmente problemático ocurre cuando la alta dirección sí decide

cambiar, pero la gerencia media, que influye de manera directa sobre el personal operativo, no lo hace. En ese caso, de nueva cuenta, surge una inconsistencia que los modelos que el personal operativo ve en su vida diaria en nada se parecen a los ideales que fijan y ejemplifican los altos directivos.

Las personas con influencia en las organizaciones deben tener roles consistentes si realmente se quiere darle solidez y fuerza al cambio cultural.

Como ve, las recomendaciones de los expertos de McKinsey en realidad sólo sistematizan algunas experiencias interesantes y **un sano sentido de cordura.**

Sin embargo, en la práctica, las empresas frecuentemente fracasan cuando emprenden proyectos para operar cambios de cultura.

A veces carecen de objetivos definidos que puedan servir como propósito para su gente; en otras tienen sistemas ambiguos y poco consistentes de recompensas; en otras los cambios se hacen sin las herramientas indispensables o carecen de consistencia en sus modelos.

Los cambios culturales pueden ser complicados pero son los únicos que cambian realmente a las empresas, los demás, pueden ser efímeros.

Correo electrónico: quintana@infosel.net.mx y enrique.quintana@reforma.com



COLABORADOR INVITADO

# Economía que se duerme, se la lleva la...



**ENRIQUE DUSSEL**

**A** la segunda mitad de septiembre de 2004 se han adelantado los tiempos políticos y posibles candidatos de partidos políticos ya han iniciado con propuestas de política económica para el siguiente sexenio. Lo anterior es grave, ya que el periodo 2004-2006 ya se da prácticamente como "perdido" en términos de política económica, entre otros ámbitos. Tanto el Informe Presidencial como la propuesta del presupuesto para 2005 por parte del Ejecutivo no avizoran cambios con respecto al desempeño económico y la política económica desde 2000. Las políticas del "cambio", también en el ámbito económico, por el momento se han quedado trunco.

Con el objeto de participar constructivamente en este adelantado debate para el periodo "post-2006", ¿qué aspectos son relevantes en cuanto a la política económica y competitividad del sector productivo en México?

En el contexto actual de la globalización las economías y respectivos sectores públicos a nivel municipal, estatal y federal no pueden darse el lujo de "nadar de muertito" y esperar -en este caso 2 años, para otros al menos tres sexenios- para tomar iniciativas de largo plazo para un país de más de 105 millones de habitantes. En las economías cerradas de hace varias décadas podíamos darnos el lujo de esperar consensos, no implementar políticas económicas y hasta tomar medidas que sabíamos restaban competitividad con respecto al resto del mundo, pero diversas medidas proteccionistas -arancelarias, no-arancelarias y en muchos casos arbitrarias- permitían cerrar la economía mexicana ante diversas brechas con el exterior. Actualmente estas medidas ya no son legales, eficaces ni útiles: la apertura implementada desde la década de los 80, en términos arancelarios, el debilitamiento institucional de los sectores público y privado, los compromisos ante la Organización Mundial de Comercio y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, entre muchos otros, así como la nueva estructura productiva y comercial desde entonces -en la manufactura concentrada en importaciones temporales para su importación- y carecen de sentido económico y común. Sin embargo, tampoco es posible continuar esperando que las políticas monetarias y crediticias restrictivas, la integración económica con Estados Unidos y los actuales y nuevos tratados de libre comercio vayan a sobrellevar los problemas estructurales de la socioeconomía mexicana. Continuar en forma obsesiva y sin cambios con este planteamiento resulta -desde una perspectiva académica y con base en la experiencia desde los 80- en una postura dogmática: instituciones como el Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo y autores como Samuelson se han abierto al debate actual sobre las limitaciones y fortalezas de las estrategias de la liberalización y de integración al mercado mundial. Todos ellos, así como la CEPAL y múltiples corrientes conceptuales del pensamiento económico se han concentrado en los mecanismos e instrumentos para sobrellevar imperfecciones de mercados, la necesidad de fortalecer la capacitación, educación y "capital humano", así como estratos y territorios específicos al generar incentivos en ámbitos como la investigación y desarrollo, el financiamiento, actividades de alta tecnología y, en otros casos, la transferencia directa de subsidios (como para la agricultura en los países industrializados). Estados Unidos y la Unión Europea son buenos ejemplos de las múltiples apuestas -

con recursos, instituciones y personal especializado- para implementar programas en este sentido, tanto a nivel nacional como estatal y municipal. No considerar estas actuales y masivas "apuestas", incluso mucho más masivas en países asiáticos, implican no sólo un sesgo ideológico, sino que desventajas en un proceso de globalización para con su socioeconomía: ¿Cómo van a competir las micro, pequeñas y medianas empresas (u otros territorios o sectores) en México, con infimos incentivos de los sectores público y privado, si nuestros principales socios y competidores comerciales, implementan masivos programas en los términos anteriormente mencionados?

En el señalado debate "post-2006" es importante considerar al menos los siguientes elementos socioeconómicos, y respectivos instrumentos y programas:

1. La socioeconomía mexicana requiere de una estrategia de largo plazo que permita incluir al aumento de la población económicamente activa y a sus 105 millones de habitantes. ¿Cómo se integrará la socioeconomía mexicana al mercado mundial? Apostarle a la fuerza de trabajo barata como principal fuente de competitividad ha resultado en una estrategia fallida: no somos baratos ni con respecto a Centroamérica ni con otros países asiáticos. La "dictadura de la macroeconomía" actual, de igual forma, no permite grados de libertad para fomentar la competitividad ante la falta de financiamiento y la continua sobrevaluación del tipo de cambio real.

2. El fomento del mercado interno y la generación de empleo con calidad deben ser prioridades macroeconómicas y socioeconómicas. Múltiples instituciones y partidos políticos han propuesto iniciativas en este sentido durante 2003-2004, aunque no han considerado que desde la década de los 80 la socioeconomía mexicana transcurre por un profundo proceso de polarización socioeconómica. Como resultado de la estrategia implementada, sólo un pequeño grupo de hogares, empresas, ramas, sectores y territorios han sabido integrarse exitosamente al mercado mundial, pero paralelamente destruyendo encadenamientos en las empresas establecidas. Así, si se busca sobrellevar la caída de los salarios reales, el que 2/3 partes de la PEA no se encuentre incorporada al IMSS y que el mercado interno efectivamente se convierta en motor de crecimiento de la economía mexicana, es ineludible llevar a cabo políticas modificar las estructuras y patrones de especialización generados desde la década de los 80.

3. Actualmente existen múltiples estudios y propuestas por parte de instituciones y autores nacionales e internacionales para sobrellevar las limitaciones anteriores. Sin embargo, una estrategia de largo plazo que permita generar condiciones de competitividad para el sector productivo, crecimiento y empleo con calidad requiere de políticas macroeconómicas congruentes. Mientras que el Banco de México y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público participen en el debate -y continúen con una visión de "la macroeconomía está bien, el problema son ustedes"- no es posible generar incentivos de largo plazo. La implementación de políticas económicas innovadoras y "apuestas" por parte de sus contrapartes en Estados Unidos, la Unión Europea y en Asia contrasta con la autocomplacencia de estas instituciones.

Los aspectos anteriores no son garantía de éxito. Sin embargo, sí es garantía de fracaso no plantear e implementar apuestas de largo plazo. El caso de China, el cual analizaremos con detalle en esta columna, es paradigmático. Economía que se duerme se la lleva la ...

Enrique Dussel Peters, es posgrado en Economía, UNAM, http://dusselpeters.com

COLABORADOR INVITADO

# Poner a la juventud por delante

**JAMES D. WOLFENSOHN, EDUARDO MISSONI Y GIACOMO FILIBECK**

**T**odas las crisis actuales del mundo -conflictos, VIH/SIDA, desempleo- tienen una cosa en común: todas ellas afectan a jóvenes que cargan con el peso de la desesperación resultante de esos problemas, pero que también son un veneno, en gran medida desaprovechado, de cambio.

Para muchos de nosotros, el mundo puede parecer un lugar antiguo. Y, sin embargo, hay 2 mil 800 millones de personas menores de 25 años de edad de entre una población mundial de 6 mil millones. Nueve de cada 10 de esos jóvenes viven en países en desarrollo. No son sólo el futuro, sino también el presente.

Razón por la que 170 dirigentes juveniles procedentes de 82 países se reunieron en Sarajevo, invitados por el Banco Mundial, el Foro Europeo de la Juventud y el Movimiento Scout. No se trata de una reunión más, es una congregación de un grupo que corre el mayor peligro y que es decisivo para afrontar los imperativos de desarrollo del mundo.

Pensemos en el VIH/SIDA: de los 40 millones de persona que viven con el VIH/SIDA, más de una cuarta parte están en su juventud. Hay 121 millones de niños en edad de ir a la escuela primaria que no están escolarizados y más de la mitad de ellos son niñas... la mayoría de las cuales nunca aprenderán a leer ni a escribir.

Asimismo, los jóvenes se están viendo implicados en conflictos en todo el mundo con alarmante frecuencia, ya sea como víctimas o -cosa igualmente trágica- como soldados. Más de la mitad de los que están en edad de trabajar carecen de empleo, según un informe de la Organización Internacional del Trabajo. La falta de puestos de trabajo puede propiciar un aumento de la frustración y la desesperanza en tal escala, que el consiguiente fermento social y político podría hacer que el mundo futuro fue-

ra menos estable y seguro que el actual.

Una cosa es segura: las soluciones antiguas para problemas antiguos no funcionarán. Se debe invertir más, en forma de investigación y recursos, para entender mejor las esperanzas y aspiraciones de los jóvenes. Al fin y al cabo, están viviendo en una época profundamente confusa.

En la actualidad los jóvenes están más en contacto con el resto del mundo a consecuencia de la mundialización, pero la mayoría no tienen acceso a ella. Forman parte de una paradoja extraña que resulta omnipresente en el mundo en desarrollo: en las aldeas de África, los jóvenes pueden comprar Coca-Cola, pero no tienen agua potable. En las ciudades pequeñas de Asia, los jóvenes disfrutan de acceso a la red internet y tienen el mundo al alcance de los dedos, pero los regímenes de concesión de visados no les permiten viajar a lugares lejanos.

Si bien debemos abordar esos desequilibrios de la mundialización, también debemos aprovechar las oportunidades que brinda. Existe una sensibilidad universal que cada vez más jóvenes comparten, gracias a la red internet, la música y la cultura. Debemos encontrar formas de aprovecharlo para que los jóvenes sean cauces para la paz y la armonía.

La conferencia de Sarajevo es un paso en la dirección correcta. La conferencia versa sobre la educación, la prevención y resolución de conflictos, el comportamiento de riesgo y el empleo de los jóvenes. Los jóvenes representantes comprenden que esas cuestiones están manifestamente vinculadas entre sí. Una mayor conciencia de sus problemas comunes debe originar un mayor activismo en pro de la formulación de programas que satisfagan las necesidades de la juventud.

Las preocupaciones de los jóvenes actuales son sinceras y urgentes. En los 25 próximos años, 2 mil millones más de personas que nacerán en nuestro planeta vivirán en el mundo en desarrollo. Debemos fijar nuestras prioridades en torno a su necesidad de más oportunidades, puestos de trabajo y justicia social.



**James D. Wolfensohn**

*Las preocupaciones de los jóvenes actuales son sinceras y urgentes. En los 25 próximos años, 2 mil millones más de personas que nacerán en nuestro planeta vivirán en el mundo en desarrollo. Debemos fijar nuestras prioridades en torno a su necesidad de más oportunidades, puestos de trabajo y justicia social.*

James D. Wolfensohn es presidente del Grupo del Banco Mundial, Eduardo Missoni es Secretario General de la Organización Mundial del Movimiento Scout y Giacomo Filibeck es presidente del Foro Europeo de la Juventud. Copyright: Project Syndicate, septiembre de 2004. Traducido del inglés por Carlos Manzano.