

permanentemente actualizado: “las empresas pueden extraer grandes beneficios comparándose con él. Para esta comparación existen herramientas tanto de autoevaluación como de evaluación externa, además del propio concurso por el premio, que en todos los casos brindan a la empresa un diagnóstico claro de su nivel de calidad de gestión, de sus fortalezas y de sus oportunidades de mejora, conformando un cúmulo de información de alto valor para encarar un proceso de elevación de su nivel de competitividad. Tanto el modelo como los procesos asociados están sólidamente sustentados por instituciones empresarias y profesionales que operan sin fines de lucro, pero con un claro objetivo de impulsar la mejora de la competitividad de las empresas y del país”.

Más adelante puntualizó los pasos que están dando en San Antonio: “nos hemos dedicado desde hace dos años a producir cambios en personal y capacitación y llevado la organización a un punto donde se requiere la mirada externa de los consultores. Con ellos estamos trabajando en cuáles son los procesos, los grupos de mejora de procesos, los costos de la no calidad, el tablero de control y cómo estamos *vis a vis* con el cliente. En el mediano plazo vamos a tratar de participar en el premio nacional de la calidad. Todo esto lo vemos casi como supervivencia para estar vivos dentro de unos años”.

También recordó una frase de Armand Feigembbaum (control total de la calidad) que decía: *la calidad es en esencia una forma de administrar a la organización*. En este aspecto, destacó que ésta “es la mejor forma de llevar adelante una organización porque cuando uno dice calidad, está diciendo gestión. Y cuando uno dice gestión, está diciendo todo lo que tiene que estar por debajo de ella: seguridad, ambiente, administración, rentabilidad, comunidad. Es una forma central de llevar adelante la organización”.

Finalmente, Marcelo Guiscardo concluyó su exposición mencionando una expresión de Deming en la dedicatoria a la obra de Shewart sobre control económico de la calidad de productos manufacturados escrita en 1931: “Como aprendieron los japoneses, la productividad crece conforme mejora la calidad del proceso” y seguidamente se preguntó: “¿cómo vamos a ir hacia la excelencia?”. La propuesta fue la siguiente: “tenemos que discutir las conclusiones de este congreso con los presidentes de todas las empresas que están acá. Ese es el próximo paso hacia la excelencia: hacer que todos nuestros jefes crean que esto es tan necesario como lo creo yo en este momento”.



Educación en temas históricos prospectivos

Carlos Alberto Mallmann, profesor honorario de la Universidad de Buenos Aires

La última presentación del panel estuvo a cargo del Dr. Carlos Alberto Mallmann quien se refirió a la importancia de utilizar estudios de largo plazo para cum-

plir objetivos en las empresas. Presentó la relevancia que tiene aprender de la historia para orientar el futuro de la Argentina hacia una sociedad que distribuye el poder en lugar de concentrarlo.

En primer lugar hizo una síntesis de una serie de puntos tratados en la mesa redonda sobre ética y calidad que, según su opinión, se conectan profundamente con su exposición. En este aspecto, señaló que “los objetivos de las instituciones en general, y en particular las que se ocupan de esta temática, pueden entenderse mejor con visiones de largo plazo”, tal como vienen realizando en los últimos veinte años en la Universidad de Buenos Aires.

Una de las conclusiones de esta mesa fue el tema de “las actitudes que requieren cambios culturales de largo plazo” y se mencionaron, entre otros valores, la equidad en la sociedad, la ética, la justicia distributiva, la responsabilidad social, los valores éticos y la prioridad que tiene que ser siempre la gente. También, agregó, que “la sociedad civil manda y que la participación y cooperación son centrales” y que “está íntimamente ligado al paradigma del desarrollo que se da la sociedad en la cual uno está o que es semi impuesta desde afuera o en una interacción entre las dos cosas”.

Así mismo, recordó que en esa mesa redonda se dijo que “la Argentina era un mal ejemplo de esos objetivos en los últimos cuarenta/cincuenta años”. En este sentido, Mallmann destacó que “si uno mira la historia, sí fue un mal ejemplo” pero –agregó– “Estados Unidos tiene las drogas y la violencia externa con guerras que llamaría casi de terrorismo, en el sentido de los Estados atacados; tenemos la historia de Hitler, la historia de Stalin. El problema central es que cuando uno lo mira históricamente, estas cosas suceden en los países en periodos determinados donde el país está en crisis”.

Una vez efectuada esta introducción, el Dr. Mallmann expuso acerca de la metodología empleada en los estudios que realizan: “es muy sencilla, en definitiva simplemente es recopilar datos históricos cualitativos y cuantitativos del proceso que se desea estudiar, se los sistematiza, analiza, interpreta y, en lo posible, se diseña una dinámica que permita explicar esos comportamientos. ¿Por qué una dinámica? Porque sabemos que, por ejemplo, el gran adelanto en la física fue cuando Newton descubrió la dinámica del movimiento de los cuerpos lo que permitió, entre otras cosas, mandar satélites a Marte, etcétera”.

Luego, añadió que “en la medida en que se conoce una dinámica se puede ayudar al proceso de direccionar el futuro. No quiere decir que lo pueda manejar pero tiene por lo menos, más parámetros para analizarlo”.

A partir del resultado de este tipo de análisis, el investigador italiano Ferrari descubrió en 1870 que había **recurrencias** políticas en el orden de los ciento cincuenta/ciento sesenta años.

Desde entonces, se han hecho muchas investigaciones para verificar esto. En el aspecto económico-tecnológico –puntualizó– “el científico ruso Kondratieff fue el que dio el paso más importante ya que estableció ciclos económicos de largo plazo del orden de cincuenta años y predijo la crisis de los años treinta por lo cual, posteriormente, se hizo muy famoso”.

En la Unión Soviética, Stalin lo mandó a un campo de concentración y posteriormente lo mataron porque afirmó que estos ciclos no son los del capitalismo sino que

son más genéricos y lo que quería el gobierno era que fuera un problema del capitalismo, porque entonces tenía la predicción que se iba a destruir este sistema.

“A veces, estas investigaciones producen reacciones muy fuertes en los gobernantes”, apuntó Mallmann y agregó: “este es un antecedente triste pero que hay que mencionar porque muchas veces a los científicos les pasa esto”. También, recordó el ejemplo de General Electric donde alguien dijo en una reunión de directorio que “el gas sería muy importante en el futuro. La mayoría del directorio se levantó, se fue y lo trató de loco al que dio esa afirmación. Más adelante, reconsiderando lo dicho, hicieron una inversión contingente referida al gas y fue lo que salvó a la empresa”.

Luego, el disertante pasó a especificar qué características tienen las recurrencias de tipo económico y las de tipo político y explicó las variables que tienen en cuenta.

Con respecto a las variables económicas, los datos que se analizan son, entre otras, el producto bruto, las leyes de tipo económico, las crisis económicas, el funcionamiento de los mercados internos y externos de los países; con respecto a las variables políticas, las constituciones, las leyes de tipo político, la calidad y cantidad de guerras civiles, las rebeliones, las guerras externas, etcétera.

Para esto –destacó– se hacen “análisis detallados del contenido de los discursos del congreso de Estados Unidos y del parlamento de Inglaterra –desde su inicio hasta ahora– para ver cómo varían las preocupaciones en el congreso y en el parlamento”.

Estos estudios permitieron verificar que efectivamente las recurrencias políticas se dan cada ciento sesenta años (más/menos dieciséis años) y las económicas cada cincuenta y tres años.

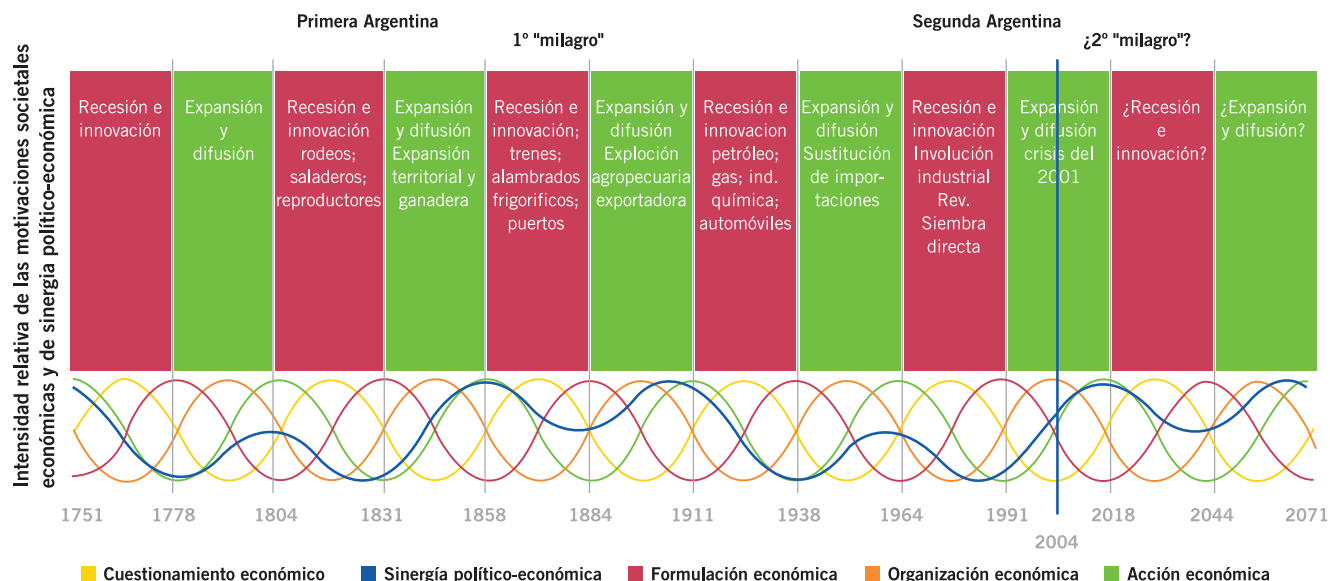
La primera conclusión que dio Mallmann, apoyándose

en las figuras 1 y 2, fue que “si existen estas ondas y realmente son repetitivas es mucho más urgente atacar los problemas sociales ligados a la política que a las economías. ¿Por qué? Porque en las economías nuestras decisiones podemos corregirlas cada cincuenta años, mientras que en las políticas sólo cada ciento sesenta años”.

Luego, explicó el análisis detallado de esa variación. En este sentido, puntualizó que “indica que dentro de esos cincuenta o ciento sesenta años hay cuatro ondas motivacionales que tienen la siguiente secuencia: en el caso de la onda política (que es de ciento sesenta años), cada una de las ondas motivacionales está desfasada respecto de la otra en cuarenta años. Entonces, la primera es el cuestionamiento del sistema político persistente. La segunda, es de formulación de un nuevo sistema político o –si triunfa la hegemonía anterior– la continuación del anterior. La tercera, un período de organización para adaptarse al nuevo paradigma político o mejorar el anterior; y la cuarta, un período de acción para actuar con esa organización y lograr los objetivos que se habían planteado”.

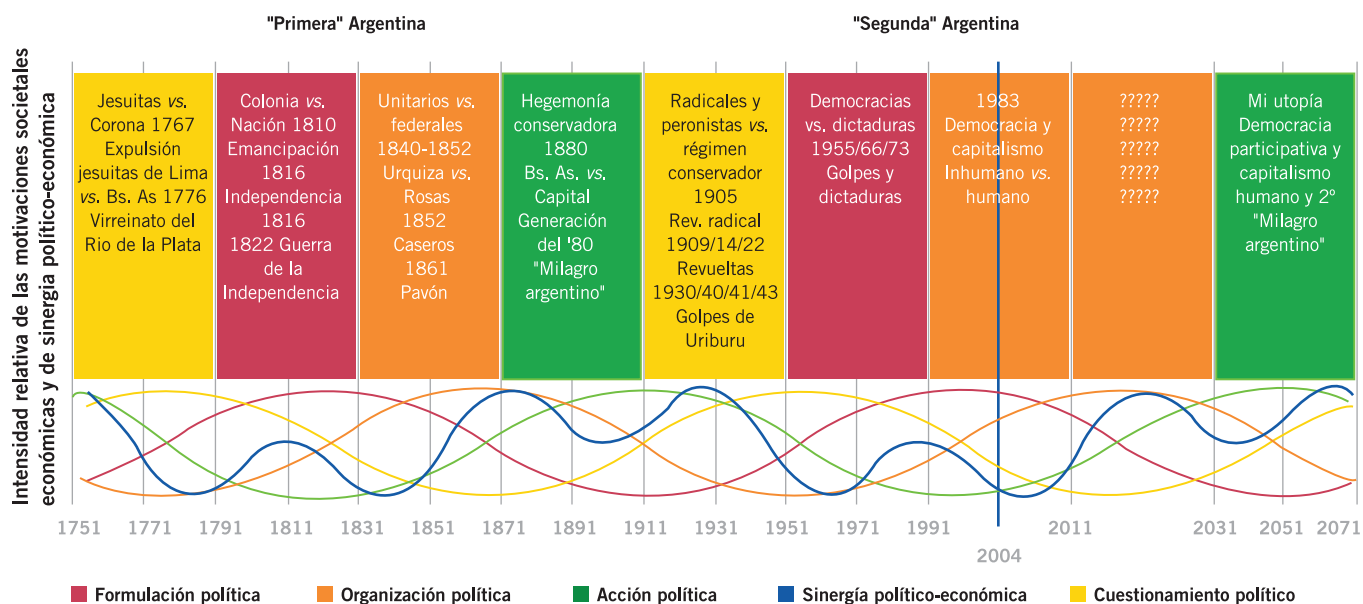
Exactamente lo mismo sucede en lo económico pero con un período de cincuenta y tres años agregó el Dr. Mallmann y se preguntó “¿por qué en un caso ciento sesenta años y en el otro cincuenta y tres años?”

“De la ecuación diferencial que resuelve y da estas propiedades –añadió– salen claramente las razones que tiene el grupo hegemónico y resiste al cambio político (porque no quiere que lo saquen del poder). En el caso económico, como tiene el manejo de las variables económicas apoya aquellos cambios que está tratando de llevar adelante y la diferencia de estas dos cosas da un ciclo de cincuenta y tres años. O sea que hay tres ciclos económicos dentro de un ciclo político”.



Fechas y acontecimientos históricos. Periodos económicos de cuestionamiento, amarillos; de formulación, rojos; de organización, naranjas y de acción, verdes

Figura 1. Argentina: curvas de la intensidad relativa de las motivaciones societales económicas y de sinergia político-económica en función del tiempo y la representación de algunos acontecimientos históricos



Fechas y acontecimientos históricos. Periodos económicos de cuestionamiento, amarillos; de formulación, rojos; de organización, naranjas y de acción, verdes.

Figura 2. Argentina: curvas de la intensidad relativa de las motivaciones sociales económicas y de sinergia político-económicas en función del tiempo y representación de algunos acontecimientos históricos

La parte inferior de las figuras permite mostrar “el gran lío que hay en las ondas”. En este aspecto, puntualizó que la idea central es la siguiente: “al igual que lo dicho por Erikson en el ser humano, en todo momento en la sociedad están presentes (simultáneamente) las cuatro motivaciones que mencioné pero hay una de ellas, debido a las diferencias de fase, que es preponderante en un momento”.

En seguida, con la ayuda de la figura 1 hizo un análisis histórico sintético de los cambios económicos que hubo en la Argentina. Las fechas que figuran no son exactas y tienen una oscilación del orden de más o menos cinco años.

“Entre 1804 y 1831 hubo un período de recesión económica que siempre viene acompañado por un período de innovación tecnológica. En esa época se introdujeron al país como novedad tecnológica fundamentalmente los rodeos, los saladeros y los reproductores. Le sigue un período de expansión territorial y ganadera entre 1831 al 1858. Luego, de 1858 a 1884 las grandes introducciones fueron los alambrados, los frigoríficos y los puertos. Esto permitió que a partir de 1884 y a 1911 se produjera la famosa explosión agropecuaria y exportadora argentina que se dio en llamar el milagro argentino. De 1911 a 1938, un nuevo período de recesión e innovación donde aparece el petróleo, el gas, la industria química y los automotores. De 1938 a 1964 un nuevo período de expansión y difusión con la sustitución de importaciones. De 1964 a 1991 se siguió un período de recesión e innovación y se da la gran revolución de la siembra directa, particularmente con la soja y una involución industrial. De 1991 y hasta el 2018 es el período que estamos transitando y donde la pregunta central es: ¿qué es lo que va a suceder? Y mucho más importante que eso –enfaticó Mallmann– es preguntarse si desde el 2044 al

2071 seremos capaces de generar un nuevo milagro argentino con las tecnologías actuales más las nuevas que se introduzcan en el nuevo paradigma tecnológico”.

En todo este análisis también es importante observar la curva de la sinergia política que muestra si existe sinergia o si hay antagonismo (figura 2). En este sentido, el expositor mostró un período de antagonía política que va desde 1924 al 2004 y destacó que “estamos justo en la transición hacia un período (2004 a 2084) en donde vamos a tener más sinergia política”.

También, advirtió que “el problema central que tenemos hoy es aprovechar este período tanto en lo económico como en lo político para hacer un cambio que nos lleve a un segundo milagro argentino”. Si lo hacemos mal vamos a una época como la que pasó en España, en un período similar a éste cuando la invasión de Napoleón que dividió el país entre republicanos y monárquicos. Se pelearon durante ciento sesenta años, no pudieron definir una cooperación para hacer algo intermedio y recién con el Pacto de la Moncloa se generó una república monárquica que es lo que debieran haber hecho ciento sesenta años antes. Se paga muy caro el no discutir y ponerse de acuerdo”.

Para concluir, el Dr. Carlos Mallmann se refirió a los estudios que hicieron a nivel mundial utilizando estas metodologías y precisó que “Estados Unidos entrará en un período mínimo de sinergia política a partir de 2025, lo que quiere decir que a partir de ese año, probablemente, vaya perdiendo poder a nivel mundial. Comparando las historias de China y de Europa (que se está integrando) llegamos a la conclusión que probablemente la próxima potencia hegemónica sea Europa. Para esto estudiamos la historia de China desde 2500 años antes de Cristo hasta ahora”.

Los cambios culturales

Estas son algunas de las preguntas efectuadas al Dr. Carlos Mallmann sobre los ciclos y los cambios:

En relación con el mantenimiento de los ciclos, si uno considera el impacto de los avances tecnológicos en la última etapa, ¿usted no cree que puede haber algún tipo de variables que afecten la estabilidad de esas fases?

Cuando uno analiza este fenómeno hay que distinguir dos cosas distintas. Una es el período de cincuenta y tres años y la otra, la intensidad del fenómeno de cada período. La intensidad del cambio tecnológico no es la misma en los distintos períodos. Los estudios que se han hecho sobre este tema indican que lo que ha cambiado es la intensidad. Ha aumentado la intensidad del cambio pero no el ciclado. Esto no quiere decir que lo que usted dice no se manifieste en el futuro. Los ciclos no son necesaria y totalmente rígidos. La pregunta es muy central y nos dice que tenemos que estar abiertos a ver cómo sigue la cosa.

Durante todas las conferencias se habló de cambio cultural para lograr la calidad, gestionar el conocimiento tiene que ver con un cambio cultural. Me pregunto: ¿qué relación tienen los ciclos políticos con un cambio cultural dentro de la empresa? ¿Esto se puede transformar a nivel personal en las empresas? ¿Qué período de tiempo se requiere para que dentro de una empresa se genere un cambio cultural?

Hay que tomar en cuenta otro tipo de estudio que hemos hecho y que es analizar las velocidades de cambio dentro de las instituciones. Una empresa es una institución, no es una sociedad entera. En los casos que hemos estudiado, los claros que hemos encontrado son del orden de los veinte años para el pasaje del cuestionamiento, la formulación, la organización y la acción. Esto diría que los cambios son más frecuentes que los macros.

Esto está íntimamente ligado a los tiempos que duran las personas que gerencian las instituciones. Ahí hay una variable que es interesante estudiar y que hemos tenido poco tiempo para hacerlo. Hicimos análisis para la Comisión Nacional de Energía Atómica, el Centro Atómico Bariloche, la Fundación Bariloche y el Instituto Di Tella, pero son pocos ejemplos.

Sería muy interesante alinear investigaciones en empresas, en ONGs y en todo tipo de instituciones para ver si esto es más general o simplemente la casualidad.

En cuanto al cambio de cultura profundo, la cosa es bastante más grave. Hemos hecho el estudio de la historia de las religiones de los últimos cinco mil años y hemos encontrado que los ciclos religiosos son más largos que los políticos, de doscientos treinta/doscientos cincuenta años. Tenemos alguna explicación de esto. Por ejemplo, una de las cosas que sale claramente es que en las religiones judeo-cristianas el cambio que produjo Cristo proviene de un cuestionamiento que se hizo cuatrocientos años antes, que fue incubándose hasta que dio fruto. Una cosa similar pasó con la creación de los musulmanes. La Hégira, aproximadamente en el año 620, es consecuencia de cuestiones que pasaron en el norte de África alrededor del año 300 en adelante. Hubo dos guerras entre el sur de África y Roma para tratar de imponer la visión de África que perdieron las guerras. Hasta que finalmente con un cambio religioso profundo, pero basado en la tradición judeo-cristiana, se crea la religión musulmana. Y este cambio produjo una potencia hegemónica que, entre otras cosas, ocupó España durante setecientos años.

Para poder entender los ciclos en América latina estudiamos la historia de Egipto desde tres mil años antes de Cristo hasta la actualidad para ver cómo cuando entraron a España, esa cultura influyó en su historia. Es interesante ver por qué cambiaron el ciclado político al ciclado que traían de largo plazo de Egipto y de los árabes en general. Cuando se retiran de España, el norte de España que no había sido conquistado, vuelve a imponer los ciclos visigodos que son los ciclos políticos que tiene toda Europa continental. Un análisis muy similar lo da la crisis de Calvino y del protestantismo y también es consecuencia de hechos muy anteriores.

La pregunta es ¿qué cambios culturales esperamos y cuándo?

Personalmente apuesto al cambio que empezaron a hacer los jesuitas en el año 1750. Diez o quince años antes que en América latina los jesuitas fueron echados de China por la corona española porque estaban haciendo lo mismo que hicieron en América latina. Después los echan de Latinoamérica y, finalmente, viene un fuerte componente de los jesuitas que hoy en día abrazan la teología, que no la llaman de la

liberación porque esa estaba muy teñida por el marxismo, sino que la llaman la teología del marginado. Creo que la próxima posible escisión en nuestra religión puede producirse, de acuerdo a todos estos análisis, alrededor del año 2300.

Me permito un brevísimo aporte y una pregunta. Habían hablado ya de los ciclos políticos los orientales, especialmente los hindúes (con una edad de oro, una edad de plata, una edad de bronce, una edad de hierro), los chinos y Platón, quien también distingue un ciclo de edades decadentes con la diferencia de que introduce algo que para mí es interesantísimo. Él dice que los ciclos que se dan en la política, en la ciudad, se dan antes dentro del alma humana. La ciudad decae en la misma medida que el alma humana va decayendo y que las potencias inferiores se sobreponen a las potencias superiores.

Es decir, Platón ha comprendido que el hombre va descomponiéndose y también la política. Entonces, si esto es antes que nada una cuestión de actitud interior básica que está en el comienzo de la historia y generalmente lo que está en el comienzo de la historia está en la esencia, que es lo que Caín y Abel. Abel, el que pone todo, decía el que hace la ofrenda animal, el que construye, el que agrada a Dios, y Caín, el que no pone todo el esfuerzo, decía el que hace la ofrenda vegetal y envidia a Abel y lo mata.

Nosotros nos hemos pasado doscientos años discutiendo sobre sistemas, pero el sistema generalmente como lo había probado Helmut Schoer, un sociólogo alemán, encubre actitudes personales, encubre envidias, falta de esfuerzo. Y ahora ya hablando desde un ángulo opuesto al que me tocó definir durante mi aporte en la mesa de ética. Usted ya lo ha dicho, tenemos que atacar fundamentalmente la actitud interior del hombre. Llevarlo al esfuerzo antes que la envidia y llevarlo a discutir de actitudes interiores antes que de sistemas. Decía Nietzsche que la creencia absoluta del sistema tiene algo de deshonestidad. Pero cómo lo hacemos cuando tenemos un espectro docente de algún modo capturado por la otra posición; si usted quiere por la posición de Caín, la de la envidia, la del no esfuerzo y la de hablar del sistema antes que de la responsabilidad personal.

Su observación me parece totalmente central. No pude exponer la otra mitad de la charla que había preparado que está justamente dedicada a este tema. Está dedicada al cómo se conectan los ciclos del ser humano que también tiene una componente operativa y otra valorativa, igual que en el caso social y político con la visión de largo plazo político. Lo interesante es que la constante de acoplamiento que aparece en el ciclado político es de cuarenta años, lo que nosotros llamamos una generación social.

Entonces, ¿cómo hacer para cambiar la sociedad con gente que tiene otros valores?

Esta es la causa por la cual las constantes de tiempo de lo cultural son tan largos, porque uno no puede por decreto cambiar lo que tiene en la cabeza la profesora de un secundario o el empresario. Lo que puede hacer es iniciar un proceso de participación donde poco a poco uno logra el cambio. El momento central para lograr ese cambio está entre los cuarenta y los cincuenta años de edad de las personas, que es ahí donde se replantea todo lo que hicieron desde la crisis de la adolescencia en adelante. Esto es muy conocido en la religión católica porque las conversiones se concentran en los períodos que van de los catorce a los dieciocho años y de los cuarenta a los cincuenta años. Tienen todo un operativo para en esos momentos influir para que el cambio sea en la dirección que le parece correcta. De tal manera que este tipo de

consideraciones son centrales para resolver el problema que estamos planteando y le agradezco infinitamente su contribución porque efectivamente los clásicos, y de ahí en adelante, este problema ya lo conocían.

Yo me voy a permitir con el máximo respeto la imprudencia de plantear algo porque detecto cierto nivel de bajada de moral entre estos especialistas en una disciplina, luego nosotros que creemos que después del excelente trabajo de traer los datos hasta hoy creemos que se puede cambiar para mejorar, es decir, creemos que no es obligatorio repetir aquello que ya pasó sino que nuestra disciplina, nuestra técnica, nuestra ciencia va justo en cambiar lo que ya pasó. De igual modo, la aplicación de la tecnología Seis Sigma permite esas oscilaciones tremendas que nos sacan fuera de control un proceso.

Esos ciclos en el futuro por pura coherencia con la disciplina en la que estoy no van a cumplirse sino que en el futuro van a ser como nosotros queremos que sean no como vienen siendo en los últimos dos mil años.

No hay una hipótesis que va a suceder siempre lo mismo sino que la velocidad de cambio hasta ahora ha sido la que describí. Esto no es contradictorio con lo que usted dijo, que se están viendo cambios importantes y los está induciendo

la gente. No es una mera casualidad. Así que estoy de acuerdo con Usted. Y en mi respuesta a la primera pregunta fue que veremos si esto no cambia los ciclos. Es posible, no lo estoy negando, pero hasta ahora la contestación a la pregunta que se me hizo es 'no, hasta hoy'. Lo que cambió es la intensidad y no el ciclo pero esto no excluye un cambio de ciclo.

Le pongo un ejemplo concreto, los cambios de ciclo en estas cosas de largo plazo se producen en lo político cuando un país ocupa a otro país que tiene otro ciclo e impone su política. El caso de España es muy claro. España tenía los ciclos de los visigodos y cuando entraron los árabes y ciento cincuenta años después el ciclado era el de los árabes y viceversa. Creo que en lo económico pasó lo mismo y es muy interesante hacer la siguiente observación: los ciclos económicos fueron integrándose en el mundo de tal manera que hoy prácticamente están todos en consonancia. Y lo interesante es la excepción que es China, que está a contrafase del resto de la economía mundial ya que no estuvo integrada. Creo que su fase va a cambiar a partir de su integración. Lo que no puedo contestar, porque no tengo datos, es su pregunta que me parece fascinante: ¿no cambiará también el ciclado? En función de todas las cosas que estamos haciendo ojalá que sea así porque entonces ganamos en velocidad de cambio. Yo desearía que lo que usted dice realmente se cumpla. ■