

# Por qué es importante el cómo

THOMAS L. FRIEDMAN

EL PAÍS - NEGOCIOS - 19-10-2008

Tengo un amigo que cada dos por tres me recuerda que si saltas desde el piso 80º, durante 79 pisos puedes llegar a creer que vuelas. Lo que te mata es la parada repentina del final.

Cuando pienso en el auge, la burbuja y el pinchazo de los servicios financieros que Estados Unidos acaba de experimentar, suele venirme a la cabeza esa imagen. Creíamos que volábamos. Bien, acabamos de encontrarnos con la parada repentina del final.

Resulta que las leyes de la gravedad siguen siendo válidas. No podemos decirles a decenas de miles de personas que pueden conseguir el sueño americano -una casa, sin gastos de entrada y nada que pagar en dos años- sin que al final eso nos atrape. La ética puritana de trabajo duro y ahorro sigue importando. Sólo que odio la idea de que hoy en día dicha ética esté más viva en China que en Estados Unidos.

Nuestra burbuja financiera, como todas las burbujas, tiene muchas ramificaciones complejas que la alimentan -llamadas derivados y créditos recíprocos-, pero, en el fondo, es realmente muy simple. Nos salimos de los elementos básicos: de los fundamentos del préstamo y el endeudamiento prudentes, en los que el prestamista y el prestatario mantienen cierta responsabilidad personal, y cierto interés personal, en que la persona que recibe el dinero pueda de hecho devolverlo. Por el contrario, hemos caído en lo que algunos llaman el préstamo del THD y el

YHD: "Tú Habrás Desaparecido y Yo Habré Desaparecido" antes de que haya que pagar la cuenta.

Sí, esta burbuja trata de nosotros; no de todos nosotros, porque muchos estadounidenses eran demasiado pobres para poder jugar. Pero trata de suficientes de nosotros como para decir que trata de Estados Unidos. Y no saldremos de ésta sin volver a ciertos principios básicos, razón por la que estoy releendo un valioso libro sobre el que escribí en otra ocasión titulado *How: Why How We Do Anything Means Everything in Business (and in Life)*

[por qué el cómo hacemos algo lo es todo en los negocios (y en la vida)]. Su autor, Dov Seidman, es director general de LRN, que ayuda a las empresas a establecer culturas empresariales éticas.

Seidman sostiene, básicamente, que en un mundo hiperconectado y transparente como es el nuestro en la actualidad el "cómo" se hacen las cosas es importante, porque muchas otras personas pueden ver cómo hacemos las cosas, pueden sentirse afectadas por las cosas que hacemos y pueden decirles a otras por Internet, en cualquier momento, cómo las hacemos, sin gastos y sin limitaciones.

"En un mundo conectado", me decía Seidman, "los países, los Gobiernos, las empresas, tienen también personalidad, y su personalidad -cómo hacen lo que hacen, si cumplen las promesas, cómo toman las decisiones, cómo ocurren las cosas realmente en su interior, cómo conectan y colaboran, si generan confianza, cómo se relacionan con sus clientes, con el medio ambiente y con las comunidades en las que se mueven- es ahora su destino", recalca.

Nos hemos alejado de estos "cómos". En años recientes estamos más conectados que nunca, pero las conexiones son de hecho muy flojas. Es decir, nos alejamos de un mundo en el que si querías una hipoteca para comprar una casa tenías que demostrar unos ingresos reales y un historial crediticio, para entrar en un mundo en el que el banquero te vendía una hipoteca y después sacaba un montón de dinero por adelantado y le trasladaba tu hipoteca a un agrupador que lo ponía todo en un paquete, lo dividía en bonos y lo vendía a bancos de sitios tan alejados como Islandia.

El banco que te concedía la hipoteca eludía el "cómo" porque sencillamente se la pasaba a un agrupador. Y el banco de inversión que agrupaba estas hipotecas eludía el "cómo" porque se podía ganar mucho dinero dando buenas calificaciones a estos bonos, así que ¿por qué pararse a pensar demasiado? Y el banco de Islandia eludía el "cómo" porque, oye, todos los demás estaban comprando lo mismo y los beneficios eran grandes, luego, ¿por qué no?

"El lema de UBS [Unión de Bancos Suizos] es: 'Usted y nosotros'. Pero el mundo que hemos creado era de hecho 'usted y nadie': nadie estaba realmente conectado en lo que se refiere a valor", opina Seidman. "Partes de Wall Street se desconectaron de la inversión en esfuerzo humano: ayudar a las empresas a ascender y a adoptar nuevas ideas". En lugar de eso, empezaron simplemente a sacar dinero del dinero mediante ingeniería financiera. "Y por eso, algunos de los directores generales más listos no sabían lo que estaban haciendo algunos de sus trabajadores más listos".

Charles Mackay escribió una historia clásica sobre las crisis financieras titulada *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*

[espejismos populares extraordinarios y la locura de las multitudes], publicada por primera vez en Londres en 1841. "El dinero ha sido a menudo causa de espejismo para las multitudes. Todas las naciones sobrias se han vuelto de repente apostadoras desesperadas y casi han arriesgado su existencia por un papel. Trazar la historia de estos espejismos es el objetivo de estas páginas. Los hombres, se ha dicho en muchas ocasiones, tienen mentalidad de rebaño; se verá que enloquecen como un rebaño, mientras que sólo recuperan la razón lentamente, y de uno en uno", decía Mackay en sus páginas.

Y así nos pasará a nosotros. Necesitamos volver a colaborar al estilo antiguo. Es decir, personas que toman decisiones basándose en el buen juicio para los negocios, la experiencia, la prudencia, la claridad de las comunicaciones, y que piensan en el "cómo", no sólo en el "cuánto".