

«El resultado de este libro es una síntesis del trabajo de mi vida...  
Al terminarlo, siento que he tenido éxito.»

GEORGE SOROS  
*del Prefacio.*

«Si alguna vez Vd. quiso sentarse y entablar una conversación sincera con un éxito financiero fenomenal, el libro de George Soros provee la oportunidad. Vd. encontrará una mente compleja y un intelecto de primera clase.»

HENRY A. KISSINGER  
*Secretario de Estado durante la presidencia de Nixon.*

«¡El mejor experto sobre Soros es indudablemente George Soros! Despues de todo, ¿quién está mejor equipado para relatarnos lo que piensa realmente y de qué manera piensa? Es un tema de cierta importancia, teniendo en cuenta que ha transformado un notable éxito financiero personal en un esfuerzo verdaderamente generoso e históricamente significativo para promover la democracia postcomunista.»

ZBIGNIEW BRZEZINSKI  
*Presidente del Consejo de Seguridad durante la presidencia de Carter.*

Un filósofo en el fondo, George atribuye su éxito a una teoría acerca de la interacción entre la realidad y la percepción humana.

Lo que impulsa realmente a este hombre, que dispone de una fortuna personal más allá de cualquier necesidad personal, es un tipo distinto de inversión estratégica: la inversión para construir en Europa Oriental el tipo de sociedades abiertas que él terminó por valorar en su propia vida.»

PAUL A. VOLCKER  
*Ex presidente del Sistema de la Reserva Federal de los EE.UU.*

# SOROS POR SOROS

*Anticipando  
el Futuro*



# SOROS POR SOROS

El "gurú" financiero George Soros es una de las figuras más pioneras y fascinantes del mundo financiero de hoy. Ahora, en *Soros por Soros*, se proporciona a los lectores la más íntima y reveladora mirada que se puede arrojar sobre la vida y el espíritu de aquel a quien una vez la revista *Business Week* apodó: "El hombre Que Mueve Los Mercados".

*Soros por Soros - Anticipando el Futuro*, entrelaza la teoría financiera y las reminiscencias personales, el análisis político y las reflexiones morales, brindando una visión irresistible del mundo (y de sus mercados) de acuerdo con lo que piensa Soros. En un relato realizado en el estilo de una entrevista con Byron Wien, Managing Director en Morgan Stanley, y con la periodista alemana Krisztina Koenen, Soros describe en forma animada el génesis de su brillante carrera financiera, y pone de manifiesto sus opiniones sobre las inversiones y la finanza global, la política y el orden mundial emergente, y sobre la responsabilidad que acarrea el poder.

Hablando con notable sinceridad, recuerda su evolución desde la época en que era un sobreviviente del Holocausto, hasta llegar a ser estudiante de filosofía y vendedor fracasado de tabacos, para convertirse finalmente en el más poderoso y rentable inversor del mundo. Nos presenta también a las personas y los acontecimientos que contribuyeron a modelar su carácter y sus opiniones, con frecuencia controvertidas.

Al describir las teorías sobre las inversiones y las estrategias financieras que lo han convertido en "una superestrella entre los managers del dinero" (*The New York Times*), Soros cuenta la fascinante historia de Soros Fund Management y su éxito fenomenal, y de su buque insignia de 4.000 millones de dólares, el Quantum Fund.

Ofrece también noticias frescas sobre algunas de sus más sensacionales ganancias y pérdidas, incluyendo un relato de primera mano sobre los mil millones de dólares que ganó embistiendo contra la libra esterlina, y la fortuna que perdió especulando contra el yen. Además, Soros se ocupa de la devaluación del peso mexicano y las fluctuaciones monetarias en el plano internacional.

(continuación en solapa de contratapa)

Nos habla de las crisis personales y profesionales que amenazaron más de una vez destruirlo y de los recursos personales sobre los cuales se basó para convertir la derrota en una resonante victoria. Explica sus motivaciones para establecer la Fundación Soros y el Instituto por una Sociedad Abierta, mediante los cuales trabajó para construir sociedades abiertas en los países postcomunistas de Europa Oriental y en la antigua Unión Soviética.

Finalmente, dirigiendo su atención a la política internacional, Soros brinda apreciaciones agudas sobre la actual situación de Rusia y los países del antiguo bloque comunista, y analiza los motivos y las consecuencias probables del fracaso del mundo occidental en cuanto a integrarlos adecuadamente en el mundo libre. Investiga también la crisis del Mecanismo Europeo de Tipos de Cambio y analiza los pro y los contras de invertir en un cierto número de mercados emergentes.

Encuentre usted mismo los componentes esenciales de la estructura mental de uno de los mayores magos financieros de esta época o de cualquier otra. *SOROS POR SOROS - Anticipando el Futuro*, es una lectura obligada para cualquiera que esté interesado en la finanza mundial y la política internacional.

## ACERCA DEL AUTOR

**GEORGE SOROS** dirige el Soros Fund Management, el principal asesor de inversiones del Quantum Group of Funds, una serie de fondos de inversión "off-shore". Su buque insignia, Quantum Fund N. V., es generalmente reconocido como el que tiene la mejor *perfomance* de cualquier fondo de inversión en el mundo entero, durante sus 26 años de historia.

Además de ser un renombrado financista, George Soros ha establecido una red de fundaciones que opera en 25 países y gasta anualmente centenares de millones de dólares en esfuerzos filantrópicos de gran magnitud.

Otros libros de George Soros: "*La alquimia de la finanza*" (editado en español por Distal), "*Abriendo el Sistema Soviético*" y "*Suscribiendo la Democracia*".

# SOROS POR SOROS

---

*Anticipando el Futuro*

GEORGE SOROS

con  
Byron Wien y Krisztina Koenen



DISTAL

LIBRO DE  
REFLEXIONES  
Sobre la  
sociedad abierta

PRIMERA EDICION MARZO 1996.

SEGUNDA EDICION ABRIL 1996.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

Copyright 1995 by Editorial Distal, Corrientes 913, Buenos Aires, Argentina  
Traducción y notas: Lic. Mauricio Prelooker (U.B.A.)

PROHIBIDA LA REPRODUCCION TOTAL O PARCIAL SIN AUTORIZACION POR CUALQUIER  
METODO DE IMPRESION, PUBLICACION O ALMACENAMIENTO DE DATOS.

ISBN: 950-9495-94-8

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina - Printed in Argentina

A todas las personas, dentro y fuera de mi red de fundaciones,  
que están trabajando para crear una sociedad abierta.

# PREFACIO

Este libro tuvo su origen en una extensa entrevista conducida por Krisztina Koenen, una periodista que trabaja para el *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, la cual fue publicada en alemán. Originariamente John Wiley & Sons querían editar una traducción al inglés, pero decidí embarcarme en una versión enteramente nueva. El encuadre de la entrevista me resultó agradable, y el proyecto se convirtió en un emprendimiento importante.

El resultado es una síntesis del trabajo de mi vida. La primera parte se refiere a mis antecedentes personales y a mi carrera como *manager* de un fondo, en entrevistas conducidas por Byron Wien, un viejo amigo que es el estratega de inversiones de Morgan Stanley. La segunda parte se ocupa de mis opiniones políticas y de mi carrera como filántropo, en entrevistas con Krisztina Koenen; y la parte final trata el tema de la filosofía que me orientó tanto al ganar dinero como al gastarlo, de nuevo con Byron Wien. Reelaboré el material hasta que se convirtió en algo parecido a un diálogo socrático. Traté de explicar quién soy y cuáles son las cosas que defiendo.

La filosofía de la cual hablo no se refiere al dinero sino a la condición humana. He usado los mercados financieros para poner a prueba mis teorías. Me brindó igualmente la oportunidad de poner mis teorías a prueba en relación con el colapso del imperio soviético. Creo que tengo algo importante que decir. También resulta importante que pueda comunicarme, pues mi creencia en lo que llamo una “sociedad abierta” carece de sentido a menos que sea ampliamente compartida. Al terminar el libro, siento que he tenido éxito.

Mi editor, Myles Thompson, quería orientarme hacia una audiencia interesada en los problemas financieros, y no me resistí indebidamente, porque yo mismo estoy muy interesado en los mercados financieros, especialmente en la coyuntura actual, cuando abundan los desequilibrios dinámicos. Pero apunto hacia una audiencia más amplia. Tengo gran esperan-

za de que quienes no se interesan por los mercados financieros encontrarán también que el libro vale la pena de ser leído.

He mostrado el manuscrito a las siguientes personas: Ken Anderson, Stan Druckenmiller, Dan Eule, Arminio Frana, Sue Frunzi, Gary Gladstein, Karen Greenberg, Bohdan Hawrylyshyn, Julia Jurys, Ari Korpivaara, Annette Laborey, Aryeh Neier, Bill Newton Smith, Istvan Rev, Nick Roditi, Susan Soros, Paul Soros, Jonathan Soros, Miklos Vasarhelyi, Bill Zabel, John Zwaanstra.

Deseo agradecerles sus comentarios, pero asumo la responsabilidad total del contenido del libro. Quiero dar las gracias a Emily Loose por su asistencia editorial, así como a Frances Abouzeid, Sheila Otner y Shawn Pattison por su ayuda.

GEORGE SOROS

Julio de 1995

# CONTENIDO

## PRIMERA PARTE Inversión y finanza global *con Byron Wien*

### CAPITULO 1 El inversor

- 15
- \* Vida en la cumbre con Warren Buffet \* Puntos fuertes del Quantum Fund \* Apalancamiento hasta el cogote \* Evaluación del riesgo
  - \* El primer fondo con cobertura \* La intuición como una herramienta de la inversión \* Soros como analista de la inseguridad
  - \* La formación de un *manager* monetario \* Ir contra la corriente
  - \* Características de los buenos inversores: carácter e inteligencia
  - \* El complejo mesiánico \* La toma de riesgos como el ingrediente esencial \* Formulación de una tesis para la inversión \* Diferentes formas de despellejar un gato \* Encontrar el equipo correcto de *management* para el Quantum Fund \* Mantener la *performance* y monitorear la tesis \* Control de los perjuicios: corrección de una pérdida \* Me desvinculo del *management* monetario activo
  - \* ¿Quién dirige realmente el Quantum Fund? \* Ganancia de mil millones de dólares con la libra esterlina \* Perdida en gran escala con el yen \* Atracción de los mejores talentos

### CAPITULO 2 El gurú en entrenamiento

- 41
- \* Los padres como influencias personales \* La tensión como una fuerza impulsora en la vida \* Historia de la familia \* La persecución nazi - el régimen comunista en Hungría \* Asumir una identidad falsa para sobrevivir \* El viaje a Inglaterra \* Otras influencias: su hermano, Karl Popper, Andrei Sajárov \* Vaclav Havel, Bronislav Geremek, Grigory Yavlinsky \* Trabajo en el "box" \* Llegada a Wall Street \* Arbitraje internacional \* El primer gran avance en la

carrera: la negociación de títulos europeos \* La tasa de igualación de intereses: un fin a la negociación de títulos europeos \* Impacto de sus ideas filosóficas sobre la inversión y la política \* El comienzo del Quantum Fund

### **Capítulo 3 La historia del Quantum Fund** 65

Los primeros años del Quantum fund: un comienzo con 12 millones de dólares \* Trabajo con Jim Rogers \* Primeras inversiones \* Disolución de la sociedad \* Manejo de una crisis existencial \* La adaptación al éxito \* El aflojamiento de las represiones \* El fondo crece de \$ 100 millones a \$ 400 millones \* La primera gran pérdida \* Búsqueda de un equipo de *management* \* Dejar de lado las culpas y las obsesiones \* Explicación del experimento en tiempo real: realizo un estudio para influir en los resultados \* *La Alquimia de la Finanza* \* El Acuerdo del Plaza \* Recibo un golpe el Lunes Negro \* Construcción de un equipo de *management* eficaz \* Stanley Druckenmiller \* El segundo peor año de la historia \* El Quantum Fund hoy

### **Capítulo 4 La teoría de la inversión** 85

Un marco para la inversión: la reflexividad \* Condiciones alejadas del equilibrio \* Definición de la reflexividad \* Secuencias de auge/colapso \* Explicación del modelo de auge/colapso \* Aplicación del modelo a la Unión Soviética y al sistema bancario de los Estados Unidos

### **Capítulo 5 La teoría en acción** 103

El modelo de auge/colapso aplicado a los mercados financieros de hoy \* La crisis de la libra esterlina como un agudo ejemplo \* Cómo ocurrió \* Ruptura del Mecanismo de Tipos de Cambio (MTC) \* Reflexiones sobre la especulación en divisas \* Otro periodo de volatilidad en materia de divisas \* Jugadas en el mercado japonés \* El Ministerio de Finanza (MDF): la llave maestra de la lucha por el poder \* El mercado de los Estados Unidos: bueno y en mejoría \* Reflexiones sobre la crisis monetaria mejicana: explicación del colapso del peso \* Argentina y Brasil \* Riesgo y compensación en China \* El dólar débil de hoy \* Volatilidad

excesiva, sin respaldo para enfrentarlo \* La regulación de los derivativos

## **SEGUNDA PARTE**

### **Geopolítica, filantropía y cambio global con Krisztina Koenen**

### **CAPITULO 6 El Filántropo**

139

Dar millones de dólares en Europa \* La motivación de la filantropía \* El Fondo para la Sociedad Abierta \* La filantropía con un propósito político \* Un compromiso con Sudáfrica \* Apoyo a los disidentes de Europa Oriental \* Alcances de la Fundación en Hungría \* Balance de los esfuerzos de la Fundación y de la actividad del Quantum Fund \* Fundaciones en 25 países \* Exitos notables y grandes fracasos \* Adaptación al cambiante clima político \* El peligro de volverse demasiado fuerte \* La Fundación Soros en la actualidad \* La Universidad de Europa Central \* Conflictos de intereses en Europa Oriental \* Redefinición de la finalidad de la Fundación

### **CAPITULO 7 El estadista sin Estado**

183

El futuro económico de Europa Oriental \* Optimismo para Europa Central \* El legado del Sóviet \* El futuro de Rusia \* Ucrania y Macedonia \* Polonia como un modelo de crecimiento y reforma social \* Observo el proceso de cambio \* El destino de Rumania \* Rediseño los programas occidentales de asistencia \* Cambio el curso de la historia en Europa Oriental... en forma marginal

### **CAPITULO 8 El futuro de los Estados Unidos y de la Sociedad Abierta**

211

Cambio de enfoque \* Adaptación al nuevo orden mundial \* Una respuesta decepcionante a la crisis en Bosnia \* Una versión enmendada de la libertad \* La sociedad abierta contra el *laissez-faire* \* La próxima desintegración de Europa \* Crisis de identidad para los Estados Unidos \* El fracaso de las Naciones Unidas y de la NATO \* El papel de las Naciones Unidas en los conflictos de hoy

# Inversión y Finanza Global

con  
Byron Wien

**TERCERA PARTE**  
Filosofía  
*con Byron Wien*

## CAPITULO 9 El filósofo fracasado 247

- \* Una crisis en ciernes \* El colapso de los mercados financieros internacionales \* El significado de la moneda \* Explorar el debate de la droga \* El proyecto acerca de la muerte \* Tener excesivo poder
- \* Creencia en la propia falibilidad \* Construcciones mentales defectuosas \* Los participantes no pueden actuar sobre la base del conocimiento \* Una nueva teoría de la verdad \* El principio de incertidumbre de Heisenberg \* La incertidumbre en los asuntos humanos \* La ciencia social como una falsa metáfora
- \* Condiciones cerca y lejos del equilibrio \* Las líneas fronterizas
- \* Sociedades abiertas y cerradas \* No hay grandes modelos en la historia \* El cambio de régimen \* Deficiencia de los valores en las sociedades abiertas \* La falibilidad como una base para los valores

## CAPITULO 10 El poder y el mito 279

- Encontrar un foro \* Ganar acceso a los que elaboran las políticas
- \* George Soros como judío \* El poder para mover los mercados
- \* Puesto de vuelta y media en la prensa \* La aventura de las ideas
- \* Un actor en el escenario de la historia \* Enfrentar la complejidad de los problemas mundiales \* Una última chance para la propia revelación

## Apéndice Escritos selectos de George Soros 297

- \* Sociedades abiertas y cerradas \* Perspectiva para la desintegración europea \* Fondos de cobertura y cobertura dinámica

# 1

## EL INVERSOR

**E**n estos días circula por Wall Street la siguiente historia: frente al Monte Rushmore hay otra montaña, que está dedicada a los más grandes *managers monetarios* del mundo. Dos figuras han sido cinceladas en la ladera de la montaña: la de Warren Buffett y la tuya.

No podrías encontrar dos figuras más disímiles.

**¿Piensas que puedes ser considerado como uno de los mayores *managers monetarios* del mundo?**

Es una buena pregunta. Debo reconocer que he llegado hasta ese nivel. Cuánto tiempo permaneceré allí arriba es otra cuestión.

**Ahora no eres tan activo en el manejo del dinero como lo has sido en el pasado.**

Por ese motivo tengo una chance de quedarme allí arriba.

**El Quantum Fund ha sido una de las entidades que ha tenido mas éxito en materia de inversiones. Mil dólares invertidos en 1969 habrían tenido un valor muy superior a dos millones de dólares si se hubieran podido reinvertir los dividendos. ¿Qué hay de tan especial en el Quantum Fund? ¿Hay en éste algo más**

que tus propias aptitudes para la inversión? ¿Hay algo especial en esa estructura que le ha permitido tener tanto éxito?

Sí. Es una estructura más bien insólita, porque nosotros utilizamos el *apalancamiento*\*. Posicionamos el fondo para aprovechar las tendencias mayores - lo llamamos la macroinversión - y luego, en el marco de esas tendencias mayores, también seleccionamos acciones y grupos de acciones. Como consecuencia, operamos en muchos diferentes niveles. Pienso que es más fácil si piensas en una cartera normal como algo plano o bidimensional, como lo implica su nombre. Nuestra cartera se parece más a un edificio. Posee una estructura; tiene apalancamiento. Empleando nuestro capital accionario como la base, construimos una estructura tridimensional que está apoyada por el valor de los títulos que poseemos como una garantía. No estoy seguro de ser suficientemente claro. Digamos que utilizamos nuestro dinero para operar en acciones. Pagamos el 50% en efectivo, y tomamos a préstamo el otro 50%. Cuando se trata de bonos, podemos obtener préstamos por una cantidad muy superior. Por \$ 1.000 podemos comprar por lo menos \$ 50.000 en bonos a largo plazo. También podemos vender *corto*\*\* acciones o bonos: compramos los títulos y los revendemos en la esperanza de comprarlos luego a menor precio. O bien tomamos posiciones - largas o cortas - en divisas o en futuros indexados. Las diversas posiciones se refuerzan entre sí, creando esta estructura tridimensional de riesgos y de oportunidades de ganancias. Habitualmente son suficientes dos días - un día de alzas y otro de bajas - para saber de qué manera está posicionado el fondo.

\* El *apalancamiento* ("leverage" en inglés) es una compra de valores que implica un endeudamiento, avalado con una cobertura a futuro, cuya prima de riesgo depende de la relación entre los capitales propios y los ajenos: es el "efecto de palanca". (N. del T.)

\*\* "Corto" y "largo" son abreviaturas habituales en el ámbito financiero para indicar "a corto plazo" y "a largo plazo" (N. del T.)

Por consiguiente, hay varias diferencias entre tu fondo y una cartera ordinaria. Una de ellas es que ustedes usan el apalancamiento. Dos: ustedes invierten en un montón de activos de distintas clases. Tres: ustedes venden corto así como largo en estos distintos tipos de activos. ¿Es correcto?

Sí.

¿Crees que tus diversas posiciones dan a tu cartera un perfil de riesgos que refleja lo que llamas tu visión "macro"?

Correcto.

Y también los derivativos\* desempeñan un papel, ¿no es cierto?

Menor del que supone la gente. Empleamos futuros de índices\*\*, a veces con fines de cobertura, a veces para lograr una mejor exposición en el mercado tanto a largo como a corto plazo. No utilizamos mucho las opciones porque no sabemos cómo adaptarlas a la exposición al riesgo con la cual estamos dispuestos a convivir. Cuando uno compra opciones, está pagando al profesional una fuerte prima para que le proporcione un apalancamiento que podemos crear nosotros mismos a menor precio tomando préstamos sobre la base de nuestros propios títulos. Debemos admitir que hay más riesgo cuando se toma una posición real en acciones y se toman préstamos sobre esa base que cuando se compra una opción, pero podemos compensar mejor nuestros riesgos con una exposición real que

\* Los *derivativos* son instrumentos o contratos que establecen opciones entre dos partes sobre valores futuros de títulos o bienes. (N. del T.)

\*\* Son contratos a futuro sobre el valor de ciertos índices, por ej. sobre el SP 500 (índice Standard & Poors de las 500 principales acciones del mercado bursátil estadounidense). (N. del T.)

cuando tenemos opciones. Cuando uno vende opciones, se le paga por el hecho de haber asumido un riesgo. Puede ser un negocio rentable, pero no se combina bien con los riesgos inherentes a una cartera apalancada. Por consiguiente, raras veces suscribimos opciones. Simplemente no encajan bien en nuestra estructura tridimensional: parecen saltar por la ventana y amenazan con tirar abajo el edificio. Este es el motivo por el cual empleamos relativamente poco las opciones.

**¿Tomas más riesgos ahora que cuando el Fondo era más pequeño?**

No. Yo diría que tomamos riesgos sustancialmente menores. En los primeros tiempos, apalancábamos hasta la coronilla.

**¿Qué significa eso? Tomando como cifra de referencia \$ 100 millones, ¿cuánto tomaban a préstamo en promedio?**

Esa cifra carece de sentido, porque \$ 100 millones invertidos en letras de Tesorería tienen un factor de riesgo muy distinto que \$ 100 millones invertido en bonos a 30 años. Tratamos de simplificar las cosas. No tenemos una forma científica o real de medir el riesgo. La gente que está en el negocio de los derivativos utiliza cálculos de riesgo muy complicados. Nosotros somos aficionados. Vivimos en la Edad de Piedra. Deliberadamente.

**En los últimos veinte años, se ha avanzado mucho en la medición del riesgo para las carteras de inversión. ¿Por qué ustedes no emplean estos métodos cuantitativos científicos?**

Porque no creemos en ellos. Por lo general, son elaborados tomando como base el supuesto de la teoría de un mercado eficiente. Esa teoría está en conflicto con mi propia teoría del conocimiento imperfecto y la reflexividad. Pienso que esos métodos andan bien durante un 99% del tiempo, pero se vienen abajo en el 1% de los

casos. A mí me preocupa más ese 1%. Advierto un cierto riesgo sistemático que no puede ser encapsulado en esos supuestos, que por lo general dan por sentado un mercado continuo. A mí me interesan especialmente las discontinuidades, y esas mediciones me parecen de poco valor.

Pero es cierto que tratamos de simplificar, en lugar de complicar. Por ejemplo, cuando nos dedicamos a determinar la exposición de la tasa de interés, lo reducimos todo al equivalente de un bono a 30 años. De tal modo que convertimos incluso una letra de Tesorería en el equivalente a un bono a 30 años. Y estamos dispuestos a invertir nuestro capital según tres ejes: tenemos una exposición a las acciones, a la tasa de interés y a las divisas. Nuestra exposición varía entre más y menos 100% a lo largo de cada eje. Pero algunos de los riesgos se refuerzan entre sí; por consiguiente, raras veces estamos dispuestos a arriesgar el 100% de nuestro capital a lo largo de cualquiera de estos ejes.

Ocasionalmente hay un cuarto eje, porque de vez en cuando tomamos posiciones en "commodities". En fecha reciente hemos agregado una quinta dimensión. Establecí un nuevo fondo, llamado "Quantum Industrial Holdings", que realiza inversiones industriales; asume la propiedad real de empresas, total o parcial. El fondo reserva un 20% de sus activos a macroinversiones del mismo tipo que en el Quantum Fund, y en realidad ese 20% es suficiente para proveer garantías o comprar poder para una macroestructura que cubre todo el Fondo. El resto se reserva a inversiones industriales. Y luego tenemos la parte no usada del Fondo: el dinero reservado para inversiones industriales pero que no se gasta realmente se invierte en forma temporaria en acciones del Grupo Quantum. Se trata de un concepto nuevo, que podría conducir a un uso aún más eficiente del dinero que el propio Quantum Fund.

**Obviamente, el apalancamiento ha sido un factor crítico en tu éxito. Si no lo hubieses usado, ¿hasta cuánto habrían crecido los dólares iniciales? En otras palabras, qué proporción de los bene-**

**ficios del Quantum Fund a lo largo de los años puede ser atribuida al apalancamiento?**

Esa es otra pregunta que no puedo contestar. El Fondo habría sido una especie de animal totalmente diferente, porque muchas posiciones que tomamos tienen sentido sólo porque utilizamos el apalancamiento. Si no se pudiese apalancarlas, no estaríamos haciendo una determinada inversión. El apalancamiento nos da una flexibilidad mucho mayor que si operáramos con una cartera bidimensional. Los gerentes de los fondos de bonos, si tienen un enfoque positivo de las tasas de interés, pueden extender el vencimiento de su cartera hasta 15 años a lo sumo. Si su enfoque es negativo, es posible que acorten mucho el promedio de sus vencimientos. Nosotros disponemos de una libertad mucho mayor para maniobrar. Cuando jugamos a la baja, podemos vender corto; cuando jugamos al alza, no necesitamos comprar vencimientos largos; podemos comprar vencimientos cortos, pero empleando mucho apalancamiento.

**¿Eso es más efectivo?**

Puede llegar a serlo. Puedo darte un ejemplo reciente. Al comienzo de este año, 1995, si hubieses jugado al alza de las tasas de interés, como lo hacíamos nosotros, es decir, si hubieses creído que era posible que el Fed dejara de ajustar, podrías haber hecho mucho más dinero en vencimientos cortos y relativamente poco en vencimientos largos, porque el corto plazo se desempeñó mucho mejor que el largo plazo.

**Porque la curva de rendimiento se modificó.**

Correcto. Es cierto que de vez en cuando nos dedicamos a *operaciones basadas en la curva de rendimiento*, es decir, comparamos entre sí los vencimientos cortos y los largos. Lo hacen muchos profesionales que quieren limitar su riesgo. Pero no hacemos muchas

operaciones empleándola, porque generalmente tenemos una opinión formada sobre la tendencia general de las tasas de interés; establecer en qué extremo del mercado de bonos se debe operar es tan sólo un refinamiento adicional. En cambio, muchos profesionales no hacen más que negociar un determinado tipo de vencimiento comparándolo con otro.

Se han hecho muchas investigaciones para analizar el éxito de los gerentes de dinero, y se ha establecido que la asignación de los activos explica por lo menos el 80 por ciento de los resultados de las carteras. La selección de las acciones y otros factores dan cuenta sólo de alrededor de un 20 por ciento.

**¿Tienes una opinión formada sobre la asignación de los activos?**

No. Pienso que lo que dices es probablemente correcto, porque ganamos la mayor parte de nuestro dinero en el sector "macro", y macro es el equivalente tridimensional de la asignación de activos. Resulta más eficiente, porque en una cartera bidimensional sólo se puede asignar una parte de su capital accionario a cualquier concepto determinado de inversión, en tanto que a veces nosotros podemos asignar más del 100 por ciento de nuestros activos a nuestros enfoques macro.

**¿Qué otros aspectos del Quantum Fund lo vuelven único y contribuyen a su éxito?**

Bueno, tenemos con nuestros inversores un tipo de entendimiento distinto que otros gerentes de fondos. Somos un fondo basado en los resultados, es decir, somos remunerados principalmente en relación con nuestras utilidades, más que de acuerdo con la cantidad de dinero que administramos. En su mayor parte, los gerentes de fondos se proponen atraer tanto dinero como sea posible, y administrarlo de una manera suficientemente decente, de tal manera que los inverso-

res no se desencantan y los abandonen. En otras palabras, tratan de maximizar el tamaño de su fondo, porque se les recompensa de acuerdo con la cantidad de dinero que manejan. Nosotros tratamos de maximizar las ganancias del Fondo porque recibimos un porcentaje de las utilidades. Más aún, las ganancias son medidas en términos absolutos, no en relación con algún índice.

Y existe otra diferencia fundamental: nosotros tenemos nuestro propio dinero en el Fondo. Como hemos mantenido invertidos en el Fondo los honorarios por los resultados que hemos logrado, cuanto más tiempo exista el Fondo y cuanto mayor sea su éxito, tanto mayor será la parte del Fondo que es propiedad de la gerencia. Eso significa que lo compartimos todo, tanto hacia abajo como hacia arriba: hay una identidad de intereses entre los accionistas y la gerencia. Por consiguiente, el entendimiento no explícito con nuestros inversores es que son pasajeros en un coche que manejamos nosotros. Naturalmente, cumplimos también con nuestras responsabilidades fiduciarias.

**¿Cuáles son las características que diferencian el Quantum Fund de otros fondos? Ahora hay muchos fondos que lo han emulado, pero sigues siendo un pionero.**

No hay ningún fondo que sea exactamente como el nuestro. Ahora existe toda una familia de fondos llamados "de cobertura". Pero en realidad el término "fondo de cobertura" abarca una amplia variedad de operaciones. Pienso que sería un error poner todos los fondos de cobertura en la misma canasta. En primer lugar, hay muchos de estos fondos que no utilizan técnicas de inversión macro en las formas en que lo hacemos nosotros. Y hay muchos otros que utilizan sólo instrumentos macro y carecen de exposición a determinadas acciones.

Con nuestro enfoque tridimensional, tomamos decisiones en diferentes niveles. Hay una decisión macro, una cierta postura que adopta el Fondo. En el marco de esa postura macro, se toman deci-

siones acerca de las acciones que se compran o se venden, y sobre los instrumentos que se deben emplear. Hablando en términos generales, preferimos hacer eso que hacerlo a través de instrumentos más específicos.

**¿Qué quieras decir?**

Permíteme que te dé un ejemplo. Supongamos que un fondo de acciones tiene un enfoque alcista con respecto a los bonos. En ese caso podría comprar acciones de empresas públicas. Nosotros nunca haríamos eso. Es posible que compremos ese tipo de acciones, pero sólo si estamos deseosos de tener algunas de esas acciones en forma específica. En caso contrario, compraremos bonos, porque eso nos da una exposición más directa.

Mencionaste que hay todo un grupo de fondos de cobertura macro. ¿Qué características diferencian el Quantum Fund de los otros fondos macro?

Se trata de características más personales. Es allí donde entran en juego las actitudes y los estilos específicos.

**¿De qué manera describirías tu estilo específico en materia de inversiones?**

Mi peculiaridad consiste en que no tengo un estilo específico de inversión o, para ser más exacto, que trato de modificar mi estilo según las circunstancias. Si examinas la historia del Fondo, observarás que ha cambiado muchas veces su carácter. Durante los diez primeros años no utilizó prácticamente los instrumentos macro. Después, la inversión macro se convirtió en el tema dominante. Pero en fecha más reciente comenzamos a invertir en activos industriales. Yo lo expresaría de esta manera: no opero de acuerdo con un con-

junto dado de reglas. Trato de determinar los cambios que se producen en las reglas del juego.

**Has dicho que la intuición desempeña un papel importante en el éxito de tus inversiones. En consecuencia, examinémosla. ¿Qué quieras decir cuando afirmas que utilizas la intuición como una herramienta de inversión?**

Trabajo con ciertas hipótesis. Elaboro una tesis acerca de la secuencia prevista de los acontecimientos, y luego comparo el curso real de los acontecimientos con mi tesis; eso me proporciona un criterio para evaluar mi hipótesis. Esto implica una cierta dosis de intuición. Pero no estoy seguro de que el papel de la intuición sea tan grande, porque tengo también un marco teórico. En mis inversiones, tiendo a seleccionar situaciones que se encuadran en ese marco. Busco las condiciones del desequilibrio, las cuales emiten ciertas señales que me activan. Por ende, tomo en realidad mis decisiones utilizando una combinación de la teoría y el instinto. Si quieras, puedes llamarla intuición.

**Comúnmente, la gente piensa que los gerentes de dinero combinan la imaginación y la habilidad analítica. Si descompones todas las aptitudes simplemente en estas dos categorías, ¿cuál sería tu punto fuerte especial: la imaginación o la habilidad analítica?**

Pienso que mis aptitudes analíticas son bastante deficientes, pero es cierto que tengo un sentido crítico muy fuerte. No soy un analista profesional en materia de acciones (“security”). Más bien me llamaría un analista de la inseguridad.

**Esa es una declaración estimulante. ¿Qué quieras decir con eso?**

Reconozco que puedo estar equivocado. Esto me vuelve inseguro.

Mi sentido de inseguridad me mantiene alerta, siempre dispuesto a corregir mis errores. Lo hago en dos niveles. En el nivel abstracto, he convertido la creencia en mi propia falibilidad en la piedra angular de una filosofía detallada. En un nivel personal, soy una persona muy crítica, que busco los defectos en mí mismo así como en los demás. Pero a pesar de ser tan crítico, soy también del todo indulgente. No podría reconocer mis errores si no pudiera perdonarme a mí mismo. Para otros, equivocarse es una fuente de vergüenza; para mí, reconocer mis errores es una fuente de orgullo. Una vez que comprendemos que la condición humana consiste en un entendimiento imperfecto, no es vergonzoso equivocarnos, sino tan sólo no corregir nuestros errores.

**Has dicho que reconoces tus errores con mayor rapidez que otros. Esto parece un rasgo necesario en materia de inversiones. ¿Qué intentas descubrir si te equivocas?**

Como dije antes, trabajo con hipótesis de inversión. Observo si el curso real de los acontecimientos corresponde a mis expectativas. En caso contrario, comprendo que voy por un camino erróneo.

**Pero a veces las cosas se salen de su curso durante un breve período, y luego vuelven a su curso. ¿De qué manera sabes que es así? Eso es lo que exige talento.**

Cuando hay una discrepancia entre mis expectativas y el curso real de los acontecimientos, eso no significa que deba deshacerme de mi paquete accionario. Reexamino la tesis y trato de encontrar lo que ha ido mal. Es posible que ajuste mi tesis, o bien puedo encontrar que hay alguna influencia externa que se ha introducido en el cuadro. Puede ocurrir que termine realmente por reforzar mi posición, en lugar de deshacerme de ella. Pero con seguridad no me quedo quieto y no desconozco la discrepancia. Inicio un examen crítico. Y por lo general, soy poco amigo de modificar mi tesis para adaptar-

me al cambio de las circunstancias, si bien no lo descarto por completo.

**Has hablado de “la alegría de ir contra el rebaño”. ¿Qué signos buscas para determinar si ha llegado el momento de resistir porfiadamente contra la tendencia?**

Al ser tan crítico, a menudo me consideran un opositor nato. Pero soy muy cauto en cuanto a ir contra el rebaño: corro el riesgo de ser pisoteado. De acuerdo con mi teoría acerca de las tendencias que inicialmente se autorrefuerzan, pero que con el tiempo se autoderrrotan, la tendencia es tu amiga durante la mayor parte del recorrido; los seguidores de la tendencia sólo salen malheridos en los puntos de inflexión, donde la tendencia cambia de dirección. Durante la mayor parte del tiempo yo sigo la tendencia, pero soy consciente en forma permanente que soy un miembro del rebaño y estoy al acecho en busca de los puntos de inflexión.

La opinión predominante es que los mercados tienen siempre razón. Yo adopto la posición opuesta. Doy por sentado que los mercados se equivocan siempre. Incluso si ese supuesto es ocasionalmente erróneo, lo utilizo como una hipótesis de trabajo. Eso no significa que se debería ir siempre contra la tendencia prevaleciente. Por el contrario, durante la mayor parte del tiempo la tendencia prevalece; sólo ocasionalmente los errores son corregidos, y solamente en tales ocasiones se debería ir contra la tendencia. Esta línea de razonamiento me lleva a buscar la falla en cada tesis de inversión. Mi sentido de la inseguridad queda gratificado cuando descubro cuál es la falla. Eso no me hace descartar la tesis. Por el contrario, puedo usarla con mayor confianza, porque sé cuál es el punto erróneo, mientras que el mercado no lo sabe. Me he adelantado en la curva. Estoy atento para descubrir signos reveladores de que una tendencia pueda haberse agotado. En ese momento me desprendo del rebaño y busco una tesis de inversión distinta. O bien, si considero que la tendencia ha sido seguida en exceso, puedo explorar el

terreno yendo contra ella. En la mayor parte de los casos somos castigados si vamos contra la tendencia. Somos compensados sólo en los puntos de inflexión.

**Además de ir contra el rebaño, has dicho que una de tus técnicas consiste en colocarte al margen del proceso. ¿Qué quieres decir exactamente? ¿De qué manera te colocas al margen?**

Estoy al margen. Soy un participante pensante, y pensar significa que uno se coloca fuera del tema acerca del cual está pensando. Tal vez me resulte más fácil que a muchos otros porque tengo una mentalidad muy abstracta y disfruto en realidad cuando observo las cosas, incluyéndome a mí mismo, desde afuera.

**Tienes nombradía por tu autocontrol y tu objetividad. ¿Consideras que ambas son condiciones necesarias?**

La objetividad, sí; el autocontrol, no. Me duele perder dinero y me da placer ganarlo. No hay nada más autodestructivo que negar los propios sentimientos. Una vez que uno tiene conciencia de sus sentimientos, puede no experimentar la necesidad de mostrarlos. Pero a veces, especialmente cuando se encuentra sometido a una fuerte tensión, la necesidad de ocultarla puede volverla intolerable. Recuerdo una ocasión, al comienzo de mi carrera, cuando mi saldo personal quedó prácticamente barrido, a pesar de lo cual tuve que continuar con mi trabajo como si nada malo hubiera sucedido. La tensión fue intolerable. A duras penas podía regresar a la oficina después del almuerzo. Ese es el motivo por el cual aliento a mis asociados a compartir sus problemas; yo les doy mucho apoyo, a condición de que estén dispuestos a reconocer que tienen problemas.

**George, en tu forma actual de operar, es muy importante identificar a la gente capaz, tanto en el plano interno como cuando buscas gerentes de dinero en el mundo exterior. ¿Podrías**

**comentar cuáles son las características que buscas para identificar a gente que probablemente tendrá éxito en el negocio de inversión, tanto en calidad de gerentes de un fondo como de miembros del personal?**

Aunque parezca bastante extraño, el aspecto más importante es el carácter. Hay ciertas personas en las cuales puedo tener confianza, y son las que quiero como socios. Hay gente que gana dinero en forma increíble, en quienes no confío, y a quienes no desearía tener como socios. Cuando Michael Milken quedó al margen de los negocios, eso dejó un vacío en el sector de los bonos basura. Entrevisté a varias personas que habían estado trabajando en la maquinaria de Milken, como gerentes externos potenciales o como asociados. Pero descubrí que tenían una cierta actitud amoral, que formaba parte del aspecto operativo (que se debe distinguir del sector de la banca de inversión) de esa maquinaria. Eran evidentemente personas muy agresivas, capaces, inteligentes, brillantes, pero existía esa actitud amoral que señalaba “prestamista, tenga cuidado”, y yo no quería estar en la posición de un prestamista. Simplemente no me sentía cómodo.

**En una oportunidad se le pidió a J. P. Morgan (hijo) que describiera las características que buscaba en una persona antes de prestarle dinero, y contestó que el carácter era de lejos lo más importante. Dijo: “Si no confío en un hombre, no le presto ni un centavo, aunque me ponga adelante todas las garantías del mundo.”**

Bueno, yo no soy tan puro como él. Pero es verdad que no estoy en el negocio de prestar dinero.

**La inversión requiere obviamente una gran toma de riesgos. Hablemos de la diferencia entre este enfoque amoral y el enfoque responsable y agresivo en la toma de riesgos.**

¿Qué te puedo decir? La toma de riesgos es un tema penoso. O bien estás dispuesto a sobrellevar la molestia tú mismo, o tratas de transferirla a otro. Cualquiera que esté en un negocio donde haya que tomar riesgos pero no sea capaz de enfrentar sus consecuencias no sirve para nada.

**¿Qué es lo esencial de un buen inversor? ¿Y de la inteligencia? ¿Qué papel desempeña en la formación de un buen inversor?**

Gente con la misma inteligencia puede diferir en cuanto al carácter. Algunos llegan hasta el borde pero nunca van más allá, y otros van hasta el borde y ocasionalmente lo superan. Es algo muy difícil de identificar. Pero no quiero que alguien que trabaja para mí vaya más allá del límite.

**¿Quieres que la gente llegue *hasta el borde*?**

Soy una persona que en ciertas ocasiones llegó hasta el borde. Pero tenía toda mi fortuna acumulada caminando sobre la cornisa. No quiero que otras personas lleguen hasta el límite con mi dinero. Una vez tuve un operador en divisas muy talentoso que, sin que yo lo supiera, emprendió una operación en divisas de gran riesgo. Fue un buen negocio, pero me separé de él inmediatamente, porque consideré que me habían advertido: si hubiese habido una pérdida inesperada, no habría tenido a quien echarle la culpa.

**Algunos creen que es posible ser demasiado vivo en este negocio, y que raras veces los más vivos son los inversores que tienen más éxito.**

Espero que estés equivocado.

**Esto me lleva a algo que surgió en tus primeros libros. En el pasado dijiste que tenías una especie de complejo mesiánico,**

**una sensación de que habías sido puesto sobre la tierra para tener el tipo de éxito que has logrado. ¿Es ésa la razón de tu éxito? Es el resultado de una combinación del carácter, la inteligencia y algo de lo cual no hemos hablado, una cierta intrepidez que está relacionada con el concepto de borde que mencionaste antes?**

Con seguridad no me siento mesiánico en lo referente a la inversión. Doy riendas sueltas a mis fantasías mesiánicas al dar dinero que ya he ganado. No las desato al hacer dinero. Trato de refrenar mis fantasías. Y no creo que haya nada de mesiánico en el hecho de ganar dinero. Pero llegar hasta el límite es algo distinto: sirve para un cierto propósito. No hay nada como el peligro para concentrar la mente, y necesito la excitación vinculada con el riesgo para pensar con claridad. Forma una parte esencial de mi capacidad pensante. Para mí la toma de riesgo es un ingrediente esencial para pensar con claridad.

#### **¿Extraes esta excitación de tu amor por el juego o del peligro?**

Del peligro. Me estimula. Pero no interpretes mal lo que estoy diciendo. No me gusta el peligro; trato de evitarlo. Eso es lo que hace fluir mi corriente.

#### **¿De qué manera te mantienes adelantado al juego?**

Como ya lo he dicho, busco la falla en cada una de las tesis de inversión. Cuando la encuentro, me siento tranquilizado. Hasta tanto puedo ver sólo el aspecto positivo, estoy preocupado. De nuevo, no me interpretes mal. No rechazo una tesis de inversión simplemente porque no puedo encontrar el lado negativo. Simplemente, eso me mantiene suspicaz. Por otra parte, soy especialmente afecto a las tesis de inversión que el mercado es reacio a aceptar. Habitualmente, son las más firmes. Recuerda el dicho: "El mercado trepa por una pared de preocupaciones."

**Muy bien, el pensamiento crítico es un factor importante. ¿Qué otras cosas consideras importantes?**

Con respecto a la inversión, lo sorprendente es que existan tantas formas distintas de hacer algo. Se puede describirnos como inversores de impulso, pero hay inversores en valores que se desempeñan muy bien. Estos últimos no se desempeñan tan bien en nuestro terreno, porque no tienen a nadie a quien hablar. Tuve una experiencia muy interesante con P. C. Chatterjee, uno de mis asesores en inversiones. Su concepto consistía en considerar las compañías tecnológicas como empresas ricas en activos, donde el cliente era tratado como un activo. Si una compañía tenía una fuerte base de clientes, podía valer mucho, aunque tuviera una gerencia malísima y le faltaran productos. Y consideraba que con un pequeño empujón, estos valores podían ser desatados. Este concepto demostró ser válido. Por ejemplo, Chatterjee compró una gran posición de la firma Paradyne. Fui a ver la empresa con él, y cuando me enteré de todos los problemas que tenían salí completamente descorazonado, preguntándome por qué demonios teníamos esas acciones y de qué manera podríamos deshacernos de ellas. Sin embargo, después de pocas semanas, AT&T compró la compañía por el doble del precio que habíamos pagado. Mi asesor tenía razón acerca del valor de una fuerte base de clientes, pero su forma de evaluar las compañías no estaba de acuerdo con la mía.

Permíteme que te dé otro ejemplo. Hay períodos de mercados variables, en que mi estilo de inversión es peor que inútil. Insisto en formular una tesis antes de tomar una posición. Pero lleva tiempo encontrar una explicación razonada para una tendencia percibida en el mercado; y a veces el mercado invertirá la tendencia justamente en el momento en que logro formular una teoría que la justifica. Soy experto en enfrentar la marea, pero no en sortear las olas de una piscina de natación. Hubo una época, a comienzos de los años 80, en la que parecía no haber mareas, sino tan sólo olas. Encontré a un gerente de fondos de "commodities", Victor Niederhoffer, quien

Coronel Pougatsch, que era una persona muy meticulosa. Llegaba todas las mañanas y sacaba punta a su lápiz hasta obtener una punta muy afilada. Me decía que si no hay negocios a hacer, la punta del lápiz debe ser tan afilada cuando uno se va como cuando llega. Nunca he olvidado su consejo.

En términos más generales, manejar una cartera de inversión no es un trabajo en el sentido común del término. Es algo distinto. Es tomar riesgos. La cantidad de trabajo que se necesita hacer es inversamente proporcional al éxito. Es decir, si uno está trabajando en lo que se considera normalmente un trabajo, si es un vendedor o un artesano, su éxito está relacionado directamente con la cantidad de trabajo que invierte en él. Cuanto más martilla, tanto mayor es el número de bienes que produce; cuanto más clientes visite, tanto mayor será el número de pedidos que obtendrá probablemente. Existe una relación directa. Cuando estás tomando riesgos, si efectúas la apreciación correcta, si tienes la intuición correcta, no necesitarás trabajar muy duro. Pero si cometes un error, y hay una divergencia entre tu hipótesis y el curso real de los acontecimientos, necesitarás trabajar muy duro para descubrir lo que está mal. Cuanto menos éxito tengas, tanto más vas tener que trabajar para corregir la situación. Si la cartera anda bien, tendrás que trabajar menos. Existe una relación inversa.

**Pero ¿es eso así? ¿No te estás engañando a ti mismo? A veces, cuando todo va bien, está por ocurrir justamente algo desastroso. ¿No te ves obligado a hacer en ciertas ocasiones una gran dosis de trabajo anticipatorio, precisamente con el fin de estar preparado para el momento en que todo comienza a ir mal?**

Por supuesto, así tendría que ser. Pero a mí no me gusta trabajar. Hago el mínimo absolutamente necesario para alcanzar una decisión. Hay muchas personas a quienes les gusta trabajar. Amontona una cantidad excesiva de información, mucha más de la necesaria para llegar a una conclusión. Y se apegan a ciertas inversiones, por-

que las conocen íntimamente. Yo soy distinto. Me concentro en los elementos esenciales. Cuando tengo que hacerlo, trabajo furiosamente, porque estoy furioso por tener que trabajar. Cuando no lo necesito, no trabajo. Este ha sido un elemento esencial en mi enfoque. Si supiera lo que va a ir mal, haría algo para prevenirlo. Pero las cosas no son así. Hagamos frente a esta situación: también hay una secuencia de auge y de colapso en el caso de los gerentes de cartera. Les va bien y operan muy bien; entonces se vuelven demasiado engrídos, y con el tiempo las cosas se les vienen encima. Yo no estoy exento de eso. Ocurre a menudo que cuando las cosas van bien, me distiendo, y entonces comienzan a ir mal. La situación puede cambiar con mucha rapidez. O estoy por encima de la situación, o bien la situación me supera. Por eso no se debería perder nunca el sentido de la inseguridad. La experiencia me ha enseñado que habitualmente puedo contener el perjuicio dentro de un margen del 20 por ciento. Si miro mi desempeño en forma retrospectiva, hay muchos casos en que perdí hasta el 20 por ciento en el curso de un año, desde el punto más alto hasta el más bajo de esa movida en especial. Luego la corregí, y terminé el año con un resultado positivo.

#### **¿Empleas un procedimiento formal para recortar tus pérdidas?**

De ninguna manera. De hecho, si algo va mal y sé de qué se trata, pero estimo que la tesis originaria es válida y que el prejuicio proviene de una fuente externa, es más probable que aumente mi posición, en lugar de venderla. Necesito saber por qué estoy perdiendo dinero.

#### **¿De qué manera descubres cuándo las cosas van mal?**

Siento un dolor. Me baso en gran parte en los instintos animales. Cuando manejaba activamente el Fondo, sufría un dolor de espalda. Utilizaba el comienzo del dolor agudo como una señal de que algo iba mal en mi cartera. El dolor de espalda no me decía qué iba mal

- digamos, la parte dorsal inferior para las posiciones cortas, el hombro izquierdo para las divisas - pero me impulsaba a buscar algún elemento inoportuno cuando no podría haber procedido de otro modo. Esa no es la forma más científica de administrar una cartera.

**Pero ya no estás más comprometido con la administración del Fondo.**

Si lo estuviera, ahora no te estaría hablando. Durante un período prolongado, manejé por completo el Fondo. Era el capitán del barco y también era el fogonero que paleaba el carbón a la hoguera. Cuando estaba sobre el puente de mando tocaba la campana y decía: "Bien a la derecha"; luego bajaba corriendo al cuarto de máquinas y ejecutaba realmente las órdenes. En los períodos intermedios, me detenía y realizaba algunos análisis para saber cuáles acciones comprar, y así sucesivamente. Esa época terminó. Ahora tengo una organización. He transferido incluso la capitánía del barco a otro. Actúo sólo como el presidente del consejo, que se ocupa de los temas estratégicos.

**¿Me estás diciendo que eres tan sólo un pasajero del barco?**

Bueno, diría que soy algo más que eso. Soy algo así como el dueño del barco.

**¿Te metes alguna vez en la cabina del piloto y tomas el control?**

Visito al capitán, pero no tomo nunca el control, porque es una tarea muy responsable, y sería muy perjudicial que yo interfiriera en esa responsabilidad.

**¿En qué momento comenzaste a soltarte del manejo monetario activo?**

En 1989, cuando quedé muy comprometido con la revolución que

se estaba produciendo en Europa Oriental. No podía seguir administrando el negocio día por día. No podía seguir estando constantemente en la línea. Transferí las riendas a un equipo de gente más joven, encabezado por Stanley Druckenmiller.

**Pero generalmente te consideran responsable de haber ganado \$ 1.000 millones contra la libra esterlina en 1992 - y eso ocurrió después que transferiste las riendas a Stanley. ¿Debería serle atribuido el mérito de eso?**

Sí. Nunca reclamé que se me atribuyera ese mérito. Estuve involucrado en el proceso. En calidad de director técnico, le dije que se trataba de una oportunidad que se presentaba una vez en la vida, que la relación entre el riesgo y la recompensa era extremadamente favorable, y que por lo tanto debíamos operar en una escala mayor que la normal. El siguió mi consejo.

**Por ende, eres responsable por el nivel de apalancamiento que el Grupo Quantum de Fondos tuvo en ese momento, pero ¿la idea original de jugar corto sobre la libra esterlina fue de él?**

Sí. Me consultó, pero la decisión fue suya.

**¿No sería justo decir que sin tu aliento él nunca habría empleado el apalancamiento hasta el punto en que lo hizo el Quantum? ¿Lo apremiaste para que llegara tan lejos?**

Le aconsejé que llegara hasta el final. Podría haberlo hecho sin mí. En realidad, el apalancamiento que empleamos no fue tan grande, porque sólo teníamos nuestro paquete accionario en riesgo, o tal vez algo más que eso. En ese tipo de situaciones, podríamos haber arriesgado nuestro paquete varias veces más.

**Ese fue uno de tus grandes éxitos. En los últimos años, el Fondo**

**hizo también algunas estimaciones sobre la evolución de las divisas que no funcionaron tan bien. ¿Qué participación tuviste en eso?**

Exactamente la misma que en el caso de la libra esterlina. Nos equivocamos con el yen en 1994, si bien se ha exagerado mucho la magnitud de nuestras pérdidas. Se dijo que perdimos \$ 1.000 millones, pero eso es incorrecto. Perdimos \$ 600 millones en febrero de 1994, pero los recuperamos a lo largo del resto del año. No hay duda que nos equivocamos durante la mayor parte del año. Participé en el proceso de reflexión y, por consiguiente, debo asumir exactamente la misma responsabilidad que en el caso de la libra esterlina. También desempeñé un papel en cuanto a determinar el momento en que estábamos cometiendo un error. Nos estábamos concentrando en el drama que se desarrollaba entre los Estados Unidos y el Japón sobre la cuestión del intercambio comercial; al mismo tiempo, había una causa más fundamental para la fortaleza del yen que fracasamos en reconocer.

**Ahora no pasas tanto tiempo en New York como solías hacerlo antes. Estás principalmente en Europa, trabajando en las actividades de tu Fundación.**

Ya no. Estoy pasando menos tiempo en Europa Oriental que durante los últimos cinco años.

**¿Con qué frecuencia estás en contacto con la oficina en New York para hablar sobre asuntos de negocios cuando no estás allí?**

Cuando las comunicaciones telefónicas son buenas, hablo a la oficina diariamente.

**¿Y hablas con Stan?**

Sí, y también con algunos de los otros.

**¿Busca Stan tu consejo? ¿Lo orientas en ciertas direcciones, o bien en la mayor parte de las conversaciones te limitas a responder a preguntas?**

El está a cargo del Fondo, y yo no le impongo nada. En muchos aspectos, a los 40 años Stan es mejor de lo que yo era a su edad.

**¿Es ése el motivo del éxito continuo del Quantum Fund?**

Sólo en parte. Stan es una persona muy justa e imparcial, de tal modo que ha logrado atraer a la firma a gente de alta calidad. Además, la reputación del Fondo ha crecido, especialmente después de la crisis de la libra esterlina. Hemos conseguido que los mejores jóvenes se una a nosotros, de tal manera que ahora disponemos de un "management" de alto nivel, algo que nunca tuvimos antes.

# 2

## EL GURÚ EN ENTRENAMIENTO

**U**na persona es un producto de la gente que influyó sobre ella. Hablemos de la gente que influyó sobre ti. Tu padre tuvo una influencia profunda sobre ti y sobre tus ideas. Relátame qué tipo de impacto tuvo y qué aspectos de su vida fueron especialmente importantes para ti.

Pienso que el impacto provino tanto de mi padre como de mi madre, y ambos influyeron sobre mí de maneras distintas. Los amé mucho a ambos, pero eran personas muy diferentes y había mucha tensión entre ellos. Como los quería mucho, los internalicé a ambos, y también internalicé la tensión. Esa tensión ha sido una fuerza impulsora en mi vida. He vivido y puesto de manifiesto el drama de dos personas diferentes en mi interior. Eso me ha permitido siempre ver el otro punto de vista. Concordaba con mi padre prácticamente en todo, salvo en la forma en que trataba a mi madre. Mi padre me enseñó cómo manejarlo con el mundo, mi madre me enseñó cómo ser introspectivo. Adopté el punto de vista de mi padre, pero en mi naturaleza estaba mucho más cerca de mi madre.

Mi padre era sociable, gregario, genuinamente interesado por el destino de otras personas. Le gustaba ayudarlos escuchando con

atención sus problemas pero no compartir sus propios sentimientos profundos. Probablemente no le gustaba de ninguna manera ocuparse de sus propios sentimientos; por eso se interesaba tanto por los demás. A mi padre le gustaba permanecer en la superficie; mi madre se inclinaba a excavar en profundidad. Era autocrítica hasta el punto de flagelarse a sí misma. Tenía un fondo místico y religioso que yo no compartía, pero en cambio compartía su interés por los misterios de la existencia. Mi madre adoraba a mi padre y aceptaba sus juicios sobre todos los temas, incluso si eso significaba ir contra su propia naturaleza. Eso le creaba algunos conflictos profundos. Estaba conflictuada también en otros aspectos. Se sentía profundamente herida por el antisemitismo que era endémico en la sociedad húngara, y en los primeros años de la Segunda Guerra Mundial padeció úlceras. De algún modo, ella era su peor enemigo. Como yo la había internalizado, debí luchar contra este fondo perdedor. A veces sentí que me había convertido en un ganador tan grande porque debía someter a un gran perdedor en mi interior. Cuando pasé por un período de conflicto interior, en 1982, recordé el conflicto entre mis padres. Fue ése también el momento en que elaboré muchos de los resabios que había heredado de mi madre. Al llevarlos a la superficie, se disolvieron.

#### **¿Por qué estabas tan cerca tanto de tu padre como de tu madre?**

Mi madre se inclinaba a la intimidad, y yo era un alma gemela. Mi padre era una persona muy poco común, y yo lo idolatraba. Sé que soy de alguna manera tendencioso, pero incluso en este estadio avanzado de mi vida lo sigo considerando una persona del todo excepcional. Cuando yo era pequeño él pasaba mucho tiempo conmigo. Yo acostumbraba encontrarlo después de la escuela, y nos íbamos a nadar. Después de nadar me contaba cada vez otro episodio de la historia de su vida. Era algo parecido a una novela radial o televisiva, que yo absorbía totalmente. La experiencia de su vida se convirtió en parte de la experiencia de mi propia vida.

#### **¿Cuáles son algunos de los detalles de esa novela en episodios?**

Se inició en la vida como un joven muy ambicioso. Se presentó como voluntario en la Primera Guerra Mundial y fue promovido a teniente. Fue tomado prisionero de guerra en el frente ruso y enviado a Siberia. Seguía siendo muy ambicioso. Editó un periódico llamado *El Tablón*. Estaba escrito a mano y se lo clavaba a un tablón. Los autores se escondían detrás del tablón y escuchaban los comentarios de los lectores. Recuerdo haber visto la colección de los ejemplares de *El Tablón* cuando era un niño; los trajo a casa cuando volvió de Siberia. Luego fue elegido representante de los prisioneros del campo. Algunos prisioneros se escaparon de un campo vecino y el representante fue fusilado en represalia. Mi padre decidió que era preferible escapar que ser fusilado porque otros se escapaban. Seleccionó unas 30 personas en función de sus aptitudes - carpintero, cocinero, doctor, y así sucesivamente, porque carecía de dotes prácticas - y todos se evadieron del campo.

Planeaba construir una balsa e ir a la deriva hasta el océano. Pero cometió un error fundamental, porque sus conocimientos geográficos eran algo deficientes: no sabía que en Siberia todos los ríos desembocan en el Océano Glacial Ártico. Construyeron esa balsa, se fueron flotando río abajo, y tardaron unas cuantas semanas en descubrir que se dirigían hacia ese océano. Finalmente todos ellos comprendieron que debían abrirse camino del desierto a la civilización. Eso les exigió varios meses, y a causa de la Revolución se vieron atrapados en las turbulencias de la región. En esa época un oficial checo gobernaba Siberia desde un tren blindado. Había Rojos y Blancos, que se mataban entre sí y mataban a la población. Pasó por algunas experiencias horrendas, que le enseñaron el valor de estar vivo.

Cuando regresó a Hungría, era un hombre cambiado. Había perdido su ambición. Ya no quería destacarse. Quería disfrutar de la vida y mantener su independencia, pero no quería hacerse rico ni tener influencia. De hecho, fue la única persona que conozco que

vivía realmente de su capital. Se casó con mi madre y en parte mediante ese matrimonio y en parte gracias a ganancias que hizo publicando un diario en esperanto, llegamos a poseer una cierta cantidad de propiedades inmuebles. Era abogado, pero no quería trabajar más que lo absolutamente necesario. Recuerdo que, siendo muy niño, me envió a su principal cliente para pedirle prestada una cierta suma de dinero, y luego nos fuimos de vacaciones a esquiar. Cuando volvimos, estuvo malhumorado durante varias semanas, mientras intentaba hacerse de algún dinero para devolver la deuda.

Luego, durante la guerra, comenzó a vender propiedades. Al producirse la ocupación alemana, habíamos vendido prácticamente todas las propiedades que teníamos. Eso demostró ser un criterio acertado, pues habíamos perdido las propiedades de toda manera. Como desinversión, fue extremadamente oportuna. No obstante, muy pocas personas tienen el coraje de vivir de su capital. “Llevo mi capital en mi capital”, solía decir (capital significa “cabeza” en latín). ¡Qué contraste con mi carrera! Sin embargo, de una manera graciosa, lo he emulado, porque nunca me volví prisionero de mi fortuna.

**Has mencionado que la forma en que tu padre reaccionó ante la invasión nazi de Hungría tuvo un efecto profundo sobre ti. ¿Podrías explicar eso?**

La ocupación alemana se produjo en marzo de 1944. Yo no tenía aún 14 años. Fue el momento más admirable de la vida de mi padre, porque supo cómo actuar. Comprendió la situación y se dio cuenta que las reglas normales ya no eran válidas.

Obedecer la ley se convirtió en una adicción peligrosa; burlarse de ella era la forma de sobrevivir. Al haber hecho la experiencia de la Revolución Rusa, sabía lo que era necesario hacer. Hizo arreglos para que la familia obtuviera documentos de identidad falsos, y encontró lugares para que pudiéramos vivir o escondernos. Ayudó no sólo a su familia inmediata, sino a un número bastante grande de

otras personas a su alrededor. Puedo decir con certeza que salvó docenas de vidas. Estaba mucho más atareado que cuando había sido abogado. En cierto momento vivíamos en una habitación alquilada a la cual sólo se podía llegar a través de un cuarto de baño, y la gente se alineaba en ese cuarto de baño para consultarla.

Fue un período de aventuras apasionantes. Podría hablar y hablar de ese tema, porque ha quedado grabado en mi memoria, aunque raras veces me refiero a él. El punto importante y paradójico es que 1944 fue el año más feliz de mi vida. Es casi extraño y casi ofensivo decirlo, porque 1944 fue el año del Holocausto, pero es verdad. Yo tenía 14 años, y a esa edad uno cree que no puede ser realmente herido. Para un muchacho de 14 años, fue la aventura más apasionante que se pueda pedir. Tuvo un efecto formativo sobre mi vida, porque aprendí el arte de la supervivencia a través de un gran maestro. Eso tuvo una cierta relevancia para mi carrera en el campo de la inversión.

Sobrevivimos todos, y luego llegaron los rusos. Hubo todavía algunas aventuras interesantes, pero gradualmente la vida perdió sus emociones. A medida que el régimen comunista posaba su mano fuerte sobre el país, yo me sentía constreñido, encajonado, recluido. Sentí también que el predominio de mi padre sobre mí era excesivo. “No es natural que un muchacho de 15 años piense como un hombre de 50 años”, le dije.

“¿Por qué no te lanzas por tu cuenta?”, me preguntó. “Adónde te gustaría ir?”

“A Inglaterra”, le contesté, porque habíamos estado escuchando la BBC, y yo me sentía muy impresionado por el sentido británico del juego limpio y de la información objetiva; “o bien me gustaría ir a la Unión Soviética, porque me gustaría descubrir la naturaleza de este nuevo sistema bajo el cual tenemos que vivir.” “Bueno,” dijo mi padre, “he estado en la Unión Soviética, y te puedo decir todo sobre ese tema.”

Por ese motivo decidí ir a Inglaterra. Me requirió muchos años comprender que fue su decisión, no la mía, y lo amo aún más por

eso. Me dijo que tenía un pariente allí que podría ayudarme a entrar en una escuela. Le escribí, pero no pasó nada. Entonces mi padre dijo: "Por qué no le envías una tarjeta postal cada semana, simplemente para recordarle que existes." Lo hice, y finalmente ese pariente apareció con una admisión a una escuela. Entonces solicité un pasaporte, pero en esa época era muy difícil conseguir uno. Cada semana el período de espera se alargaba en una semana más, y parecía un proceso sin fin. Mi padre me dijo: "Deberías ir a quejarte al funcionario que está a cargo de eso." Lo hice, y eso me convirtió en una persona odiada en la oficina de pasaportes. Mi hermano, que tenía 21 años, es decir, era cuatro años mayor, tenía un compañero de colegio que estaba trabajando para la policía política, y le pidió que hiciera avanzar mi legajo a través de las diversas oficinas. Encontró una dificultad considerable para lograrlo, pues el jefe de la oficina dijo: "Estoy dispuesto a dar un pasaporte a cualquiera, salvo a ese detestable jovenzuelo que se queja siempre." Finalmente, conseguí un pasaporte. Partí a los 17 años, y mi padre no tuvo mucha influencia directa sobre el resto de mi vida.

**Antes de de irte de Hungría, tuviste algunas experiencias angustiosas. ¿De qué manera te afectaron?**

No fueron de ninguna manera angustiosas. Tenía conciencia del peligro, pero me sentía invulnerable. Percibía el sufrimiento a nuestro alrededor, pero hicimos todo lo que pudimos para ayudar a los otros. Para darte simplemente un ejemplo, acostumbrábamos ponernos en fila para conseguir cigarrillos - distribuían cinco cigarrillos por persona - y luego los dábamos a judíos a quienes no se les permitía abandonar sus casas y que no podían ponerse en fila. Tal vez la única vez que me sentí físicamente afectado fue inmediatamente después del sitio de Budapest, cuando había montones de cadáveres desparramados por todas partes. Había uno con el cráneo magullado, y después me sentí mal durante algunos días.

**Relátame la historia de cuando tu madre debió aparecer en la oficina de la policía y logró engañar a las autoridades. Debió haber tenido nervios de acero.**

Vivía sola en un chalet de fin de semana, y los vecinos comenzaron a sospechar. La denunciaron a la policía. Esta la interrogó, pero ella actuó con tanta calma y de una manera tan natural que la pusieron en libertad pidiéndole disculpas. Durante el interrogatorio estaba tan desenvuelta que sentía que se estaba observando a sí misma desde el cielorraso, asegurándose de que estaba produciendo la impresión correcta. Cuando concluyó esa dura prueba, la enormidad del peligro la golpeó y se volvió muy temblorosa. Escapó a Budapest, donde mi padre la ubicó en un hotel. Recuerdo haberle pedido en forma bastante impaciente que se recuperara.

**¿Qué lección aprendiste en especial de tu madre, en oposición a tu padre?**

Es difícil decirlo. Pienso que heredé de ella mi naturaleza analítica y autocrítica, pero las lecciones provinieron en su mayor parte de mi padre. Hablando en términos generales, durante ese período, mi padre tenía razón y mi madre, cuando mantenía diferencias con él, habitualmente se equivocaba. Esa no era tan sólo mi opinión, sino también la de mi madre. Tal vez eso te sugiera algo.

**¿Volviste a menudo a Hungría?**

No, no pude regresar de ninguna manera. En apariencia, quedamos separados para siempre en 1947. Obtuve mi pasaporte, y entonces fui a Suiza a asistir una conferencia sobre el esperanto, porque mi padre era esperantista. En esa época se necesitaba también un permiso soviético de salida, y yo no lo tenía. Había un permiso grupal para esa conferencia, y yo no pude partir con el grupo porque no conseguí mi pasaporte a tiempo, de modo que partí después de ellos.

Subí simplemente al tren y, por suerte, logré viajar sin tener que mostrar el permiso. Encontré a mi padre allí, pero él regresó a Hungría, y yo tuve que quedarme en Berna, esperando mi visa inglesa. No sabía cuánto tiempo demoraría en obtenerla, y sólo disponía de unos 200 francos suizos que me dio mi padre. Por ende, traté de pasar el tiempo ahorrando dinero. Obtuve la visa en alrededor de dos semanas, y fui a Inglaterra. Ese fue el fin de la influencia de mi padre, si bien logró enviarme algún dinero a Inglaterra. Salió de Hungría en 1956 con mi madre, y la familia se reunió aquí en el curso de ese mismo año.

**¿Cuándo murió él?**

En 1968. Tenía 75 años.

**¿Y tu madre?**

Murió mucho tiempo después, en 1989. Llegó a ser ella misma después de la muerte de mi padre. Aprendió a ser independiente; fue a la facultad a los 60 años y siguió creciendo hasta su muerte a los 86 años.

**¿Hubo otras personas que ejercieron influencia sobre ti? ¿De qué manera influyó tu hermano?**

Mi hermano me dio mi primera experiencia en materia de injusticia. Era cuatro años mayor, me golpeaba y me molestaba mucho, y mis padres no me protegían. Yo me quejaba, pero nunca recibí satisfacción alguna. Nos volvimos a encontrar cuando yo tenía 24 años y nos hicimos buenos amigos.

**Nunca se involucró en el negocio de las inversiones, ¿no es cierto? El hizo su propia carrera.**

El era el verdadero talento de la familia. Inició en su sótano una empresa de ingeniería a los 30 años, revolucionó la tecnología de los puertos de carga a granel y tuvo la compañía número uno del mundo en apenas 15 años. Logró numerosos premios en ingeniería creativa, y diseñó las instalaciones que operan una tercera parte del comercio mundial en cargas a granel.

A fines de los años 60, vendí el negocio de mi hermano a Ogden Corporation durante el “boom” de los conglomerados. Fue una negociación muy divertida. Logré duplicar el precio que valía su empresa, porque Ogden lo promocionó como su genio residente, que volvía más valiosas sus acciones. La llamé una transacción bíblica, en la cual obtuve dos platos de lentejas para mi hermano. Por desgracia, le pagaron en acciones. Negocié una cobertura hacia abajo (“downside protection”) hasta la mitad del precio corriente, pero las acciones perdieron las tres cuartas partes de su valor. Con el tiempo compró la compañía de vuelta, y se volvió nuevamente independiente. En fecha reciente vendió una vez más su empresa, y estamos trabajando juntos en muy distintas formas.

**¿Hubo otras personas que ejercieron influencia sobre ti?**

Muchas personas, estoy seguro. Pero no puedo decir que su efecto fuera comparable en modo alguno a la influencia de mis padres.

**¿Qué me puedes decir de Karl Popper? Fue uno de tus maestros, y uno de los grandes filósofos del siglo XX. ¿Cómo influyó sobre ti?**

Influyó sobre mí con sus escritos y su pensamiento. Tuve relativamente poco que ver con él a nivel personal. No era mi profesor regular en la *London School of Economics*. Terminé mi curso de grado, que se suponía debía llevar tres años, en dos. Debí pasar un año más como estudiante registrado para poder obtener el título, y se me permitió seleccionar un tutor. Lo elegí a él porque me sentía muy atraído

do por su filosofía. Yo había pasado por la persecución nazi y la ocupación soviética. El libro de Popper *La Sociedad Abierta y sus enemigos* me llegó con la fuerza de una revelación: mostraba que el fascismo y el comunismo tienen muchas cosas en común, y que ambos se oponen a un principio diferente de organización social, el principio de una sociedad abierta. Influyeron aún más sobre mí las ideas de Popper sobre el método científico.

Escribí algunos ensayos para él, y su actitud fue muy alentadora cuando lo visité en su casa, pero lo vi sólo dos veces. Cuando escribí mi tratado filosófico “La carga de la conciencia”, que era en gran parte un reflejo de sus ideas, alrededor de 1962, se lo envió, y recibí de él una respuesta muy entusiasta, lo cual me alentó para ir a verlo. Me dio una cita en la *London School of Economics*. Había un montón de gente esperándolo, y todos ellos se sintieron muy molestos cuando descubrieron que yo tenía una cita con él, porque todos eran sus estudiantes y necesitaban su atención. Me sentí como un intruso. En consecuencia, salí del cuarto y esperé en el corredor, frente al ascensor. Cuando salió del ascensor, me presenté, él me echó una mirada y dijo: “¡Pero no es americano!” Le contesté: “No.” Entonces me dijo: “Eso me decepciona en forma terrible, y le explicaré por qué. Cuando recibí su tratado, sentí que finalmente un americano había comprendido mis enseñanzas acerca de la sociedad abierta y la sociedad cerrada. Eso significaba que había logrado comunicar mis ideas. Pero usted ha pasado por todo eso, de tal modo que no cuenta, y es por esto que me siento decepcionado.” Sin embargo, me dio todo su respaldo y me alentó a seguir adelante. Después de eso, lo vi ocasionalmente. Cuanto más envejecía, tanto más frecuentes se volvieron nuestros contactos. Fue durante sus diez últimos años cuando tuve una relación real con él, pero en ese momento ya no estaba en la cumbre de sus facultades. Tuvimos un encuentro maravilloso, realmente conmovedor, en Praga, justamente antes de que muriera, cuando fue allí para dictar una conferencia en la Universidad de Europa Central en junio de 1994. Lo disfrutó tanto que iba a venir a abrir el año lectivo en Budapest en setiembre. Pero murió antes de esa fecha.

Ese es en realidad el alcance de mi contacto con él. Por ende, no es realmente el hombre sino sus ideas las que influyeron en mí. Si bien me refiero principalmente a Popper, también fui influído por un cierto número de otros pensadores, como Frederick Hayek, Alfred North Whitehead y otros.

**¿Qué puedes decir de toda la gente poderosa y famosa con la cual te reúnes ahora? Un artículo relató que te reúnes con un presidente para el desayuno y con otro para el almuerzo.**

En los últimos cinco años, o algo así, he encontrado a muchos actores importantes en el escenario de la historia. ¡Qué diferencia con mi encarnación anterior! Solía vivir en un estado de virtual aislamiento; ahora las puertas están abiertas en su mayor parte. Debo confesar que prefiero que sea así; sólo lamento carecer del tiempo y de la energía que son necesarios para seguir el ritmo. Desearía poder pasar más tiempo con algunas de las personas con las cuales me reuní recientemente. Y no me refiero tanto a personas en el poder, sino a personas importantes.

**¿Ha quedado alguien en tu recuerdo?**

Andrei Sajárov, el físico, por sobre todos. Fue el hombre más claramente honesto que encontré en toda mi vida. No toleraba simplemente decir una mentira. Era un hombre muy gentil, por más mordaces que fueran las opiniones que formulaba. Encarnaba el ideal de un científico en busca de la verdad: por eso era respetado en forma tan amplia. Asumió su responsabilidad en forma terriblemente seria. En la primera elección más o menos libre, fue elegido para el Soviet Supremo y se convirtió en uno de los líderes del Frente Popular. Eso lo mató. Murió por un ataque al corazón después de un día agotador en el Parlamento. Tengo la sensación de que murió de pena porque era incapaz de hacer lo necesario.

Quiero a Havel, con todos sus defectos. Transformó los primeros

días de su presidencia en un teatro despreocupado e inspirador. Recuerdo haberlo visitado durante un feriado público. Hubo un misterioso anuncio de que el Castillo de Praga estaría abierto al público. La gente que se presentó fue tratada de la misma manera que los huéspedes invitados. Cuando la muchedumbre se desparramó por todas partes, se instalaron mesas en el patio y se sirvieron salchichas y cerveza. Fue el acontecimiento más alegre que he presenciado. Havel me explicó que hizo un anuncio deliberadamente vago para que el Castillo no se viera desbordado.

Tuve una muy buena relación con Bronislaw Geremek, el asesor político de Walesa durante los días de Solidaridad, desde la primera vez que nos reunimos, lo cual ocurrió en 1988. No nos vimos con frecuencia, pero cada encuentro fue memorable y me siento muy cerca de él.

La personalidad política a la cual me siento más cercano es Grigory Yavlinsky. Fue el principal arquitecto del Plan Shatalin y el líder de la delegación que llevé a la reunión del Banco Mundial en 1990. El papel que desempeñó fue enteramente inventado por él: lo creó a partir de la nada. Su visión fue - y sigue siendo - la más cercana a la mía. Hemos tenido nuestras diferencias, pero a medida que pasa el tiempo mi respeto por él continúa creciendo, principalmente porque arriesga su vida por sus creencias.

Podría continuar. Una de mis recompensas es que encuentro personas interesantes y participo en acontecimientos interesantes.

**Se me ocurre que tu filosofía de las inversiones ha surgido de tu experiencia personal. Hablemos un poco de esos antecedentes. ¿Cuándo entraste por primera vez en los negocios? ¿Cuál fue tu primer empleo?**

No tuvo nada que ver con la finanza. Ingresé en un curso de preparación de un fabricante de artículos de fantasía en Inglaterra. La empresa fabricaba novedades, "souvenirs", artículos de bisutería, etc. No era fácil conseguir un empleo cuando salí de la facultad,

porque yo era un extranjero sin relaciones. Lo logré a través de un amigo, un compañero de estudios de tiempo parcial que trabajaba para esa firma.

### ¿Eras un vendedor, en suma?

Era un presunto integrante de un curso de gerencia, pero dado que no tenían un programa de entrenamiento terminé como vendedor. Luego trabajé para uno de mis clientes, que era un mayorista. Me convertí en un viajante de comercio que vendía a minoristas en las playas veraniegas de Gales. Me alejó mucho de mi propio concepto de mí mismo. Además, era un trabajo muy difícil. Su principal ventaja fue que me permitió tener un auto, un Ford Anglia, el modelo de menor precio de la línea Ford en Gran Bretaña. La primera tarea que me dio el mayorista consistió en tratar de vender su mercadería a quiosqueros de Londres, pero todos ellos estaban organizados en grupos de mayoristas, de tal manera que no había absolutamente ninguna posibilidad de venderles nada. Además, era muy difícil estacionar el auto en Londres, y por ende me sentía de algún modo dejado afuera. Esta sensación se alivió algo cuando conseguí el territorio de la costa galesa, lo cual me permitió hacer algunas ventas. No obstante, me di cuenta que ese tipo de trabajo no era realmente aquello para lo cual había estudiado, o el que mis padres esperaban de mí. Decidí realizar una ruptura completa. Escribí cartas a todos los bancos comerciales de Londres, dirigiendo personalmente cada una de ellas al director gerente de la firma, lo cual no se hacía habitualmente en esa época: no se escribían cartas a personas a las cuales no se conocía.

Esto provocó algunas respuestas bastante divertidas. Hubo uno, llamado Walter Salomon, que me citó a una entrevista, simplemente para señalarme que había escrito mal su apellido. Conseguí también una entrevista en Lazard Frères, que fue muy ilustrativa, porque el director gerente me señaló, lleno de buena voluntad, que estaba tratando de prepararme a un árbol que no era el adecuado para

entrar en la City. Me dijo: "Aquí en la City practicamos lo que llamamos el nepotismo inteligente: todo director gerente tiene un cierto número de sobrinos, uno de los cuales es inteligente y será el próximo director gerente. Si usted proviniera de la misma facultad que él, tendría una chance de conseguir un trabajo en la firma. Si proviniera por lo menos de la misma universidad, todavía tendría posibilidades. ¡Pero ni siquiera viene del mismo país!" Me aconsejó mantenerme alejado de la City porque, según me advirtió, la gente entra en los bancos comerciales principalmente para administrar su propio dinero y, por consiguiente, tienen menores expectativas en materia de salarios que en la industria. Obtienen a los 40 años aquello que la gente de la industria podría alcanzar ya a los 30.

**Dijiste que tu estadía en el país de Gales fue el punto más bajo de tu vida.**

Fue un punto bajo.

**Bueno, iremos a otros puntos bajos. Uno de ellos fue que tu vida no se dirigía en el sentido que esperaban otras personas. Pero además tenías una muy alta opinión de tí mismo en ese momento.**

Siempre tuve expectativas exageradas acerca de mí mismo, indudablemente inculcadas por mis padres. Cuando un parente lo toma a uno en serio, uno debe tomarse en serio. Sólo en fecha reciente la realidad se ha puesto a la altura de mis expectativas.

**Seguiste adelante y mantuviste entrevistas con instituciones financieras en Londres. ¿Alguien te dio una oportunidad?**

Es divertido señalarlo, teniendo en cuenta mi entrevista en Lazard Frères: conseguí un empleo en Singer & Friedlander, donde el director gerente era húngaro, efectivamente. De este modo, la tesis de Lazard Frères demostró ser correcta: yo provenía del mismo país

que los directores, y me dieron una chance por ese motivo. Eso ocurrió en 1953.

**Sentiste que el hecho de ser judío desempeñó un papel en tu selección?**

Tal vez. Pero el factor principal fue que era húngaro, tanto al ser rechazado o no tenido en cuenta en otros lugares, como al ser aceptado en Singer & Friedlander.

**¿Qué hiciste allí?**

Me convertí en un aprendiz, con un salario de unas siete libras por semana.

**¿Significaba eso más o menos de lo que ganabas como vendedor?**

Era algo menos, y tuve que hacer algunas tareas muy aburridas y monótonas, que realicé muy mal. El peor de todos fue hacer asientos en un sistema contable de doble entrada. Había que hacerlos a mano, porque no teníamos máquinas para registrar las divisas extranjeras. Había una gran plancha de aluminio sobre la cual debía colocar las notas de débito y de crédito, y una hoja de control. Al fin del día, se suponía que los créditos y los débitos debían compensarse y dar cero, pero no hubo un solo día en que las cuentas salieran correctamente. Mi supervisor tenía que conciliar las cifras, lo cual no me hacía querer por él.

Luego realicé un poco de aprendizaje en el departamento de arbitraje\*, trabajando en el "box". Yo estaba cerca del departamento

\* Arbitraje: operación en la cual se compra un valor en una plaza financiera y se lo vende en otra, para aprovechar la diferencia entre las cotizaciones de ambas plazas. (N. del T.).

bursátil, donde los operadores estaban sentados esperando pedidos, y mi patrón hablaba todo el tiempo con Johannesburgo, Bruselas, París y Nueva York. Operaba principalmente en acciones sobre oro.

No me destaqué, una vez más. El patrón era una persona muy meticulosa, precisa, y ése no era mi punto fuerte. En consecuencia, me envió de vuelta a la oficina principal.

Más adelante hubo una oportunidad en que fui a París durante el fin de semana para encontrar a mi hermano, y al regresar me topé con la neblina y no pude presentarme al trabajo hasta el martes. Cuando llegué a la oficina, la gente me miraba como si yo no estuviera allí. Después de un rato, me enviaron a ver al director gerente, quien me preguntó: "¿Por qué faltó el lunes?"

Aproveché la oportunidad para preguntarle cuáles eran mis perspectivas en la firma, y me dijo que no tenía informes excesivamente alentadores acerca de mi desempeño. Me dijo que mi porvenir no tenía límites si me las arreglaba para traer algún negocio, pero si yo esperaba que encontraran un nicho para mí, tendría que esperar durante toda la vida, porque no tenían prevista ninguna tarea en mi caso. No les preocupaba que yo anduviera dando vueltas, porque no les costaba mucho, pero yo era la quinta rueda del carro en cualquier departamento en que me ubicaran.

### ¿Qué tipo de negocios querían que les aportaras?

Cualquier cliente, cualquier operación, o cualquier cosa que les permitiera ganar dinero. Le pregunté si le preocupaba que yo buscara un empleo en otra parte, y me dijo que podía irme contando con su bendición. Salí de esa reunión y fui a almorzar con otro aprendiz, que venía de New York. Era Robert Mayer, cuyo padre tenía una pequeña firma de corretaje de bolsa en New York. Le conté lo que había sucedido. Me dijo que su padre buscaba a alguien en New York, y agregó que me lo habría mencionado antes, pero que al ser yo un aprendiz, le pareció inapropiado convencerme de que abandonara la firma. Me preguntó si yo estaría interesado en ir a New

York, y es así como vine a trabajar a Wall Street. En su conjunto, el proceso llevó un cierto tiempo.

### ¿Cuándo llegaste a New York?

En setiembre de 1956. Es otra historia bastante divertida. Cuando solicité una visa, las autoridades me la negaron. Dijeron que era demasiado joven, a los 26 años, para ser un especialista cuyos servicios pudieran ser requeridos con urgencia y que no pudieran ser cumplidos por talentos locales. Entonces F. M. Mayer consiguió una declaración jurada de Franz Pick, autor del *Black Market Yearbook*, quien atestiguó que los operadores en arbitrajes debían ser jóvenes porque morían jóvenes. Sobre esa base conseguí la visa. Pero nunca olvidé su declaración jurada, y salí del negocio de los arbitrajes tan pronto como pude. Cuando llegé a New York, comencé a operar en arbitrajes internacionales, esto es, en comprar títulos en un país y en venderlos en otro.

### ¿En qué tipo de acciones operabas?

Durante aquella época, principalmente en acciones de empresas petrolíferas. Ese negocio declinó después de que amainó la crisis del Canal de Suez. Luego desarrollé una nueva forma de arbitraje, que llamé arbitraje interno. Apareció un cierto número de nuevas emisiones, que combinaban acciones ordinarias, "warrants" (recibos de depósitos) y bonos que no eran separables inmediatamente, y desarrollé un método para operar con ellos en forma separada antes de que estuvieran oficialmente desprendidos entre sí. Eso se convirtió en un muy buen negocio, e hicimos bastante dinero en este nicho especializado.

### ¿Por consiguiente, fuiste en realidad un inversor global casi desde el comienzo de tu carrera?

Era un operador, lo cual es muy distinto. Era cualquier cosa menos un inversor. Compraba y vendía rápidamente, y no se me permitía mantener posiciones, salvo dentro de límites muy estrictos. Luego llegó el auge de los títulos europeos. Comenzó con la formación de la Comunidad del Carbón y del Acero, que con el tiempo se convirtió en el Mercado Común. Hubo un masivo interés por los títulos europeos entre los bancos y los inversores institucionales de los Estados Unidos, quienes pensaban que se estaban acercando a la planta baja de los Estados Unidos de Europa. Se me acercó gente de Wertheim & Co., y me incorporé a esa firma como analista de títulos europeos y operador. Más adelante me convertí también en un vendedor institucional. En esa época, la información disponible acerca de las empresas europeas era sumamente rudimentaria. Redacté memorándums que hoy me avergonzarían si los leyera, porque eran dignos de un aficionado.

### ¿Eran superficiales?

No, no eran superficiales, pero eran conjeturales. No era fácil disponer de informaciones; como consecuencia, muchas de las conclusiones debían ser extraídas de datos limitados. Me convertí en uno de los líderes del “boom” de las inversiones europeas, lo cual hizo de mi un rey tuerto en un país de ciegos. Tenía instituciones, como el Dreyfus Fund y J. P. Morgan, que comían prácticamente de mi mano, porque necesitaban la información. Estaban invirtiendo grandes cantidades de dinero; yo estaba en el centro de esos movimientos. Fue el primer gran progreso en mi carrera.

### ¿En qué año ocurrió?

Desde 1959 a 1961. Fui el primero en hacer un estudio de los bancos alemanes, demostrando que sus carteras de títulos valían mucho más que su capitalización total. Luego dirigí mi interés hacia Allianz Insurance. A continuación escribí un verdadero libro sobre

la industria alemana del seguro. Identifiqué un grupo de compañías de seguros, el grupo Aachner-Muenchner, en el cual todos tenían tenencias cruzadas entre sí. Sumé todas estas tenencias cruzadas y demostré que se podían comprar algunos de los títulos con un descuento tremendo respecto de sus valores reales, si a éstos últimos se les incorporaban las tenencias cruzadas.

### ¿Nadie en los Estados Unidos hacía este tipo de trabajo en esa época?

Exactamente. Fue un trabajo original. Poco antes de Navidad me dirigí a la firma J.P.Morgan, les mostré el cuadro de estas 50 compañías interconectadas, y les formulé mis conclusiones, agregando que las escribiría durante las vacaciones de Navidad. Ellos me dieron la orden de comenzar a comprar inmediatamente, pues estimaban que esos títulos podían duplicar o triplicar su valor sobre la base de mi recomendación. Ese fue el pico del “boom” de los títulos europeos, y también de mi carrera como analista de títulos extranjeros. Poco tiempo después llegó el impuesto de igualación de intereses. El Presidente Kennedy promulgó un recargo del 15% sobre las inversiones en el exterior, con el fin de proteger la balanza de pagos. Mi negocio quedó destruido de la noche a la mañana. Entonces abandoné la firma Wertheim.

### ¿Fue un punto particularmente difícil para ti?

Muchas de estas cosas resultan bastante estremecedoras. El impuesto de igualación de intereses me golpeó personalmente, porque antes de ser promulgado yo había hecho una operación muy grande en la Tokio Marine and Fire Insurance Company, que estaba por emitir American Depository Receipts (ADRs). Compré las acciones en Tokio y vendí los ADRs con la cláusula “si y cuando fueran emitidas” a algunos inversores institucionales. Había un margen excepcionalmente grande de ganancia en la operación, porque ésta con-

tenía un elemento de riesgo. El peligro potencial era que tal vez los ADRs no fueran emitidos, y ese peligro se volvió real cuando se promulgó el impuesto de igualación de intereses. Durante algunos días la operación Tokio Marine and Fire estuvo colgada en el aire. Esta operación había sido aprobada por el socio a cargo del negocio, pero cuando los otros socios lo cuestionaron, él negó haberme dado permiso para ir adelante. En consecuencia, quedé con el bolso en la mano.

#### **¿Estos títulos eran mantenidos en la cuenta de la firma?**

Sí. Vendimos los ADRs contra ellos “si y cuando fueran emitidos”, pero si no eran emitidos la firma quedaría con las acciones ordinarias en su propia cuenta y tendríamos que revenderlas en Tokio con una gran pérdida. Hablé con los otros socios de la firma y les expliqué los hechos, pero percibí que la atmósfera de suspicacia no podía ser despejada totalmente, porque si yo estaba diciendo la verdad, el socio era un mentiroso. Esa situación estaría vinculada conmigo hasta tanto yo permaneciera en la firma. Por consiguiente, esperé durante un lapso prudencial y luego busqué otro empleo. Cuando me fui, el socio en cuestión afirmó que nunca diría nada malo de mí en la medida en que yo no dijera nada malo de él. Me incorporé a Arnold & S. Bleichroeder.

#### **¿Cómo fue que terminaste allí?**

Tenía una oferta abierta, que acepté. Habían estado buscando a alguien durante un cierto tiempo. Pero cuando asumí el trabajo no me quedó prácticamente nada por hacer, porque el negocio de los títulos europeos había sido destruido por el impuesto de igualación de intereses. Sin embargo quedaban aún algunas transacciones muy rentables por hacer, revendiendo a Europa los títulos que las instituciones norteamericanas querían descargar. Hay de nuevo, en este contexto, una anécdota bastante divertida. Cuando descubrí Allianz

por primera vez y publiqué mi trabajo sobre los seguros, la gerencia de Allianz escribió a Dreyfus que estaban cometiendo un error al comprar esas acciones. Allianz decía que mi análisis era falso e inducía a error, y que las acciones estaban sobrevaluadas. Dreyfus hizo caso omiso de la carta, siguió comprando y las acciones duplicaron o triplicaron su valor. Después de la promulgación del impuesto sobre la igualación de intereses, querían salir de ellas, del mismo modo que J.P.Morgan. Fui directamente a Allianz y les ofrecí las acciones. Entonces escribieron a Dreyfus que era un error vender las acciones, pues Allianz iba a tener fuertes utilidades, aumentaría los dividendos y haría otras cosas positivas. Pero el precio era mucho más alto que en el momento en que habían dicho que las acciones estaban sobrevaluadas. Con el tiempo, Dreyfus y Morgan colocaron las acciones en el sindicato que controlaba el paquete.

#### **¿Qué hiciste entonces?**

Los negocios se volvieron cada vez más escasos, y me retiré a la filosofía. De 1963 a 1966 pasé el tiempo tratando de reescribir mi disertación filosófica.

#### **¿Y abandonaste realmente tu empleo?**

No. Seguí empleado, pero mi mente estaba ocupada con la filosofía y no con los negocios.

#### **¿Qué ocurrió con tu digresión filosófica?**

Yo había escrito un ensayo filosófico bajo el título de “*La carga de la conciencia*”, que completé en 1961 o 1962. Lo hice imprimir por el departamento de copiado de Wertheim & Co. Fue eso lo que estaba tratando de reescribir durante ese período, pero no hice grandes progresos. Llegó un momento en que releía lo que había escrito el

día anterior, y no le encontraba sentido. Comprendí que estaba girando en el vacío. Fue entonces cuando decidí regresar a los negocios.

**¿Qué pensabas que podrías alcanzar con este trabajo filosófico?  
¿Tenías un objetivo determinado?**

Pensé que tenía algunas nuevas ideas filosóficas importantes, que deseaba expresar. Ahora comprendo que se trataba principalmente de una reproducción de las ideas de Karl Popper. Pero no he abandonado la ilusión de que tengo algo importante y original para decir.

**¿Qué sería eso?**

Que nuestro entendimiento del mundo en que vivimos es intrínsecamente imperfecto. Hay siempre una discrepancia entre las opiniones y las expectativas de los participantes y la situación real. A veces la discrepancia es tan pequeña que se puede dejarla de lado, pero en otros momentos la brecha es tan grande que se convierte en un factor importante en la determinación del curso de los acontecimientos. La historia es hecha por los errores, los prejuicios y las concepciones erróneas de los participantes.

**Volveremos a eso más tarde. Por ahora, siento curiosidad por saber cuándo y cómo regresaste al mundo de los negocios.**

En 1966, como no sabía mucho acerca de los títulos norteamericanos, quise encontrar una forma de educarme a mí mismo. Establecí una cuenta modelo con \$ 100.000 del dinero de la firma, lo dividí en 16 partes, e invertí una o dos unidades en cualquier acción que yo consideraba especialmente atrayente. Escribí un breve memo explicando las razones por las cuales compraba cada emisión, y lo continué con informes mensuales que revisaban la cartera y examinaban los desarrollos que se habían producido en ella. Proporcioné tam-

bién un registro mensual del desempeño de la cartera. Utilicé esta cuenta modelo como una herramienta de ventas para desarrollar negocios con inversores institucionales. Fue una concepción que tuvo mucho éxito, porque me puso en contacto con la comunidad de inversión. Durante los años en que había estado escribiendo mis trabajos filosóficos, yo había vivido en el vacío. Ahora podía poner a prueba mis ideas sobre las inversiones con inversores potenciales. Si obtenía una buena respuesta, eso indicaría que había captado una buena idea; si la respuesta era negativa, debía preguntarme seriamente si estaba en la buena senda. Obtuve una cierta realimentación, que resultó muy valiosa.

**Eso no se parece a lo que eres. Habitualmente, no dejas que otras personas te digan si tienes una buena idea o no.**

Poner a prueba las propias ideas es esencial al operar en los mercados financieros. Permíteme que te dé un ejemplo: había una empresa llamada American SealCap. Cuando entrevisté su gerencia, tenían una maravillosa historia para contar. Yo compré la historia. Uno de mis clientes potenciales me llamó y dijo que era una gran historia, pero con una trampa: la gerencia era muy conocida como mentirosa. Esa fue una información útil. Revela hasta qué punto es valioso obtener este tipo de realimentación. Uno de mis primeros esfuerzos importantes se produjo en la industria del transporte automotor. Trabajaba muy bien y le dio a la cuenta modelo una "performance" bastante buena. Entonces, sobre la base de la cartera modelo, establecimos un pequeño fondo de inversión llamado First Eagle Fund. Durante el año siguiente, 1969, establecimos otro pequeño fondo con un capital de \$ 4 millones, llamado el Double Eagle Fund. Era un fondo de cobertura: se le permitía vender tanto corto como largo, y también utilizar el apalancamiento. Luego, a medida que los dos fondos comenzaron a crecer, surgió un conflicto potencial de intereses. Estábamos recomendando a nuestros clientes acciones que también nosotros comprábamos por nuestra cuenta. Aunque

revelábamos todas nuestras compras, se convirtió en una situación imposible, especialmente cuando se trató de vender. Abandoné la cartera modelo, dejé Arnold & S. Bleichroeder, y establecí mi propio fondo de cobertura en 1973.

**¿Fue éste el comienzo de lo que debía convertirse en el Quantum Fund?**

Sí, pero en esa época se llamaba Soros Fund.

**¿De qué manera lo estableciste?**

Los accionistas de Double Eagle pudieron decidir si querían venir conmigo o quedarse con Arnold & S. Bleichroeder. La separación fue amistosa, y Arnhold & S. Bleichroeder continúa siendo hasta hoy un “broker” de clearing y custodio principal del Quantum Fund.

# 3

## LA HISTORIA DEL QUANTUM FUND

**¿C**on qué capital se inició el Quantum Fund?

Su predecesor, Double Eagle Fund, se inició con \$ 4 millones en 1969. Se convirtió en el Soros Fund en 1973 con alrededor de \$ 12 millones.

**¿Qué parte de esos \$ 12 millones era tu propio dinero?**

Muy poco en esa época. El equipo tenía una participación del 20% en las ganancias. Yo tenía un socio junior, Jim Rogers. Mantuvimos nuestra parte de los beneficios invertida en el Fondo y ganamos el mismo retorno sobre él que todos los demás accionistas; además, teníamos el 20% de las ganancias cada año, de tal manera que nuestra participación en el Fondo se acumuló a lo largo del tiempo.

Ahora Jim Rogers es muy conocido como el autor de *Investment Biker* y es un analista de CNBC. ¿Dónde lo encontraste?

Jim había trabajado como analista para una pequeña firma de Wall Street, y luego para unirse conmigo se incorporó a Arnhold & S. Bleichroeder. Eramos dos contra el mundo. Jim Rogers era un analista sobresaliente, y sumamente trabajador. Hacía el trabajo de seis. Al mismo tiempo, comprendía y compartía mi marco intelectual y mi filosofía de las inversiones, de tal manera que teníamos un intercambio muy bueno de opiniones. Fue una asociación muy provechosa. Crecimos y crecimos, lo cual generó algunos problemas, porque Jim Rogers no quería aumentar el personal. Disfrutaba con nuestra sociedad y no quería admitir a ninguna persona ajena a ella. Yo instaba a agrandar el equipo, para seguir el mismo ritmo que nuestro aumento de tamaño. Jim lo resistía, pero finalmente tomamos a algunos aprendices, a quienes Jim Rogers entrenó desde el principio, porque en aquella época nuestra actitud era que no teníamos nada que ver con Wall Street. Pensábamos que cualquiera con antecedentes de trabajo en firmas de corretaje bursátil de Wall Street había quedado estropeado en forma irremediable.

### **¿Qué consideraban ustedes tan erróneo en Wall Street?**

Ambos arrancábamos con el postulado de que los mercados se equivocan siempre. En realidad, la gran diferencia entre Jim Rogers y yo era que Jim pensaba que la opinión prevaleciente era siempre errónea, mientras que yo pensaba que también podíamos estar equivocados nosotros. Por definición, los conceptos de Wall Street eran conceptos convencionales, y como nosotros no sólo queríamos ser diferentes sino que, de hecho, **lo éramos**, cualquiera que ingresara con conceptos convencionales no podría encuadrarse adecuadamente en nuestras operaciones. Jim Rogers tenía convicciones muy fuertes en este sentido. Yo era menos intransigente que él; habría estado dispuesto a tomar a alguna persona proveniente de Wall Street, pero su punto de vista era otro, y como era él quien hacía todo el trabajo, cedí ante él.

**Si él hacía todo el trabajo, ¿qué hacías tú?**

Yo tomaba todas las decisiones.

**¿El hacía solamente análisis? ¿No apretaba el gatillo?**

Nunca apretó el gatillo. No le estaba permitido apretarlo.

**¿Por qué? ¿No tenía ninguna capacidad para apretar el gatillo?**

Correcto. Era muy bueno para el análisis. Esa era la división del trabajo entre nosotros.

**En consecuencia, él te exponía sus ideas y te decía: “¿Qué quieres hacer”?**

A veces. En otras ocasiones, yo generaba las ideas y él hacía la investigación. Yo también hice algunas investigaciones, especialmente si entrábamos en un área nueva o si algo salía mal. Por lo general, seguíamos el principio de invertir primero e investigar después. Yo hacía la inversión y él realizaba la investigación.

**¿Hubo momentos en que tú hacías la inversión y él la investigación, y en que él encontraba algo erróneo en la idea, pero tú seguías guardando las acciones?**

Eso es correcto. De hecho, eran las mejores situaciones, porque también conocíamos las fallas; sabíamos dónde estaban los puntos flojos y cuándo salir. Nos habíamos adelantado al juego y manteníamos las acciones en forma muy cómoda. Buscábamos siempre las fallas. A veces comprendíamos que la idea era del todo falsa, y salíamos a la mayor velocidad posible.

**Pero recuerdo, George, que me ocupé de unas pocas acciones en**

las cuales estabas interesado en esa época. Me llamaste y me hablaste en gran medida como un analista. Por ende, debes haber hecho algún trabajo analítico tú mismo.

Oh, es absolutamente cierto. Yo trabajaba muy duro en esos días, y me volví todo un experto en algunas industrias. Habitualmente debía convertirme en un experto al instante, porque si tenía una nueva idea disponía de pocos días para familiarizarme con una nueva industria. Pero recuerdo un par de casos en que pude investigar en forma muy profunda.

**El trabajo en el cual estoy pensando se refiere a una compañía petrolífera de servicios.**

Se llamaba Tom Brown. En realidad, los servicios petrolíferos eran una idea de Jim Rogers. Ganamos un montón de dinero en el tramo largo y perdimos un montón de dinero en el tramo corto. No se puede luchar contra un promotor cuando descubre petróleo. Se jactaba de que bautizaría sus nuevos pozos como "Soros Número Uno", "Soros Número 2",... en homenaje a nuestra gran posición corta. Tenía un gran sentido del humor, pero nosotros no le veíamos la gracia.

**¿Puedes darme algunos ejemplos de otras perspectivas que analizaste entonces?**

Una es la Mortgage Guaranty Insurance Company (Compañía de seguros de garantías hipotecarias) o MAGIC, como la llamábamos nosotros. Cuando el mercado de viviendas residenciales de California experimentó un colapso, el mercado pensó que la compañía quebraría, pero sobrevivió a la prueba e hicimos una fortuna. Fue entonces cuando establecí la siguiente regla: se debería poseer acciones cuando las firmas han superado con éxito una prueba difícil, pero se debería evitarlas durante la prueba - algo más fácil de decir que de hacer.

Está también el caso del Real Estate Investment Trust (REIT), que coloqué en el primer plano de la actualidad. Lo pusimos en movimiento correctamente. Publiqué un estudio en el cual lo describía como un proceso que inicialmente se autorreforzaba pero que con el tiempo se autoderrotaba. Terminaría mal, y la mayor parte de los REITs se iban a ir a pique. Pero para el fin faltaban todavía tres años; por ende, ahora había que comprar las acciones. Operamos bien en el tramo largo, y vendimos bien antes de que llegaran al nivel máximo. Luego, varios años después, comenzaron a caer. Pensé que era demasiado tarde para operar en descubierto, pero luego volví a leer mi memo, donde predecía que se irían a pique, y comprendí que nunca podría ser demasiado tarde. Fue la única vez en que gané más del 100% sobre mi dinero en el tramo corto, porque a medida que las acciones bajaban yo seguía recargando mis posiciones cortas. Lo hice con alrededor de \$ 1 millón, pero en ese momento era un montón de dinero para mi fondo de cobertura.

**¿Qué grandes ideas aportó Jim Rogers?**

Probablemente su idea más importante fue la industria de la defensa, que en ese entonces era totalmente desperdiciada. Sólo habían quedado en pie uno o dos analistas que habían sobrevivido el "boom" anterior de la defensa y que todavía seguían el tema de cerca. Jim Rogers descubrió acciones como las de E Systems y Sanders Associates.

**¿Hubo algún proyecto de investigación del cual te sentiste especialmente orgulloso durante ese período?**

Me fue bien con la tecnología alrededor de 1978 o 1979, por primera y única vez en mi vida. Jim sostenía que el mundo estaba pasando de los procedimientos analógicos a los digitales. Quería vender las compañías en el tramo corto, pero yo estaba más interesado en el largo. Fue una época en que las acciones tecnológicas habían

caído en desgracia. El procesamiento distribuido de datos se estaba propagando como un reguero de pólvora, pero las acciones se vendían a bajas relaciones de precios/beneficios porque el mercado estaba creciendo con una rapidez excesiva para que los proveedores existentes pudieran mantener su participación en el mercado. Los inversores temían que los gigantes entraran en acción y trituraran estas compañías novatas. A causa de estos temores, las compañías en cuestión no conseguían capitales de fuentes exteriores y debían contar con el dinero que generaban ellas mismas para crecer. No podían satisfacer la demanda, y había por cierto una apertura para que las compañías más grandes entraran en el mercado. Aquí había una profecía que se autocumplía, y era de la peor clase. Proporcionaba una magnífica oportunidad de ganancias una vez que la mentalidad de los inversores cambiara de dirección.

Jim y yo fuimos a la conferencia de la AEA (American Electronic Association) en Monterrey (entonces se la llamaba WEMA) y nos reunimos con ocho o diez "managements" por día durante toda la semana. Logramos afinar nuestra puntería en este campo difícil de la tecnología. Seleccionamos las cinco áreas más prometedoras de crecimiento y escogimos una o más acciones en cada área. Fue nuestra mejor época como equipo. Aprovechamos los frutos de nuestro trabajo durante uno o dos años. El Fondo se desempeñó mejor que nunca, y la tensión existente en nuestra relación se volvió intolerable, porque el Fondo estaba creciendo con rapidez, pero el equipo de "management" no.

#### Pero en ese entonces ya habías contratado a algunas personas.

Correcto. Habíamos traído a algunas personas muy talentosas. O bien eran totalmente ajenas al negocio, o tenían una experiencia limitada. Cuando comenzaron a aprender y a estar en desacuerdo con Jim, éste no pudo soportar críticas que venían de abajo. Era muy pero muy receptivo a las críticas provenientes de mí. Nunca tuvo problemas en ese sentido, pero no podía soportar que sus discípulos

lo criticaran o estuvieran en desacuerdo con él, de tal modo que cuando se volvieron realmente productivos, él comenzó a tomarse la molestia de destruirlos, lo cual creaba una atmósfera muy desagradable. Además, nos privaba de esas personas justamente cuando estaban comenzando a hacer valer sus méritos. Por ese motivo se desarrolló un vacío entre nosotros. Nos estábamos volviendo cada vez más grandes, pero debíamos hacer todo el trabajo nosotros mismos. Nuestro éxito era castigado a través de un esfuerzo y una responsabilidad crecientes. Con el tiempo, las cosas llegaron a un punto tal que quebraron nuestra sociedad.

#### ¿Te dirigiste a Jim para explicarle lo que acabas de explicarme a mí?

Sí. Creo que fue en Monterrey donde le expuse a Jim una estrategia en tres pasos. El primer paso consistió en tratar de construir un equipo juntos. Si no teníamos éxito, el segundo paso sería construir uno sin él; y si eso no funcionaba, el tercer paso sería el de construir uno sin mí. Y fue eso lo que sucedió. Para preparar las cosas, cambié el nombre, y el Soros Fund pasó a llamarse Quantum Fund. Alegué que lo hacía para celebrar el salto cuántico en el tamaño del Fondo, y desde luego me intrigaba el principio de incertidumbre de la mecánica cuántica, pero la razón real era que quería sacar mi nombre del medio.

#### ¿Y qué ocurrió entonces?

Iniciamos la Fase Uno en 1978 y comprendimos que no estaba funcionando a principios de 1980. Nos separamos, pero el Fondo continuó creciendo a un ritmo tremendo durante 1980 y comienzos de 1981. Estaba dirigiendo el Fondo yo solo, con un personal muy pequeño, y la tensión se volvió intolerable. Esta fue la Fase 2, que llevó a una crisis en 1981. En setiembre de ese año me retiré de la dirección activa y delegué el capital del Quantum Fund a otros managers. Esa fue la Fase Tres.

### Háblame de la crisis de 1981.

Se inició mucho antes, en la época en que enuncié mi estrategia en tres etapas. Aquí estaba, después de haber tenido un extraordinario éxito, pero me creí en la obligación de negarlo. Pensaba que abandonar mi sentido de inseguridad pondría en peligro mi éxito. ¿Y cuál era mi recompensa? Más dinero, más responsabilidad, más dolor, porque yo confiaba en el dolor como una herramienta para tomar decisiones. El Fondo alcanzó un volumen de \$ 100 millones; mi fortuna personal debe haber estado alrededor de unos \$ 25 millones, y yo estaba cerca del punto de ruptura. No tenía sentido. Decidí adaptarme a mi éxito, aceptando el hecho de que lo tenía, aunque eso significara que había dejado de tenerlo, porque mi éxito dependía de mi actitud autonegadora, auto-crítica, autotorturadora. Tal vez estaba por matar la gallina de los huevos de oro, pero ¿qué sentido tenía poner esos huevos si mi vida se estaba volviendo cada vez más desgraciada? Debía comenzar a disfrutar los frutos de mi éxito; de otro modo, todo ese esfuerzo carecería de sentido.

### ¿Tu definición del éxito no tenía nada que ver con tu estilo de vida?

Tenía que ver con mi trabajo, no con mi estilo de vida. En términos generales, uno de los beneficios derivados del éxito consistía en que podía costearme las cosas que quería, pero yo no tenía ningún gusto extravagante. Siempre viví en un nivel más modesto que mis recursos financieros. Pero la cuestión no era ésa. La cuestión era el grado de dolor, tensión e inseguridad con el cual estaba dispuesto a convivir.

### Entonces, ¿qué significaba "adaptarte" a tu éxito?

Exactamente lo que te dije: modifiqué mi actitud. Acepté el hecho de que había tenido éxito. Luego vino un período bastante desordenado. Me separé no sólo de Jim Rogers sino también de mi primera esposa.

### ¿Por qué se quebró tu matrimonio?

Formó parte de esa turbulencia psicológica por la cual pasé. No estuve relacionado con ella en forma directa, porque mi esposa me había apoyado mucho, había tenido mucha tolerancia con mi participación en los negocios. No obstante, este cambio en mi actitud trastornó nuestra relación. Y así llegó un período bastante desordenado, en el cual me separé de mi socio, de mi esposa, y me encontré solo dirigiendo un fondo de \$ 100 millones. Aflojé deliberadamente las restricciones bajo las cuales había estado operando hasta entonces. El resultado fue, irónicamente, un período caracterizado por una *performance* absolutamente fantástica. Prácticamente duplicamos nuestro dinero en cada uno de los dos años siguientes. El Fondo saltó de \$ 100 millones a casi \$ 400 millones.

### ¿Qué quieres decir cuando afirmas que "aflojaste las restricciones"?

Se puso en evidencia que yo había sido excesivamente autocritico y autocontrolado. Había insistido en saber demasiado acerca de cada situación antes de hacer una inversión, y a menudo había terminado por vender esa inversión demasiado pronto, porque pensaba que no era tan sana como debería haber sido. Parte del motivo de esto era que siempre disponía de un stock de nuevas ideas, que pujaban por entrar en la cartera, y de otras que empujaban las inversiones existentes fuera de la cartera.

### ¿Prematuramente?

Prematuramente. Mi estilo de "management" era demasiado estricto y demasiado trabado. Por eso, ahora, lo dejo volar. Ya no insisto en saber tanto acerca de cada situación.

### ¿Más intuitivo?

Sí, en el sentido de que ya no realizaba tanta investigación básica y permitía que mi stock de información se agotara. Entré en este período desordenado con un acopio de conocimientos que podía aplicar prácticamente a cualquier nueva oportunidad que pudiera emerger. Recuerdo haberme mirado a mí mismo con asombro, sorprendido por mi rapidez de alcance, la abundancia de informaciones sobre las cuales podía contar y las analogías que podía aplicar. Estaba por encima de cada situación, lograba establecer conexiones que no eran fácilmente visibles para otros, pero también percibía que era un patrimonio que se estaba agotando. La máquina que yo era se estaba descargando. Mientras el Fondo crecía de \$ 100 millones a \$ 400 millones, sentí que los controles se me estaban escapando de las manos. Sabía menos sobre las situaciones en las cuales entraba que sobre aquellas de las cuales salía.

Comprendí que no podía seguir así durante mucho tiempo más, porque iba a necesitar mucho más ideas para alimentar un fondo de \$400 millones del que había necesitado al comienzo de esta carrera alocada. La presión se volvió casi excesiva para poder tolerarla. Aunque me había tornado mucho más suelto, no era un irresponsable: sentía la responsabilidad, aunque actuaba con mucho menos cautela que antes. Y se convirtió realmente en un conflicto interno, donde sentí que el Fondo era un organismo, un parásito, que me succionaba la sangre y drenaba mi energía. Me pregunté a mí mismo: ¿quién es más importante, el Fondo o yo? ¿El Fondo es un vehículo para mi éxito, o yo soy el esclavo de mi Fondo? Fue eso lo que me impulsó a poner en marcha el tercer paso del plan estratégico que había esbozado a Jim Rogers en Monterrey en 1978: quería salir de la línea de fuego.

**Eso ocurrió cuando intentabas desplazar el Fondo hacia una nueva fase. Pero tuviste algunos problemas para hacerlo, ¿no es cierto?**

Buscaba personas para compartir la responsabilidad del manejo del

Fondo, y cuando no pude encontrar a ninguna, comencé a buscar gente en la cual pudiera delegar la responsabilidad plena. Esto tuvo el desafortunado resultado de dar estado público a mi trastorno interno. A cuanto más gente hablé, tanto mayor fue el número de personas que se enteró de mi estado espiritual, y tanto peor se volvió éste.

Comenzó a saberse que yo estaba en un cierto tipo de crisis. Y cometí un error fatal: no dejé de dirigir el Fondo mientras buscaba a personas que lo manejaran. Tendría que haber puesto realmente el Fondo en el congelador, y luego haber reorganizado el "management". Pero continué tomando decisiones de inversión al mismo tiempo que entrevistaba a la gente.

#### **¿Y cuál fue el efecto de toda esa turbulencia sobre el Fondo?**

Resultó que el Fondo perdió dinero por primera vez en su historia. Informé a mis accionistas de mis problemas, y les di la opción de retirarse del Fondo. En setiembre de 1981, cuando habíamos bajado un 26%, tuvimos también algunos rescates bastante grandes. El Fondo se recortó de \$ 400 millones a \$ 200 millones. Fue el resultado de un conflicto interno entre yo y el Fondo, que éste perdió, bajando un 22% para el año en su conjunto, y que yo gané, porque salí adelante.

#### **¿En qué sentido? ¿Cómo definirías el salir adelante?**

Me negué a seguir siendo el esclavo de mi negocio. Establecí que era el amo y no el esclavo. Fue un gran cambio en muchos aspectos, porque comencé a aceptarme como alguien que tiene éxito; superé el temor del infortunio que me podría ocurrir si admitía mi éxito.

#### **¿Era algo vinculado con una culpa? ¿Pensabas que si admitías tu éxito eso te traería mala suerte?**

No, era algo más que eso, y pienso que el temor estaba bien fundado. Cuando eres un tomador serio de riesgos, necesitas ser disciplinado. La disciplina que yo usaba era un profundo sentido de inseguridad, que me ayudaba a alertarme frente a los problemas antes de que se escaparan de las manos. Si yo abandonaba esa disciplina, tendría que haber recaído en la diligencia debida y en otras formas de rutina. Ahora bien, la rutina no es mi punto fuerte. Temía admitir mi éxito porque eso podía minar mi sentido de inseguridad. Una vez que uno da por sentado el éxito, baja la guardia. Si tiene problemas, se deja simplemente estar: sabe que ha tenido éxito y que saldrá siempre del paso de alguna manera. Ese es justamente el momento en que pierde su capacidad de salir del paso.

#### **Sentías temor por la complacencia.**

Exactamente. Pero estimo que experimenté un serio cambio en mi personalidad durante ese período. Había una gran dosis de culpa y de vergüenza en mi temperamento emocional, pero me abrí camino a través de eso. Concurrió a algunas sesiones con un psicoanalista. Fue bastante superficial, en el sentido de que nunca estuve en un diván y las sesiones se realizaban sólo una o dos veces por semana. No obstante, fue un proceso muy importante. Revelé mis prejuicios, y al ponerlos en descubierto reconocí que no tenían sentido y que, en consecuencia, podía desecharlos.

Una vez tuve un cálculo en la glándula salivaria, en la boca, que era sumamente doloroso. El cirujano lo extrajo en una operación que fue igualmente muy dolorosa. La piedra era una bola redonda y dura. Yo quería guardarla, a causa de todo el dolor que me había provocado. Pocos días después la miré, y se había convertido en polvo. Era simplemente calcio, que se convierte en polvo al secarse. Fue eso lo que ocurrió con mis bloqueos. De alguna manera se disolvieron cuando los llevé a la luz.

**¿En general, te volviste más positivo frente a la vida en ese momento, no es cierto?**

Sí. Sentí que había logrado algo. Me volví con seguridad una persona con la cual se podía convivir en forma más agradable. Estoy seguro que mi primera esposa y la segunda perciben de una manera totalmente distinta quién soy. Cuento a mi actual esposa, Susan, qué tipo de persona solía ser, y pienso que ella no puede creerme del todo.

#### **¿Y qué ocurrió con el Fondo?**

En setiembre de 1981 yo había licuado el Fondo, convirtiéndolo en un fondo de fondos. Mi plan consistía en transferir ciertas partes a otros gerentes de los fondos; yo sería el supervisor, más que el gerente activo. Pero los años 1982 a 1984 carecieron bastante de brillo, y este arreglo no funcionó demasiado bien.

**¿La política de delegar ciertas partes de la gerencia del Fondo no tuvo éxito en ese momento?**

Tomé a algunos gerentes de afuera. Algunos operaron bien y continuaron manejando dinero durante muchos años; otros fueron menos eficaces. También contraté a un gerente de dinero residente, Jim Márquez. El desempeño global fue mediocre, y el arreglo me dejó insatisfecho, por lo cual decidí regresar y ser más activo. Jim Márquez no pudo soportarlo, y se fue.

**En 1984 decidiste no transferir todo el dinero a otros gerentes de fondos. Decidiste regresar al negocio de las inversiones y construir un equipo. Se trataba tan sólo de identificar a los buenos jugadores.**

Eso llegó un poco más tarde. Al comienzo no tenía un equipo, y tuve que volver a la palestra solo.

**Fue el momento en que comenzaste tu experimento en tiempo real. Explícame qué fue eso.**

Para comprometerme intelectualmente de nuevo en la inversión, decidí tratar de escribir un libro acerca de mi enfoque al respecto. Inicié entonces lo que llamé un experimento en tiempo real. La idea consistía en registrar el proceso de toma de decisiones a medida que se iba desenvolviendo. Como considero la inversión como un proceso histórico, me pareció que ése era el tipo correcto de experimento que había que llevar a cabo. No un experimento científico sino un experimento alquímico, pues esperaba que el hecho de conducir yo mismo un experimento influyera en los resultados. Esperaba que la influencia sería positiva, y mis esperanzas se cumplieron. Tuvimos otro período de crecimiento explosivo. Por consiguiente, si bien el experimento no probó realmente la teoría de acuerdo con los criterios científicos, se justificó a sí misma según los criterios establecidos por la teoría. Una de mis opiniones era que las teorías y los experimentos pueden influir en el tema al cual se refieren. De este modo, en 1985 inicié el experimento en tiempo real.

**Lo describiste en “La alquimia de la finanza”.**

Sí, está en ese libro. El experimento en tiempo real resultó una muy buena idea, porque estimuló mi pensamiento. El hecho de tener que explicar las razones para tomar decisiones me obligó a volverse más coherente; me impuso una cierta disciplina, lo cual fue muy útil. El experimento en tiempo real cubrió el Acuerdo del Plaza en setiembre de 1985, que fue un golpe muy importante para mí y para el Fondo. Hicimos aproximadamente un 114% en los 15 meses del experimento en tiempo real. Probablemente fue el honorario más alto recibido por un autor por el hecho de escribir un libro.

**Hablemos del Acuerdo del Plaza, y explícame de qué manera se encuadra en el experimento en tiempo real. El domingo 22 de**

setiembre el Grupo de los Cinco se reunió en el Plaza Hotel, y decidió que el dólar, que había sido sumamente fuerte a comienzos de los años 80, había llegado a un punto en que estaba demasiado alto. Los Cinco llegaron a un acuerdo para depreciar el dólar. ¿Puedes decirme de qué manera reconociste la importancia de esa decisión, y qué hiciste al respecto?

Tal como lo describí en “*La alquimia de la finanza*”, el Acuerdo del Plaza significó que el régimen de tipos de cambio con flotación libre había terminado; fue reemplazado por lo que se llama una flotación sucia. El molde se había roto, y había comenzado un juego nuevo. Estimé que era un paso necesario, y reconocí la importancia de este nuevo punto de partida. Si bien ya tenía una posición larga en el yen y el marco, tomé partido y aumenté fuertemente esas posiciones. No recuerdo si lo hice enseguida. Probablemente fue así, luego me detuve, y después compré algo más. Pero de todos modos fue un caso en el cual sentí que me estaba adelantando en la curva. Ya tenía una posición, y estaba en condiciones de aumentarla y buscar grandes ganancias. Tomé una posición muy grande, que rindió magníficamente.

**Tu estrategia funcionó bien con el Acuerdo del Plaza, pero poco tiempo después tuviste una experiencia diferente. ¿Puedes describir lo que ocurrió el Lunes Negro?**

Mi libro fue publicado en 1987, y salí de gira para hablar al respecto. Fui a Harvard, a la *John F. Kennedy School of Government*, a debatir mi teoría del auge y el colapso, salí de la reunión y descubrí que el mercado había entrado en una fuerte liquidación. Eso ocurrió, según creo, el miércoles anterior al Lunes Negro. Ese era el momento en que debería haber estado en la oficina, saliendo a la disparada del mercado, pero me lo perdí. Podía ver que se acercaban problemas, pero pensé que llegarían primero al Japón, donde se estaba desarrollando una burbuja financiera, de manera que operé *corto* en

el Japón y *largo* en los Estados Unidos. Sin embargo, el golpe se produjo en los Estados Unidos.

El mercado japonés no se derrumbó, porque las autoridades lo apoyaron. En realidad, mis posiciones cortas en el Japón se convirtieron en una carga y me obligaron a liquidar mis posiciones largas, para evitar un “*margin call*”\*. Tuve que retroceder velozmente, porque mi principio es sobrevivir primero, y ganar dinero después. En pocos días sufrimos una pérdida muy grave. Sin embargo, estábamos bien adelante durante todo el año, de tal modo que cerramos 1987 en la columna del haber con una ganancia, creo, del 14 por ciento.

**En 1987 ya habías construido algo parecido a un equipo de “management”.**

Correcto. Tenía un equipo de cuatro analistas/managers senior. Tal vez recuerdes que eras bastante escéptico en esa época acerca de mis aptitudes para trabajar con ellos y dejarles bastante campo de acción. Pero yo me sentía por demás feliz de delegar la autoridad, y me distancié de la dirección del negocio. Lo dejé en mayor medida en sus manos, sin alejarme de la cabecera. Durante 1987 mi libro atrajo la atención de Stanley Druckenmiller, quien era en esa época un gerente de fondos de Dreyfus. Lo leyó y me buscó para discutirlo, porque lo encontró estimulante desde el punto de vista intelectual. Nos llegamos a conocer, y le pedí que se incorporara a mi firma. Fue muy leal, y se negó a dejar Dreyfus, porque pensaba que sería fuertemente recompensado por haber hecho un montón de dinero durante un año difícil. Había manejado el “crack” mucho mejor que yo. Pero a fines de ese año, cuando la recompensa no llegó, se sintió en libertad de acción para unirse a mí, cosa que hizo en setiembre de 1988. Se hizo cargo de lo que llamamos la macroin-

versión. Yo seguía siendo el patrón, pero me encontraba crecientemente ausente, pues estaba muy comprometido en China, Rusia y Europa Oriental. El tomaba las macrodecisiones y el equipo que yo había contratado a comienzos de 1987 estaba a cargo de la selección de las acciones.

Durante su primer año conmigo, Stan no se desempeñó tan bien como lo había esperado, y lo atribuyó a mi presencia, que de alguna manera lo encerraba, lo cohíbia o ponía trabas a su estilo. Se estaba sintiendo totalmente frustrado. No había conflicto entre nosotros, pero se sentía insatisfecho consigo mismo. No lo ocultaba, por otra parte. Por ende, cuando mis compromisos en Europa Oriental se volvieron tan grandes que a menudo no estaba allí, lo puse plenamente a cargo de la firma. Le dimos un carácter más formal, pero de cualquier manera ésa había sido mi intención. Antes, probablemente se sentía a cargo de la gerencia hasta tanto lo hiciera todo bien, pero tal vez ya no estaría al frente de los negocios si no se desempeñara tan bien.

Cuando quedó realmente al frente de la firma, desarrollamos una relación director técnico-jugador que ha funcionado muy bien desde entonces. En mi papel como director técnico, Stan y los otros jugadores pueden acudir a mí en busca de consejo, hacerme brotar ideas de la cabeza, sin sentir que voy a interferir con el momento en que decidan comenzar el juego o que voy a sacarles la pelota para ponerme a correr con ella. Pienso que es un método muy útil para operar.

Me corresponde también fijar su participación en las utilidades. La mitad de las ganancias de la compañía de “management” está reservada al equipo de “management”. Yo divido la torta. Y también esto es muy útil, porque saben que estoy interesado en el desempeño global del Fondo en el largo plazo. Aceptan que soy un juez imparcial y correcto, y eso permite que haya un buen espíritu de equipo. También estoy a cargo de la estrategia global de la firma, como la decisión de iniciar nuevos fondos, de liquidar fondos existentes o bien de entrar en nuevas áreas de negocios.

\* Llamado de las autoridades bursátiles, que obliga a realizar un arbitraje entre el margen superior y el inferior de las operaciones. (N. del T.)

**¿Cuando pasaste a ese nuevo papel?**

A fines del verano de 1989, cuando la revolución en Europa Oriental se había acelerado. Como dije antes, no podía seguir dirigiendo el Fondo sobre una base diaria; no podía estar en la línea en el momento de tomar decisiones. Resultó ser otra movida maravillosa. Tuvimos un desempeño excelente durante tres años seguidos, otro período de auge en la historia del Fondo.

**¿Los tres años fueron 1991, 1992 y 1993?**

Sí.

**Pero 1994 no fue un año tan bueno.**

El segundo peor año en la historia del Quantum Fund. Sin embargo, logramos obtener una modesta ganancia, lo cual no estuvo mal después de una magnífica serie de tres años. Es normal devolver una parte de las propias ganancias al fin de un movimiento excepcional y también esta vez ocurrió eso, pero su magnitud fue mucho menor que en ocasiones anteriores, en 1982 y 1987. El año 1995 promete ser aún más difícil que 1994. Comenzamos casi con un 10% de pérdida, pero confío en que saldremos al frente. El equipo tiene la cabeza en el lugar correcto, y tenemos un "management" con mayor capacidad que en cualquier otro momento de la historia del Fondo. No hay forma de producir resultados como los nuestros sin altibajos.

A medida que escucho la historia del Quantum Fund, lo que parecería desde el exterior una cadena ininterrumpida de éxitos se convierte en una serie de altibajos. Su desempeño es fenomenal: en promedio, casi un 35% anual de retornos a los accionistas a lo largo de 26 años, después de iniciar el período de la participación del "management" en los beneficios. Mil dólares invertidos en 1969 habrían crecido hasta alrededor de \$ 2.150.000 si se pudie-

ran haber reinvertido los dividendos. Sin embargo, si miro las cosas desde más cerca, puedo distinguir varios períodos distintos. Durante los diez primeros años, eran tú y Jim Rogers contra el mundo. Luego hubo un breve intermedio, cuando transferiste ciertas partes del Fondo a otros gerentes. A continuación se produjo el experimento en tiempo real, seguido por el "crack" de 1987, otra secuencia de auge y colapso. Finalmente llegó el reinado de Stanley Druckenmiller.

Tienes absolutamente razón.

**¿No se ha convertido en un problema el tamaño del Fondo?**

Sí: es un problema ecológico. Somos demasiado grandes para nuestro ambiente. Reconocí el problema en 1989, y decidimos iniciar la distribución de nuestras ganancias a nuestros accionistas. También comenzamos a diversificarnos. Establecimos un fondo para los mercados emergentes, ingresamos en el mercado de la propiedad inmueble y en participaciones industriales.

**¿No es eso terriblemente peligroso? Observa lo que ocurrió con compañías en gran crecimiento como Xerox cuando se diversificaron.**

Reconozco el peligro, pero lo considero como un desafío. Me ayuda a concentrar mi mente. Si no tratáramos de adaptar nuestro *modus operandi* a nuestro mayor tamaño, el peligro sería aún mayor.

**Desde que te has vuelto tan famoso, la gente te observa muy de cerca. ¿No inhibe eso tu libertad de movimientos?**

Sí, la inhibe. Pero corren tantos rumores falsos acerca de nuestras actividades que a menudo ocultan lo que estamos haciendo realmente. Nuestra reputación nos ha traído también algunos beneficios

positivos, especialmente en el área de los negocios industriales. No estamos todavía a punto de extinguirnos. Aún así, no debemos poner demasiado arriba la varilla para saltar. Posiblemente no podamos repetir la *performance* de nuestro primer cuarto de siglo. Si lo hiciéramos, terminaríamos por poseer todas las acciones del mundo. No podemos permitirnos un crecimiento tan grande. Y yo me sentiría satisfecho si en los próximos 25 años pudiéramos tener una *performance* que fuera la mitad de la que tuvimos en los 25 años pasados.

# 4

## LA TEORÍA DE LA INVERSIÓN

**H**ablemos del marco teórico que utilizas en tus inversiones. Escribiste por primera vez acerca de este tema en “La alquimia de la finanza”, y has señalado que este libro marca un avance en tu pensamiento. ¿Por qué este libro es tan importante para ti?

Es el trabajo de mi vida. Una vez que se han bajado todas las fichas sobre el tapete y que todo está dicho, la filosofía es la parte más importante de mi vida.

Pero es justamente tu filosofía la que tiene confundido a todo el mundo. ¿Por qué?

La idea fundamental es que nuestra comprensión del mundo en que vivimos es intrínsecamente imperfecta. Las situaciones que necesitamos comprender para tomar nuestras decisiones son afectadas en realidad por tales decisiones. Hay una diferencia innata entre las expectativas de la gente que toma parte en los acontecimientos y el desenlace real de esos acontecimientos. A veces la divergencia es tan pequeña que se puede hacer caso omiso de ella, pero en otros momentos es tan amplia que se convierte en un factor importante

para determinar el curso de los acontecimientos. No se trata de una idea fácil de comunicar.

Puedo resumir la idea principal en pocas palabras - de hecho, en dos palabras: *comprensión imperfecta*. Pero estas dos palabras no son realmente suficientes para transmitir toda la idea, porque la imperfección no se relaciona tan sólo con nuestra comprensión, sino también con la situación en la cual participamos. La realidad es un blanco móvil, porque es afectada por nuestra comprensión.

Por una parte, la realidad se refleja en el pensamiento de la gente: ésta es la *función cognitiva*. Por la otra, la gente toma decisiones que afectan la realidad, y estas decisiones no se basan en la realidad, sino en la interpretación que hace la gente de la realidad: la llamo la *función participativa*. Las dos funciones operan en direcciones opuestas y en ciertas circunstancias pueden interferir entre sí. La interacción entre ambas toma la forma de un mecanismo de "feedback"\*\* reflexivo de dos carriles.

### ¿Por qué lo llamas reflexivo?

\* El término cibernetico "feedback" (que se traduce como "retroacción" o "retroalimentación") señala un proceso en que su resultado influye sobre el sistema del cual procede. Puede decirse que en este tipo de procesos, que son recurrentes y se desarrollan en un circuito cerrado ("loop"), las causas se transforman en efectos, y éstos en causas. El *feedback* es *positivo* cuando los resultados del proceso lo autoaceleran, hasta llegar a un punto de ruptura que los anglosajones llaman "*runaway*" (estampida o desmadre), como la caída de una avalancha por la ladera de una montaña, hasta su choque contra un obstáculo insuperable al llegar al final de la pendiente. El *feedback* es *negativo* cuando los resultados del proceso lo frenan y lo desaceleran.

Los llamados "servomecanismos" funcionan - en virtud de un *feedback negativo* - como dispositivos de autorregulación de los procesos a los cuales son incorporados. SOROS, cuya "teoría de la reflexividad" tiene un carácter esencialmente cibernetico, hace uso constante, en sus libros y en sus operaciones financieras, del concepto de "*feedback*". Allí reside el secreto de sus éxitos. (N. del T.).

Has oido hablar de los verbos reflexivos, donde el sujeto y el objeto son el mismo, no es cierto? Es un rasgo de la lengua francesa. La palabra "reflexivo" se relaciona también con la reflexión. No se debería confundirla con los "reflejos".

### ¿Todo eso está en "La alquimia de la finanza", no es cierto?

"La alquimia de la finanza" fue un avance importante para mí, porque logré formular la idea de la reflexividad, que es crucial para mi análisis del comportamiento del mercado. No obstante, enuncié esa idea de una manera imperfecta. Inicialmente el libro no tuvo demasiado éxito, porque muy poca gente entendió lo que yo estaba tratando de decir. No logré el tipo de "feedback" intelectual que buscaba. Con todo, hubo algunas excepciones satisfactorias, como lo fue mi encuentro con Stanley Druckenmiller, quien me buscó después de haber leído el libro; también está el caso de Paul Tudor Jones, quien insistió en que cualquier persona que deseara trabajar para él debía leer en primer término el libro y entenderlo. Un pequeño grupo de personas parece haber captado la idea.

Ahora que me he convertido en una figura pública, el libro ha comenzado a ser tomado en serio. Estoy comenzando a recibir ciertas retroalimentaciones valiosas, que han revelado algunas debilidades en la teoría, en la forma en que la enuncié. Ahora reconozco que he sido del todo impreciso al utilizar ciertos términos, e incluso la palabra "reflexividad". La empleo para describir la estructura de los acontecimientos que tienen participantes que piensan. También la uso para describir casos específicos, en que el mecanismo de retroalimentación de dos carriles trastorna tanto el curso de los acontecimientos como las percepciones de los participantes de una manera que origina un desequilibrio.

La primera es una forma de mirar las cosas, una teoría general que tiene validez universal. La segunda es un fenómeno que ocurre en forma sólo intermitente, pero cuando se produce, tiene consecuencias históricas.

## Ocupémonos en primer lugar de tu teoría general de la reflexividad.

Esencialmente, está vinculada con el papel del participante que piensa, y con la relación entre este pensamiento y los acontecimientos en que participa. Creo que un participante que piensa se encuentra en una posición muy difícil, porque está tratando de comprender una situación en la cual él mismo es uno de los actores. Tradicionalmente, pensamos en el entendimiento como si fuera un papel en lo esencial pasivo, y en la participación como si se tratara de un papel activo. En verdad, los dos papeles interfieren entre sí, lo cual hace imposible para el participante basar cualquier decisión en el conocimiento puro o perfecto.

La teoría económica clásica supone que los participantes en el mercado actúan sobre la base de un conocimiento perfecto. Ese supuesto es falso. Las percepciones de los participantes influyen en los mercados en que participan, pero también la acción del mercado influye en las percepciones de los participantes. Estos no pueden obtener un conocimiento perfecto del mercado, porque su pensamiento, lo cual afecta siempre el mercado, y éste, por su parte, afecta su pensamiento. Esto vuelve el análisis del comportamiento del mercado mucho más arduo que si fuera válido el supuesto del conocimiento perfecto.

La teoría económica necesita un reexamen. Existe un elemento de incertidumbre en los procesos económicos que en gran parte no ha sido tenido en cuenta. No se puede esperar que ninguna de las ciencias sociales brinde resultados firmes comparables con los de las ciencias naturales, y la economía no constituye una excepción. Debemos adoptar un enfoque radicalmente diferente del papel que desempeña el pensamiento en lo relativo a la forma que da a los acontecimientos.

Estamos acostumbrados a pensar en los acontecimientos como en una secuencia de hechos: un conjunto de hechos sigue a otro en una cadena sin fin. Pero cuando en una situación intervienen participantes que piensan, la cadena no conduce directamente de un

hecho a otro hecho. Vincula un hecho con el pensamiento de los participantes, y luego conecta el pensamiento de los participantes con el conjunto siguiente de hechos.

## Al tratar de comprender el papel de los participantes que piensan, ¿qué debemos comprender?

Lo primero que debemos comprender es que los participantes no pueden limitar su pensamiento a los hechos. Deben tener en cuenta el pensamiento de todos los participantes, incluyéndose a ellos mismos. Eso introduce un elemento de incertidumbre, en el sentido que el pensamiento de los participantes no corresponde a los hechos, y sin embargo desempeña un papel en darles forma. En lugar de una correspondencia, hay casi siempre una discrepancia entre las percepciones de los participantes y la situación real, y una divergencia entre las intenciones de los participantes y el resultado real. Esta divergencia es la clave para comprender los procesos históricos en general, y la dinámica de los mercados financieros en especial. En mi opinión, las ideas falsas y los errores desempeñan el mismo papel en los asuntos humanos que la mutación en la biología.

Esa es mi idea central que, desde luego, presenta un gran número de ramificaciones. Puede no ser importante para otros, pero es terriblemente importante para mí. Todo lo demás se desprende de ella. Y he observado que mi visión del mundo es en muchos aspectos muy distinta de la visión prevaleciente.

La opinión prevaleciente es que los mercados financieros están en equilibrio. Hay divergencias, desde luego, porque los mercados no son perfectos, pero tienen el carácter de caminos al azar, y tienden a ser corregidos por otros acontecimientos al azar. Esta visión se basa en una falsa analogía con la física newtoniana.

Yo adopto una posición radicalmente distinta. En mi concepción, las divergencias son inherentes a nuestro entendimiento imperfecto. Los mercados financieros se caracterizan por una discrepancia entre las percepciones de los participantes y la situación real. En ciertos

momentos esa discrepancia es despreciable; en otros, no se puede comprender el curso de los acontecimientos sin tenerla en cuenta.

### ¿Puedes dar algunos ejemplos relativos a los mercados financieros?

Habitualmente asumen la forma de secuencias de auge/colapso. Pero no siempre. La secuencia de auge/colapso es asimétrica: se acelera lentamente, y luego culmina en un revés catastrófico. En *La alquimia de las finanzas* examiné varios casos: el “boom” de los conglomerados en los años 60; el caso clásico de los Trusts de inversiones en la propiedad inmobiliaria (REITs); el gran “boom” de préstamos internacionales de los años 70, que culminó con la crisis mexicana de 1982, y así sucesivamente. Elaboré una teoría acerca de los tipos de cambio con flotación libre, los cuales tienen también una tendencia a irse hacia los extremos, pero los extremos tienden a ser más simétricos. Examiné algunos casos impuros, como el “boom” de las compras de partes de paquetes accionarios y las tomas de control, gracias al uso del “apalancamiento”, de los años 80. En todos estos casos, se establece una interacción reflexiva entre un prejuicio prevaleciente y una tendencia prevaleciente. El punto es que en cierto sentido estos casos son excepcionales. En cualquier secuencia de acontecimientos existen largos tramos en que la interacción reflexiva es relativamente insignificante.

Este es el tema que no logré explicar con claridad suficiente en *La alquimia de la finanza*. Empleé la misma palabra - reflexividad - para describir la interacción de dos carriles y la estructura de los acontecimientos que la permite. Sigo empleándola, pero espero haber aclarado que la interacción reflexiva es ocasional, en tanto que la estructura reflexiva es permanente.

En lo que se podría considerar la situación normal, la discrepancia entre el pensamiento y la realidad no es muy grande, y hay fuerzas en juego que tienden a acercarlas, en parte porque la gente puede aprender a partir de la experiencia, y en parte porque puede

cambiar y moldear realmente las condiciones sociales de acuerdo con sus deseos. Estas son las que llamo condiciones cercanas al equilibrio.

Pero hay otras circunstancias, en las cuales el pensamiento de la gente y la situación real están muy distantes, y no tienden a acercarse. Son las que llamo condiciones lejos del equilibrio. Se dividen en dos categorías. Hay casos de desequilibrio dinámico, en que el prejuicio prevaleciente y la tendencia prevaleciente se refuerzan entre sí, hasta que la brecha entre ambos se ensancha, llegando a un punto tal que provoca un colapso catastrófico.

Hay también casos de desequilibrio estático, si bien es raro encontrarlos en los mercados financieros. Se caracterizan por una forma muy rígida y dogmática de pensar, y por condiciones sociales muy rígidas; ninguna de las dos se modifica, y el dogma y la realidad quedan muy distanciados. Por cierto, cuando la realidad cambia, por más lentamente que lo haga, y el dogma no se adapta a esos cambios, el pensamiento y la realidad se alejan todavía más. Tales condiciones pueden predominar durante períodos muy prolongados, como ocurrió - para emplear un ejemplo familiar - en la Unión Soviética. Por contraste, el colapso del sistema soviético puede ser tomado como un ejemplo de desequilibrio dinámico.

Podemos enfocar el desequilibrio dinámico y el estático como los dos extremos, con las condiciones cercanas al equilibrio entre ambos. Me gusta comparar estas tres situaciones con los tres estados en que se puede encontrar el agua en la naturaleza: líquida, helada o como vapor. El carácter de estos tres estados es muy diferente, y el comportamiento del agua es muy diferente en esos tres estados. Lo mismo es aplicable a los participantes que piensan. En lo que podríamos considerar su estado normal, el mecanismo de retroalimentación de dos carriles que llamo “reflexividad” no es muy importante; se puede hacer caso omiso de él. Cuando se acercan a esas condiciones lejos del equilibrio, la reflexividad se vuelve importante y se producen secuencias de auge/colapso.

### ¿De qué manera traza la línea entre las condiciones cercanas al equilibrio y las alejadas?

Esa es la pregunta del millón. La línea divisoria es borrosa. Existen casi siempre fuerzas en juego que nos llevarían a un territorio alejado del equilibrio. Son resistidas por fuerzas que las contrarrestan. Habitualmente prevalecen éstas últimas, pero en ciertas ocasiones no pueden hacerlo. Es entonces cuando se produce un cambio de régimen o una revolución. Me interesan particularmente tales ocasiones, pero te mentiría si te dijera que dispongo de una teoría bien desarrollada que pueda explicarlas y predecirlas. Estoy todavía en la etapa de indagación. Me desempeño mejor en los mercados financieros que al tratar la historia en general, porque proporcionan un espacio definido con mayor claridad, y los datos están cuantificados y se dispone públicamente de ellos.

### Detengámonos ahora mismo en los mercados financieros. ¿Puedes explicarme tu teoría del auge/colapso?

Intenté hacerlo en *La alquimia de la finanza*, pero es obvio que no realicé un muy buen trabajo. Lo que entendió la mayoría es que los precios del mercado son influidos por los prejuicios de los participantes. Si eso fuera todo, sería demasiado obvio para discutirlo. Un proceso de auge/colapso se produce sólo cuando los precios de mercado encuentran una forma de influir en los llamados “*fundamentals*”, que supuestamente se reflejan en los precios de mercado.

Mira los distintos ejemplos que usé en el libro. En el “boom” de los conglomerados, éstos últimos utilizaron sus acciones sobrevaluadas como moneda corriente para comprar “*earnings*”, los cuales, a su vez, servían para justificar la sobrevaluación. En el “boom” de los préstamos internacionales, los bancos usaban las llamadas “*ratios*” de las deudas para medir la capacidad de contraer préstamos de los países deudores, en la misma medida que la razón entre la deuda pendiente y el PBN o entre el servicio de la deuda y las exportaciones.

Consideraban estas “*ratios*” de la deuda como medidas objetivas, pero resultó que las mismas eran influidas por sus propias actividades; por ejemplo, cuando los bancos dejaron de prestar, el PBN se deterioró, y así sucesivamente. Este cortocircuito entre los llamados “*fundamentals*”\* y la valuación que se les atribuye no ocurre con gran frecuencia, pero cuando se produce pone en movimiento un proceso que inicialmente puede ser autorreforzante, pero que eventualmente se derrota a sí misma.

Habitualmente está implícito algún error en el acto de la valuación. El error más común consiste en no reconocer que un valor llamado fundamental no es realmente independiente del acto de la valuación. Fue lo que ocurrió en el “boom” de los conglomerados, en el cual se podía fabricar un crecimiento de los “*earnings*” por acción por medio de adquisiciones, y también en el boom de los préstamos internacionales, en el cual las propias actividades de préstamo de los bancos contribuían a mejorar las “*ratios*” de las deudas que los propios bancos usaban luego para orientarse en sus actividades de préstamo.

Pero no siempre es así. El “boom” inmobiliario japonés no fue un error; fue un esfuerzo deliberado y clarividente de alentar los ahorros y deprimir los niveles de vida por la mayor gloria del Japón. Los japoneses parecen utilizar la reflexividad como una herramienta política, probablemente porque han heredado una tradición intelectual diferente. Manipular los llamados “*fundamentals*” parece ser algo natural para ellos, en tanto que nosotros depositamos nuestra fe en la Mano Invisible. Ahora estamos tratando de imitarlos, justamente en el momento en que parecen haber quedado apresados en una red que ellos mismos han tejido.

### ¿Sigue la reflexividad una pauta predeterminada?

\* Se designan con este nombre los fundamentos de la teoría financiera y económica. (N. del T.)

Absolutamente no. Pero para que pueda volverse observable debe ser autorreforzante, por lo menos inicialmente. Si un proceso autorreforzante se prolonga en medida suficiente, con el tiempo se vuelve insostenible, porque o la brecha entre el pensamiento y la realidad se ensancha demasiado, o bien el prejuicio de los participantes se vuelve demasiado pronunciado. Por ende, los procesos reflexivos que se vuelven históricamente significativos tienden a seguir una pauta que inicialmente se autorreforza, pero que con el tiempo se derrota a sí misma. Es lo que llamo la secuencia de auge/colapso. Las interacciones reflexivas que se corrigen a sí mismas antes de poder alcanzar proporciones de "boom" no llegan a ser históricamente significativas; sin embargo, pueden ocurrir con una frecuencia mucho mayor que los "booms" con todas las de la ley, que terminan en colapsos.

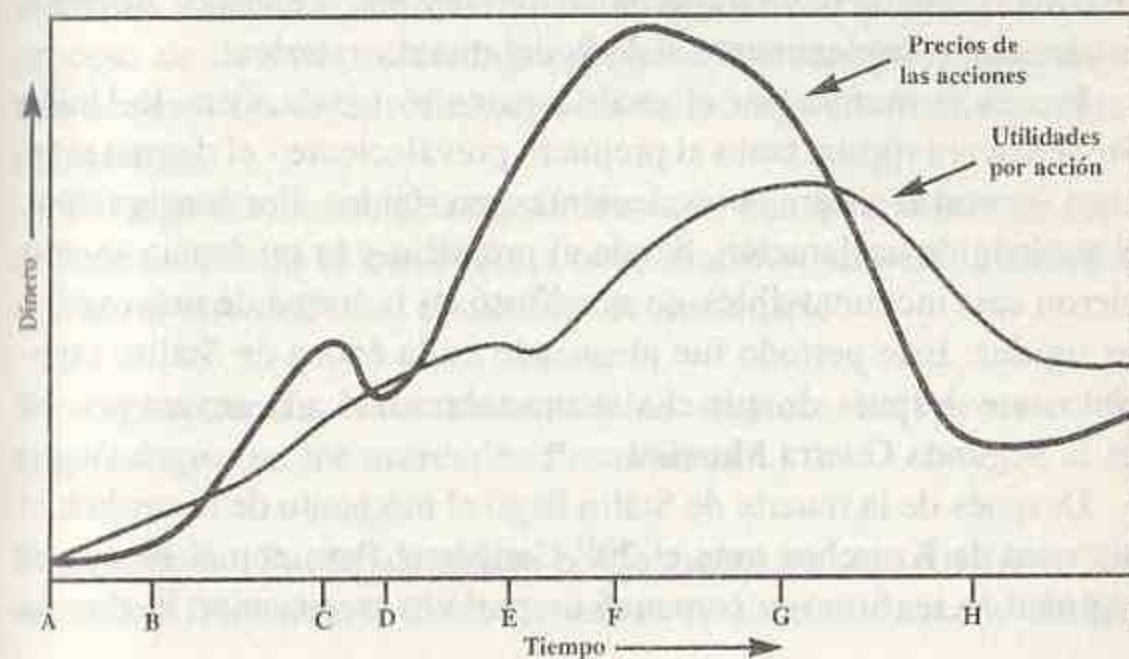
### ¿Hay una pauta específica de auge/colapso?

He encontrado una, basada en parte en la observación y en parte en la lógica, pero quiero destacar que no hay nada determinado o compulsorio al respecto. En primer lugar, el proceso puede ser abortado en cualquier estadio. Segundo, el modelo describe el proceso aislado. En realidad, se desarrollan muchos procesos al mismo tiempo, interfiriendo entre sí, y las secuencias de auge/colapso son interrumpidas por "shocks" externos. Sólo en raras oportunidades el curso real de los acontecimientos se parece al modelo aislado. Con todo, el modelo establece una cierta secuencia, con determinados estadios, y no podríamos tener un proceso de auge/colapso en el cual los estadios clave estén fuera de secuencia. En consecuencia, si y cuando eso ocurre, sigue una pauta específica.

### ¿Cuáles son los estadios clave?

Habitualmente el proceso se inicia con una tendencia que no es reconocida. Cuando lo es, el propio reconocimiento tiende a refor-

zarla. En esta *fase inicial*, la tendencia prevaleciente y el prejuicio prevaleciente se refuerzan entre sí. En esta etapa, no podemos hablar todavía de condiciones alejadas del equilibrio. Eso sólo ocurre a medida que el proceso evoluciona. La tendencia se vuelve crecientemente dependiente del prejuicio, y éste último se hace crecientemente exagerado. Durante este período tanto la tendencia como el prejuicio pueden verse sometidos a repetidas pruebas por "shocks" externos. Si sobreviven a las *pruebas*, emergen fortalecidos hasta que terminan por parecer incombustibles. Podríamos llamarlo el *periodo de aceleración*. Llega un momento en que la divergencia entre la creencia y la realidad se vuelve tan grande que los prejuicios de los participantes terminan por ser reconocidos como tales. Podríamos llamarlo el *momento de la verdad*. La tendencia puede sostenerse por inercia, pero deja de ser reforzada por la tendencia, de tal modo que se aplasta: llamémoslo el *periodo crepuscular* o período de estancamiento. Con el tiempo, la pérdida de fe está destinada a causar una inversión de la tendencia, que se ha vuelto dependiente de un prejuicio todavía más fuerte; esta inversión de la tendencia es el *punto de pasaje*. La tendencia opuesta genera un prejuicio en sentido contrario, causando una aceleración catastrófica que puede ser calificada como un "crack".



El gráfico muestra que la pauta de auge/colapso tiene forma asimétrica. Se inicia con lentitud y se acelera gradualmente hasta llegar a un exceso desenfrenado, que es seguido por un período crepuscular y luego por un colapso catastrófico. Cuando el proceso ha quedado completado, ni la tendencia ni el prejuicio siguen siendo los mismos. El proceso no se repite. Hay un cambio de régimen.

**¿Has podido identificar pautas de auge/colapso en la historia, y también en los mercados financieros?**

Sí. No ocurren con mucha frecuencia, porque habitualmente hay demasiados procesos en curso, que interfieren entre sí. Pero ocasionalmente un proceso es tan importante que arrolla todos los demás. Ese fue el caso con el ascenso y la caída de la Unión Soviética; puede ocurrir lo mismo con la integración y la desintegración de Europa.

**¿De qué manera la pauta de auge/colapso se aplica a la Unión Soviética?**

El sistema soviético lo abarcaba todo: una forma de gobierno, un sistema económico, un imperio territorial y una ideología. Además, estaba casi completamente aislado del mundo exterior.

Ese es el motivo por el cual la pauta es válida. Pero la Unión Soviética era rígida: tanto el prejuicio prevaleciente - el dogma marxista - como el sistema prevaleciente eran rígidos. Por consiguiente, el período de aceleración, donde el prejuicio y la tendencia se volvieron casi inmóviles, se manifestó en la forma de una excesiva rigidez. Este período fue alcanzado en la época de Stalin, especialmente después de que el sistema sobrevivió a la severa prueba de la Segunda Guerra Mundial.

Después de la muerte de Stalin llegó el momento de la verdad: el discurso de Kruschev ante el 20º Congreso. Pero con el tiempo el régimen se reafirmó, y comenzó un período crepuscular. El dogma

fue preservado por métodos administrativos, pero ya no se vio reforzado por la creencia en su validez. Es interesante señalar que la rigidez del sistema se acentuó aún más. Mientras hubo un personaje totalitario vivo al timón, la línea del partido comunista podía ser modificada a su antojo. Pero ahora esa flexibilidad se ha perdido. Simultáneamente el terror amainó y se puso en marcha un sutil proceso de decadencia. Cada una de las instituciones tuvo que maniobrar en busca de nuevas posiciones. Como ninguna de ellas disfrutaba de una autonomía real, debieron emprender ciertas formas de transacciones con las otras instituciones.

Un complicado sistema de negociaciones institucionales reemplazó gradualmente lo que se suponía que era la planificación central. Al mismo tiempo, se desarrolló una economía informal, que complementó y llenó las brechas dejadas por el sistema formal. Este período crepuscular coincidió con un *período de estancamiento*. El carácter inadecuado del sistema se volvió crecientemente evidente, y la presión por lograr reformas aumentó. Gorbachov se convirtió en el jefe del partido. Ese fue el punto de pasaje. La reforma aceleró el proceso de desintegración, porque introdujo o legitimó alternativas, mientras que el sistema dependía para sobrevivir de la falta de alternativas. La reforma económica demostró la necesidad de reformas políticas. Con el advenimiento de la *perestroika* y la *glasnost*, el proceso de desintegración ingresó en su fase terminal, llevando a una aceleración catastrófica, que ha culminado en el colapso total del sistema.

El rasgo fascinante de esta secuencia es que no conduce de condiciones cercanas al equilibrio a otras alejadas, sino de la extrema rigidez al otro extremo: el cambio revolucionario.

**En consecuencia, esta secuencia es distinta del proceso de auge/colapso en los mercados financieros.**

Realmente no. Puedo identificar por lo menos un caso similar en los mercados financieros. Créase o no, es el sistema bancario de los

Estados Unidos. También ha pasado de una extrema rigidez a una extrema variabilidad. El proceso fue similar pero en sentido inverso: se inició con un colapso y terminó con un auge.

El sistema bancario estadounidense se vino abajo en los años 30. Se volvió altamente regulado. La estructura de la actividad bancaria fue prácticamente congelada por la regulación. La expansión a través de los límites estaduales fue prohibida, y en algunos Estados incluso se proscribió la apertura de filiales. Las gerencias se vieron traumatizadas. La seguridad se convirtió el criterio supremo, eclipsando la ganancia o el crecimiento. Un negocio lento y torpe atrajo a gente de iguales características, y en esa actividad hubo escaso movimiento o innovación. Las acciones bancarias fueron ignoradas por los inversores. Estas condiciones prevalecieron hasta comienzos de la década del 70. Por ese entonces, bajo la calma superficie fermentaban los cambios. Estaba emergiendo una nueva estirpe de banqueros, que habían sido educados en escuelas de negocios y que pensaban en términos de ganancias. El centro espiritual de la nueva escuela de pensamiento era el First National City Bank of New York, y la gente entrenada allí se diseminó por otros bancos, ocupando los puestos más altos. Se introdujeron nuevos tipos de instrumentos financieros, y algunos bancos comenzaron a utilizar su capital de una manera más agresiva, alcanzando *performances* muy aceptables en materia de ganancias.

Hubo algunas adquisiciones dentro de los límites estaduales, que hicieron emerger unidades más grandes. Ciertos bancos palanquearon su capital accionario entre 14 y 16 veces, y el Bank of America llegó hasta 20 veces. Los mejores bancos obtuvieron un retorno sobre su capital accionario superior al 13 por ciento. En cualquier otra actividad tal retorno, combinado con un crecimiento superior al 10% de las utilidades por acción, habría sido compensado con la venta de las acciones obteniendo una prima decente sobre el valor de libros, pero las acciones bancarias se vendían con una prima escasa o nula.

Los analistas de las acciones bancarias conocían esta relativa subvaluación, pero tenían pocas esperanzas de ver corregida esta

situación, porque los cambios subyacentes eran demasiado graduales y la valuación prevaleciente era demasiado estable. Sin embargo, muchos bancos habían alcanzado el punto en que estaban presionando contra los límites de lo que se consideraba un apalancamiento prudente. Si querían seguir creciendo, necesitarían conseguir un capital accionario adicional.

Fue en este marco que el First National City invitó en 1972 a una cena a analistas de títulos: se trataba de un acontecimiento sin precedentes en la actividad bancaria. Yo no fui invitado, pero esa situación me impulsó a publicar un informe que recomendaba la compra de una canasta de los bancos administrados en forma más agresiva. Se alegaba allí que las acciones bancarias estaban por despertar, porque las gerencias tenían un buen informe para dar, y estaban comenzando a darlo. Decía yo que "crecimiento" y "bancos" parecían términos contradictorios, pero la contradicción estaba por ser resuelta mediante un crecimiento en varios múltiplos de las acciones bancarias.

De hecho, las acciones bancarias tuvieron un buen movimiento en 1972, y gané alrededor de un 50% sobre mi canasta. Algunos de los bancos más ágiles lograron obtener un cierto capital. Si el proceso de levantar capital con una prima sobre el valor de libros se hubiera consolidado, los bancos podrían haberse expandido sobre una base sana, y la evolución del sistema bancario habría seguido una trayectoria cercana al equilibrio.

Tal como ocurrieron las cosas, el proceso había apenas comenzado cuando se produjo el primer "shock" petrolero en 1973. La inflación se aceleró, las tasas de interés subieron, y un retorno del 13 por ciento sobre el capital ya no fue suficiente para vender acciones con una prima. Como secuela del primer "shock" petrolífero, se produjo un aumento tremendo del flujo de fondos a los países productores de petróleo. Fue el comienzo del reciclaje de los petrodólares y del gran "boom" de préstamos internacionales de los años 70, que terminó con la crisis mexicana de 1982.

Como puedes ver, también el sistema bancario estadounidense

pasó de un extremo al otro, después de desperdiciar la ocasión de estabilizarse en un crecimiento cercano al equilibrio en 1972. Se puede trazar un paralelismo entre la caída y el ascenso del sistema bancario de los Estados Unidos y el ascenso y la caída de la Unión Soviética.

**Eso es fascinante. Nunca se me habría ocurrido establecer un paralelismo entre la Unión Soviética y el sistema bancario norteamericano.**

Es divertido. Pero no te entusiasmes con la analogía. Es muy raro encontrar secuencias aisladas de auge/colapso en el mundo real. Tanto el sistema soviético como el sistema bancario norteamericano eran suficientemente significativos y aislados, lo cual les permitía revelar los rasgos de una secuencia verdadera de auge/colapso. En eso reside la similitud. Son interesantes como especímenes teóricos, porque muestran que el proceso de auge/colapso no va solo del estado cercano al equilibrio al desequilibrio dinámico, sino que puede incluir también el desequilibrio; en ese caso, el período de aceleración se manifiesta como un período de mayor rigidez. Pero no esperes ver muchas secuencias completas de auge/colapso en el mundo real. Son pocas y están distanciadas entre sí. Los sistemas no operan en un estado de aislamiento. Todo sistema tiene subsistemas y forma parte de un sistema mayor, llamado la realidad. Los diversos sistemas y subsistemas interfieren entre sí.

En la ciencia ha habido un desarrollo reciente, que recibe diversos nombres: ciencia de la complejidad, teoría de los sistemas evolutivos o teoría del caos. Para comprender los procesos históricos este enfoque resulta mucho más útil que el enfoque tradicional, que es analítico. Por desgracia, nuestra visión del mundo ha sido moldeada por la ciencia analítica en mayor medida de lo que sería deseable para nosotros.

La economía trata de ser una ciencia analítica. Pero todos los procesos históricos, incluyendo los mercados financieros, son complejos

y no pueden ser comprendidos sobre la base de la ciencia analítica. Necesitamos todo un nuevo enfoque, y mi teoría de la reflexividad es tan sólo un primer paso en esta dirección. El modelo de auge/colapso no debería ser tomado demasiado en serio. Sirve con fines de ilustración, y no se debería emplearlo como un molde en el cual habría que encajar la realidad. Hay muchos procesos diferentes en marcha al mismo tiempo, algunos de los cuales son dinámicos, otros estáticos y otros cercanos al equilibrio. La interacción entre ellos origina otros procesos más, que se encuadran en las mismas categorías.

**Esto se está volviendo terriblemente abstracto. ¿No podrías darme algunos ejemplos específicos?**

Con mucho gusto, pero antes me gustaría hacer una observación. En el caso de un desequilibrio, los economistas hablan de "shocks" y de influencias exógenas o exteriores. Al demostrar la existencia de secuencias de auge/colapso más o menos aisladas, espero haber mostrado que el desequilibrio no es necesariamente introducido desde el exterior. Es inherente al entendimiento imperfecto de los participantes. En otras palabras, los mercados financieros son intrínsecamente inestables, y la idea de un equilibrio teórico que prevalecería si tan solo... es ella misma un producto de nuestro imperfecto entendimiento.

# 5

## LA TEORÍA EN ACCIÓN

¿Puedes explicar exactamente de qué manera aplicas la teoría del auge/colapso a los mercados financieros? Tomemos el caso de tu hazaña más famosa. ¿Cómo aprovechaste la crisis de la libra esterlina?

Como sabes, la libra esterlina formaba parte del Mecanismo Europeo de Tipos de Cambio [European Exchange Rate Mechanism - ERM), y ese mecanismo funcionó en condiciones cercanas al equilibrio durante un período bastante prolongado. Era en realidad un sistema muy hábil y sofisticado, que dejaba un margen para ajustes frecuentes, los cuales no eran suficientemente graves para que especuladores como yo pudieran ganar un montón de dinero con ellos. Se trataba en suma de un sistema cercano al equilibrio, tan bueno como puede ser cualquier mecanismo de tipos de cambio.

Luego llegó el colapso de la Unión Soviética y la reunificación de Alemania, y el sistema se vio lanzado a un desequilibrio dinámico. Según mi teoría, todo régimen de tipos de cambio tiene fallas. También había una falla latente en el ERM, pero sólo se puso de manifiesto en forma ostensible como consecuencia de la reunificación. La falla consistía en que el Bundesbank desempeñaba un papel doble en el sistema: era a la vez el pilar del ERM y el protec-

tor constitucional de la estabilidad de la moneda alemana. El Bundesbank pudo satisfacer ambos papeles sin ningún problema durante todo el período cercano al equilibrio, pero la reunificación de Alemania, que provocó el cambio de la divisa de Alemania Oriental por el deutschmark a un tipo muy alto y excesivo, generó un conflicto entre los dos papeles del Bundesbank: su papel constitucional y su papel como pilar del ERM.

**¿El tipo de cambio entre el marco oriental y el deutschmark estaba más relacionado con objetivos políticos que con la realidad económica?**

Correcto. Y la tremenda inyección de capital de Alemania Occidental en Alemania Oriental puso en marcha fuertes presiones inflacionarias en el seno de la economía alemana. El Bundesbank tenía la obligación - impuesta por la Constitución, no tan sólo por la ley - de contrarrestar esa situación elevando las tasas de interés, y lo hizo con vigor considerable. Eso ocurrió en un momento en que Europa en general, y Gran Bretaña en particular, estaban hundidas en una recesión. La política alemana de altas tasas de interés era totalmente inadecuada para las condiciones que prevalecían en Inglaterra. Surgió un conflicto entre los dos papeles del Bundesbank y, teniendo en cuenta la Constitución, no había dudas sobre cuál de esos papeles prevalecería. El hecho de llevar a cabo una política monetaria decididamente restrictiva, en momentos en que el resto de Europa estaba en recesión, descalificaba al Bundesbank en su papel de pilar del ERM. Esta circunstancia arrojó al ERM, que había estado operando en condiciones cercanas al equilibrio, a un desequilibrio dinámico.

Otros conflictos exacerbaron la situación. Hubo un conflicto entre el Canciller Kohl y el Bundesbank acerca del tipo de cambio entre el marco oriental y el occidental, y acerca de la forma en que se financiaba el déficit fiscal. Pero este conflicto se profundizó aún más.

Cuando se produjo el colapso de la Unión Soviética, el Canciller Kohl se dirigió al presidente francés Mitterrand y le dijo que quería realizar la reunificación de Alemania en un contexto europeo. Ambos concordaron en que era necesario fortalecer la Comunidad Europea. Desde luego, la Primer Ministro Thatcher no estuvo de acuerdo. Se originaron arduas negociaciones, que finalmente desembocaron en el Tratado de Maastricht. Entre otras cosas, el Tratado estableció un mecanismo para crear una moneda europea común, que resultó por cierto un concepto con muchas fallas.

La moneda europea común propuesta (EMU) era el toque de difuntos para el Bundesbank, pues éste iba a ser suplantado por un Banco Central Europeo. Se podría decir que este último era el sucesor espiritual del Bundesbank, pero tal circunstancia era un escaso consuelo para una institución extremadamente poderosa, que disfruta de su poder. Las instituciones parecen tener un deseo innato de perpetuarse. Se aferran a la preservación de su especie con tenacidad aún mayor que otros organismos. El Tratado de Maastrich ponía en peligro la propia existencia del Bundesbank.

Por consiguiente, hubo conflicto acerca de estas tres cuestiones: primero, que Alemania necesitaba una política monetaria distinta de la del resto de Europa; segundo, que el Bundesbank propiciaba para Alemania una política fiscal diferente de la que el Canciller Kohl adoptó en los hechos; tercero, que el Bundesbank estaba luchando por su supervivencia como institución. En mi opinión, de los tres conflictos, el tercero fue el menos comprendido y el más decisivo. Los conflictos fermentaron lentamente durante un cierto tiempo; después de todo, la reunificación se produjo en 1990 y la crisis llegó a un punto decisivo tan sólo en 1992. Pero cualquiera que hubiera percibido este drama podría haber observado su desarrollo.

**Describe los acontecimientos que llevaron a setiembre de 1992. ¿Cuándo tuviste por primera vez la idea de que era inminente un derrumbe de la libra esterlina?**

Tuve mi primer indicio a partir del momento en que el Presidente del Bundesbank, Schlesinger, pronunció un discurso ante un prestigioso auditorio. Dijo que los inversores estaban cometiendo un error al considerar el ECU (la moneda europea) como una canasta fija de monedas. Aludía especialmente a la lira italiana, como una moneda que no era demasiado sana. Después del discurso, le pregunté si le gustaba el ECU como una moneda, y contestó que le gustaba como concepto, pero no le gustaba el nombre. Habría preferido que se lo llamara el marco.

Comprendí el mensaje. Nos alentaba a operar *corto* con la lira italiana, y poco después, esta moneda fue expulsada de hecho del mecanismo de tipos de cambio. Esa fue una clara señal de que también la libra esterlina era vulnerable. Además, la ganancia que hicimos vendiendo corto la lira nos proporcionó un colchón para tomar un riesgo sobre la libra.

No recuerdo la secuencia exacta de los acontecimientos. Tengo una memoria extremadamente escasa, lo cual me permite ocuparme del futuro mejor que del pasado. Recuerdo el voto por el "no" sobre el Tratado de Maastricht en Dinamarca y las frenéticas negociaciones del fin de semana anterior al referéndum francés. A medida que la presión sobre la libra esterlina crecía, la situación se volvió realmente excitante. El punto culminante fue alcanzado finalmente cuando el gobierno inglés aumentó un 2 por ciento la tasa de interés para defender la libra esterlina. Fue un acto de desesperación, que nos indicó que la posición británica era insostenible. Nos alentó a continuar vendiendo la libra esterlina de una manera aún más agresiva que antes. Ese fue el fin. Las tasas de interés fueron aumentadas al mediodía. Por la noche, la libra esterlina debió abandonar el ERM.

**Tus críticos dicen que Inglaterra hizo lo correcto elevando la tasa de interés en un 2%, y que la cosa habría funcionado si no hubieses conspirado aprovechando la situación y no hubieses vendido corto la libra durante toda la tarde.**

Bueno, en primer lugar, fue una jugada insostenible, porque si no hubiera sido insostenible, nuestra "conspiración" no habría expulsado a Gran Bretaña del ERM. En segundo término, no éramos los únicos que estábamos operando, y el proceso se habría desarrollado de la misma manera aunque yo no hubiera nacido. Podemos haber desempeñado un papel en el final mismo del proceso, cuando el Banco de Inglaterra elevó las tasas de interés, porque en ese momento los participantes en el mercado podrían haber vacilado, y tal vez nuestra reacción decisiva haya puesto en marcha de nuevo el rebaño. Tal vez hayamos acelerado ligeramente el proceso, pero estoy seguro de que se habría producido de todos modos.

### ¿Puedes relacionar nuevamente esto con tu teoría?

Una estructura institucional - el ERM - que había estado operando cerca del equilibrio durante un cierto tiempo, se vio lanzada a un desequilibrio dinámico. Otro elemento, que aún no mencioné, agravó la situación. Fue una falla en la percepción de los participantes en el mercado. Si lo recuerdas, los inversores institucionales esperaban que las monedas europeas se unificaran en un proceso continuo, de tal modo que llegaron a la conclusión que los tipos de cambio fluctuarían todavía menos que en el pasado. Todos se abalanzaron a comprar bonos de alto rendimiento en las monedas más débiles. Esto volvió al ERM más rígido de lo que había sido antes, y lo preparó para una ruptura radical, antes que para un ajuste gradual.

**Estabas reconociendo que todos percibían una situación de modestos cambios incrementales, mientras que tú veías que se estaba acumulando una enorme discrepancia. En consecuencia, tu intuición era que se trataba de un desequilibrio de grandes proporciones. Por eso pensaste que éste era uno de esos pocos casos en que debías aumentar al máximo tu efecto de palanca.**

Exacto. Yo estaba preparado para un cambio de régimen, en tanto

que otras personas actuaban en el marco del régimen prevaleciente. Y es allí donde pienso que fue útil mi percepción de que las condiciones existentes podían experimentar un cambio revolucionario. Si lo recuerdas, el gobierno británico aseguró al público hasta el último minuto que el ERM era tan sólido como una roca. Tal vez hayan influido sobre algunos inversores, pero con seguridad no nos convencieron a nosotros.

**Y resultó que tuviste razón. La libra esterlina se vino abajo, e hiciste una tremenda ganancia sobre ella. Pero también atrajiste una tremenda cantidad de atención, más de la que habías tenido en cualquier ocasión anterior, y no toda fue favorable. Por más provechosa que fuera esa operación, fuiste atacado a causa de ella. ¿Cuál es tu respuesta a eso?**

Luché por muchas causas en mi vida, pero no me siento demasiado bien defendiendo la especulación en divisas. La considero un mal necesario. La considero mejor que las restricciones sobre las divisas, pero una moneda unificada sería aún mejor. Mi defensa es que opero dentro de las reglas. Si hay una ruptura en las reglas, no es mi culpa como un participante legal: los culpables son aquellos que establecieron las reglas. Pienso que es una posición muy sólida y justificada, y no tengo absolutamente ninguna inquietud moral al ser calificado como un especulador. Pero, tal como te lo dije, tampoco siento la necesidad de emprender una campaña tratando de defender la especulación. Tengo mejores batallas en que combatir. Pienso que les corresponde a las autoridades elaborar un sistema que no premie a los especuladores. Cuando éstos ganan, las autoridades han fallado en un aspecto o en otro. Pero no les gusta admitir las fallas; preferirían pedir que los especuladores fueran colgados de algún farol, antes que emprender una búsqueda interior para ver qué hicieron mal.

**¿Fue éste un caso en que llevaste la teoría de la reflexividad a un nuevo nivel? La idea es que un participante puede influir en el**

resultado, pero aquí en realidad el participante instigó el resultado. Tu teoría te dijo: "Mira, aquí hay una situación que es vulnerable. Si participas en ella en medida suficiente, puedes hacer que el resultado sea predeterminado."

No era tan predeterminado. En forma retrospectiva era predeterminado, pero no en forma prospectiva. Créeme, la especulación no carece de riesgos, y el resultado está lejos de ser seguro. En todo caso, no actuamos en forma autónoma. Seguimos las órdenes de nuestro amo, el Bundesbank. Tal vez comprendimos mejor que otros quién era nuestro amo, y tuvimos mejores oídos que otros para captar las señales. Pero en mi mente no hay dudas sobre quién era el que manejaba la batuta. Pudimos habernos equivocado al creer que el Bundesbank estaba decidido a quebrar el ERM para preservarse como el árbitro de la política monetaria en Europa, pero demostró ser una falacia fértil.

Dicho sea de paso, el partido no ha terminado. La Unión Monetaria Europea continúa siendo una amenaza para la existencia institucional del Bundesbank, y el proceso está en pleno desarrollo en estos mismos momentos. El dólar se está debilitando, en parte a causa de la crisis mexicana y en parte a causa de un evidente debilitamiento de la economía estadounidense. El Bundesbank está hablando en forma dura. Acaba de publicar su informe trimestral, que pasa por alto los últimos acontecimientos internacionales y ofrece la perspectiva de un nuevo endurecimiento en Alemania. El resultado es un fortalecimiento del marco alemán contra todas las monedas europeas. El franco francés se está debilitando a causa de los escándalos y de la declinación de la popularidad de Balladur. Como secuela de la crisis mexicana, hay una fuga de capitales de Italia. A medida que esos países tratan de apuntalar sus divisas, venden dólares, deprimiendo aún más la relación dólar/marco. Es un círculo autorreforzante, que es acentuado aún más por el Bundesbank. Hemos entrado en otro período de volatilidad de las divisas. Miramos hacia el Bundesbank en busca de señales, porque es de lejos la fuerza más poderosa en el mercado de divisas.

**Esto contradice la opinión generalmente aceptada que los especuladores son más poderosos que las autoridades.**

En el caso del Bundesbank, la contradice. Nosotros bailamos el baile, pero ellos imponen la melodía.

**Se te considera ampliamente capaz de influir en los mercados.**

Después de la crisis de la libra esterlina, me hice conocido como “el hombre que quebró al Banco de Inglaterra”. Fue eso lo que me dio la reputación de que puedo mover los mercados. Pero en el momento de esa crisis, yo era simplemente un miembro de la muchedumbre - tal vez de mayor fuerza y con más éxito que la mayoría - pero seguía siendo simplemente uno entre tantos. Una movida en el mercado puede llegar a estar asociada con mi nombre, como ocurrió una vez con el oro. Pero si tratamos de movernos contra el mercado, terminamos pisoteados. Eso nos ocurrió más de una vez, y en fecha muy reciente con el yen.

El hecho sigue siendo que el mercado presta atención a lo que hacemos y a lo que digo. Habitualmente lo que hacemos es ocultado por falsos rumores. Pero el hecho que mis declaraciones pueden mover los mercados me coloca en una posición muy peculiar. Me complica considerablemente la vida.

**No comprendo por qué.**

Como creo que los mercados financieros son intrínsecamente inestables, debo tener cuidado de no crear inestabilidad. Por ejemplo, cuando el franco francés fue atacado, creí realmente que podía doblegarlo si entraba en la pelea. Eso me indujo a actuar de una manera bastante alocada. Opté por abstenerme de especular contra el franco para poder formular lo que consideraba sugerencias constructivas. Esto tuvo resultados doblemente desafortunados: perdí una oportunidad de hacer ganancias, y molesté a las autoridades

francesas con mis comentarios aún más que si hubiese especulado contra el franco. Eso me enseñó una lección: los especuladores deben quedarse tranquilos y especular.

**Por último, dijiste que ya no te refrenarías de comprar y vender francos, y ganaste algún dinero con el franco francés.**

No mucho. En ese momento la oportunidad de hacer ganancias era bastante mínima.

**Pero ahora, cuando percibes otra oportunidad de ganancias, no vacilas en no dejarla escapar.**

Así es. La última vez, aprendí la lección. Pero me creo en la obligación de abstenerme de hacer comentarios públicos. Tal vez no debería estar conversando contigo, pero en el momento en que se publique este libro los acontecimientos se habrán desarrollado ya, y lo que diga ahora no puede afectar los mercados.

**Pero haces comentarios públicos.**

Sólo teniendo presente el interés público. Por ejemplo, propicio una moneda europea común. Según mi teoría, todos los mecanismos de tipo de cambio tienen fallas. La única forma de preservar el mercado común consiste en tener una moneda común. Y sospecho más bien que puede no ser posible establecer una moneda común por un proceso de convergencia gradual, porque la tendencia es hacia la divergencia. Eso requerirá una decisión política, una discontinuidad, establecer una fecha fija.

**Hemos hablado de la crisis de la libra esterlina como un ejemplo de desequilibrio en Europa. Pero a fines de los años 80, en Japón se desarrolló una burbuja, que era con seguridad la versión de este fenómeno de desequilibrio en el Lejano Oriente. Me**

pregunto si podrías interpretar esto para nosotros y darme alguna idea de la forma en que el Japón se encuadra en esta secuencia de auge/colapso.

Bueno, esta es una pregunta bastante afligente, porque a mediados de los años 80 vi que se estaba desarrollando una burbuja en el Japón, y pensé que se produciría un colapso. Operé *corto* en el mercado bursátil japonés porque esperaba que el “crack” de 1987 comenzara en el Japón. Pero en los hechos comenzó en los Estados Unidos, me encontré *corto* en el Japón y *largo* en los Estados Unidos, y en ese momento fui golpeado muy duramente en el mercado. Pero la naturaleza del proceso de auge/colapso fue muy clara.

Japón tenía una tasa de ahorro muy alta, una moneda fuerte y tasas de inflación y de interés extremadamente bajas, al mismo tiempo que un mercado de valores de un nivel de precios muy alto, que permitía a las compañías japonesas obtener capitales a un costo muy bajo, lo cual les daba una clara ventaja competitiva. Al mismo tiempo, Japón tenía una oferta muy limitada de tierra, reforzada por reglamentaciones rígidas, que restringían la construcción de edificios altos. En consecuencia, había una escasez física, y el costo de las viviendas subió mucho más rápidamente que los salarios. Esta circunstancia indujo a la gente a ahorrar aún más para comprar una casa. Estaba operando así un proceso de autorrefuerzo para maximizar los ahorros y minimizar el ascenso de los niveles de vida.

Era una maquinaria diseñada para hacer del Japón la economía líder del mundo, al mismo tiempo que mantenía a los japoneses trabajando duramente con una muy escasa recompensa. Fue una maquinaria muy eficiente, que dio de hecho a Japón una ventaja competitiva prácticamente en todo. Pero al igual que todos estos procesos que se autorrefuerzan, tenía una falla incorporada. Exacerbió las diferencias entre las personas que poseían una casa, y las que no la poseían. Esto se convirtió en una fuerza social divisoria. El resentimiento contra el sistema creció, hasta que con el tiempo se produjo una agitación política, el fin del predominio del

Partido Liberal Democrático y el comienzo de un cambio de régimen. Precediendo este punto hubo un tremendo auge inmobiliario, que fue todavía mayor que el auge de las acciones. Después se pinchó, y hubo un gran colapso en el mercado inmobiliario, que fue aún mayor que la declinación del mercado accionario.

En cierta medida, aprecié mal el momento en que se produciría este colapso, y recibí un golpe en 1987. Después de esa fecha, el auge se extendió artificialmente. El Ministerio de Finanza evitó un colapso en 1987 apuntalando el mercado.

Luego se embarcó en una política deliberada de proporcionar fondos al exterior. Recuerdo haberme encontrado con un funcionario japonés, quien me lo confirmó. Dijo que el “crack” de 1987 no tendría consecuencias similares al de 1929 porque el Japón estaba preparado para ponerse los pantalones y proveer liquidez al mundo. Querían que su influencia financiera fuera paralela a su influencia industrial. Como lo recordarás, después de 1987 los bancos japoneses se convirtieron en los principales prestamistas del planeta. En su mayor parte, las inversiones financieras en el exterior se echaron a perder, lo cual ha sido un factor importante en la reciente repatriación en gran escala de capitales al Japón.

Cuando finalmente el Banco Central japonés desinfló la burbuja financiera, los bancos japoneses se quedaron con un lote espantoso de deudas morosas, cuyas consecuencias están padeciendo todavía. Y cuando llegó por último el mercado bajista, aún estábamos rondando a su alrededor para aprovecharlo. Se produjo en 1990, según lo recuerdo. Pero debo reconocer un mérito a las autoridades japonesas: lograron desinflar la burbuja sin producir un derrumbe. Fue tal vez la mayor burbuja que se haya desinflado de una manera ordenada, en lugar de hacerlo a través de un colapso catastrófico.

**¿Ha terminado la declinación en el mercado accionario japonés?**

Así lo pensábamos hasta una fecha muy reciente. Jugamos en el mercado japonés en el extremo *largo* durante la mayor parte de 1994.

### ¿Qué fue lo que te hizo alcista en el Japón?

Pensábamos que el Japón ya había pasado por un ajuste tremendo. Después de todo, la economía japonesa había estado en recesión durante tres o más años. Los precios de la tierra habían declinado, los bancos habían pasado por el escurridor y el mercado accionario se había caído bastante más de la mitad. Japón se había adaptado a las cambiantes circunstancias transfiriendo una gran parte de su capacidad productiva, que requiere una mano de obra barata, a otros países del Este de Asia que tienen abundancia de trabajadores baratos con bajos salarios.

A comienzos de 1994 elaboramos la hipótesis de que la Bolsa iba a comenzar a subir, porque la economía japonesa estaba por iniciar su recuperación. En el sistema había una tremenda cantidad de liquidez, y pensábamos que una parte de esa liquidez se introduciría en el mercado accionario. Y de hecho ganamos un poco de dinero del lado *largo* en los mercados accionarios japoneses.

### ¿Lo consideraste como el comienzo de una nueva secuencia de auge/colapso?

De ninguna manera. Estaban operando varias fuerzas en sentido contrario. Por una parte, estaba la perspectiva de una recuperación cíclica, lo cual implicaba precios más altos de las acciones. Por la otra, se estaban produciendo importantes cambios estructurales, que tuvieron consecuencias negativas para la valuación de las acciones, las cuales pueden seguir su curso o no. La recuperación fue detenida por la fuerza del yen, que deprimió las utilidades bursátiles y la actividad económica. No había una tendencia bien definida. No teníamos una idea clara de cuál sería el eventual desenlace.

Estábamos simplemente tanteando nuestro camino. Lo vimos como un mercado para operar seleccionando las acciones... o bien absteniéndonos.

### ¿Cuando no tienes una idea clara, prefieres permanecer al margen.

Así es. Recuerda que las secuencias plenamente desarrolladas de auge/colapso son pocas y están muy espaciadas. Los mercados se mueven a rachas, adoptando una tesis y luego abandonándola. Tratamos de coger al vuelo esas rachas si podemos, pero en caso contrario nos irá mejor si no lo intentamos.

### ¿De qué manera se aplica esto a tus operaciones en el Japón?

Tal como te lo dije, ganamos algunas sumas modestas sobre la base de nuestra tesis de una recuperación cíclica. Liquidamos nuestras posiciones a causa de la fuerza del yen. Luego intentamos de nuevo, y perdimos algún dinero. En 1995 perdimos. Como saldo, salimos aproximadamente a la par. Eso sirve para demostrar que cuando uno está confundido, lo mejor es no hacer nada. Se está por iniciar un camino al azar, y uno queda expuesto a ser asaltado, porque carece de aguante. Es probable que alguna fluctuación dispersa te engañe, porque careces del coraje de tus propias convicciones. Como lo dice mi amigo Victor Niederhoffer, *el mercado destruye siempre a los débiles*, es decir, a los inversores que no tienen convicciones bien fundadas. Se necesitan algunas convicciones para no quedar extraviados y al margen del mercado, pero tener el coraje de las propias convicciones podría barrernos si nuestras convicciones resultaran falsas. Por eso prefiero tomar una posición solamente cuando tengo convicciones bien fundadas.

### Tienes a tomar una posición cuando el mercado está confundido, pero tú, en cambio, tienes una convicción.

Eso es lo que ocurre actualmente en el Japón

### ¿Qué esperas?

Pensamos que el mercado está prácticamente listo para otro tramo hacia abajo.

### ¿Por qué?

Principalmente a causa del yen. Este se ha colocado en una gama de operaciones de ¥ 90 a ¥ 105 por dólar. El mercado accionario estaba también en un rango de operaciones similar. Pero justamente hace poco el yen se salió de esa gama de operaciones, y esperamos que el mercado accionario lo siga. Hay un intento concertado para impedir que la Bolsa caiga por debajo de los 16.000 puntos del índice Nikkei antes del fin del año fiscal japonés - que se produce a fines de marzo - pero no creo que se pueda mantener el esfuerzo indefinidamente. Después de todo, también ha fracasado el intento de mantener el yen dentro de una gama determinada de operaciones. El yen fuerte está deprimiendo tanto las utilidades bursátiles como los valores de libro. Eso podría traer en la Bolsa otro tramo hacia abajo similar al que ocurrió entre 1989 y 1993. Significaría que el esfuerzo por preservar el actual régimen financiero en Japón no está teniendo éxito, y que se están preparando cambios de vasto alcance en la estructura financiera.

### Es una predicción sumamente chocante.

No es una predicción. Es una hipótesis, de carácter tentativo (después de todo, estuvimos operando en el mercado japonés en el extremo *largo* hasta comienzos de este año), pero en la actualidad estamos dispuestos a respaldarla, porque la relación riesgo/beneficio es muy favorable.

### ¿A qué te refieres cuando hablas del actual régimen financiero?

Al régimen dominado por el MOF (Ministerio de Finanza) y poblado de instituciones - bancos de inversión, "brokers", bancos de depósitos, compañías de seguros - que atienden las señales del MOF, en lugar de atender las del mercado. Forma parte de un sistema global basado en el poder político, que ha logrado predominar en el sistema. En los primeros estadios del milagro industrial japonés, el Ministerio de Comercio Internacional e Industria (M.I.T.I.) solía ser mucho más influyente, pero en los años recientes el MOF se ha convertido en el pivote central de la estructura de poder. Su "performance" ha sido desastrosa en la práctica. El sector industrial ha estado produciendo en profusión un excedente tremendo, y lo ha transferido al sector financiero. Este último lo ha desperdiciado.

La gran aventura de seguir los pasos de Gran Bretaña en el siglo XIX, convirtiéndose en el financista del mundo, no tuvo éxito, y la burbuja interna de los activos se ha desinflado igualmente. El sector financiero ha quedado recargado con activos ocultos - los frutos del milagro industrial - pero tales activos han sido derrochados. El proceso ha tomado tanto tiempo porque había grandes activos para derrochar. No creo que el MOF o las instituciones financieras comprendan plenamente lo que les ha ocurrido. Se sienten incómodos, pero no tienen plena conciencia de su difícil situación. Sin embargo, no es sorprendente que el sector financiero se haya desempeñado tan mal. Es guiado por los valores de libros, no por los valores del mercado; en consecuencia, se basa en señales erróneas. Quienes integran ese sector están acostumbrados a trabajar de acuerdo con ciertas reglamentaciones, y el MOF está acostumbrado a emitir reglamentaciones. Son burócratas, y los burócratas no están preparados para operar en el ámbito de un mercado. Dicho sea de paso, algo similar ocurre en Francia: piensa en el Crédit Lyonnais.

Nunca pude comprender lo que se proponían hacer las instituciones financieras japonesas. Siempre estaban respondiendo a alguna reglamentación, no al mundo real. Hay muchos ejemplos, pero son todos demasiado técnicos y no entiendo del todo las reglamentaciones en cuestión. Por ejemplo, el MOF presentó una regla que

permitían a las instituciones financieras mantener bonos estatales japoneses al costo, pero los bonos extranjeros debían ser *marcados para el mercado*\*; y si las pérdidas de cambio superaban el 15 por ciento debían ser reconocidas. Este fue un factor importante en la repatriación de capitales por las instituciones financieras japonesas y en la fuerza del yen. Evidentemente, las colocaciones privadas y los bonos al contado no necesitan ser *marcados para el mercado* y, por ende, llevan una prima: lo opuesto a lo que se podría haber esperado.

No se puede danzar al son de una canción que uno mismo ha elegido, y a la vez operar bien en el mercado. Por encima de esto, llegó el invento de los instrumentos derivativos. Uno de los usos principales de los derivativos consiste en eludir las reglamentaciones. Cuando los "brokers" extranjeros llevaron los derivativos a las instituciones financieras japonesas, fue como cuando el hombre blanco llevó el aguardiente a los indios. No sé en qué medida las instituciones financieras japonesas tienen derivativos en sus libros, pero eso complica aún más el ya complejo sistema de hacer malabarismo con los libros.

**¿Por qué debería caerse en pedazos el sistema? El Ministerio de Finanza tiene toda la razón de su parte al mantenerlo unido, y hasta ahora ha tenido siempre éxito.**

A causa del yen. Las autoridades han hecho todo lo que estaba a su alcance para mantenerlo bajo, y han fracasado. El yen fuerte está ejerciendo un efecto perjudicial sobre las utilidades y la actividad económica. El efecto es opuesto al de una burbuja financiera; su nombre apropiado es la deflación. Los precios internos están cayendo; los márgenes de beneficio y los volúmenes de venta se están contrayendo; los bonos por productividad de los trabajadores han sido recortados, y los consumidores reducen sus gastos. Las tasas

\* Es decir, emitidos específicamente para el mercado japonés. Sin este requisito, no se podía operar con ellos. (N. del T.).

reales de interés son muy bajas, pero las autoridades son impotentes para hacer algo al respecto. Una gran parte de la población vive de sus ahorros, y una reducción de la tasa de ahorro postal reduciría sus ingresos. Además, las compañías de seguros, al haber vendido una gran cantidad de pensiones anuales, asegurando digamos un 4,75%, operan a pérdida y se están comiendo su capital. Necesitan efectivo. La Bolsa está vendiendo todavía 50 veces por encima de sus utilidades, y su rendimiento es inferior al 1%. ¿Quién puede absorber la venta de títulos? Resulta bastante extraño que los extranjeros hayan sido compradores recientemente, y el aumento del yen ha compensado parcialmente sus pérdidas sobre las acciones. ¿Seguirán comprando con el yen en su nivel actual?

**Eso ocurre en el Japón. ¿Qué pasa en los Estados Unidos?**

El panorama es bueno y con tendencia a mejorar.

**¿Qué puedes decirme sobre el papel de los fondos mutuos en los Estados Unidos? Se ha invertido más dinero en los fondos mutuos en acciones que en ningún momento anterior. La actividad de los fondos mutuos ha crecido desde los años 50 de \$ 50.000 millones a \$ 2 billones. Desde 1990 los inversores individuales han demostrado un entusiasmo tremendo.**

Pero muchos de ellos son inmaduros.

**En su mayoría son ingenuos e inexpertos, pero hasta ahora no han hecho malas experiencias. Hay excesos en todo ciclo de mercado, y éste es el exceso que se está produciendo ahora. ¿Cómo lo interpretaría tu teoría?**

Este es un caso bien definido de una secuencia potencial de auge/colapso. Es posible agregar que los inversores pueden desplazarse en corto tiempo, de tal modo que se puede pasar de fondos

accionarios a fondos del mercado monetario con un simple llamado telefónico. El tremendo flujo de dinero ha sido desencadenado por la baja de las tasas de interés, que redujo el ingreso que se podía obtener de los fondos del mercado monetario y de los certificados bancarios de depósitos. Muchos compradores de fondos mutuos son nuevos en la bolsa y no entienden plenamente los riesgos implícitos. Ahora que las tasas de interés han subido de nuevo, la gente tiene la posibilidad de volver a pasar a los fondos del mercado monetario.

Por una parte, las acciones han dejado de valorizarse a causa del ascenso de las tasas de interés y, por la otra, el rendimiento de los fondos del mercado monetario ha estado subiendo. Pero debes recordar que no hay nada definido en cuanto a la secuencia de los acontecimientos, de tal modo que una etapa de auge no es seguida necesariamente por un colapso. Debe producirse algo concreto para desencadenarlo. Es del todo posible que no se produzca el tipo de aceleración hacia abajo que es típica de un colapso; tal vez este extremo pueda ser compensado por un desplazamiento gradual de los fondos, sobre la base de un crecimiento económico sostenido. Pero tienes razón al identificarla como una zona de peligro en la actualidad. También puedes identificar como epicentro el Fidelity Fund o, de una manera más específica, el Magellan Fund, del mismo modo que el Morgan Guaranty y el Citibank fueron los núcleos de la secuencia de auge/colapso en el período de 1972 a 1974.

Pero los riesgos representados por el Magellan Fund ya están en los titulares de los diarios; es improbable que tomen desprevenido el mercado. Eso no significa que no pueda ocurrir un proceso de este tipo. Algunos acontecimientos realmente significativos pueden ser previstos con claridad, y ocurren, como el estallido de la Segunda Guerra Mundial o la crisis de la deuda internacional de 1982. En los mercados emergentes se está desarrollando una crisis similar. Una parte significativa, tal vez hasta un cuarto del flujo hacia los fondos mutuos en acciones se había encaminado hacia los fondos de los

mercados emergentes a fines del auge en 1994. Los mercados emergentes son, por definición, más estrechos y menos maduros, y el peso relativo de los fondos mutuos de los Estados Unidos es, por ende, correspondientemente mayor. El proceso de rebobinado ya ha comenzado y, en mi opinión, le queda un largo trecho por recorrer. Fue precipitado por la crisis en México. En cuanto al mercado accionario interno, estoy menos seguro de un colapso, pues no sé quién podría desencadenarlo. En los hechos, la crisis mexicana ha prolongado la duración del mercado alcista.

**La situación mexicana parece una clásica secuencia de auge/colapso. Uno de sus aspectos, que muchas de las personas que invirtieron más fuertemente en México no comprendieron siquiera, es que la moneda estaba sobrevaluada en extraordinaria escala. Eso explica la situación mexicana y - lo que es más importante - su significado para los mercados emergentes en general e incluso para los mercados más maduros.**

Las inversiones en el exterior incluyen habitualmente secuencias de auge/colapso. He estado en este negocio desde el comienzo de mi carrera. He observado muchos ciclos. Y llegué pronto a la conclusión que los inversores extranjeros, al actuar como un rebaño, demuestran estar siempre equivocados. Esto fue válido para los inversores estadounidenses que compraron títulos europeos a fines de los años 50 y comienzos de los años 60, etapa que llegó a un mal fin con el impuesto de igualación de intereses en 1962. Fue cierto para las instituciones de los Estados Unidos que compraron títulos japoneses, lo cual resultó un paso en falso, en 1972. Fue cierto también para las instituciones japonesas que invirtieron en el exterior a fines de la década del 80 y a comienzos de ésta. La repatriación de estos fondos explica la firmeza del yen en 1994. Es el mayor "boom" de inversiones en el exterior que he visto, y es probable que el correspondiente colapso sea igualmente significativo. Es lo más cercano a 1929 que he experimentado en toda mi vida.

**¿Estás afirmando que México es el primer dominó en caer y que habrá muchos otros?**

Está teniendo repercusiones con seguridad, especialmente en América Latina. Resulta difícil estimar el monto del perjuicio, pero va a ser muy significativo, tanto en el mundo real como en los mercados financieros. En mi opinión, podría llevar con facilidad a una ruptura no sólo del sistema financiero internacional, sino también del sistema de comercio internacional.

**¿Cómo fue que los inversores fueron tomados tan de sorpresa por lo que ocurrió en México? El problema debe haberse estado desarrollando durante varios años.**

Bueno, era visible con seguridad desde comienzos de 1994. Rudy Dornbusch, un profesor del MIT que había sido en realidad el maestro de los tecnócratas que dirigían a México, dijo en forma del todo explícita, ya en febrero de 1994, que México necesitaba devaluar.

**Pero se lo ignoró. El mercado siguió hacia arriba, y los inversores demostraron la misma actitud confiadamente arrogante con respecto a México que habían tenido hacia las acciones en crecimiento de los mercados emergentes a fines de la década del 60.**

En forma retrospectiva, resulta muy fácil explicarlo. México quería que el NAFTA fuera promulgado, e incurrir en un gran déficit comercial era una buena forma de lograr apoyo interno para el NAFTA en los Estados Unidos. Luego llegaron las elecciones en México.

Este país se había vuelto más democrático que en el pasado, y en consecuencia las elecciones ya no eran algo previsible por anticipado. El presidente anterior, Miguel de la Madrid, pudo permitirse el lujo de tomar todas las medidas desagradables antes de transmitir el poder a Salinas porque, como lo sabes, se consideró en forma generalizada que la elección de Salinas fue amañada, es decir, fraudulenta.

Pero durante el período de Salinas la democracia levantó su detestable cabeza, y Salinas temió que si devaluaba antes de las elecciones eso podría perjudicar las perspectivas de su sucesor. Recordarás que el levantamiento de Chiapas se produjo en enero de 1994, y que el candidato original, Colosio, fue asesinado.

La situación política era muy inestable, y se pensaba que una devaluación podría tener un efecto adverso sobre las elecciones. Después de éstas, y antes de efectuar la transmisión del mando, Salinas pudo y debió haber devaluado, pero se había postulado como titular de la Organización Mundial de Comercio, de tal modo que no quería manchar su propia reputación.

Y para peor estos tecnócratas, que habían hecho una tarea destacada y brillante de levitación, llevando a México del Tercer Mundo al Primero, con la ayuda de las inversiones exteriores, comenzaron a creer en su propia magia. Es lo peor que les puede ocurrir a los magos. Pensaron que podían seguir sosteniendo el "boom" aunque la brecha entre la imagen y la realidad se volviera insosteniblemente amplia. Los inversores se volvieron recelosos en cuanto a seguir manteniendo una deuda nominada en pesos; como consecuencia, el gobierno mexicano comenzó a tomar préstamos en dólares, en lugar de tomarlos en pesos. Esto lo volvió más vulnerable aún frente a una devaluación.

En los hechos, ésta última llegó demasiado tarde, después de que México había perdido prácticamente todas sus reservas en divisas extranjeras. México quedó con una deuda en dólares que no presentaba cambios en término de dólares, pero que había aumentado mucho en términos de pesos. Esto volvió sospechosa la posición fiscal del gobierno y la calificación crediticia de una gran parte del sector privado. La devaluación del 15 por ciento, en lugar de significar un ajuste, precipitó una fuga de capital llena de pánico. Y a renglón seguido, en el plazo de un día, el régimen entero de tipos de cambio fue barrido. El peso perdió sus amarras y cayó otro 25 por ciento, aproximadamente. Eso precipitó una crisis.

Al escucharte, me sorprende la forma en que países que supuestamente disponían del mejor “management” financiero terminaron teniendo las mayores dificultades financieras. Se suponía que México tenía un equipo sobresaliente; y me dejó impresionado lo que señalaste acerca del MOF en el Japón.

¿Recuerdas a Delfim Netto en el Brasil? Fue el arquitecto del gran “boom” brasiler de los años 70, hasta que se desmanteló en 1982. Quien vive con la espada muere por la espada. Solía impresionarme lo bien que entendían los japoneses y los mexicanos la teoría de la reflexividad. Ahora puedo observar que olvidaron el punto más importante: el reconocimiento de su propia falibilidad.

**Este tipo de cosas podría requerir varios años para resolverse, ¿no es cierto?**

La cuestión consiste en saber si se puede resolver de alguna manera. Los Estados Unidos y las autoridades monetarias internacionales estimaron, pienso que correctamente, que si México entraba en cesación de pagos (“*default*”) o reescalona de nuevo su deuda - ocurrió por última vez en 1992 -, eso trastornaría todo el mercado internacional. Por tal motivo, se embarcaron en una operación de rescate. Pero esa operación fue hecha en forma chapucera.

**¿Qué fue lo que anduvo mal?**

Se movieron con excesiva lentitud, no coordinaron adecuadamente sus esfuerzos y no movilizaron recursos suficientes. Si hubiesen actuado más pronto y de una manera más resuelta, habrían necesitado menos recursos. Pero perdieron la oportunidad de tranquilizar el mercado y de estabilizar el peso mediante una demostración de fuerza. La integración de un paquete de rescate exigió demasiado tiempo. El Tesoro de los Estados Unidos se sintió obligado a pedir la aprobación del Congreso, pero éste se echó atrás, y fue necesario

recurrir al Fondo de Estabilización de Cambios, que se podría haber utilizado desde el primer momento.

También fracasaron en su intento de movilizar apoyo desde Europa y Japón. Mientras tanto, la situación se siguió deteriorando. El peso se desvalorizó en forma autorreforzante, pues cuanto más caía, tanto más precaria se volvía la posición del sistema bancario, lo cual promovía nuevas fugas de capital. Por último, incluso las autoridades monetarias internacionales tuvieron miedo, y ataron con una banda elástica el paquete de rescate. Los supuestos \$ 52.000 millones pueden terminar por ser mucho menos.

**¿Piensas que México tomará internamente los pasos necesarios para resolver la situación?**

Bajo la presión exterior, ya han tragado la amarga píldora. Los mexicanos lucharon tanto como pudieron. Las tasas de interés han sido elevadas al 50 o al 70 por ciento. Este es un remedio que se autoderrota. En México va a haber una depresión tremenda, con incalculables consecuencias políticas y sociales.

Se debería reconocer que el problema desatado por esta crisis mexicana es mucho más intratable que la crisis de 1982, porque en 1982 la deuda había sido contraída por los bancos. Las autoridades monetarias podían ejercer presión sobre los bancos, y éstos podían ser persuadidos de que renunciaran al pago de sus intereses o, más exactamente, a represtar una parte de sus cobranzas de interés suficiente para asegurar que el interés fuera pagado. Los préstamos voluntarios fueron reemplazados por aquello que llamé “el sistema colectivo de préstamos”, y funcionó. Pero no se puede ejercer el mismo tipo de presión sobre inversores del mercado, porque una vez que han sido pagados no tienen ningún aliciente para reinvertir su dinero en el país en cuestión. Por eso una deuda de mercado es mucho más intratable que una deuda bancaria.

### ¿Qué se debería haber hecho? ¿No deberíamos haber intervenido de ninguna manera?

En términos ideales, deberíamos haber permitido a México convertir sus letras de tesorería nominadas en dólares, los así llamados Tesobonos, en obligaciones a más largo plazo, y luego deberíamos haber provisto un paquete de rescate para permitir que el sistema bancario mexicano sobreviviera. ¿Por qué el Tesoro de los Estados Unidos debería sacar de apuros a inversores sofisticados que estaban recibiendo una prima de riesgo sustancial sobre sus Tesobonos? Los tenedores de Tesobonos deberían haber sido obligados a afrontar las consecuencias. El monto requerido para sacar de apuros a México habría sido mucho más pequeño, y a las instituciones internacionales les habría quedado mucho más munición para ir al rescate de otros países.

Pero habría sido muy difícil orquestar semejante esquema. ¿Habría sido capaz el Tesoro de los Estados Unidos de proporcionar apoyo a México si los intereses de los inversores norteamericanos hubiesen sido perjudicados? ¿Los bancos mexicanos habrían podido continuar contrayendo préstamos después de que el gobierno mexicano hubiese reescalonado su deuda? Se podría haber evitado un pánico en otros mercados financieros? Dicho en forma retrospectiva, habría sido mejor enfrentar esas incertidumbres que emprender una operación de rescate que fracasó. Se trata de cuestiones que intimidan, y si hubieran tomado otro camino las autoridades habrían sido tan criticadas como lo son ahora.

### ¿Qué va a pasar ahora?

Es una pregunta que no debería contestar, pues cualquier cosa que diga será desbordada por los acontecimientos. La crisis financiera está en su punto culminante en estos mismos momentos. El paquete de rescate es demasiado débil para tranquilizar el mercado, y el gobierno mexicano está conmocionado por las explosiones. Sólo las

altas tasas de interés se interponen en la fuga de capitales, pero están causando grandes perjuicios al sistema bancario y a la economía real, y eso sirve para estimular nuevas fugas de capitales.

Si la crisis financiera amaina, habrá repercusiones políticas y sociales, cuya culminación se puede esperar justamente en el momento en que se publicará este libro, en agosto o setiembre, cuando se sientan de lleno los efectos de la depresión: en México, los trabajadores reciben una indemnización de tres meses por despido. Si pasa esa crisis también, habrá repercusiones en los Estados Unidos, porque la supervivencia económica de México depende de su capacidad de desarrollar un gran excedente comercial con los Estados Unidos. Eso tiene algunas consecuencias positivas para los mercados de acciones y bonos estadounidenses - contribuirá a enfriar la economía y a mantener algunos precios bajo presión - pero es probable que los políticos se concentren en los efectos negativos: la pérdida de los puestos de trabajo y una competencia laboral desleal. Si el país se inclina hacia el proteccionismo, podríamos tener una repetición de los años 30. Veremos.

### Si la situación mexicana es tan grave como lo dices, ¿cuáles serán las repercusiones en otros lugares?

América Latina ya está devastada. Los instrumentos de la deuda ofrecen rendimientos astronómicos. Las acciones en Brasil han caído hasta un 70 por ciento. El país que sigue a México en la línea es la Argentina. La Argentina opera con un sistema de caja de conversión. Es un régimen muy rígido, que recuerda el patrón oro del siglo XIX. Se emite la moneda local sólo si se deposita una cantidad equivalente de dólares en la caja de conversión, y los bancos deben mantener un requerimiento mínimo de reservas ("encaje") en la caja de conversión para avalar sus depósitos. Esto proporciona una defensa automática para el tipo de cambio, porque si se cambian pesos por dólares o si se retiran depósitos de los bancos, las tasas de interés son empujadas hacia arriba. En términos teóricos, toda la

moneda local podría ser cambiada en dólares, sin ningún efecto sobre el tipo de cambio; lo único que ocurriría es que las tasas de interés subirían a niveles astronómicos.

Eso es lo que ya está ocurriendo. La economía está prácticamente dolarizada pero, incluso en términos de dólares, las tasas de interés son insosteniblemente altas, porque los depósitos están siendo retirados del sistema bancario. El peligro no es la devaluación sino una crisis bancaria, porque los bancos no podrán cobrar a sus clientes los intereses, y mucho menos el capital. A medida que suben las tasas de interés, los precios de los bonos y de las acciones caen, precipitando los llamados a plaza. La liquidación forzada refuerza el pánico. Ese es el punto en que estamos ahora.

La crisis ha revelado una falla en el sistema de caja de conversión: no hay prestamista de última instancia. Eso era lo que faltaba en el patrón oro durante el siglo XIX, y fue eso lo que llevó al desarrollo de la banca central y al abandono eventual del patrón oro. Está ocurriendo de nuevo. Las autoridades argentinas están proporcionando una cuerda de salvamento a los bancos más débiles, obligando a los bancos más fuertes a transferir una parte de sus encajes a la caja de conversión. Pero es una receta peligrosa: unas pocas manzanas podridas pueden echar a perder todo el cajón. Cuando la crisis mexicana llegue a un momento decisivo, en la Argentina alcanzará también a un punto culminante.

Pero a diferencia de México, donde tengo dudas, estoy convencido de que la Argentina puede ser salvada. Es una crisis clásica de liquidez, y hay un remedio clásico: un prestamista de última instancia. Como no se dispone de él en el terreno local, debe ser proporcionado en el plano internacional. Para eso están las instituciones financieras internacionales. El Banco Interamericano de Desarrollo ya está trabajando sobre un préstamo de \$ 1.000 millones para reestructurar los bancos provinciales; el F.M.I. debería modificar su práctica habitual y utilizar su facilidad de "standby" de \$ 2.000 millones para suscribir un esquema de seguro de depósitos; el Banco Mundial debería hacer un aporte y el Banco de Ajustes

Internacionales debería proveer un préstamo puente. Para zanjar la cuestión, se permite a la caja de conversión mantener una parte de sus activos en bonos nominados en dólares; yendo al mercado en el momento crítico, se podría revertir la tendencia en el mercado de bonos, absorber las ventas forzadas, aliviar los bancos y llevar hacia abajo las tasas de interés. ¡Este es un paquete de rescate que funcionaría!

### ¿Y qué puedes decirme acerca del Brasil?

Brasil no tiene problemas serios. Tiene una economía ligeramente recalentada y una moneda ligeramente sobrevaluada. Ha habido un "crack" de la Bolsa tipo 1929, y la deuda externa es deprimida por ventas debidas al pánico. Pero el balance comercial puede ser corregido. El tipo de cambio ha sido cepillado hacia abajo, y es probable que el excedente comercial reaparezca. Brasil es una gran economía, en gran parte autosuficiente: podría sobrevivir por su cuenta. Si la Argentina sobrevive, así también lo hará el Brasil.

### En consecuencia, la tormenta pasará.

Si México se salva, pasará. Pero dejará un montón de escombros. Y habrá una lluvia radiactiva, por decirlo así, en otras partes del mundo. El "boom" en los mercados emergentes ha terminado: no hay retorno posible a las condiciones que prevalecieron antes del "crack".

### ¿Prevés otras crisis financieras?

Hay otros países con altas "ratios" de deuda, que ya están bajo presión: Italia, Suecia, Canadá, Hungría, Grecia, para mencionar tan sólo los casos más evidentes. Es probable que estas tensiones se intensifiquen, especialmente si México se precipita en el caño de desagüe.

**No mencionaste ningún país en Asia.**

Debería haber mencionado las Filipinas. Y estoy preocupado por China.

**¿Qué hay sobre China? De todos los mercados emergentes, China es el más dinámico. ¿Qué piensas?**

Poco después de la masacre de la Plaza Tienanmen formulé una hipótesis: que el comunismo en China será destruido por un buen “crack” capitalista a la antigua. Han pasado cinco años desde entonces, y mi hipótesis está a punto de ser puesta a prueba.

**¿Puedes explicar tu hipótesis?**

El régimen comunista perdió su legitimidad, su “mandato del Cielo”, en la masacre de la Plaza Tienanmen. Desde entonces, sólo ha sido tolerado porque promete prosperidad material. Si fracasa en cumplir su promesa, puede no ser tolerado. Ese es el motivo por el cual es incapaz de desmantelar empresas estatales ineficientes; por eso no puede controlar la inflación. Hasta ahora, ha podido asegurar el progreso económico atrayendo capitales extranjeros. Si se revierte el flujo, se puede desencadenar el infierno. Las turbulencias política podrían reforzar la fuga de capitales, y viceversa.

La posibilidad salvadora es que casi todo el capital extranjero está en la forma de inversiones directas, y puede ocurrir que en los mercados emergentes éstas no se vean influidas por las turbulencias. Sólo Hong Kong es susceptible a la orientación de las inversiones de cartera. Hong Kong es vulnerable, pero está lejos de ser seguro que habrá una declinación de las inversiones directas en China. Los nuevos compromisos están cayendo, y el desembolso de los compromisos existentes está por alcanzar su punto máximo. Para que China pase la prueba, necesita una reactivación de los nuevos compromisos.

**¿Qué piensas de los tigres en ascenso?**

En su mayor parte, los otros países asiáticos están mucho mejor ubicados que América Latina, porque disfrutan de altas tasas de ahorro internas. Recientemente, varios de ellos han elevado las tasas de interés. Probablemente eso enfriará sus economías y contribuirá a una desaceleración mundial.

**¿Esperas un ritmo mundial más lento?**

Sí. ¿De qué manera puedes evitarlo, con tantas dislocaciones?

**Hay mucha turbulencia en los mercados de divisas.**

Sí, hay tantas cosas en marcha, tantos factores diferentes en juego que resulta difícil mantenerlos separados. Hay muchas razones por las cuales el dólar es débil, y el yen y el deutschemark son fuertes. Algunos de los factores se superponen, otros están totalmente separados. Permíteme que trate de ponerlo en claro para ti. El yen se encontró sometido a una presión alcista a causa de la repatriación de capitales. En épocas de pánico, la inversión internacional tiende a volver a sus bases en su hogar. Una gran parte de las inversiones internacionales de cartera provinieron de los Estados Unidos, pero en su mayor parte los países donde fueron invertidas pertenecen al área del dólar. Su fuga fue en gran parte neutra en lo relativo a los tipos de cambio. Por contraste, la repatriación de los capitales japoneses ha tenido un efecto directo sobre la relación yen/dólar; y el efecto fue magnificado en gran medida por el impacto de las opciones en divisas.

Tal como lo mencioné antes, el yen ha estado operando en la gama de ¥ 105 a ¥ 95 por dólar. Los exportadores japoneses confiaban tanto que esa gama se mantendría durante el resto del año fiscal, que terminó en marzo de 1995, que compraron las así llamadas opciones “knock-out” en muy grandes cantidades. Cuando hablo de

grandes cantidades, me refiero a decenas de miles de millones de dólares. Las opciones “knock-out” son especies muy extrañas; dan el derecho de vender una divisa a un cierto precio techo, pero uno pierde ese derecho en el momento en que el precio de mercado cae por debajo de cierto punto.

En este caso, el precio techo en los contratos típicos era ¥ 105 por dólar y el precio mínimo era ¥ 95: una propuesta muy atractiva para los exportadores a condición de que el dólar se mantuviera dentro de esa gama. Era igualmente atractiva para los vendedores de las opciones, porque les permitía vender opciones adicionales “en el aire”, “put” y “call”, a ¥ 105 y ¥ 95 por dólar. Cuando el dólar cayó por debajo de ¥ 95, los suscriptores de opciones tuvieron que cubrir de prisa sus compromisos, y los exportadores japoneses se encontraron sin cobertura para sus dólares. Sus ventas combinadas hicieron bajar el dólar hasta ¥ 88 en un par de días. Fue un “crack” en el mercado de divisas comparable con el de 1987 en la Bolsa, y en gran parte por la misma razón: cuando hay un gran desequilibrio en las posiciones de las opciones, eso puede provocar un “crack”.

La firmeza del deutschemark tiene orígenes del todo diferentes. La economía alemana está orientada hacia la producción de bienes de capital y la demanda ha sido fuerte en todas partes del mundo. Probablemente las tasas de interés en Alemania han tocado el piso y podrían reaccionar hacia arriba. Esto ha creado tensiones en los tipos de cambio con otras monedas europeas. Italia está envuelta en una crisis política continua. Francia enfrenta las elecciones presidenciales; el gobierno conservador en Gran Bretaña se encuentra en sus últimos tramos, y la economía comienza a virar hacia abajo; España tiene sus propios trastornos. La fuga hacia la calidad se vio exacerbada por el “crack” en los mercados emergentes, y el Bundesbank no se sintió del todo infeliz al ver que las perspectivas de una moneda europea unificada se disipaban. En la medida en que cualquier país quería apuntalar su moneda con respecto al deutschemark, se veía obligado a acudir a sus reservas en dólares, ejerciendo presión sobre esta moneda.

La debilidad del dólar era en cierta medida la inversa de la firmeza del yen y del deutschemark, pero tenía también otras causas. La más significativa fue la crisis mexicana; de hecho, fue esta crisis la que desencadenó la turbulencia en los mercados monetarios. México era considerado como una parte del pasivo de los Estados Unidos; y cuando el Tesoro estadounidense se vio obligado a echar mano del Fondo de Estabilización de Divisas, estaba prácticamente anunciando en forma pública que el dólar se encontraba indefenso.

La oscilación en la balanza comercial con México moderaría el crecimiento económico, y la competencia de las exportaciones mexicanas moderaría la inflación en los Estados Unidos. Al mismo tiempo, la amenaza de una crisis bancaria en México impediría que la Reserva Federal elevara las tasas de interés. Por debajo de estas consideraciones, estaba la perspectiva de que la tasa de crecimiento podría hacerse de todos modos más lenta. La derrota de la enmienda sobre el presupuesto equilibrado afectó igualmente la opinión pública y precipitó un momento culminante de ventas del dólar.

Lo más inquietante es que los bancos centrales, especialmente en Asia, han comenzado a diversificar sus tenencias en dólares. Eso ha sacudido el sistema monetario internacional hasta sus cimientos. Es como si las placas continentales comenzaran a moverse una contra otra.

**Parecería que nos vemos enfrentados no con un solo proceso de auge/colapso, sino con una gran cantidad de ellos.**

¡Cuánta razón tienes! Raras veces las secuencias de auge/colapso se producen en forma aislada. Me las arreglé para aislar unas pocas en *La alquimia de la finanza*, pero habitualmente existe un cierto número de procesos que avanzan en forma concurrente y que interactúan. Por lo general se los percibe como “shocks” externos, pero a decir verdad pueden formar parte integral los unos de los otros. Por ejemplo, la manía de los mercados emergentes formó parte integral del “boom” mexicano, y la crisis mexicana fue un elemento necesario para poner fin a la manía.

Si no hubiese sido México habría sido algún otro, pero en ese caso los acontecimientos habrían tomado un curso distinto. Por la misma razón, la crisis mexicana puede haber tomado prioridad sobre algún otro acontecimiento que habría afectado el Magellan Fund. De una manera similar, el sobreendeudamiento de Canadá e Italia era de todos modos insostenible, pero si México entra en cesación de pagos o reescalona sus deudas, es probable que eso acelere la crisis en dichos países. No obstante, la situación actual es poco común, porque hay una gran cantidad de desequilibrios dinámicos en juego al mismo tiempo.

**Veamos un poco. Están el auge y el colapso de los mercados emergentes, una historia distinta para cada uno de los países latinoamericanos, la historia del yen y del mercado japonés, las posibilidades de un colapso capitalista para el comunismo chino, la tensión en Europa...**

Y en forma subyacente, hay en el mundo un proceso de desintegración que se extiende a la vez a las cuestiones políticas y de seguridad, y a los temas económicos y financieros. La cooperación entre las autoridades monetarias es mucho más débil que en los tiempos del Acuerdo del Plaza. No se oye hablar mucho de una reunión de emergencia del G-7, aunque habría un montón de temas para discutir. Cada país persigue sus propios intereses, a veces las instituciones individuales persiguen sus intereses institucionales, con una escasa consideración por el interés común. Sin embargo, los mercados financieros son intrínsecamente inestables y propensos a quebrarse, a menos que se introduzca la estabilidad como un objetivo explícito de la política estatal.

**Pocas personas estarán de acuerdo contigo.**

Lo comprendo, pero eso se desprende directamente de mi teoría del desequilibrio dinámico. Paul Volcker lo expresó muy bien: "Todos

estarían de acuerdo en que la volatilidad excesiva es perjudicial, pero no hay apoyo electoral para tratar ese tema." Los gobiernos se preocupan por su propio interés y por el sector privado; los bancos comerciales y los de inversiones se benefician en realidad con la volatilidad, no sólo porque hacen un mayor volumen de operaciones sino también porque pueden vender coberturas y opciones. Hacen ganancias de ida y de vuelta. Yo agregaría que las coberturas y las opciones tienden a ampliar la volatilidad de los mercados, al generar una conducta de seguimiento automático del mercado. La experiencia reciente indica que las así llamadas opciones "knock-out" son particularmente perniciosas en tal sentido. Se relacionan con las opciones ordinarias de la misma manera que el *crack* se relaciona con la cocaína ordinaria.

**¿Piensas que deberían ser puestas fuera de la ley?**

Sí. No lo habría dicho hace algunos meses, cuando presté testimonio ante el Congreso, pero desde entonces tuvimos un verdadero "crack" en los mercados de divisas. Como lo señalé antes, las opciones "knock-out" desempeñaron el mismo papel en la explosión del yen en 1995 que los seguros de cartera en el "crack" bursátil de 1987, y por la misma razón. Los seguros de cartera se volvieron subsecuentemente inoperables a causa de la introducción de los así llamados "quebradores de circuitos". Ahora es necesario hacer algo similar con las opciones "knock-out".

**¿Cómo procederías en este caso?**

Todos los derivativos con los cuales operan los bancos deberían ser registrados en el Banco de Ajustes Internacionales de Basilea (B.I.S.) a través de los diversos organismos reguladores nacionales. El B.I.S. podría examinarlos, reunir datos, establecer requerimientos de capital ("encajes") y, cuando fuera necesario, desalentarlos elevando los "encajes" o prohibiéndolos por completo. Pienso que las opciones "knock-out" caerían en esta última categoría.

Me sorprende que tú, como un participante en los mercados que supuestamente te beneficias con la volatilidad, propicies una acción tan drástica.

Me gustaría que los mercados sobrevivan.

## Segunda Parte

# Geopolítica, filantropía y cambio global

con  
**Krisztina Koenen**

# 6

## EL FILÁNTROPO

**¿P**or qué regalas muchos millones de dólares en Europa Oriental? ¿Tienes una conciencia culpable? ¿Quieres compensar algo?

De ninguna manera. Lo hago porque me preocupo por los principios de la sociedad abierta, y puedo hacerlo. Es una combinación única.

Pero se te acusa en forma generalizada de ganar beneficios desmedidos como especulador financiero. Le quitaste dinero a cada uno de los contribuyentes británicos cuando especulaste contra la libra esterlina.

Beneficios, sí; desmedidos, no. Cuando uno especula en los mercados financieros, está a salvo de las preocupaciones morales que enfrenta un hombre de negocios común. Cuando los mercados están funcionando normalmente, ningún inversor anónimo puede causar cualquier cambio perceptible. Se habría producido una crisis de la libra esterlina sin mí. Mi posición se modificó cuando me convertí en una especie de gurú después de esa crisis. Antes de eso, no tenía por qué preocuparme con temas morales en los mercados financieros.

Rockefeller estableció su fundación cuando fue acusado de obtener beneficios monopólicos. Esperaba mejorar su imagen pública

con su fundación. Muchas grandes firmas han establecido fundaciones por razones similares. Mi caso fue diferente; cuando establecí mi primera fundación en 1979, no tenía imagen pública. En esa época era un pescado chico en el mercado, que administraba un fondo con \$ 100 millones de dólares de capital; hoy tenemos más de \$ 10.000 millones.

**Tal vez no tenías una imagen pública cuando te iniciaste, pero con seguridad la tienes ahora. ¿El hecho de ser un filántropo muy conocido te ha ayudado en tu negocio?**

Tal vez. Me da un mejor acceso. Pero francamente no necesito acceso con fines de negocios: siento temor de que pueda pervertir mi juicio. Hice mi carrera sin codearme con los ricos y los poderosos, y ahora que puedo codearme, no tengo tiempo para hacerlo. La principal ventaja que tengo es que a la gente le gusta estar asociada conmigo. Eso es tan válido para la gente que me propone negocios como para los miembros de mi equipo de "management". El hecho de que yo sea un filántropo no es la única razón, pero contribuye al buen ánimo de la firma.

**¿Cuáles son, entonces, las razones reales para tu filantropía?**

Hace unos 15 años, cuando el fondo había alcanzado un tamaño de \$ 100 millones y mi fortuna personal había crecido hasta ser aproximadamente de \$ 25 millones, después de una cierta reflexión decidí que tenía suficiente dinero. Después de pensar mucho, llegué a la conclusión que lo realmente importante para mí era el concepto de una sociedad abierta.

**¿Cómo defines una sociedad abierta?**

Yo no la definiría. Popper me enseñó que los conceptos no deberían ser definidos; deberían ser explicados. En mi filosofía, la sociedad

abierta se basa en reconocer que todos actuamos sobre la base de un entendimiento imperfecto. Nadie está en posesión de la verdad última. Por consiguiente, necesitamos una manera crítica de pensar; necesitamos instituciones y reglas que permitan convivir en paz a personas con diferentes opiniones e intereses; necesitamos una forma democrática de gobierno que asegure la transferencia ordenada del poder; necesitamos una economía de mercado que proporcione una retroalimentación y permita que se corrijan los errores; necesitamos proteger las minorías y respetar sus opiniones. Por sobre todo, necesitamos el imperio de la ley. Las ideologías como el fascismo o el comunismo originan una sociedad cerrada, en la cual lo individual es subyugado por lo colectivo, la sociedad es dominada por el Estado, y éste se encuentra al servicio de un dogma que pretende encarnar la verdad definitiva. En semejante sociedad, no hay libertad.

Puedo darte también una visión más personal: una sociedad abierta es aquella en que una persona como yo puede vivir y prosperar. En Hungría, me persiguieron los nazis por ser judío; luego tuve una anticipación del régimen comunista en ese país, de tal modo que sé de qué estoy hablando. Emigré a Inglaterra a los 17 años, y fue como estudiante en la *London School of Economics* que aprendí a entender la diferencia entre una sociedad abierta y una sociedad cerrada.

**¿Cuál fue el propósito de la fundación?**

Abrir las sociedades cerradas, contribuir a hacer más viables las sociedades abiertas y promover una forma crítica de pensar. Pero sólo aprendí gradualmente a dirigir una fundación. Yo era muy suspicaz con respecto a las fundaciones. Abrigaba algunos fuertes prejuicios contra ellas. Todavía los tengo. Pienso que la caridad tiende a convertir a quienes la reciben en objetos de caridad, y el propósito no es ése. Denomino este hecho la paradoja de la caridad.

Pienso también que la caridad es básicamente una influencia

corruptora; corrompe no sólo a quien la recibe sino también a quien la da, porque la gente lo adulza y no le dice nunca la verdad. El papel del solicitante consiste en encontrar una forma de obtener dinero de la fundación, y el papel de ésta consiste en impedir que la gente se aproveche de ella.

Para protegerse de la gente que quiere extraer fondos, una fundación necesita ser o muy burocrática y tener reglas muy estrictas, como la Fundación Ford o el Estado, o bien mantener un perfil bajo, trabajando silenciosamente en segundo plano. Yo elegí la segunda alternativa, según lo sabes: "No nos llames; nosotros te llamaremos." En teoría, me proponía que todas las actividades y todas las donaciones fueran anónimas. Realicé un esfuerzo deliberado para mantener mi ego fuera de ella, porque sentía que la fundación debía justificar su existencia por lo que lograba; si sólo servía para la gratificación del ego, mi ego no se vería gratificado. Resulta irónico que hoy dirijo una de las mayores fundaciones del mundo, y en el terreno personal me siento profundamente comprometido.

### ¿Para qué dabas dinero?

Mi primer compromiso importante fue en Sudáfrica. Aquí había una sociedad verdaderamente cerrada, basada en la separación de las razas. Pensé que la mejor forma de minar el sistema del "apartheid" consistía en poner a los negros en iguales condiciones que los blancos a través de la educación. Tenía un amigo zulú, conferencista en una universidad de New York, que volvió a Sudáfrica. Lo fui a visitar en 1980. También visité la Universidad de Ciudad del Cabo, cuyo rector, Stuart Saunders, me impresionó por su compromiso con la educación de los estudiantes negros.

De una manera poco afortunada, creí que esa Universidad era una institución basada en los principios de la sociedad abierta, que intentaba tratar a la gente en un pie de igualdad. Los aranceles eran pagados por el Estado. Pensé que ayudando a inscribirse a estudiantes negros en la Universidad de Ciudad del Cabo, lograría que el

Estado pagara su educación, de tal modo que yo le estaría sacando ventajas al Estado del "apartheid".

Las cosas no se encaminaron del todo por ese lado. La Universidad en su conjunto no tenía de ningún modo un espíritu tan abierto como el rector. Como otorgué esfuerzo inicial, 80 becas para negros, pero el número de estudiantes negros aumentó en menos de 80. Era evidente que la Universidad estaba reorientando sus propios fondos hacia otros objetivos.

Volví a Sudáfrica el año siguiente, y me encontré con los estudiantes: estaban extremadamente separados entre sí, hostiles y llenos de resentimiento. Decidí entonces seguir apoyando a los 80 estudiantes, pero sin proseguir con el programa. Fue una verdadera lástima, pues si hubiera continuado, ahora habría un mayor número de negros calificados para dirigir y desarrollar el país. Hice ensayos en Sudáfrica con otros proyectos, pero llegué a la conclusión que en lugar de aprovechar el Estado del "apartheid", éste se estaba aprovechando de mí. El sistema era tan insidioso que cualquier cosa que yo hiciera me convertía en su cómplice.

Continué con unos pocos proyectos, como el apoyo al entrenamiento de periodistas negros y algunos programas de derechos humanos, pero básicamente no hice mucho más en Sudáfrica, cosa que ahora lamento. Y en forma tardía he establecido en ese país una Fundación para una Sociedad Abierta.

### ¿Qué más hiciste en los primeros tiempos?

En ese mismo año 1980 comencé a dar becas de estudio a disidentes de Europa Oriental. También inicié mi apoyo a organizaciones de derechos humanos: Solidaridad de Polonia, los disidentes de la Carta 77 de Checoslovaquia (a través de una fundación en Suecia) y el movimiento de Sajárov.

Ese fue el período en el cual nadie se atrevía a esperar que en Europa Oriental se pudiera efectuar algún cambio esencial. Fue

**en diciembre de 1981 cuando el general Jaruzelski organizó su “putsch” en Polonia. En Checoslovaquia los “cartistas” eran sólo un grupo pequeño y aislado. ¿Qué esperabas que pudieran lograr tus fundaciones?**

Mi objetivo consistía en apoyar a la gente que había arriesgado su vida luchando por la libertad, combatiendo por una sociedad abierta.

**¿Entonces no preveías ningún cambio inminente en la situación política de Europa Oriental?**

No. Estaba poniendo mi dinero en algo por lo cual otras personas arriesgaban su vida. Apoyaba a esas personas para que siguieran adelante, hicieran lo que hicieran, porque eran ellas las que asumían el riesgo y la responsabilidad. No tenía proyectos propios y ningún esquema grandioso.

Pero tenía una cierta perspectiva. Sabía que el dogma comunista era falso, porque era un dogma. Si se pudiesen promover alternativas, abrir la puerta a otras ideas, la falsedad de ese dogma se volvería evidente. Al minar el dogma, de hecho, se estaba debilitando el régimen. No esperaba que el sistema comunista experimentaría un colapso, pero quería debilitarlo desde adentro poniendo a su disposición alternativas y apoyando el pensamiento crítico.

**¿Dirigías tú mismo todos estos programas?**

Sí, todo era hecho puramente sobre una base personal. Me comprometí con el movimiento de Vigía de los Derechos Humanos (“Human Rights Watch”), que en esa época se llamaba Helsinki Watch, y concurría a sus reuniones semanales. Lo considero una especie de período de aprendizaje. Aryeh Neier, que era el dirigente de Human Rights Watch, es ahora el presidente de mi fundación. Pero en esa época el Fondo para una Sociedad Abierta era realmen-

te una actividad muy pequeña y experimental. Después del intento de Sudáfrica, mi atención principal se orientó a dar una oportunidad a los intelectuales disidentes de Europa Oriental para que vinieran a los Estados Unidos. Hubo invitaciones para más o menos una docena en cada momento, y llegué a conocer a algunos de ellos. Esas relaciones me ayudaron mucho, pues en esa época no estaba familiarizado con los problemas de la región. Después de todo, la había dejado muchos años antes.

**¿Entonces tu compromiso no guarda ninguna relación con tus orígenes húngaros?**

Tiene algo que ver con eso, por cierto. Después de todo, hablo el idioma, y mis raíces están en Hungría. Pero no fue por el hecho de haber nacido en Hungría que decidí apoyar el movimiento disidente allí. Entre las personas que recibieron becas de mi fundación, había por lo menos tantos polacos como húngaros. Sin embargo, fue de los húngaros que aprendí más y con quienes establecí las mejores relaciones personales.

**¿Fue ése el motivo por el cual estableciste la primera de tus fundaciones de Europa Oriental en Hungría?**

Sí. Los disidentes me señalaron que la forma en que yo seleccionaba a los candidatos comenzaba a tener un efecto nocivo. Era reservada, y la gente estaba siendo recompensada por ser disidente. En un cierto sentido, las becas contribuían a desacreditarlos; podían ser acusados de extraer un medio de vida de su oposición al régimen. Los disidentes eran personas moralmente rectas, dotadas de una integridad que no se encuentra con frecuencia, de tal modo que sus opiniones tenían mucho peso para mí.

En 1984 me acerqué al embajador de Hungría en los Estados Unidos, y le pregunté si sería posible establecer una fundación en Hungría, que en tal caso podría otorgar becas sobre una base com-

petitiva y emprender otras actividades culturales y educacionales. Para mi gran asombro, mi propuesta encontró una respuesta positiva. Como es obvio, los funcionarios húngaros me consideraban como un hombre de negocios que podría ser un contacto útil para ellos en Norteamérica y que les daría dinero sin demasiadas condiciones: el proverbial tío americano, a suficientemente ingenuo como para permitir que lo usaran.

**¿En esa época había algún personal de tiempo completo?**

Aquí la fundación no tenía todavía ningún empleado de tiempo completo, y era manejada en realidad desde mi casa. Mi esposa Susan era entonces la administradora principal, y realizó un muy buen trabajo dirigiéndola. No había gastos generales de ninguna clase. O bien era extremadamente costosa, lo cual depende de la forma en que valorice los servicios de mi esposa.

**¿Cuándo tomaste tu primer empleado de tiempo completo?**

Más tarde, en 1984, cuando se estableció la Fundación Soros en Hungría, en forma separada del Fondo para una Sociedad Abierta, porque el gobierno húngaro no pudo aceptar el nombre "Sociedad Abierta". La fundación tuvo una oficina aquí en New York y una persona de tiempo completo a cargo. Pero el Fondo para la Sociedad Abierta no la tuvo: continuó siendo manejada por Susan durante varios años más.

**En 1984, cuando estaba sucediendo esto, el gobierno en el poder en Hungría era aún estrictamente comunista. Y justamente en un país como Hungría ahora te acusan con frecuencia de haber colaborado con ese régimen en beneficio de tu fundación. ¿Es eso verdad?**

Desde luego que colaboramos. Los comunistas me querían usar a mí, y yo quería usarlos a ellos. Esa era la base de nuestra colabora-

ción. La gran cuestión consistía en saber quién sacaba el mejor provecho del otro. El arreglo que establecimos fue el siguiente: se formó una comisión conjunta entre la Academia Húngara de Ciencias, una institución todavía completamente controlada por el partido y el gobierno comunista de esa época, y la Fundación Soros en New York. Llegamos a un acuerdo que aseguraba que ambas partes tenían un poder de veto sobre los gastos. El dinero sólo podía ser gastado en programas aprobados por ambos presidentes. Yo era uno de los presidentes, el vicesecretario de la Academia de Ciencias era el otro.

**¿Quién terminó por ganarle a quién?**

En Hungría, no hay duda de que ganamos nosotros. Tuve magníficos asesores. Uno de ellos fue, y es, Miklos Vasarhelyi, que en su momento fue vocero de prensa para el gobierno de Imre Nagy en 1956. Es un hombre que fue casi sentenciado a muerte por su participación en la revolución y pasó varios años en la cárcel. El éxito de la fundación en Hungría puede ser atribuido en gran parte a su sabiduría, a su destreza política y al respeto universal del cual disfrutaba. Desde entonces no tomé un solo paso sin consultarlo. Comprendía la situación mucho mejor que yo, y sospecho que también mucho mejor que las autoridades responsables húngaras. Sabíamos lo que estábamos haciendo y ellos no lo sabían.

**¿Pero justamente al comienzo querías desistir?**

Después de haber ya firmado el acuerdo que establecía la fundación, tuvimos un desacuerdo sobre la forma en que debía ser manejada. Nuestra idea era que los empleados debían ser independientes y seleccionados por nosotros. En cambio, el gobierno esperaba que las decisiones de la comisión serían ejecutadas por una organización bastante dudosa llamada la Unión para las Relaciones Culturales Internacionales. Eran un instrumento del Ministerio de Seguridad,

establecido para servir como contrapartida del IREX, la organización norteamericana de intercambio cultural.

En ese momento, Miklos Vasarhelyi insistió en que yo no aceptara compromisos, pues necesitábamos nuestro propio personal. Eso llevó a una reunión - la primera que tuve - con Gyorgy Aczel, el todopoderoso jefe partidario para los asuntos culturales. No pudimos llegar a un acuerdo, por lo cual le dije que desistía. Dijo que yo no debería irme con malos sentimientos, y le contesté que no podía evitarlos, después de todo el esfuerzo que había derrochado. En ese momento ya estaba en la puerta. Me preguntó: "Qué quieras realmente?" "Un secretariado independiente", le repliqué. Por último, alcanzamos el mismo compromiso con el secretariado que ya teníamos con respecto a los presidentes. Cada parte designó su persona responsable, y tuvieron que firmar en forma conjunta todos los documentos.

#### **¿Cuánto dinero estabas dando en ese momento?**

La suma asignada era de \$ 3 millones por año, pero no gastamos todo ese dinero en los primeros años. Uno de nuestros primeros proyectos consistió en ofrecer máquinas fotocopiadoras a cambio de "forints" húngaros. Los necesitábamos para conceder subsidios locales, pero también las máquinas fotocopiadoras hicieron mucho bien, de tal modo que el mismo dinero fue puesto a trabajar dos veces. El proyecto fue un gran éxito, porque era una forma perfecta de minar el control partidario de la información. Hasta ese momento, las pocas fotocopiadoras existentes estaban fuera de todo alcance, literalmente guardadas bajo siete llaves. Todo usuario debía ser aprobado. A medida que más y más fotocopiadoras se volvieron accesibles, el aparato partidario perdió el control de las máquinas y de la diseminación de la información.

#### **¿Por qué el Partido no prohibió el proyecto?**

Los institutos necesitaban desesperadamente las máquinas para su trabajo. El Estado húngaro volvió más estrictas las reglamentaciones, pero con tantas máquinas no pudo ponerlas en vigor. Entonces utilizamos la moneda local que obtuvimos de los institutos para apoyar toda clase de iniciativas no oficiales.

En aquella época, la fundación estaba exenta de todos los males que aquejan las fundaciones normales. Todas las paradojas vinculadas con la filantropía se resolvieron, porque la fundación se convirtió en una institución de la sociedad civil. No tuvo que protegerse, porque estaba bajo la protección del pueblo al cual apoyaba. La fundación no necesitaba ser burocrática; no necesitaba ningún procedimiento de control, de elevación de informes y de evaluación, porque los que recibían los subsidios se habrían sentido avergonzados de aprovecharse de la fundación. Si había abusos, alguien nos lo iba a decir.

Hubo un cierto número de razones por las cuales la fundación trabajó tan bien. En primer lugar, había una escasez tremenda de divisas duras, y el dólar valía mucho más que al tipo de cambio oficial. Valía aún más para las instituciones culturales, que estaban atiborradas de divisas locales, pero que tenían escaso acceso a divisas duras. Bromeamos acerca de un tipo de cambio para "dólares culturales".

Del lado de la moneda local, la gente brindó en forma prácticamente voluntaria su esfuerzo, a cambio de subsidios minúsculos, porque la fundación les permitía hacer aquello que de todos modos querían hacer. Lo único que necesitaban era un poco de apoyo material, como una máquina fotocopiadora o una oportunidad de realizar alguna investigación en el exterior. También utilizábamos las instalaciones del Estado para actividades no partidarias, porque la mayoría de la gente era empleada por el Estado. Se podían dictar cursos y realizar reuniones, así como otras actividades, sin pagar alquileres. Esa fue otra forma en que se amplió el impacto de la fundación. A último momento nos acusaron de ser un Ministerio de Cultura y Educación paralelo, y lo consideramos como el mayor

reconocimiento de méritos que podíamos recibir. No olvides que estábamos gastando \$ 3 millones por año, y con eso afectamos el funcionamiento de todo el "establishment" educacional y cultural, que tenía un presupuesto centenares de veces mayor.

#### **¿No intentaron detener tu trabajo?**

Sí. La cuestión fue debatida seriamente en el Partido. Pero incluso allí teníamos nuestros simpatizantes.

#### **¿Quiénes eran, y qué fue que los hizo simpatizar contigo?**

Estaban principalmente en el sector económico. Los responsables de la ideología se oponían a la fundación. Mi principal sostén en el gobierno era Ferenc Bartha, quien en esa época estaba a cargo de las relaciones económicas con los países extranjeros. El gobierno lo consideraba responsable de la fundación, y él quería decididamente que tuviera éxito. Esperaba contribuir a un cambio en el sistema político sin exponerse. Era un tecnócrata que, junto con un cierto número de otros economistas (Marton Tardos, por ejemplo), deseaba reformas.

La fundación era muy cauta. Equilibrábamos con cuidado los proyectos que podían molestar a los ideólogos del Partido con otros proyectos que no tenían más remedio que aprobar, y nos asegurábamos de que quedara siempre un saldo positivo. Emprendimos programas culturales patrióticos y programas sociales ampliamente beneficiosos para compensar la distribución de máquinas fotocopiadoras. El Partido se sentía especialmente alarmado por nuestro programa de subsidios para los escritores, porque aumentaba su independencia. Nos acusaron incluso de haber fomentado la rebelión de la Unión de Escritores contra el Partido.

#### **Mirando hacia atrás, ¿consideras como un éxito tu actividad en Hungría?**

Fue la época más fantástica y maravillosa que tuvimos en nuestra vida. La fundación permitió a personas que no eran disidentes que actuaran en los hechos como si lo fueran. Docentes, profesores universitarios e investigadores pudieron dar riendas sueltas a sus actividades no gubernamentales mientras mantenían sus empleos. Por ende, fue realmente una operación que tuvo mucho éxito, y prevaleció un espíritu maravilloso. Nada de lo que hemos hecho desde entonces se puede comparar del todo con eso. La fundación era limpia y bien llevada. Yo la visitaba de vez en cuando y discutía la estrategia; la vez siguiente, había sido llevada a la práctica. No sé cómo lo hacían. Quizás era así porque la fundación representaba el único partido que se podía jugar en la ciudad, y todas las energías intelectuales de la sociedad civil estaban a su disposición.

Después de la liberación en 1989, la gente tuvo muchas otras oportunidades, pero desde 1984 hasta 1989 la fundación fue realmente el centro de la vida intelectual en Hungría.

#### **Hablas de esa época con una gran dosis de nostalgia.**

Estoy seguro de que todos los que estuvimos comprometidos con eso miramos hacia atrás con nostalgia, pues logramos cosas enormes con muy poco dinero. Y nos sentímos bien combatiendo el mal. Nunca más, desde entonces, las circunstancias han sido tan favorables. Más tarde, después del cambio, la fundación húngara tuvo muchos problemas para adaptarse a la nueva realidad.

#### **¿En esa época el trabajo de la fundación era más importante para ti que el ganar dinero?**

De ninguna manera. Yo estaba administrando activamente dinero. Fue la época en que emprendí el experimento en tiempo real que forma parte de *La alquimia de la finanza*, y eso era con seguridad mucho más importante para mí. El trabajo de la fundación era todavía en gran medida una tarea suplementaria, aunque estaba ínti-

mamente comprometido con su desarrollo. No me identificaba con ella: no buscaba ningún reconocimiento. Consideraba que la fundación pertenecía a los húngaros; ése fue el secreto de su éxito. No había publicidad, lo cual contribuyó también al éxito. El organismo de "agitación y propaganda" del partido comunista de Hungría estableció la consigna de que los medios debían ignorar la fundación. Por consiguiente, no había informaciones a la prensa, si bien se nos permitía dar a publicidad nuestros programas. La mayoría se enteraba de lo que estaba ocurriendo porque las informaciones se transmitían de boca en boca.

Era la única institución de Hungría que hacía algo realmente valioso sin decir ni una palabra al respecto, mientras que todas las organizaciones oficiales siempre hablaban de cosas que no realizaban en los hechos. De este modo, en cierta medida, la imagen de la fundación fue establecida por la falta de publicidad. Y yo estaba firmemente decidido a no aceptar ningún mérito personal, porque sentía genuinamente que la gente que manejaba la fundación se estaba exponiendo, mientras que yo les proveía meramente los medios para hacerlo. Los admiraba por realizar lo que lograron, de tal modo que en los hechos era su creación, no la mía.

**Pero fue tu dinero el que lo estaba haciendo posible.**

Sí, encontré todo esto muy gratificante, pero, tal como te dije, la fundación era algo aparte, que yo admiraba casi como un forastero. Eso era muy distinto de mi compromiso actual.

**Después de tu éxito en Hungría, expandiste el alcance de tu fundación, ¿no es cierto?**

Sí, hice un ensayo en China, que comenzó en 1986. También establecí una fundación en Polonia poco tiempo después, basada en "Okno" (*Ventana*), una organización cultural clandestina asociada con Solidaridad. Luego la fundación llegó a la Unión Soviética en

1987, cuando se permitió a Zajárov volver a Moscú. Después de la Revolución de 1989 hubo un crecimiento explosivo en el número de nuevas fundaciones. Ese fue el momento en que las fundaciones se convirtieron en una red.

**Ahora tienes fundaciones en 25 países, en su mayor parte en Europa Oriental. ¿Qué hacen exactamente tus fundaciones?**

Resulta imposible decirlo. La transformación de una sociedad cerrada en otra abierta es una transformación sistemática. Prácticamente todo debe cambiar, y no hay proyectos. Lo que han hecho las fundaciones es modificar la forma en que se produce la transformación. Han movilizado las energías de la gente en los países en cuestión.

En cada país identifiqué un grupo de personas - algunas personalidades importantes, otras menos conocidas - quienes compartían mi creencia en una sociedad abierta, y les confié la tarea de establecer las prioridades. Yo tenía una visión global del tema y, con el transcurso del tiempo, aprendí a partir de la experiencia de las distintas fundaciones. Reforcé las iniciativas que tenían éxito y abandoné las que no lo tenían. Traté de transferir los programas que tenían éxito de un país a los otros, y también introduje programas regionales. Pero no impuse nada desde afuera. Concedí autonomía a las fundaciones, y sólo ejercí el control a través del dinero adicional que ponía a su disposición.

Se da por sentado que una sociedad abierta es un sistema que se autoorganiza, y yo quería que las fundaciones no sólo contribuyeran a construir una sociedad abierta, sino que le sirvieran también como un prototipo. Comenzamos de una manera caótica, y el orden emergió gradualmente del caos. El alcance de las fundaciones era prácticamente ilimitado. Intentamos elegir proyectos que fueran realmente diferentes. Lo que resultaron dependió de las necesidades que identificábamos, y de las aptitudes que pudimos aportar.

Las prioridades se están desplazando rápidamente. Por ejemplo, habitualmente los subsidios para viajes fueron eficaces en los pri-

meros tiempos, pero lo son menos en la actualidad. Nuestras prioridades principales son la educación, la sociedad civil, los medios de comunicación, la cultura, las bibliotecas y el Internet. Pero estas categorías no describen adecuadamente la gama de las actividades. Las actividades venían primero, y las categorías después. Nadie sabía todo lo que hacíamos, y me gustaba que las cosas fueran así.

Obtenía la mayor satisfacción de actividades acerca de las cuales no sabía nada, y con las cuales me cruzaba en forma accidental. Había logrado movilizar las energías de otras personas: ocurrían cosas impensadas, y en las cuales no podría haber pensado, porque a menudo estaban más allá de mi comprensión. Me dieron una sensación de liberación. Finalmente rompía mi aislamiento y me conectaba con el mundo real. Cuando me puse a investigar cuáles eran las diversas actividades de las fundaciones, no todo lo que vi me gustó, pero sentí una gran satisfacción por el hecho que, sin que yo lo supiera, se estuvieran desarrollando todas estas actividades.

### **¿Puedes darme algunos ejemplos?**

Conocí a Wiktor Osiatynski, un brillante científico político, quien había sido tratado como alcohólico por los Alcohólicos Anónimos. Introdujo los AA primero en Polonia y luego en otros países. Tuvo un tremendo impacto, por ejemplo, en el tratamiento de los alcohólicos en las cárceles polacas. Introdujimos un nuevo enfoque en la educación sanitaria, y visité un taller de docentes de varios países que pasaban una semana juntos. Su entusiasmo era avasallador.

Pero tal vez lo más relevante es la red de centros de arte contemporáneo que hemos establecido. No me gusta, realmente, la mayor parte de las obras de arte que se exhiben en estos centros, pero comprendo que no soy competente para juzgarlas. Tal vez pueda parecer extraño, pero en mi opinión un rasgo esencial de una sociedad abierta es que no todo debería ser de mi gusto. Si yo intentara controlar el contenido de cada programa, no estaría creando una sociedad abierta. Con seguridad no habría expandido la red

de las fundaciones con la rapidez con que lo hice. Nuestro crecimiento fue exponencial.

### **¿Cómo pudiste financiarlo?**

Ocurrió que la disolución de la Unión Soviética coincidió con algunos años que fueron magníficos para el Quantum Fund. La cantidad de dinero de la cual yo disponía superaba la capacidad de las fundaciones para gastarlo bien. La combinación de una oportunidad revolucionaria con amplios recursos financieros fue explosiva. Dejó muy atrás el ritmo de crecimiento del Quantum Fund.

### **¿De qué manera lo administraste?**

Operamos con aquello que Janos Kornai llama “restricciones presupuestarias blandas”, que son desastrosas para una economía, pero que pueden producir milagros para una fundación. En cierto sentido, una fundación es lo inverso a un negocio. En este último, lo que cuenta es la ganancia; en una fundación, la forma en que se gasta la plata. Con restricciones presupuestarias blandas, las fundaciones pueden concentrarse en aquello que cuenta realmente.

### **Parecería que tus fundaciones se te estaban yendo de las manos.**

En cierto sentido, sí. Pero yo exigía altos niveles de desempeño y también elevadas normas éticas. Yo quería que las fundaciones fueran sobrias y limpias. Pero si disfrutaban de mi confianza, yo estaba dispuesto a autorizar en poco tiempo cualquier cantidad de nuevos proyectos. Eso es lo que significa para mí “restricciones presupuestarias blandas”. El dinero es sólo uno de los componentes necesarios para el éxito, y en ciertas circunstancias el dinero puede hacer más mal que bien. Si una fundación lo único que tiene es dinero, no tiene otra justificación para su existencia que la de servirse a sí misma. Yo someto constantemente las fundaciones a un severo examen crítico.

### ¿De qué modo puedes ponerlas a prueba?

Una de las formas consiste en mantener bajos los gastos generales, para asegurar que la gente que trabaja para la fundación no está en ella por el dinero. Incluso en ese caso, una provisión ilimitada de dinero para realizar programas puede echarla a perder. Por ejemplo, en Rusia cometí un error terrible. Después de varias partidas en falso, finalmente tuvimos un programa que tuvo un increíble éxito para transformar las humanidades. Originariamente, proporcioné \$ 5 millones para el programa, y logró hacer un verdadero impacto en todo el sistema educacional del país. Pero me dejé llevar por el entusiasmo. Aumenté el presupuesto a \$ 15 millones y planeaba elevarlo de nuevo hasta \$ 250 millones. La tentación fue demasiado grande para los administradores del programa, y la que había sido una operación austera se volvió corrupta. Eso casi destruyó la fundación.

**Ya señalaste que no en todas partes las fundaciones han tenido tanto éxito como en Hungría. ¿Qué clase de problemas tuvieron?**

Todas las fundaciones son diferentes. No hay dos que tengan los mismos problemas. En China, por ejemplo, la fundación quedó enredada en la lucha política interna de ese país. Eso ocurrió en 1988. Los defensores de la línea dura intentaron destruir al Primer Ministro Zhao Ziyang y el Secretario del Partido Bao Tong atacando la fundación. Zhao se defendió transfiriendo la supervisión de la fundación de la policía política interna a la policía política externa. Esta última no quiso correr riesgos: colocó a su propia gente en la fundación. En los hechos, la fundación era manejada por la policía secreta. Cuando me di cuenta, intenté cerrar la fundación, y la masacre de la Plaza Tienanmen me dio una excusa para hacerlo. El pobre Bao Tong está todavía en la cárcel, y se ha informado que está muy enfermo.

Al comienzo tuve también muchos problemas con la fundación polaca. Probablemente la culpa fue mía, pues yo estaba intentando reproducir el éxito de la fundación húngara. Consideraba que tenía una sólida base de apoyo en Polonia porque había apoyado el movimiento Solidaridad y su brazo cultural, "Okno", que era igualmente ilegal. Al tratar de repetir la fórmula húngara, confié en la gente de "Okno", suponiendo que sabían cómo manejar una fundación. Pensé que lo único que necesitaba era hacer un trato con el gobierno, darles una cierta suma y hacer que extrajeran lo que necesitaban de allí. Pero las cosas no ocurrieron de esa manera. La gente de "Okno" no tenía la menor idea de lo que debía hacer; no consiguieron ni siguiera instalar una línea telefónica. Después de la revolución de 1989, puse la fundación en manos de Zbigniew Bujak, el héroe de Solidaridad. Pero tampoco así funcionó demasiado bien. Más tarde encontramos la persona apropiada para que actuara como director ejecutivo, pero por ese entonces se desarrolló un conflicto importante entre la fundación y yo. Por mi parte, yo esperaba todavía que funcionara como la húngara, es decir, como una organización que otorga subsidios, abierta a todos, capacitando a la gente para que persiguiera sus propios objetivos y sirviendo como un mecanismo de apoyo para la sociedad civil. Pero las personas que trabajaban en la fundación tenían una visión diferente. Querían una fundación operativa, con prioridades y programas propios. Resultó ser que ellos tenían razón y que yo estaba equivocado. Su estructura se adaptaba mejor a la nueva época. A lo largo de los años, la fundación polaca - Stefan Batory - se ha convertido en una de las mejores de la red.

La fundación búlgara es muy similar a la polaca, pero no tuve los mismos problemas para establecerla. Surgió plenamente armada, como Palas Atenea. Tuve la asistencia del agregado cultural norteamericano, John Menzies, quien había trabajado en Hungría y comprendía cuáles eran los propósitos de la fundación. Lo preparó todo, y lo único que tuve que hacer es darle mi bendición. Esto no significa que no hayamos tenido algunos problemas. Por ejemplo, uno de

los miembros del consejo, quien había sido el jefe de un grupo por los derechos humanos, resultó ser un fanático nacionalista, violentamente antiturco y antigitano.

La fundación rusa es completamente otra historia. Podría escribir un libro entero al respecto. Te diré simplemente que yo quería que encabezara la revolución, pero en cambio quedó enredada en ella. Se vio envuelta en la misma turbulencia revolucionaria que la sociedad rusa en su conjunto.

### ¿Padeció otros tantos contratiempos?

Comencé a organizar la fundación rusa o, más correctamente, la fundación soviética, en 1987. Primero fui a Moscú como turista, esperando poder convencer a Andrei Zajárov de que la encabezara. Me aconsejó con firmeza que no siguiera adelante, porque estaba convencido de que el dinero terminaría en las arcas de la KGB. Pero persistí, y conseguí reunir un consejo directivo. Era verdaderamente una extraña colección, pues incluía a personas que en circunstancias normales ni siquiera se habrían dirigido la palabra: por una parte el historiador Yuri Afanasiev y la socióloga Tatyana Zaslávskaya, y por la otra el escritor Valentin Rasputin, el cual se ha convertido desde entonces en un nacionalista extremo. Hoy semejante combinación sería impensable.

La administración de la Fundación de Iniciativa Cultural, como se la llamó, cayó en las manos de una camarilla reformista de funcionarios de la Liga de Jóvenes Comunistas, que procedieron a formar una sociedad cerrada para promover una sociedad abierta. Intenté lograr que tuvieran una mente más abierta, pero no pudieron sacarse de encima su mentalidad soviética. Cuando me di cuenta de la situación, tuve que organizar un "putsch" (golpe de mano) para quitarlos de en medio. Eso ocurrió justo antes del "putsch" de agosto de 1991. Pero el hombre que lo organizó, mi abogado en Moscú, convirtió entonces la fundación en su feudo personal, de tal modo que debí organizar un segundo "putsch" para sacármelo de encima.

Entonces la fundación languideció, hasta que iniciamos el Proyecto de Transformación, un programa ambicioso para reemplazar la enseñanza marxista-leninista en los colegios y las universidades. Con la plena cooperación de los ministerios, dimos pasos tremendos en muy poco tiempo, encargando casi un millar de textos, entrenando a directores de escuelas, concediendo subsidios a escuelas innovadoras, introduciendo nuevos planes de estudio en economía política y patrocinando planes para jóvenes.

El proyecto tuvo tanto éxito que decidí asignarle una gran cantidad de dinero, y fue ésa la causa de la crisis siguiente. Ocurrió durante la primera mitad de 1994, en la culminación del episodio del capitalismo salvaje, que fue el momento en que se distribuyeron al voleo acciones de las empresas rusas, en un esquema de privatización masiva con bonos, que podían ser comprados por monedas. El dinero estaba increíblemente escaso, y bancos de muy escasa reputación pagaban hasta un 10 por ciento mensual por depósitos en dólares. Todos los que tenían dinero ganaban grandes sumas rápidamente.

La tentación se debió haber vuelto demasiado grande para los administradores del programa. Descubrimos un enorme depósito bancario - unos \$ 12 millones - en un banco que no era de primera línea, y si bien lo recuperamos y no tuvimos pérdidas, emprendimos una minuciosa auditoría. Nos deshicimos de nuestro personal operativo clave, y la fundación no se ha recuperado todavía. Con tres reorganizaciones, perdimos cinco años valiosos. Aprendí a través de una amarga experiencia hasta qué punto es difícil convertir una fundación en un ámbito revolucionario.

**Pero dijiste que eras un especialista justamente en tales situaciones revolucionarias.**

Era capaz de reconocer cuando las cosas iban mal. Estaba en condiciones de corregir errores, pero no pude encontrar las personas adecuadas para lograr que se hicieran las cosas. Tal vez si hubiera

aprendido el ruso y me hubiera dedicado “full-time” al tema, me habría desempeñado mejor.

**Esto suena como un cuento dramático. Sin embargo tus fundaciones en la antigua Unión Soviética tienen la reputación de haber tenido mucho éxito.**

Con toda razón. Estaba hablando sólo de la Fundación de Iniciativa Cultural, que estamos haciendo desaparecer progresivamente, reemplazándola por una nueva organización. También soy responsable de la Fundación por la Ciencia Internacional (FCI), cuya misión consiste en salvar lo mejor de la ciencia natural en la antigua Unión Soviética, y un programa paralelo, el Programa Internacional de Educación para la Ciencia (PIEC). Se trata de megaproyectos, mucho más grandes que los proyectos que emprendemos normalmente. Di \$ 100 millones a la FCI, y los gastamos en menos de dos años. Concedimos subsidios de emergencia de \$ 500 cada uno a unos 30.000 científicos, lo cual fue suficiente para sostenerlos durante un año entero. Organizamos un programa de subsidios, sobre el modelo de la National Science Foundation, que asignó y distribuyó el grueso del dinero. También proporcionamos subsidios para viajes y publicaciones científicas, y actualmente estamos trabajando para poner el Internet a disposición no sólo de la comunidad científica sino de todos los usuarios: colegios, universidades, bibliotecas, hospitales, los medios de comunicación. El PIEC, con un presupuesto anual propio de más de \$ 20 millones, está alcanzando una cantidad de personas aún mayor que la FCI. Todo se hace de acuerdo con reglas definidas claramente. Es muy eficiente y ha tenido un impacto tremendo sobre la comunidad científica.

**¿Por qué decidiste gastar sumas tan grandes para la ciencia en la antigua Unión Soviética, cuando habías excluido prácticamente las ciencias naturales de las actividades regulares de tus fundaciones?**

Quería demostrar que la ayuda occidental puede ser efectiva, y las ciencias naturales eran el mejor campo de acción para probarlo, por un cierto número de razones. La ciencia soviética representaba una realización sobresaliente del intelecto humano, una veta algo distinta de la ciencia occidental, que merecía ser preservada. Los hombres de ciencia han estado, y siguen estando, en la primera línea de la lucha por una sociedad abierta. Además, el esfuerzo tenía una razonable chance de éxito, porque existen criterios confiables para evaluar el mérito, y se podía movilizar a la comunidad científica internacional para colaborar en el proceso de selección. Lo demostramos. Los programas tuvieron un éxito resonante. Recientemente fuimos sometidos a un ataque por el servicio de contrainteligencia ruso, y la Duma decidió una investigación. Toda la comunidad científica se levantó para defendernos, y lo que comenzó como un ataque terminó como un triunfo para la fundación. A la mayor parte de las demás fundaciones les está yendo bien en la antigua Unión Soviética. La de Ucrania es particularmente fuerte. Tuvo éxito en el papel que me hubiera gustado que desempeñara la fundación rusa. Si Ucrania sobrevive como un Estado independiente, la fundación habrá realizado un aporte real a su éxito.

**¿Qué te hizo concentrar en Ucrania en escala tan considerable?**

Fue una combinación de factores. Yo reconocía la importancia de una Ucrania independiente y democrática. Mientras Ucrania prospera, no puede haber una Rusia imperialista. Pude ayudar a Ucrania porque tuve colaboradores muy capaces y confiables: Bogdan Hawrylyshyn, quien se había retirado como decano de una escuela de negocios en Ginebra para establecer otra en Kiev, y Bogdan Kravchenko, un profesor que venía de Canadá y que fue a Ucrania para realizar investigaciones. Los puse a cargo de la tarea, y construyeron la fundación. Comenzamos temprano, estableciendo la Fundación del Renacimiento Ucraniano en 1989, bastante antes que Ucrania se volviera independiente en 1991. Cuando llegó la inde-

pendencia, decidimos seguir adelante a toda marcha. Nuestro objetivo explícito consistía en abrir el camino para la ayuda occidental, que esperábamos que se concretaría. Puedo decir de nuevo que logramos nuestro objetivo.

Debo admitir que comencé teniendo sentimientos muy ambivalentes acerca de Ucrania. Sabía cuál había sido el destino de los judíos húngaros deportados a Ucrania durante la Segunda Guerra Mundial, porque uno de ellos volvió y me dio lecciones de boxeo cuando yo tenía 15 años. Sus relatos me impresionaron profundamente. Cuando Ivan Dzubas, un escritor ucraniano que luego llegó a ser ministro de cultura, me pidió que estableciera una Fundación para una Sociedad Abierta en Ucrania, lo enfrenté con esos relatos. Me contestó que el objetivo de la fundación sería construir una Ucrania diferente, donde esa clase de atrocidades no pudiera ocurrir. Acepté eso como un objetivo que valía la pena.

#### **En Praga, en la República Checa, todo parece haberte ido mal.**

Como lo dije antes, desde 1980 yo había apoyado a los disidentes de la Carta 77 a través de una fundación en Suecia. En su conjunto, les di unos \$ 3 millones. Era su principal fuente de apoyo. Cuando se produjo la “Revolución de Terciopelo”, sugerí a Frantisek Janouch, quien dirigía la fundación en Suecia, y al príncipe Karl von Schwarzenberg, quien encabezaba la Fundación de los Derechos Humanos de Helsinki, con sede en Viena, que en ese momento deberíamos establecer una fundación en Checoslovaquia misma.

Nos encontramos en Praga en diciembre de 1989. Recuerdo que Schwarzenberg, miembro de la que había sido la familia real checa, aún tenía dificultades para obtener una visa, porque la embajada checa en Viena no se había adaptado todavía a la nueva situación. En Praga había una apacible y maravillosa atmósfera de Navidad, que nunca olvidaré.

Sin embargo, la fundación que establecimos no tenía bases apropiadas en la sociedad civil. Desde el comienzo mismo, el apoyo

externo era mirado con suspicacia. Había un montón de quejas por parte de la gente que había recibido apoyo de Janouch, y mucho más por parte de quienes no lo habían recibido. La gente no sabía que yo había apoyado la Carta 77 mucho antes de la revolución, y nadie entendía qué quería esa extraña persona proveniente de Norteamérica. El problema era que mi apoyo se había producido a través de emigrantes, y había mucha desconfianza con respecto a los emigrantes. Ciertas viejas disputas comenzaron a ventilarse al aire libre, y en lugar de vivir en el presente, la gente parecía ocuparse principalmente de zanjar las pendencias del pasado.

También había conflictos entre la fundación y la organización de la Carta 77, pues ésta última opinaba que la fundación debía pertenecerles a ellos. En última instancia, estos conflictos absorbieron toda la energía de la fundación. Advertí muchas veces a Janouch que dejara de lado el pasado y se dedicara al presente. Cuando vi que esas advertencias no producían ningún resultado, dejé de apoyar la fundación de Praga. Fue la experiencia más decepcionante de mi carrera filantrópica.

**No sólo apoyas las fundaciones, sino que finanzas también la Universidad de Europa Central (UEC). ¿Por qué piensas que es necesaria esta Universidad?**

Solía oponerme a establecer instituciones independientes, y nunca quise invertir en ladrillos y cemento. Pero después de la revolución de 1989 reconocí la necesidad de una institución que preservara y desarrollara su espíritu. Como revolución, la de 1989 fue incompleta. Destruyó el comunismo, pero no dio origen a una nueva forma de organización social. La “Revolución de Terciopelo” fue una lucha llevada a cabo en el espíritu de una sociedad abierta, pero no se elaboró el concepto de sociedad abierta, en la teoría o en la práctica. Había una necesidad intelectual abierta, y establecí la UEC en la esperanza de que pudiera satisfacer esa necesidad. La Universidad no se propone difundir el concepto de una sociedad

abierta, sino practicarlo. La meta no consiste sólo en educar a una nueva élite, sino también en alcanzar un nuevo entendimiento. La Universidad llegó a la existencia de una manera revolucionaria, sin ninguna planificación y sin la estructura legal apropiada. Las clases se iniciaron en setiembre de 1991, pocos meses después de tomar la decisión de establecer la Universidad. En estos momentos, el orden ha emergido del caos, y la Universidad se ha transformado en una sólida institución. Tenemos una facultad sobresaliente, que combina nombres eminentes con otros que se volverán eminentes en el futuro, un presidente de primera clase y un distinguido consejo de administración. Estuve muy activo durante todo el período fundacional, tomando decisiones en forma personal, pero ahora he delegado la autoridad en el consejo. Nuestros grados académicos han sido reconocidos por el Estado de New York, y se consideró el nivel de la instrucción suficientemente alto como para que incluso estudiantes del primer año académico pudieran recibir títulos de Maestría. Mirado en forma retrospectiva, creo que es una realización de carácter único en la historia de la educación: seis meses para iniciar un programa de Maestría acreditado. La universidad recibirá de mí por lo menos \$ 10 millones por año para gastos corrientes por lo menos durante 20 años. En otoño de 1995, las clases comenzaron en el centro de Budapest, en un atractivo edificio que construimos.

**Originariamente se planeaba que la Universidad tendría filiales tanto en Budapest como en Praga. ¿También fracasaron tus planes para la Universidad de Europa Central en Praga?**

Esta es una larga historia. Yo estaba ansioso de no iniciar la Universidad en Hungría. Como yo mismo soy húngaro, la Universidad se habría vuelto inmediatamente húngara. El gobierno checo nos ofreció un edificio, y yo lo acepté con gratitud. Después de la elección de 1991, el nuevo gobierno dio marcha atrás en cuanto a los compromisos adquiridos por el gobierno anterior. Yo tengo en parte la culpa, porque no presté suficiente atención a los docu-

mentos legales. Había fuertes voces que se oponían a la idea de la Universidad, incluyendo a Vaclav Klaus, el nuevo primer ministro, y no existía suficiente apoyo, de modo que decidí cerrar nuestra filial en Praga. No fue primordialmente una cuestión de dinero. La Universidad en Budapest me cuesta mucho más. Percibí que la en Praga la Universidad no tenía suficiente apoyo local. En principio, no quería imponer mi filantropía a los demás. Quiero que la gente involucrada desarrolle un sentido de compromiso y demuestre su capacidad para valerse por sí misma.

**¿Por qué Klaus se opuso a la Universidad?**

Esta es una cuestión complicada. La Universidad había sido una iniciativa del gobierno anterior de intelectuales disidentes - e ine-  
ficas - a quienes él detestaba. Ese gobierno nos había dado un edificio, y el gobierno de Klaus desconoció tal compromiso. No le gustaba un centro intelectual para los europeos orientales en Praga, porque quería desplazarse hacia el Oeste. Se habría sentido feliz de que Europa Oriental naufragara en el océano, porque en tal caso Occidente lo habría recogido a bordo con mayor facilidad.

Pero había algo más. Klaus sentía una animosidad personal hacia mí. Eso me perturbaba, porque yo no lo necesitaba como enemigo. Se aclaró todo hace poco, cuando me acusó de propiciar una nueva forma de socialismo. El cree en la búsqueda del interés propio y, de conformidad con eso, encuentra objetable mi concepto de una sociedad abierta, que exige a la gente hacer sacrificios por el bien común. Ahora sé por qué nos oponemos el uno al otro. En mi opinión, Klaus encarna lo peor de las democracias occidentales, del mismo modo que el régimen prerrevolucionario representaba lo peor del comunismo. Yo me opongo a ambos extremos.

**¿Abandonaste todo en Praga?**

No, no hemos abandonado Praga. El presidente Vaclav Havel ofreció un espacio para la Universidad en el castillo del presidente. Me encantó aceptar su oferta, porque demostraba que, después de todo, la Universidad tenía cierto apoyo. Estamos planeando en Praga una nueva e importante iniciativa: un departamento que combina las relaciones internacionales con las relaciones étnicas. Hemos trasladado el anterior instituto de investigaciones de Radio Europa Libre a Praga, y estará conectado también con la Universidad. Pero la sede central de la Universidad de Europa Central estará en Budapest, con filiales en Praga y Varsovia.

### ¿A quiénes se permite estudiar en la Universidad?

Aceptamos estudiantes graduados del Este y del Oeste, pero provienen en su mayoría de Europa Oriental, y les damos becas completas. Están representadas las diversas disciplinas de las humanidades, y las clases se dictan en inglés. En la actualidad muchos de los docentes provienen de universidades occidentales, pero espero que esto cambie gradualmente. El programa es algo distinto que el de las universidades tradicionales. Se da más importancia a la investigación original. La enseñanza, la investigación y la participación en proyectos prácticos se refuerzan entre sí.

### ¿Cómo le va a la fundación en Hungría? Mencionaste que tenía dificultades para adaptarse a las nuevas condiciones.

Es verdad. Después del cambio de régimen, el nuestro ya no fue el único partido que se jugaba en la ciudad. Antes de 1989 ejercíamos una influencia decisiva sobre la vida cultural; después, hubo muchas otras fuentes de apoyo para las actividades culturales, y perdimos nuestra posición preeminente. También nuestra situación financiera se deterioró. Las instituciones culturales ya no estaban atocigadas de divisas locales, y el “dólar cultural” perdió su valor. Ya no pudimos trabajar con voluntarios. Fue necesario pagar a la gente, y debimos convertirnos en una organización profesional.

Hubo un breve período, antes de la primera elección en abril de 1990, en que disfrutamos de una posición privilegiada. Representábamos la materialización misma de la liberación, en comparación con el gobierno de reforma comunista, que había perdido el apoyo del pueblo. El gobierno quería trabajar con nosotros, esperando que nuestra legitimidad se les transmitiera en cierto modo. Nos dieron fondos en contrapartida. Ese fue el punto alto en la historia de la fundación. Una vez que se celebraron elecciones libres, el nuevo gobierno tuvo legitimidad, y perdimos *status*. Después de eso, hubo en la fundación una cierta tendencia a vivir en el pasado y a resistir el cambio.

### ¿Por qué las elecciones libres hicieron que la fundación perdiera *status*?

Por una razón muy simple. No le gustábamos al nuevo gobierno. Si bien la fundación había puesto gran cuidado en no demostrar ninguna preferencia en la política partidista, en no convertirse en una camarilla, las personas relacionadas con la fundación eran en su mayoría miembros o simpatizantes de un partido que terminó en la oposición después de la primera elección libre, a saber, los Demócratas Libres. Lo cual no puede causar sorpresa, pues el programa político de ese partido es el que más se acerca al concepto de una sociedad abierta.

Puedo explicar la situación en términos más generales. El comunismo intentó establecer una sociedad cerrada universal. Muchos lo rechazaron porque era universal, porque les negaba su identidad nacional, y por esa razón adoptaron un programa nacionalista, en oposición a ella. Otros lo rechazaron primordialmente porque querían una sociedad abierta. En Hungría, se dividieron de una manera bastante precisa en el Foro Democrático, que ganó las elecciones, y los Demócratas Libres, que las perdieron.

Para empeorar las cosas, el Foro Democrático tenía un ala furiosamente nacionalista y antisemita. Entré en conflicto directo con

ellos, lo cual le hizo mucho bien a la fundación. Esta recuperó su sentido de una misión.

**¿Han mejorado las condiciones bajo el nuevo gobierno socialista-liberal?**

Para la fundación, sí. Ahora puede trabajar con el gobierno, lo cual no era posible antes. Programas que tuvieron éxito en otros países ahora pueden ser instituidos también en Hungría. Eso es particularmente cierto en las áreas de la educación y la salud pública.

**¿No es un problema para ti aparecer tan cerca del gobierno? Has recibido incluso una condecoración.**

No me preocupa en lo más mínimo. No pierdo mis facultades críticas. El problema se presenta en la dirección opuesta: en la mayor parte de los países, me veo sometido a una creciente crítica. Algunos de los ataques son tan viles y atroces que resulta difícil soportarlos.

**¿Por qué es así?**

Porque no les gustan las cosas que yo apoyo. En general, la idea de una sociedad abierta está siendo sometida a un ataque.

**Una vez te referiste a tí mismo como un “estadista sin Estado”. ¿Hasta qué punto puede llegar realmente una fundación establecida en un país extranjero por el ciudadano de otro Estado? ¿Cuáles consideras que son los límites de tu compromiso?**

Se trata de una pregunta legítima y muy importante. Confío siempre en las personas que viven realmente en el país. Son ellos quienes deciden qué es lo mejor para su país. Si no procediera así, sería un intruso del exterior. Yo apoyo el concepto de una sociedad abierta,

Eso no impide que las personas opuestas a este concepto me consideren un intruso. El presidente Tudjman de Croacia me acusó de apoyar a traidores, y calificó el concepto de una sociedad abierta como una peligrosa ideología nueva. En consecuencia, mis actividades son polémicas, para decir lo mínimo. Cuanto mayor es la oposición, tanto mayor es la necesidad de la fundación.

**Se te acusa de intromisión en los asuntos internos.**

Por supuesto, lo que hago podría ser llamado intromisión, porque quiero promover una sociedad abierta. Esta trasciende la soberanía nacional. Al mismo tiempo, una sociedad abierta no puede ser impuesta desde el exterior. Las personas del país que están en el consejo de administración de la fundación deben asumir la responsabilidad de sus acciones, y confío en su asesoramiento en la mayor medida posible.

A menudo encuentro difícil decidir qué posición tomar en la práctica, porque la situación política difiere de un país a otro, y a medida que las relaciones entre ciertos países se deterioran, una posición apropiada para un país puede resultar inaceptable para otro. Por ejemplo, cuando asumí una posición firme sobre Bosnia, mis declaraciones pusieron en peligro la fundación en Yugoslavia. Trato de ser cauto, pero no siempre lo consigo. En los buenos tiempos malos de antes, mi situación resultaba más fácil, porque era un desconocido; ahora tengo un perfil alto.

**¿Hay cosas que no harías nunca con tus fundaciones? ¿Existen límites que jamás sobrepasarías?**

¡Sí! Apoyo el concepto de una sociedad abierta, pero me opongo categóricamente a apoyar partidos políticos. No tengo ningún inconveniente en apoyar un movimiento democrático si está luchando contra un régimen no democrático. Pero mis fundaciones no apoyarían nunca un partido político y nunca lo han hecho. Sería ir contra la ley que rige las fundaciones en los Estados Unidos.

Sin embargo, para ser preciso, debo decir que en cualquier situación dada puede ser muy difícil trazar una línea divisoria entre un movimiento democrático y un partido político. Tomemos el caso de un país como Rumania. Allí apoyamos todos los periódicos independientes, proveyéndoles de papel de diario a bajo precio. Como consecuencia, el presidente Iliescu me acusó de apoyar a la oposición. Mi respuesta fue que estaba apoyando una prensa libre y pluralista. Estuvimos de acuerdo en estar en desacuerdo. Uso este ejemplo para ilustrar hasta qué punto resulta difícil determinar exactamente hasta dónde debería llegar uno.

En los países del Centro y del Este de Europa hay muchas personas que no quieren una sociedad abierta; quieren una cerrada. Eso fue cierto antes con los comunistas, y es igualmente cierto ahora con los nacionalistas. Si alguien quiere una sociedad cerrada, es natural que le gustaría expulsar del país a gente como yo.

**En muchos países las fundaciones se han convertido incuestionablemente en una fuerza en el ámbito cultural, y ahora has declarado que también quieres hacer negocios en el Este de Europa. ¿Tú y tus fundaciones no se han vuelto demasiado poderosos para estos países, que por regla general son pequeños y débiles?**

No existe ningún peligro. Es improbable que invierta cantidades significativas de dinero. Las fundaciones son otro tema. En algunos países, se han vuelto muy influyentes, tal vez demasiado para que eso sea bueno para ellas. Pero tengo conciencia del problema y he tomado medidas para impedir que las fundaciones se transformen en un bloque monológico. Tenemos muchos pesos y contrapesos dentro de la red de fundaciones. Somos tan descentralizados y difusos que el verdadero problema consiste en que la mano izquierda no sabe lo que está haciendo la derecha.

El país donde la fundación es más fuerte es Ucrania. La fundación apoya aproximadamente dos docenas de organizaciones inde-

pendientes, cada una con su propio directorio. Es mucho más parecida a una red que a una estructura de poder con una dirección uniforme.

**Pero están vinculadas por un lazo muy poderoso: todas reciben dinero de ti.**

Correcto.

**Los países del Este de Europa son muy débiles. En tales circunstancias, el peso de una organización fuerte es aún mayor. Y eso es particularmente cierto si uno agrega tus empresas de negocios. ¿No podría ocurrir que algún día las fundaciones se encuentren en una situación en que sean más poderosas que el Estado? Eso iría en contra de la idea de una sociedad abierta.**

Una fundación no podrá competir nunca con el Estado, por más débil que éste sea, porque el Estado tiene un poder de coerción. Sin tal poder, una fundación puede chocar con un gobierno, pero no puede reemplazarlo.

**¿Podrías derrocar un gobierno?**

No. Confundes el poder de las ideas con el poder político.

**¿Qué puedes decirme del poder del dinero?**

Soy plenamente consciente de lo que significa. Tenemos reglas muy estrictas para asegurar que las recompensas sean hechas sobre la base del mérito y no de vinculaciones. Consideramos la transparencia en el proceso de otorgar las recompensas como algo más importante que las recompensas mismas. En Rumania, por ejemplo, es así como la fundación estableció su reputación. Nadie había visto antes becas otorgadas al mérito. Incluso en el programa de los medios, que estaba limitado a los periódicos independientes, tuvimos gran

cuidado en tratarlos a todos por igual. A menudo se nos acusa de comprar gente o de comprar influencias, pero habitualmente quienes nos acusan son personas que no pueden pensar en actuar de ninguna otra manera. Nunca haríamos eso: derrotaría nuestros propósitos.

Reconozco que algunas personas pueden profesar ciertas ideas o proponer ciertos programas simplemente para obtener dinero de la fundación. Esto es válido para todas las fundaciones, y es tarea de la fundación protegerse a sí misma. Reconozco también que una fundación puede volverse demasiado poderosa cuando la sociedad civil no tiene otras fuentes de recursos. Me prevengo contra esto respetando la autonomía de la gente que recibe apoyo. La mejor protección consiste en gastar mi dinero mientras esté vivo.

**Eso significa que debemos confiar en que continuarás siendo “un buen muchacho”.**

En el sentido de que el poder no debería subírseme a la cabeza, tienes razón. Para tal fin, debo confiar en mis facultades críticas y en mi disposición a rodearme de gente que no vacila en decirme lo que piensa cuando no está de acuerdo conmigo. Pero piensa en esto: si no hubiéramos respetado siempre la autonomía de los que reciben asistencia, no podríamos haber establecido nuestra reputación. Si hubiéramos intentado decir a la gente lo que debía hacer, esa gente no habría llegado a la fundación, en primer lugar. Piensa también en esto: ¿qué uso concebible tendría yo para un sinnúmero de vasallos de Europa Oriental? Tropecé con este problema en China. Según la moralidad china, si ayudas a alguien, éste se siente agradecido hacia ti para toda la vida. En cierto sentido, lo posees, pero también él te posee a ti. Espera que continúes ayudándolo siempre, pues en caso contrario perderías poder. Ese es el motivo por el cual nunca soñaría siquiera en reiniciar la fundación en China.

**Antes dijiste que no planeabas invertir en Europa Oriental, no sólo porque ya tenías bastante dinero, sino también porque eso**

**podría llevar a conflictos entre tus objetivos en los negocios y tus metas filantrópicas. ¿Por qué cambiaste de idea?**

Porque la situación ha cambiado.

**¿Ya no tienes suficiente dinero?**

No, no se trata de eso. Mi regla de no invertir en los países donde tenía fundaciones era una regla simple para manejar una situación compleja. Era conveniente, porque evitaba cualquier posibilidad de conflictos de intereses. Hoy esa regla ya no es sostenible. Los mercados financieros de Europa Oriental se están desarrollando, y mi negocio consiste en operar en los mercados financieros. ¿Sobre qué base puedo negar a mi fondo de inversiones la posibilidad de introducirme en este mercado? Además, los países de Europa Oriental necesitan desesperadamente capitales extranjeros. No debería abstenerme de invertir, así fuera simplemente por razones de conveniencia personal.

**¿Tus fundaciones y la posibilidad de conflictos de intereses no son razones suficientes para mantenerte al margen de los mercados de Europa Oriental?**

No, ya no. Al comienzo me preocupaba la posibilidad que mis inversiones pudieran convertirse en rehenes con el fin de influir en el comportamiento de mis fundaciones. Pero ahora las fundaciones tienen fuerza suficiente para resistir semejante chantaje. Todavía quedan riesgos, con seguridad, pero mucho menores que antes.

Además, mi experiencia demuestra que la gente me toma mucho más en serio como un inversor que como un filántropo. Por tal motivo, si quiero realmente tener una influencia en estos países, me puede ir mejor si actúo como un inversor potencial. En Rumania, por ejemplo, al comienzo el gobierno era extremadamente hostil a mi fundación. Pero después del papel que desempeñé en la crisis de

la libra esterlina, el presidente Iliescu quiso verme con urgencia, y desde entonces la fundación ha pasado igualmente por una época más fácil. Pero en la actualidad no tengo la intención de invertir en Rumania.

Subsiste un problema. Podría ser acusado de explotar mi influencia política con propósitos de ganancias financieras. Para prevenirme contra eso, invierto sólo en beneficio de mis fundaciones, y no con fines de lucro, en todos los casos en que surge esta posibilidad. Por ejemplo, en la actualidad estoy trabajando en un fondo de inversiones para Ucrania, con el fin de apuntalar el esfuerzo de la privatización que se realiza allí. Por consiguiente, me siento tranquilo en cuanto a eso. Me preocupa más el hecho de que si invirtiera en un país donde tengo una fundación, caería inmediatamente en la misma categoría que un Robert Maxwell o un Armand Hammer, cuyas fundaciones formaban parte de sus actividades en los negocios. Encuentro algo repugnante esta comparación. Pero siempre he puesto lo sustancial por encima de la imagen. El hecho es que mis fundaciones precedieron mi actividad en los negocios en más de diez años. Hay que ser muy tonto para creer que establecí las fundaciones simplemente con el fin de preparar el terreno para entrar en el mercado como un inversor.

**Pero absteniéndote de hacer inversiones, podrías haber reducido los argumentos que permitían atacarte.**

Sí, podría haberlo hecho. Pero opté en forma deliberada por exponerme. Ser un benefactor desinteresado era simplemente demasiado hermoso para ser cierto. Alimenté mi autoimagen como una criatura divina, por encima del fragor del combate, haciendo el bien y luchando contra el mal. Ya he hablado de mis fantasías mesiánicas; no me siento avergonzado por ellas; el mundo sería un lugar sinistro sin tales fantasías. Pero son fantasías. Y sentirse divino significa estar alejado de la humanidad. El gran beneficio de la fundación, para mí personalmente, consistió en ponerme en contacto con la

humanidad. Pero el crecimiento explosivo de la fundación y el simple tamaño de la operación acarreaba el peligro de alejarme una vez más de la humanidad. Me convertí en una figura impresionante y pude observar, especialmente en Rusia, que la gente simplemente no podía comprender lo que yo me proponía. Anteriormente nunca había necesitado explicar mis motivaciones a la gente que compartía mis objetivos, pero en la Rusia actual la gente está de tal modo atrapada en la lucha por la supervivencia que la búsqueda de un bien tan abstracto como una sociedad abierta difícilmente parece creíble.

Tomé la decisión de comenzar a invertir el año pasado, en la culminación del episodio del capitalismo salvaje. Me pareció que aparecer como un capitalista enriquecido por la explotación, y preocupado por valores culturales y políticos, resultaría más creíble que la imagen de un intelectual descarnado que argumentara sobre los méritos de una sociedad abierta. Podría servir como un modelo para los capitalistas enriquecidos de Rusia. Y al entrar en la liza como un inversor, yo descendía del Monte Olimpo y me convertía en un ser humano de carne y hueso.

Mi descenso fue más rápido que el que yo me había propuesto. Entré en el mercado ruso - la burbuja final de los mercados emergentes - justamente antes de que estallara. Lo comprendí casi en el momento de entrar, y traté de zafar, pero era más difícil salir que entrar, de tal modo que quedamos embretados con una parte de nuestra inversión, y he recibido pedazos de torta en la cara. De ser un personaje parecido a un dios, me he convertido en un ser por demás humano.

**¿Perdiste dinero con tus inversiones en Europa Oriental?**

Mirándolo bien, salimos aproximadamente a la par. Nos fue bien en la privatización checa con bonos.

**¿Te parece que Europa Oriental necesita este tipo de inversio-**

**nes? ¿No es el Quantum demasiado grande para estos países, que están tan extremadamente escasos de capital?**

Los países de Europa Oriental necesitan mercados financieros. Como inversores en los mercados financieros, contribuimos a su desarrollo. Desde luego, no lo hacemos como un servicio público: lo hacemos para ganar dinero. Puede no ser en el interés de estos países que nos llevemos las ganancias que hacemos allí, pero ésa es la naturaleza de los mercados financieros. Es mucho peor, para nosotros y para ellos, si no realizamos ninguna utilidad.

En todo caso, los rumores que están circulando acerca del monto de nuestras inversiones son exagerados. En toda Europa Oriental hemos invertido a lo sumo el 1 o el 2 por ciento de nuestro capital. Debe admitirse que eso no es insignificante para Europa Oriental, pero es casi demasiado poco para nosotros para justificar el esfuerzo. Con nuestros \$ 10.000 millones, somos parecidos a un superpetrolero que sólo puede atracar en unos pocos puertos de aguas profundas. El hecho que los mercados de Europa Oriental sean tan pequeños es por cierto una limitación.

**¿Tomas tú mismo las decisiones de inversión?**

Solamente las decisiones estratégicas de entrar o no en el mercado.

**Te han acusado de jugar de acuerdo con tus propias reglas y de cambiarlas cuando eso te conviene.**

Me declaro culpable. No acepto las reglas impuestas por otros. Si lo hiciera, hoy no estaría vivo. Soy un ciudadano respetuoso de la ley, pero reconozco que hay regímenes a los cuales es necesario oponerse, en lugar de aceptarlos. Y en períodos de cambios de régimen, las reglas normales no son válidas. Es necesario adaptar el comportamiento propio a las cambiantes circunstancias.

Mira los cambios tremendos por los cuales he pasado en un nivel

personal. Considera mi carrera como filántropo. Al comienzo, evité cualquier compromiso personal. Traté de permanecer en el anonimato y rehuí la publicidad. Más adelante, cuando la revolución tomó impulso, acepté el hecho que estaba profundamente comprometido. Después de 1989, intenté activamente lograr una audiencia para mis puntos de vista. Eso, por sí solo, fue un cambio fundamental.

Ahora he abandonado eso también. El cambio de opinión con respecto a mi punto de partida, cuando me disociaba de mi filantropía, es completo. Acepto todo lo que hago, como inversor o como benefactor, como una parte integral de mi existencia. Y me siento muy feliz al respecto, porque en cierto sentido toda mi vida fue un largo esfuerzo para integrar las distintas facetas de mi existencia. Hay un notable paralelismo en la evolución de mi actitud hacia la filantropía y mi actitud hacia el hacer dinero.

Al comienzo, no quería identificarme con mi carrera en los negocios. Mantuve mi vida privada estrictamente separada de mis negocios. Luego pasé por un tramo áspero en 1962, cuando fui prácticamente barrido, y eso me afectó profundamente. Tuve algunos síntomas psicosomáticos, como el vértigo. Eso me hizo comprender que el hacer dinero es una parte esencial de la existencia. Ahora estoy completando el proceso, dejando de lado la separación artificial entre mis actividades como inversor y como filántropo. Las barreras internas se han derrumbado, y me siento de una sola pieza. Eso me da un gran sentido de realización. Comprendo que estoy labrando una figura de tamaño mayor que el de una sola vida, y me siento ambivalente al respecto. Por una parte, lo encuentro gratificante, pero por la otra la misma magnitud de mis actividades, tanto en los negocios como en la filantropía, me hace sentir incómodo.

Debo admitir que lo quise de esa manera, y probablemente no me podría sentir íntegro si el tamaño de mi figura no superara el de una sola vida. Con todo, es mucho mejor tener realizaciones anormales que abrigar ambiciones anormales. Durante los primeros 50 años de mi vida sentí como si tuviera un secreto culposo; ahora he salido a la luz del día, y me siento orgulloso de lo que he realizado.

Tengo otra interpretación de los cambios que han ocurrido en ti. Eres una persona que se interesa primordialmente por los comienzos, por las épocas tormentosas, revolucionarias. Ahora esos tiempos ya han pasado en Europa Oriental. Tengo la sensación de que la rutina prosaica que ahora enfrentan las fundaciones ya no puede mantener tu interés. Estás simplemente aburrido. En un trayecto largo, resulta seguramente más interesante ser el “manager” de un fondo que un filántropo. En este aspecto, el “manager” le ha ganado la partida al filántropo.

Lo que señalas acerca de la aventura de los comienzos y de la rutina prosaica es correcto. Pero no creo que tengas razón acerca de la victoria del “manager” del fondo. Sería más correcto decir que me gustaría trascender ambos roles. Me agradaría modificar mi relación con las fundaciones en la misma forma en que lo hice con mis fondos. Desearía tomar distancia de la administración de las fundaciones de la misma manera en que lo he hecho con el manejo de los fondos: fijar la estrategia y estar disponible en caso de necesidad, pero delegar la autoridad y la responsabilidad en otros. Me gustaría liberarme de estas cargas diarias, para poder explorar nuevas fronteras. Estoy empujando contra las fronteras del conocimiento. Ha habido un tremendo aumento en mi capacidad, tanto para hacer dinero como para darlo. Estoy preocupado por el hecho de que mi capacidad para pensar, para abarcar un mundo que cambia con rapidez, no ha seguido el mismo ritmo.

**¿En su conjunto, dirías que tus fundaciones en Europa Oriental han tenido éxito? ¿Ha tenido alguna compensación el hecho de dar tanto dinero?**

Absolutamente. En la forma en que dirigí las fundaciones, entré en contacto principalmente con los problemas, pero a medida que viajó por todas partes tengo una fuerte percepción de todas las cosas maravillosas que están haciendo las fundaciones.

Mencionaste que ahora, en el período postrevolucionario, las fundaciones deben trabajar de una manera diferente que antes, en un régimen comunista. ¿Qué tuvo que cambiar?

Las fundaciones tuvieron que hacerse más profesionales. Es un cambio que se me ha hecho difícil aceptar. Al comienzo, quería tener una fundación antifundación, y durante un cierto tiempo lo logré: la fundación húngara estaba exenta de todos los males que perturban las fundaciones normales. Luego llegó la revolución, y tuve que ponerme a la altura del desafío. Había una oportunidad de cambiar el mundo, y puse todo en juego para realizar el esfuerzo. Ahora la revolución se está enfriando, pero la misión no ha sido completada. La necesidad de la fundación sigue siendo tan fuerte como siempre. Sin embargo, continuar operando sin convertirnos en una institución sería muy perjudicial. Operar sin burocracia nos volvería derrochadores y caprichosos. He terminado por comprender que necesitamos una organización sólida, una burocracia si quieres llamarla así. Me he reconciliado con el hecho de pasar de una carrera corta a correr otra de larga distancia.

**¿Hasta cuándo esperas que continúen las fundaciones?**

Hasta tanto dure el dinero, pero quiero que lo gasten con la mayor rapidez posible.

**¿Cuánto tiempo durará esto?**

Pienso en un plazo mínimo de ocho años, pero podría ser mucho más largo. Depende de cómo se desempeñe el Quantum Fund. La Universidad está dotada de fondos durante un período más prolongado, pero hasta las fundaciones pueden durar más que yo. Ahora reconozco que la misión de las fundaciones - construir una sociedad abierta - no puede ser realizada en un solo salto revolucionario. He comenzado a pensar en términos bíblicos: cuarenta años en el desierto.

### ¿Por qué las fundaciones no deberían existir para siempre?

Porque están destinadas a desviarse de sus metas originales. Son instituciones que tienen una misión, y las instituciones tienden a poner sus intereses institucionales por encima de su misión original.

### ¿Cómo puedes presuponer que las fundaciones podrían volverse superfluas en algún momento? Incluso las sociedades occidentales, que funcionan más o menos adecuadamente, podrían beneficiarse teniendo una fundación para una sociedad abierta.

Las sociedades de Europa Oriental necesitarán con seguridad las fundaciones durante un plazo prolongado. Pero debo dar por sentado que las fundaciones van a degenerar. No deberían estar dotadas del dinero de un hombre muerto, que no puede ejercer un juicio crítico.

### Estoy segura que en 10 o en 40 años la gente mirará a su alrededor en busca de nuevos patrocinantes, para evitar que tus fundaciones se hundan.

Ya está ocurriendo, y eso me complace mucho. Significa que las fundaciones están demostrando su derecho a existir.

### ¿Qué ha cambiado en la red de las fundaciones?

El cambio más grande consiste en que ahora tenemos un presupuesto. Hasta ahora todo aquel que tenía un buen proyecto que se adaptara a nuestros criterios recibía dinero, y si eso no andaba bien, no recibía más. Era un método caótico, apropiado para la confusión del proceso revolucionario en Europa Oriental. Este método ya no es apropiado. Ahora tenemos que planificar para todo el año. Eso modifica el carácter de la fundación.

También hemos pasado de un crecimiento explosivo a la consolidación. El año 1995 es el primero en que no puedo financiar la fun-

dación a partir de los ingresos corrientes, y deberé meter la mano en el capital.

### ¿Cómo te sientes al respecto?

No me preocupa, y en realidad lo disfruto mucho. Estoy siguiendo los pasos de mi padre, el cual vivió de su capital. Pero las fundaciones no tienen tanta suerte. Es un aterrizaje duro. Me has acusado de seguir mis propias reglas y de modificarlas para que se adapten a mis necesidades: yo me declaré culpable de ese cargo. Me gusta cambiar mi *modus operandi* según las circunstancias; me hace sentir por encima de la situación. Pero las organizaciones no se adaptan al cambio de una manera tan amable. Les gusta la estabilidad. Lo he aprendido a lo largo de un duro camino. Por ejemplo, la fundación húngara, que se desempeñó de una manera tan brillante bajo el régimen comunista, no se pudo adaptar a la nueva situación. Y está por verse de qué manera reaccionará la red ante los cambios que están en marcha en la actualidad.

### ¿Y de qué manera te adaptarás tú?

Estoy demostrando un comportamiento ejemplar. Reconozco que no soy un hombre con capacidad organizativa. Estoy preparado para delegar todo lo que tenga algo que ver con la organización en las manos de aquellos que son más calificados para esta tarea, pero retengo el derecho de formular la estrategia. Estoy decidido a preservar en la mayor medida posible el espíritu de las fundaciones.

## EL ESTADISTA SIN ESTADO

¿Cómo ves el futuro económico de los países de Europa Oriental? Se han vuelto libres e independientes en una época en que incluso las más fuertes economías occidentales están experimentando crisis de gran magnitud, y enfrentando problemas que sólo serán superadas, si lo son, a largo plazo.

En el momento de la Revolución, en 1989, a las democracias occidentales les iba muy bien. Su fracaso en seguir una política generosa y clarividente hacia Europa Oriental no puede ser atribuida a dificultades económicas. Hay que mirar las cosas desde el otro extremo. Las actuales dificultades del mundo occidental pueden ser atribuidas parcialmente a su fracaso a adaptarse al colapso de la Unión Soviética. En lo relativo al futuro económico de la región, se debe trazar una línea definida entre Europa Central, es decir, Polonia, la República Checa y Hungría, por una parte, y la antigua Unión Soviética, por la otra. Hay un cierto número de países que están ubicados entre ambos: Eslovaquia, Rumania, Bulgaria. Europa Central ha hecho un buen progreso hacia una economía de mercado. Soy básicamente optimista en el sentido de que esta orientación conti-

nuará, a menos que intervengan acontecimientos políticos o militares. Lo mismo puede decirse de los Estados Bálticos –Estonia, Letonia y Lituania–, si bien con menos confianza. Tienen monedas estables, y aunque las condiciones son muy difíciles, estos países han sobrevivido a lo peor y se están moviendo en el sentido correcto. También Eslovenia ha llegado al nivel necesario.

En la antigua Unión Soviética la situación es muy diferente. El sistema soviético ha experimentado un colapso, pero ningún nuevo sistema ha tomado su lugar. La tendencia prevaleciente es todavía hacia adentro, hacia la desintegración y la decadencia. Es difícil decir hasta dónde puede llegar. Ha habido antecedentes: el “período de trastornos” a fines del siglo XVI y la Revolución Rusa. Entre 1913 y 1917 la producción industrial cayó un 75 por ciento; entre 1917 y 1921, cayó otro 75 por ciento: éste es el tipo de declinación que está previsto. Yo solía hablar de un “agujero negro” que destruiría la civilización.

#### Pero la producción industrial se ha más o menos estabilizado.

Es verdad. Muchas empresas industriales - aquellas que siguen funcionando - han aprendido a arreglárselas por su cuenta. La economía es como un octopus cuya cabeza ha sido cortada. Los tentáculos se han adaptado a una existencia más o menos independiente; digo más o menos porque muchos tentáculos siguen atados al presupuesto estatal, y se alimentan de él.

Algo muy interesante e inesperado ocurrió en Rusia en 1994. Las acciones de las empresas estatales fueron distribuidas al público en forma prácticamente gratuita en un esquema de privatización masiva. Eso dividió las empresas en dos clases: aquellas cuyas acciones tenían un valor, y aquellas que no lo tenían. En términos aproximados, los productores de energía y de materias primas quedaron en la primera clase, los usuarios de energía en la segunda. Esta división ya había existido, pero el esquema de privatización por medio de bonos la volvió más evidente. También engendró un frenesí por los

suministros. Las acciones que representaban derechos sobre los recursos naturales podían ser compradas por una fracción minúscula de sus valores potenciales. El petróleo a nivel del suelo se vende por \$ 2 o \$ 3 el barril en el resto del mundo; en Rusia, se podía comprar por 2 ó 3 centavos. Esto atrajo a algunos inversores emprendedores del interior y del exterior, y desencadenó uno de los “booms” bursátiles más descomunales de la historia. Los montos operados fueron relativamente insignificantes - unos pocos centenares de millones de dólares - pero la tasa de valorización fue fenomenal. Algunas acciones subieron diez veces en pocos meses, entre marzo y agosto de 1994. El mercado era rudimentario: no había arreglos de clearing ni de custodia, y los registros de acciones no eran administrados adecuadamente. Los banqueros y los “brokers” padecían una aguda escasez de capitales: pagaban con mucho gusto un 10 por ciento mensual o más por depósitos en dólares.

#### ¿Entonces cambiaste de opinión y comenzaste a invertir?

Sí, fue ése el momento en que levanté la prohibición de invertir. No pude resistir la tentación. Aquí estaba un mercado financiero embrionario con un tremendo potencial ascendente. ¿Por qué debíamos mantenernos al margen? Pero cuando fui a Moscú, a comienzos del otoño, y eché un vistazo a lo que estaba ocurriendo, me sentí espantado: tenía todas las características de una burbuja a punto de estallar. Di la orden de vender, pero recibí la respuesta clásica: ¿a quién? En todo caso, en 1994 hubo un momento en que se podían advertir los pálidos trazos de un nuevo orden surgiendo de las cenizas del viejo. Se parecía al capitalismo salvaje que prevaleció en los Estados Unidos durante el siglo XIX, pero era mucho peor, porque la infraestructura legal era mucho más débil. Se habla mucho de la Mafia, pero la Mafia no es otra cosa que la privatización de la seguridad pública: es el esfuerzo de privatización que ha tenido más éxito en Rusia.

### ¿La ley y el orden se han quebrado completamente?

No, pero las autoridades públicas están trabajando también para el lucro privado. Lo que llamamos la Mafia es en realidad una red entrelazada de alianzas entre los empresarios y los funcionarios. Es el aspecto sórdido de la libre empresa.

### ¿Con seguridad no lo encuentras atractivo?

Lo encuentro repulsivo, pero puede ser mejor que la otra alternativa. Las personas actúan como capitalistas salvajes porque es la única forma para ellas en que se pueden volver capitalistas en una sociedad sin ley. Muchas son personas decentes y educadas, a quienes eso no les gusta más que a mí. Si se les diera una mínima chance, se convertirían en ciudadanos honrados. En los Estados Unidos, la corrupción de Chicago, Boston y el Tammany Hall de New York engendró una protesta pública exigiendo un gobierno limpio. Lo mismo ocurriría en Rusia - porque los rusos se preocupan realmente por la honestidad - si tan sólo el capitalismo salvaje triunfara. Pero eso no es de ningún modo seguro, porque está siendo destruido aún antes de comenzar. Las empresas cuyas acciones subieron diez veces en el verano de 1994 no vieron ni un centavo de esa suba: toda la ganancia la hicieron las personas que compraron las acciones y las revendieron. Sólo en la segunda etapa de la privatización las ganancias corresponderían a las empresas, pero la burbuja ha estallado, y es dudoso que haya una segunda etapa que signifique realmente algo. Es indudable que algunas compañías de energía lo van a intentar, porque sus gerencias descubrieron que pueden obtener realmente dinero vendiendo acciones, y se están preparando afiebradamente, pero no creo que lleguen muy lejos.

### ¿Por qué eres tan pesimista?

En parte porque el "boom" de los mercados emergentes - en el cual

Rusia era el último y más alejado participante - ha estallado, y en parte a causa de los acontecimientos políticos en el interior de Rusia. Ten en cuenta las consecuencias políticas de un régimen de capitalismo salvaje en Rusia. Los productores de recursos naturales prosperarían, pero el complejo militar-industrial decaería. La prosperidad del sector de recursos naturales llevaría a un "boom" de las importaciones, porque los consumidores prefieren los productos importados a los bienes producidos localmente. También el sector de servicios - la banca, los servicios financieros, la distribución, el comercio - se desarrollaría, pero no habría prácticamente mercado para los bienes de capital. Pero ese sector constituye el grueso de la economía.

La antigua economía soviética estaba distorsionada en forma increíble: la industria de bienes de capital, incluyendo el grupo militar, era llamada el Sector A, y representaba el 75 por ciento de la producción industrial; la industria liviana, llamada el Sector B, representaba tan sólo el 25 por ciento. En una economía de mercado, las proporciones se invierten. La industria que utiliza energía se vería perjudicada, porque el petróleo y otras materias primas valen más cuando son vendidos en el mercado mundial que cuando son transformados en productos en el mercado interno.

Pero el complejo militar-industrial tiene una tremenda influencia política. La lucha política puede ser reducida ya a un conflicto entre estos dos grupos de intereses. El sector productor de energía es representado por el primer ministro, Viktor Chernomyrdin, y el complejo militar-industrial por Oleg Soskovetz, primer viceprimer ministro. Desde luego, la situación actual es mucho más complicada - no es tan fácil encuadrar los alcaldes de Moscú y San Petersburgo - pero la principal batalla política será librada según estos lineamientos. Es una batalla en la cual los usuarios de energía son los favoritos para ganarla. No tienen sólo un peso político mucho mayor, sino que disponen de un fuerte argumento político: en efecto, pueden apelar al sentimiento nacionalista.

El capitalismo salvaje conduciría al ahuecamiento de la eco-

onomía rusa. El grueso de los obreros industriales perdería sus empleos y debería ser reubicado. En cualquier país habría un tumulto político. Rusia no es una excepción. No bien el capitalismo salvaje levantó su fea cabeza, las fuerzas políticas armaron una coalición contra él. Soskovets ha estado ganando terreno contra Chernomyrdin desde mediados de 1994. Incluso el ataque contra Chechenia, por mal que haya sido llevado, se convierte en una carta en las manos del complejo militar-industrial. La gallina del capitalismo salvaje está por ser devorada antes de que pueda poner cualquier huevo de oro.

### ¿Puedes explicar la invasión de Chechenia?

No tengo ninguna idea en especial al respecto. Evidentemente fue planeada para explotar el fuerte prejuicio popular contra los chechenos, quienes están asociados con la Mafia en la opinión pública, y con el fin de recuperar una cierta popularidad para el presidente Yeltsin. Pero fue increíblemente mal llevada. Se inició como una operación de inteligencia encubierta, un así llamado levantamiento interno, que no tuvo éxito y se convirtió en una invasión militar en gran escala. Tendrá consecuencias incalculables.

### ¿Qué esperas?

Casi cualquier cosa. La lucha por el poder se ha intensificado hasta un punto tal que puede ocurrir cualquier acontecimiento. En un país donde la gente está preparada para robar todo lo que sea posible, el Estado mismo está a disposición de quien quiera darle el manotazo. Hasta ahora no valía la pena hacerlo, porque la economía no estaba en condiciones de sostener el mecanismo estatal. Quienes lo intentaron fracasaron. Recuerda el golpe de Estado abortado en el cual algunos burócratas incompetentes intentaron derribar a Gorbáchov. Pero ha pasado el tiempo, la gente ha recuperado su buen ánimo, e incluso se ha estabilizado la economía. Vale la pena hacer el esfuer-

zo, y éste se encuentra en marcha actualmente. Alrededor del presidente Yeltsin se ha reunido un grupo bastante siniestro, decidido a tomar el poder. La persona más visible entre ellos y probablemente su líder es el general Korsájov, jefe de la guardia presidencial y camarada de tenidas alcohólicas de Yeltsin.

La guardia presidencial ha sido ampliada, se ha convertido en un ejército privado, y ya ha habido algunos incidentes deplorables. Es bastante terrorífico ver que miembros de la guardia presidencial, usando máscaras de esquí, atacan la guardia de un banquero que controla una red de televisión donde se critica al presidente; cuando un hombre clave de la T. V. estatal que demostró una gran dosis de independencia durante el sitio de Grozny es asesinado; cuando el hijo de un prominente disidente es matado en un sospechoso accidente automovilístico el mismo día en que el disidente habla del abuso del poder estatal. Parece haber una campaña concertada para silenciar o intimidar los medios independientes antes de las elecciones.

**No veo por qué una dictadura - si es eso lo que se está preparando - debería ser incompatible con el capitalismo salvaje. Esa es, en realidad, la esencia del fascismo.**

Se trata de una observación muy penetrante. Pero no creo que se pueda dar por supuesto el triunfo del fascismo en Rusia. La batalla recién ha comenzado. La gente no va a renunciar sin lucha a la libertad que acaba de encontrar. Los medios han mostrado la invasión de Chechenia en todo su horror, y la gente ha quedado conmocionada, en forma parecida al "shock" que experimentó la opinión pública occidental ante el sangriento cuadro de Bosnia. En los hechos, el efecto fue mucho mayor, porque en Rusia la gente se vio expuesta a ese cuadro por primera vez. No espero que las grandes masas se levanten y entren en acción - siguen siendo resignadas y pasivas - pero cuento con que los medios lucharán con celo mesiánico por su independencia duramente ganada. ¡No puede sorprender que las

recientes atrocidades estuvieron dirigidas hacia personas conectadas con los medios!

**¿Crees realmente que pueden resistir la presión?**

Si no hay una presión que la contrarreste, probablemente no.

**¿De dónde vendría esta presión en sentido contrario?**

Para empezar, desde adentro. La gente en Rusia se preocupa realmente por lo que el mundo piensa de ellos. El propio Yeltsin se cuida mucho. Tal vez esté bajo el control de un pequeño grupo siniestro, pero eso no puede alegrarlo mucho. El canciller alemán, Kohl, lo llamó varias veces acerca de Chechenia, y trató de contestar. Por desgracia, sus órdenes no fueron obedecidas. Es así como fuimos invitados al espectáculo de Yeltsin anunciando la suspensión del bombardeo, sin ningún efecto. Kohl está demostrando una verdadera comprensión y preocupación por la situación en Rusia. Desearía poder decir lo mismo de nuestra propia administración.

Hay un factor en juego cuya importancia no es apreciada apropiadamente: el militar. Hasta ahora los militares han estado al margen de la política, pero Chechenia ha sido una experiencia traumática. Ciertos comandantes se han negado a obedecer las órdenes. Bolsas de cuerpos en gran cantidad han sido enviadas a sus hogares. El ejército está profundamente dividido y profundamente herido. Cuando los militares se politizan, el proceso se desarrolla con rapidez y modifica radicalmente el panorama político. Fue lo que ocurrió poco antes del estallido de la Guerra Civil Española, y es lo que está ocurriendo en Rusia hoy.

**¿En consecuencia, esperas una guerra civil?**

Espero que los militares desempeñen un papel político más activo que antes. Y quienquiera que intente dar un manotazo para contro-

lar el Estado está destinado a encontrar resistencia. Es imposible saber si los acontecimientos se deteriorarán, convirtiéndose en una guerra civil en gran escala. Puede pasar cualquier cosa, sin excluir la guerra civil. Una cosa es segura: la inestabilidad política no es propicia para la inversión. Ese es el motivo por el cual asingo al capitalismo salvaje y a la dictadura fascista una probabilidad relativamente baja, por lo menos en el corto plazo, y a una creciente inestabilidad una probabilidad mucho mayor. Nos estamos acercando a las condiciones que tenía presentes cuando hablé de un agujero negro.

**Todavía no termino de entender por qué motivo deberías querer invertir en condiciones como éstas.**

En 1994 las condiciones eran muy distintas. Es característico de las revoluciones que las condiciones se den vuelta por completo; ése es el motivo por el cual se las llama revoluciones. Preví las condiciones que prevalecen hoy, pero la emergencia del capitalismo salvaje durante el año pasado me tomó por sorpresa. Normalmente el establecimiento de una infraestructura legal viene primero; a continuación se producen las inversiones extranjeras directas; y el último paso es el desarrollo de la inversión de carteras extranjeras. En este caso el orden se invirtió; la inversión de carteras extranjeras llegó en primer término, y actuó como catalizador para que emergiera el capitalismo salvaje. Pude reconocerlo cuando lo vi.

Me impresionó especialmente la forma en que Boris Jordan, trabajando para Crédit Suisse First Boston, contribuyó a desarrollar el mercado. No intentó acapararlo, como algunos otros jugadores, sino que dejó espacio para otros y trató de desarrollar la infraestructura institucional. Me recordó mi juventud, cuando fui el pionero de la apertura del mercado sueco y de otros mercados, y no quería que me dejaran afuera. Pero por un cierto número de razones, incluyendo mi prohibición de invertir allí donde tengo fundaciones y el cambio de roles que eso implica, fui un poco duro de mollera. En lugar de ser

los primeros en entrar y los primeros en salir, fuimos los últimos en entrar y los primeros en salir, y en lugar de una ganancia tenemos una pérdida.

**¿Cómo te sientes con respecto a tus fundaciones en Rusia?**

Preocupado. Comprometí grandes cantidades de dinero - sólo la Fundación para la Ciencia Internacional me costó más de \$ 100 millones - y pueden haber sido derrochados en gran parte si Rusia va al fracaso.

**Pero me dices que previste el giro actual de los acontecimientos.**

Es cierto. Hice todo lo que pude para prevenir el giro actual de los acontecimientos, y en ese terreno no siento arrepentimiento. Valía bien la pena intentarlo, aunque no tuviera éxito, porque era mucho lo que estaba en juego. Pero ahora que mis peores expectativas se están convirtiendo en realidad, estoy desorientado sobre qué hacer. No puedo irme, porque sería abandonar a aquellos a quienes apoyé en su momento de necesidad. Al mismo tiempo, es un contrasentido arrojar buen dinero detrás del malo. Estoy atrapado en una trampa que yo mismo fabriqué. Me consuelo pensando que en el caso de las sociedades existe la vida después de la muerte. Algunas de las semillas que sembramos pueden sobrevivir, sea lo que fuere que le ocurra a Rusia en el corto plazo.

**¿Estás tratando de zafar de eso?**

No, la lucha no ha terminado todavía.

**Pero recortaste tus pérdidas sobre tus inversiones.**

Eso es diferente. Invierto en busca de ganancias; la filantropía se hace por una causa, aunque resulte una causa perdida. No puedo

irme ahora. Tengo una estrategia y la ajustaré a medida que se desarrollen los acontecimientos.

**¿Cuál es tu estrategia?**

Se dio por entendido que la Fundación para la Ciencia Internacional iba a ser una operación de emergencia en una sola etapa: \$ 100 millones para mantener en vida, durante un período de dislocación económica, un *establishment* científico que es sobresaliente según las pautas internacionales, y que ha sido el baluarte de un pensamiento y de una acción independientes en la antigua Unión Soviética.

La Fundación para la Ciencia ha cumplido su misión. El dinero que iba a ser gastado en dos años fue comprometido en 18 meses, y el programa fue tan apreciado que los diversos gobiernos relacionados con él - Rusia, Ucrania, los Estados Bálticos - ofrecieron algunos fondos de contrapartida para lograr que yo lo continuara. Acepté su oferta y comprometí fondos adicionales para 1995, pero no extenderé el programa a 1996 a menos que consiga también fondos en contrapartida de fuentes occidentales.

Considero inapropiado ser la única fuente de apoyo para la ciencia rusa, especialmente teniendo que cuenta que los programas gubernamentales europeos y norteamericanos fracasaron en su propósito de utilizar el dinero acordado. Los hombres de ciencia me urgen a hacer "lobby" para obtener el apoyo gubernamental, pero me niego a hacerlo. ¡Que el "lobby" lo hagan ellos! Estamos dando término lentamente a la operación. Ya se está cerrando el programa internacional de viajes. Se aplica la misma estrategia al programa de educación científica que comenzó un año más tarde y que, a menos que haya apoyo externo, terminará un año después.

Pero me propongo continuar con la provisión de revistas científicas internacionales, porque los editores ofrecieron condiciones tan favorables que las equiparo con fondos de contrapartida. Perseveraré con el programa de Internet, que está comenzando jus-

tamente a tomar impulso, aunque no logre apoyo externo, porque lo considero muy importante para establecer las precondiciones de una sociedad abierta. Estoy tratando de hacer lo mejor que puedo con la transformación del programa de las humanidades - estamos imprimiendo millones de textos este año - y continuaré nuestro esfuerzo para mantener vivas las llamadas "revistas gruesas", las revistas culturales que han desempeñado un papel tan importante en la historia rusa. Estoy preparado también para embarcarme en nuevos programas para el apoyo de la cultura, la sociedad civil y los medios, pero no en la escala que la gente en Rusia ha comenzado a esperar de mí. Me propongo continuar según estas líneas hasta tanto la sociedad civil apoye las fundaciones y las autoridades las toleren. Pero no puedo evitar de sentirme desalentado con respecto a las perspectivas.

### ¿Piensas que los acontecimientos podrían haber tomado un rumbo distinto?

Estoy convencido que sí. Estaba perfectamente en el marco de las posibilidades de las democracias occidentales volver más lenta la desintegración de la Unión Soviética y establecer los fundamentos de una sociedad abierta antes de que la sociedad cerrada experimentara un colapso. Lo único necesario hubiera sido algún refuerzo positivo para las políticas de "glasnost" y "perestroika" de Gorbáchov, el cual estaba ansioso por lograrlo. Creía ingenuamente que, una vez que él proporcionara una apertura, el mundo libre se precipitaría para ayudarlo. Pero los gobiernos occidentales carecieron de la visión necesaria y de la voluntad política. En la primavera de 1989, en una conferencia Este-Oeste de seguridad en Potsdam, propuse una nueva versión del Plan Marshall, que esta vez sería financiado principalmente por los europeos. Mi propuesta fue "recibida con regocijo" (o risas), como lo informó el *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Si se la hubiese recibido con mayor seriedad, la historia habría tomado un rumbo distinto.

**¿No estás sobreestimando el potencial de la intervención occidental en los que eran, después de todo, los asuntos internos de la Unión Soviética?**

De ninguna manera. Hablo a partir de mi experiencia personal. Ya desde 1988 propuse a las autoridades soviéticas la formación de un grupo de estudios para establecer lo que llamé un "sector abierto" en la economía soviética. No era tan conocido como lo soy ahora; prácticamente, era un Don Nadie; no obstante, recibí una respuesta positiva. Admito que la cooperación de las autoridades soviéticas fue fortuita, en la mejor de las hipótesis, pero cuando insistí, el primer ministro Ríjkov dictó una orden obligando a los funcionarios pertinentes a atenderme.

### ¿Cuál fue el desenlace?

Negativo. Pensaba en la creación de un sector orientado hacia el mercado en el seno de la economía centralmente planificada, un sector no demasiado alejado del consumidor y en un rango no demasiado bajo de la cadena de producción. Por ejemplo, el procesamiento de alimentos. Enfocaba una especie de economía de mercado embrionaria que crecería dentro del cuerpo de una economía centralmente planificada. Pero no exigió demasiadas reuniones descubrir que el cuerpo de la madre estaba demasiado enfermo para sostener un embrión sano.

**¿No te estás contradiciendo a ti mismo? ¿Si la economía centralmente planificada estaba condenada en 1988, qué podría haber logrado la asistencia occidental?**

Habría vuelto más lento el proceso de desintegración. Podría haber dado al pueblo una sensación de mejoramiento material, y creado apoyo para una reforma económica. Por ejemplo, la introducción de tampones habría generado un gran entusiasmo entre las mujeres,

que debían depender de los dispositivos sanitarios más primitivos; o artefactos electrónicos, que habrían motivado a las generaciones más jóvenes. En la época de la cual estoy hablando, la Unión Soviética disfrutaba todavía de una calificación de crédito de primera clase, porque siempre había pagado sus obligaciones religiosamente. En aquellos años la Unión Soviética había tomado préstamos por decenas de millares de millones de dólares.

### ¿Por qué no produjo los resultados deseados?

Porque no había condiciones vinculadas con los préstamos, mejor dicho, las condiciones habían sido concebidas para favorecer a los prestamistas, no a los prestatarios. Alemania prestó decenas de millares de millones para lograr el consentimiento de Gorbáchov a la reunificación de Alemania. Recuerdo un crédito de Italia por \$ 5.000 millones para promover las exportaciones italianas. Los exportadores debían pagar el 5% al hermano del entonces ministro de relaciones exteriores, Gianni De Michelis, que ahora está en la cárcel. Pero no se prestó ninguna atención al efecto sobre la economía soviética. Si los prestamistas hubieran insistido, habrían podido dictar cualquier condición que hubiesen querido. Las autoridades soviéticas estaban ansiosas de que se les dijera lo que debían hacer. Vi eso en relación con el Grupo de Tareas del Sector Abierto, pero no podía, desde luego, imponer condiciones, porque no estaba prestando decenas de millares de millones de dólares. Pero habría impuesto algunas condiciones y las habría hecho respetar. Ese era el momento de actuar como un intruso. Habría sido apreciado.

### ¿Habría funcionado?

Probablemente no. Nada funcionaba en esa época. Habría habido resbalones. Pero también habría habido algunos resultados positivos, y eso podría haber cambiado el curso de la historia. Lo que le faltó a Gorbáchov fue una pizca de éxito.

### ¿Era posible mantener junta la Unión Soviética? ¿Y habría sido deseable lograrlo?

Estoy seguro que con el tiempo se habría desintegrado, pero estoy convencido de que habría sido mejor si el proceso hubiera sido más lento y más ordenado. Observa la disolución del Imperio Británico; tardó medio siglo, y no careció de conflictos, pero el efecto fue casi totalmente beneficioso.

### Pero Gran Bretaña fue la madrepatria de la democracia.

Con mayor razón la Unión Soviética necesitaba más tiempo para su disolución. Hoy no me hago popular cuando afirmo que habría sido mejor que la Unión Soviética no hubiese sufrido un colapso, del mismo modo que habría sido mejor que Yugoslavia no se hubiese desintegrado. Habría hecho posible la transición de un sistema totalitario a otro libre y democrático. Habría habido demandas de autonomía, y eventualmente habría habido una Ucrania independiente, por ejemplo, pero eso habría ocurrido a lo largo de un período más prolongado. Cuando se hubiese vuelto independiente, Ucrania habría sido entonces un país más estable y viable. Para llegar al mundo como un organismo viable, un feto necesita nueve meses. Los nuevos países que surgieron de la Unión Soviética no tuvieron tiempo suficiente para desarrollarse. Son todos nacimientos prematuros, y uno debe preguntarse si sobrevivirán. Fui un gran partidario del llamado Plan Shatalin, o Programa de los 500 Días, como se lo conoce también. Participé en él desde su comienzo. Tuve una reunión con Nikolai Petrakov, el asesor económico de Gorbáchov, el día mismo en que se formó el grupo de tareas. Proporcioné un grupo de eminentes economistas internacionales para someter a una crítica el plan, patrociné a un grupo de juristas para ayudar a elaborar la legislación necesaria, y llevé a los autores, bajo la dirección de Grigory Yavlinsky, a las Reuniones Anuales del FMI y del Banco Mundial en Washington.

La idea que regía el Plan Shatalin era la transferencia de la soberanía a las repúblicas componentes. Pero al mismo tiempo se volvían a transferir ciertos elementos críticos de la soberanía de las repúblicas a una entidad recién creada, el Consejo Inter-Republicano. En teoría, habría reemplazado la Unión Soviética por un nuevo tipo de unión, que habría sido más parecida a la Unión Europea. En la práctica, habría opuesto la nueva autoridad, el Consejo Inter-Republicano, a la antigua. Como el antiguo centro político era casi universalmente despreciado, el nuevo centro político habría ganado apoyo popular presentando batalla al viejo.

Era una brillante concepción política, que no fue comprendida adecuadamente. Si hubiese recibido apoyo internacional, estoy seguro que Gorbáchov la habría avalado. Aun sin respaldo occidental, era simplemente cuestión de ponerla en marcha. Recuerdo que Leonid Abalkin se jactó ante mí de haber ejercido influencia sobre Gorbáchov para que éste se pronunciara contra el plan. Según este argumento, el dirigente ruso sería el decimotercer miembro de un consejo que uniría 12 repúblicas; cada uno de los miembros tendría una firme base territorial, salvo él; por ende, se convertiría en el miembro menos poderoso del Consejo. Esta argumentación se impuso. Pero un año después, Yeltsin usó el Estado ruso como la base de poder para derribar a Gorbáchov y disolver la Unión Soviética. Si Gorbáchov hubiese aceptado el Plan Shatalin, podría haber mantenido el poder y la Unión Soviética podría haber sido reformada, en lugar de desintegrarse.

**Afirmas que participaste inicialmente en el Plan Shatalin. ¿Continuaste participando en el proceso de reforma después de la disolución de la Unión Soviética?**

No en Rusia. Tuve una actitud amistosa hacia Yegor Gaidar, y habría estado dispuesto a ayudarlo, pero llegué bastante pronto a la conclusión que la reforma se estaba moviendo sobre un carril falso. Fue en abril de 1992 cuando descubrí que las empresas estaban acu-

mulado deudas a cobrar en una proporción que era aproximadamente la mitad de la producción industrial. Esto significaba que aproximadamente la mitad estaba exenta del control monetario que era la piedra angular de la política de Gaidar.

En otras palabras, la mitad de la industria desconocía las señales monetarias y seguía produciendo de acuerdo con el antiguo sistema de "órdenes estatales", sin tener en cuenta si eran pagadas o no. Fue un descubrimiento que me sacudió. Enfrenté a Gaidar cuando vino a verme una noche en New York, y lo admitió. En esa misma semana pronunció en Washington un discurso calurosamente optimista. Por mi parte, comencé a propiciar públicamente que la ayuda occidental debía estar condicionada a la creación de una red de seguridad social. Esto habría permitido al gobierno ruso llevar a la bancarrota a las empresas que no acataban las señales monetarias. Mi propuesta no hizo muchos progresos.

**Ninguna de las políticas que apoyaste parece haber sido llevada a la práctica. ¿No fue decepcionante?**

Sí, lo fue. Pero las políticas que pude llevar a la práctica por mi cuenta tuvieron éxito. Traté de dar una demostración de mi propuesta de una red de seguridad social en un esquema piloto. Ese fue el origen de la Fundación para la Ciencia Internacional. Distribuimos \$ 500 por año a unos 30.000 científicos y tuve la satisfacción de ver que funcionaba. Sugerí en forma privada un esquema similar para los oficiales militares, pero no estaba dispuesto a proveerle fondos. Podría haber costado \$ 500 millones, pero nada habría sido lo mismo.

**Fuiste muy crítico de la política occidental. Actualmente, ¿qué recomendarías al FMI?**

No me gustaría estar en su pellejo. Pero tampoco me gustaría estar en el mío.

### ¿Puedes ser más explícito?

Pienso que es demasiado tarde para ejercer un impacto real sobre el curso de los acontecimientos en Rusia. Los rusos pueden haber tenido expectativas exageradas respecto de Occidente, pero ahora están decepcionados y desilusionados. Nuestra influencia se ha reducido en gran medida. Hasta los elementos progresistas se han vuelto antioccidentales. Alexander Yakovlev, quien había sido el arquitecto de la "glasnost" y antiguo presidente del Ostankino, la televisión estatal, se me quejó amargamente de las políticas de los Estados Unidos.

### Pero estás empeñado activamente en Ucrania.

Sí. Es allí donde es posible establecer una distinción, y estoy haciendo todo lo posible para lograrlo. Y, por primera vez, no me siento frustrado. Tengo la sensación de haber logrado algo. Por primera vez desde 1989, las potencias occidentales hicieron lo correcto: en el comunicado de la Cumbre de 1994 en Nápoles, prometieron \$ 4.000 millones de ayuda si Ucrania se embarcaba en un programa de reforma. Esto coincidió con la elección de un nuevo presidente, Leonid Kuchma.

El anterior presidente, Leonid Kravchuk, era un oportunista, el cual comprendía que los problemas de Ucrania superaban su capacidad de manejarlos, y no intentó siquiera hacerlo. Lo único que quería era estar en la cresta de la ola, balanceándose como un corcho en un mar turbulento. Había sido el principal ideólogo del partido comunista ucraniano, y le pareció oportuno cambiar de montura, pasando del comunismo al nacionalismo. Durante un cierto tiempo eso funcionó; fue elegido con una mayoría prácticamente superior a la de cualquier otro presidente: más del 60 por ciento. Trató de mantener su popularidad exagerando el conflicto sobre la Flota del Mar Negro y otros temas nacionalistas, pero se vio socavado por el colapso de la economía.

Kuchma tiene una fibra distinta. Fue gerente de una empresa importante en el complejo militar-industrial, y se orienta hacia la solución de los problemas. Comprende que Ucrania no puede sobrevivir como un país independiente en la forma en que van las cosas, y está decidido a hacer algo al respecto. La Cumbre de Nápoles le brindó una cuerda de salvamento, y resolvió cogerla al vuelo. No comprendía en profundidad el mecanismo del mercado, pero captó muy claramente lo que podían hacer \$ 4.000 millones para Ucrania, porque ése era el costo de las importaciones energéticas de su país. En esta ocasión, la promesa de ayuda económica hizo lo que se suponía que iba a hacer; cambió la orientación de la política económica. El mérito principal corresponde a algunos funcionarios veteranos del Tesoro de los Estados Unidos, quienes insertaron una suma real en el comunicado. Ucrania estaba y sigue estando en una situación altamente precaria. El colapso económico ha sido mucho mayor que en Rusia, en parte porque Ucrania es deficitaria en materia de energía, y en parte porque no ha habido ningún intento serio de realizar una estabilización macroeconómica o una reforma estructural. De acuerdo con mi teoría del auge/colapso, esto hace en realidad más fácil poner en marcha un cambio de dirección. Yo estaba bien colocado para brindar ayuda, y me di prisa en ofrecer mi asistencia. Instalamos un pequeño equipo de expertos, bajo la dirección de Anders Aslund, para ayudar a los ucranianos a desarrollar su programa de reforma económica con la comunidad internacional donante. La cooperación anduvo bien, porque se basaba en la confianza, y se llegó a un acuerdo inicial con el FMI en tiempo récord. El éxito está lejos de ser seguro; el proceso podría descarrilar en cualquier momento, y ya hemos tenido que esforzarnos varias veces para volver a poner el tren sobre los rieles, pero tengo una fuerte sensación de que se está moviendo en la dirección correcta.

### ¿Confías en que el programa de reforma va a tener éxito?

De ninguna manera. Puedo observar en él algunas deficiencias evi-

dentes. Tal como está ahora, padece la misma falla que el programa de Gaidar en 1992: la emisión de dinero está razonablemente bien controlada, pero el presupuesto y el comportamiento de las empresas estatales permanecen fuera de control. Los ministerios que gastan siguen gastando, y las empresas estatales siguen operando a pérdida; los pasivos se siguen acumulando, y los salarios y las cuentas a cobrar siguen impagos. Esto es insostenible, pero se puede solucionarlo. Requiere reformas estructurales, y espero que no tardarán en llegar. Por contraste con los tiempos de Gaidar, puedo hacer algo más que predecir simplemente fracasos.

**Esta debe ser una experiencia novedosa para ti.**

Sí, y es muy satisfactoria.

**¿Por qué crees que llegó a una hora tan tardía? Lo estuviste intentando desde 1988.**

Porque lleva tiempo ponerse al día con los cambios revolucionarios. Esto es válido para las autoridades internacionales; es válido para los ucranianos - por ejemplo, Roman Shpek, uno de los primeros graduados de la escuela de negocios de Hawrylyshyn, es un jugador clave en el equipo ucraniano - y es válido para mí.

**Pero te enorgulleces de comprender el cambio revolucionario mejor que otros.**

Llevó tiempo acreditar mis credenciales. Aprendí también a ser más calmo y a esperar el momento oportuno. En los primeros tiempos era demasiado vehemente y saltaba ante cualquier oportunidad. Ahora estoy dispuesto a abstenerme o a retirarme. No necesito marcar puntos.

**¿Estás tan comprometido personalmente en cualquier otro país?**

En Macedonia. Es la última democracia multiétnica que sobrevive en los Balcanes. Puede sobrevivir como un país independiente sólo si cuenta con un gobierno adicto a los principios de la sociedad abierta; de otro modo, las tensiones étnicas entre las comunidades macedonia y albanesa lo despedazarían. Es la víctima de un bloqueo ilegal e injustificado por parte de Grecia, que es miembro de la Unión Europea. Las democracias occidentales deberían haber acudido en auxilio de Macedonia, pero no lo hicieron. Los Estados Unidos estacionaron allí algunas tropas para mantener la paz, pero no se hizo nada para proveer alivio económico.

Bajé al ruedo. Proporcioné un préstamo de \$ 25 millones, que permitió a Macedonia comprar petróleo, y concedí un subsidio para el transporte aéreo de sus exportaciones de verduras de contraestación. Continué haciendo agitación para obtener una política más constructiva hacia Macedonia, pero con escasos resultados.

A medida que la economía se deterioró, ocurrió lo mismo con las relaciones étnicas. Recientemente las tensiones alcanzaron el punto de ruptura. Los radicales albaneses establecieron una así llamada universidad sin permiso gubernamental. Fue una provocación política, que se proponía crear una estructura paralela ilegal para los albaneses étnicos, similar a la que han establecido los albaneses en Kosovo. Supliqué personalmente al presidente Gligorov que no se dejara provocar, pero fracasé. Desplegó la policía, y hubo una víctima fatal.

Tanto las poblaciones albanesas como las macedonias se están radicalizando. Los habitantes macedonios de la región albanesa se sienten crecientemente atraídos por la forma en que Milosevic ha manejado el problema albanés en Kosovo. El gobierno es incapaz de proveer un liderazgo firme. La situación tiende a deteriorarse, y estoy angustiado. Nadie podría haber hecho más que yo en el terreno de las advertencias tempranas y las prevenciones, pero eso no sirvió. Puedo ver la tercera guerra balcánica en preparación. Me propongo ir a Macedonia y apelar a su más sano entendimiento. Pero siento algunas dudas de que lo tengan.

**Has dicho que consideras el ascenso del nacionalismo como la mayor amenaza para la región.**

Sí. El comunismo representaba la idea de una sociedad universal cerrada. Esa idea ha fracasado. Había una pequeña oportunidad para que la idea de una sociedad universal abierta se afianzara. Pero eso habría requerido que las sociedades abiertas del mundo libre patrocinaran tal idea. Como una sociedad abierta es una forma más avanzada de organización social que una sociedad cerrada, resulta imposible realizar la transición en un único salto revolucionario sin una firme ayuda del exterior.

Las democracias occidentales carecieron de la visión necesaria, y esa oportunidad se perdió. La sociedad cerrada universal se ha derrumbado, y ningún nuevo principio unificador ha ocupado su lugar. Por lo general, las ideas universales están desacreditadas. La gente se preocupa por su supervivencia personal. Sólo pueden ser impulsadas a abrazar una causa común por una amenaza real o imaginaria a su supervivencia colectiva. Por desgracia, no resulta difícil engendrar tales amenazas. Se pueden utilizar los conflictos étnicos para movilizar a la gente detrás de los liderazgos y de ese modo es posible crear sociedades particulares cerradas. Milosevic ha mostrado el camino, y tiene muchos imitadores.

#### **¿Consideras universal la amenaza del nacionalismo?**

Hay algo contradictorio en sí mismo en tu pregunta, porque el nacionalismo, por definición, debería ser particular.

**En lo referente a Rusia, eres del todo pesimista. Por consiguiente, me siento sorprendida por el optimismo que has expresado con respecto a los países de Europa Central. Sus perspectivas, con seguridad, son mejores que las de la antigua Unión Soviética, pero no me parece de ningún modo seguro que estén**

irreversiblemente en marcha hacia una economía de mercado y una sociedad libre.

Estoy sorprendido de que estés sorprendida. El sistema comunista se ha marchado, y estos países - con la excepción de Eslovaquia - se han comprometido de una manera decidida con la democracia y la economía de mercado. Mi principal preocupación consiste en saber si la Unión Europea será suficientemente abierta para aceptarlos.

#### **¿No te preocupa que los antiguos comunistas estén una vez más en el poder tanto en Polonia como en Hungría?**

No en forma especial. Como ideología, el comunismo está bien muerto. En el punto culminante de la revolución, los antiguos comunistas fueron repudiados por el electorado. Su vuelta a la vida pública es una ampliación bien recibida del espectro democrático. Eso no significa que esté de acuerdo con sus políticas. Por el contrario, pienso que son nocivas. Pero en el caso de Polonia el partido agrario es aún peor que los antiguos comunistas. En el caso de Hungría, tuve grandes esperanzas cuando se formó la coalición liberal-socialista, pero estoy algo decepcionado con el primer ministro Gyula Horn.

#### **¿Por qué?**

Porque no ha cambiado. Cuando lo conocí, alrededor de 1987, lo consideraba el miembro más dinámico del gobierno; en 1989, me impresionó casi como un reaccionario, porque las condiciones habían cambiado y él no. El problema primordial de Hungría es la deuda acumulada desde la época de Kadar, cuando se formaron las convicciones políticas de Horn. Ahora incorpora esas convicciones a su tarea. Le gustaría mantener el crecimiento económico acumulando más deuda. Pero la música se ha detenido. Después de México, Hungría enfrenta una crisis financiera. Eso es tan evidente que no veo que haya ningún perjuicio en decirlo públicamente.

**Una vez propusiste una solución para el problema de la deuda.**

Eso fue durante las elecciones de 1990. Vi una oportunidad de trazar una raya debajo de la deuda en que había incurrido el gobierno comunista y en dar una vuelta a la página. En un momento de discontinuidad, cuando un gobierno ilegítimo es reemplazado por otro legítimo, es posible realizar tal movida. Pero se perdió la oportunidad, y no volverá a presentarse.

**¿No sería posible obtener algún alivio aún ahora?**

No. las deudas viejas y las deudas nuevas se han entremezclado y la deuda bancaria ha sido reemplazada por una deuda a los mercados. Hasta hablar al respecto empeoraría las cosas. Al mismo tiempo, no sé cómo hará Hungría para refinanciar su deuda, en vista de las condiciones de los mercados.

**¿No contradice eso la visión optimista que expresaste antes?**

No realmente. Creo que Hungría ha llegado al nivel necesario, tanto política como económicamente. Tiene un grave problema de deuda, como muchos otros países, que se ha vuelto de pronto más agudo a causa del colapso de la inversión internacional. Es probable que obligue a Hungría a tomar algunas medidas desagradables, que de otra manera habría diferido. Si lo hace, espero que será salvada por Alemania, porque tiene una deuda especial con Hungría. Pero una crisis financiera podría destruir el país, de tal modo que hay motivos para ser precavido.

Polonia no tiene un problema de deuda serio, porque ha entrado en cesación de pagos, y su deuda ha sido reestructurada. Considero a Polonia como uno de los países más sanos en la Europa de hoy. Su economía está creciendo pero - y eso es aún más importante - tiene el espíritu correcto. Tengo la impresión de que la vida pública es menos corrupta y que la gente está más preocupada por el bien

común que en muchos de los antiguos países comunistas. Me impresiona especialmente la atmósfera intelectual que rodea la Fundación Stefan Batory.

**Es una opinión extraña. La mayoría considera que la República Checa y Hungría se han adelantado a Polonia.**

Pueden estar adelante, pero Polonia está avanzando con rapidez. Estoy interesado en el ritmo y el sentido del cambio. Mi única preocupación es que Polonia pueda estar perdiendo impulso a causa de los acontecimientos políticos. Es de lamentar que el electorado rechazara el anterior gobierno basado en Solidaridad precisamente cuando había comenzado a reunir sus fuerzas.

**Mucha gente diría que el mejoramiento es mayor en la República Checa, especialmente desde que se sacó de encima a Eslovaquia.**

Los checos se han beneficiado indudablemente separándose de Eslovaquia, pero la ganancia de los checos ha sido una pérdida para Europa. Meciar está tratando de alinear a Eslovaquia con Rusia. Su ambición consiste en convertirse en el primer puesto de avanzada de un nuevo imperio ruso. Si lo lograra, sería de mal agüero para Europa: Eslovaquia se transformaría en una daga apuntando hacia el corazón de Europa. Lo mismo se puede decir de la búsqueda descarrilada del interés propio.

**¿También Rumania se está convirtiendo en una zona de problemas?**

No necesariamente. Rumania es un país devastado, que carece de los prerequisitos para una sociedad abierta. Tiene un régimen cíptocomunista, que por desgracia se ha sentido obligado a alinearse con algunos partidos nacionalistas extremos, lo cual trae problemas

consigo. Pero éstos pueden ser contenidos, porque el régimen no quiere quedar aislado de Europa. Las fuerzas democráticas son débiles, pero afortunadamente nunca tuvieron una chance de dirigir el país.

### ¿Dices afortunadamente?

Sí. No estaban preparados y habrían fracasado, como les ocurrió a los demócratas en Bulgaria. O a los intelectuales disidentes en Checoslovaquia. Necesitan tiempo para madurar, y veo algunos signos de madurez. Están más dispuestos a cooperar. No todos deben ser los jefes de un partido. Pero no les queda mucho tiempo. A medida que emerge una nueva estructura económica y financiera, las elecciones ya no serán decididas por las ideas, sino por la provisión de fondos y el control de los medios. Las próximas elecciones serán cruciales. Si los demócratas no consiguen abrirse camino, pueden verse excluidos en forma permanente del poder.

### ¿Qué piensas que debería hacer Occidente para ayudar a los países de Europa Central y Oriental?

Eso varía de país a país, y de una época a otra. Europa Central necesita acceso a los mercados y a que sus países puedan ser miembros de la Unión Europea, más que cualquier otra cosa. Rumania necesita asistencia, con el establecimiento de la democracia y medios independientes, en especial la televisión.

En términos generales, cuanto más se va hacia el Este y el Sur, tanto mayor es la necesidad de asistencia técnica y de otras formas de ayuda.

### Has sido muy crítico de las políticas occidentales. ¿De qué manera se podría mejorar la entrega de la ayuda?

El problema es que la ayuda es provista por burocracias, con todos

sus rasgos negativos. A veces los burócratas son personas muy decentes y bien intencionadas, pero están limitados por reglas. En la fundación bromeamos diciendo que la ayuda occidental es el único resto de la economía de mando, porque ha sido concebida para satisfacer las necesidades de los donantes, no de los receptores. Las fundaciones intentan revertir este orden, tratando de responder a las necesidades del país afectado. En Ucrania nuestros expertos técnicos trabajan para los ucranianos: son seleccionados por ellos y pueden ser despedidos por ellos. Pero a medida que las fundaciones se burocratizan crecientemente, la broma se vuelve crecientemente contra nosotros. Yo lo sintetizaría así: la asistencia occidental ha pasado a través de tres fases. En la primera, deberíamos haber ofrecido asistencia, pero no lo hicimos. En la segunda, la prometimos pero no la entregamos. En la tercera fase la entregamos, pero no funcionó. Ahora estamos en la tercera fase.

Mis fundaciones han desarrollado un concepto muy útil para entregar asistencia. Se debe encontrar un asociado en el cual se confía; se debe habilitarlo para que pueda llevar adelante su misión, pero es mejor mantener el control de la billetera.

### ¿Piensas que has cambiado el curso de la historia en Europa Oriental? ¿Habría tomado un rumbo distinto si no hubieras estado allí?

Sólo marginalmente. Tomemos Hungría, por ejemplo. Si bien la fundación contribuyó a minar el régimen comunista - patrocinamos a escritores que luego volcaron a su favor la unión de los escritores comunistas; patrocinamos líderes juveniles, que luego formaron la primera liga juvenil no comunista, y así sucesivamente - el régimen se habría derrumbado aun sin la fundación. Después de todo, se derrumbó en países donde no teníamos una fundación. Podemos reclamar mucho más méritos por la suavidad de la transición. Es cierto que pusimos las bases de una sociedad abierta. Lo mismo es válido para otros países. El pleno impacto de nuestro trabajo será sentido sólo en el futuro.

¿Puedes pensar en acontecimientos capaces de provocar tu retiro de ciertos países?

Fácilmente. Me sorprende que no haya ocurrido ya. A medida que los conflictos locales proliferan, nuestra permanencia en un país puede causar desagrado en otro. Las comunicaciones y los viajes pueden llegar a estar igualmente más restringidos. En este mismo momento se está desarrollando una campaña malintencionada contra mi fundación en Yugoslavia. Pero no me iré de buena gana. Cuanto más es sometida mi gente a una presión, tanto más decididamente la respaldo. Es más probable que me expulse la indiferencia. Fue lo que ocurrió en Praga, donde la fundación no fue ni atacada ni apoyada, si bien hace poco ha mostrado algunos signos de recuperación.

Podemos también llegar a la clausura porque se nos acaba el dinero, si bien para esto faltan por lo menos ocho años. Con la excepción de la Universidad de Europa Central, no quiero que mis fundaciones duren eternamente.

# 8

## EL FUTURO DE LOS ESTADOS UNIDOS Y DE LA SOCIEDAD ABIERTA

**H**as dicho recientemente que tu atención está volviendo de Europa Oriental a Occidente. ¿Por qué?

El cambio de régimen en Europa Oriental cumple ahora cinco años. En el momento culminante de la revolución, casi cualquier cosa era posible. Intenté coger al vuelo el momento revolucionario, pero en su conjunto el desenlace no correspondió a mis expectativas. El modelo que está emergiendo no es un modelo de sociedades abiertas. De ser algo, la tendencia es en dirección contraria. No he abandonado la esperanza, pero reconozco que la tendencia ha quedado establecida, y requerirá mucho tiempo y un gran esfuerzo cambiar la dirección.

Mientras tanto, se está desarrollando otro cambio de régimen. Se lo reconoce con menor claridad que la revolución que ocurrió en la antigua Unión Soviética, pero es de no menos vastos alcances. El estable orden mundial que prevaleció durante la Guerra Fría se ha quebrado, y ningún nuevo orden ha ocupado su lugar. Mientras que ahora todo el mundo ha tomado conciencia de la revolución que

ocurrió en la antigua Unión Soviética, la transformación revolucionaria en las relaciones internacionales ha escapado todavía en gran parte a nuestra atención. Las personas que han sido afectadas directamente por el colapso del sistema soviético no tuvieron más remedio que comprender que están viviendo en una época revolucionaria. El resto del mundo se vio afectado en forma menos directa; por consiguiente, les llevará más tiempo tomar conciencia del profundo cambio que se ha producido en el orden mundial.

La Guerra Fría no fue un orden atractivo, pero tenía incorporado un gran elemento de estabilidad. Había dos superpotencias, que representaban dos formas diametralmente opuestas de organización social, empeñadas en un combate a muerte. Pero cada una se veía obligada a respetar los derechos de la otra, porque operaban en condiciones de destrucción mutuamente asegurada.

El sistema llegó a un fin porque una de las dos superpotencias se desintegró por dentro. Ningún sistema nuevo ha ocupado su lugar. El proceso de desintegración continúa sin cesar, y ahora se está difundiendo desde la Unión Soviética a la Alianza Atlántica. La razón de la desintegración es que las sociedades abiertas del mundo libre no creen realmente en el concepto de una sociedad abierta. No están dispuestas a realizar el esfuerzo y el sacrificio que serían necesarios para que el concepto de sociedad abierta prevalezca. Mi meta en Europa Oriental consistía en promover el concepto de una sociedad abierta. Ahora siento que debo dirigir mi atención al mundo en general.

**Esa es una meta muy ambiciosa. ¿De qué manera te propones dirigirte hacia ella?**

Honestamente, no lo sé. Reconozco tan sólo que limitar mi atención a Europa Oriental no es suficiente. La transición de las sociedades cerradas a las abiertas en Europa Oriental fracasó porque el mundo libre no logró proveer suficiente apoyo. Pensé que iluminaría la senda, que encabezaría la marcha y que otros me seguirían. Pero

ahora que miro hacia atrás, descubro que no había prácticamente nadie detrás de mí. Me pregunto en qué me equivoqué.

**Tal vez eras demasiado idealista.**

Lo admito. Pero no creo que sobreestime la importancia de los ideales. Sólo cuando la gente cree en algo puede mover el mundo. El problema es que la gente simplemente no cree en la sociedad abierta como una meta por la cual vale la pena luchar.

**Pero tú mismo has dicho que la sociedad abierta es un concepto demasiado complicado, demasiado lleno de contradicciones para servir como principio unificador.**

¡Cuánta razón tienes! La gente puede estar dispuesta a luchar por su rey y su país. Puede estar preparada para defenderse contra una ofensa nacional o étnica real o imaginaria, pero es improbable que se levante en defensa de la sociedad abierta. Si había alguna duda al respecto, Bosnia se ha encargado de disiparla.

**¿Qué anduvo mal en Bosnia, en tu opinión?**

Esta es una pregunta demasiado amplia. Me limitaré al comportamiento del mundo occidental. Es evidente que la gente del mundo occidental no logró entender en qué consistía el conflicto bosnio. No fue una guerra civil entre los serbios, los croatas y los bosnios musulmanes. Fue una agresión serbia, usando la limpieza étnica como un medio destinado a obtener un fin. A un nivel más profundo, fue un conflicto entre un concepto étnico y otro cívico de ciudadanía. Dicho de forma apropiada, el conflicto enfrentó la gente campesina serbia contra los habitantes urbanos de Sarajevo y de las otras ciudades de Bosnia.

Es menos obvio determinar si el fracaso en comprender lo que está en juego fue deliberado o no intencional. Indudablemente, hubo

una gran dosis de ofuscación en los gobiernos occidentales, que estaban decididos a no verse envueltos. Hubo muchas charlas vagas acerca de que los Balcanes eran un agujero infernal de conflictos étnicos, lo cual está en contradicción con el hecho que durante los últimos 400 años convivieron en Sarajevo tres nacionalidades y cuatro religiones. Pero hubo también una carencia genuina de comprensión para manejar el problema por parte de los gobiernos occidentales, porque no habían aprendido a pensar en términos de sociedades abiertas y cerradas.

Los diplomáticos y los estadistas profesionales están preparados para las relaciones entre los Estados. No están preparados intelectualmente para manejar una situación en que un Estado como Yugoslavia se desintegra. Primero intentaron todo lo posible para mantenerla unida. El secretario Baker hizo una visita a Belgrado justamente una semana antes, o poco más, de que Eslovenia y Croacia se separaron de Yugoslavia. Me reuní con el embajador Warren Zimmerman poco tiempo después y me dijo que los Estados Unidos no objetarían que el ejército yugoslavo mantuviera unido el país por la fuerza, a condición que se celebraran elecciones federales en un plazo aproximado de seis meses.

Cuando se demostró que era imposible mantener unida Yugoslavia, la comunidad internacional intentó tratar a las repúblicas componentes como si fueran Estados con todas las de la ley. Aquí los alemanes deben cargar con la responsabilidad, porque insistieron en reconocer a Croacia y Eslovenia, lo cual obligó prácticamente a Bosnia y Macedonia a optar por la independencia, porque de otro modo habrían seguido formando parte de un Estado principalmente serbio, destinado a adoptar principios étnicos.

El hecho de reconocer a Bosnia y Macedonia y de admitirlas a las Naciones Unidas impuso ciertas obligaciones a la comunidad internacional, que no estuvo dispuesta a cumplir cuando llegó el momento decisivo. Aquí la responsabilidad se desplaza hacia los ingleses. El Reino Unido ejercía la presidencia de la Unión Europea cuando la televisión reveló todo el horror de la limpieza étnica. Los

gobiernos occidentales lo habían sabido desde un cierto tiempo antes, pero habían suprimido la información. El gobierno británico no pudo quedarse sin hacer nada; no obstante, estaba decidido a no quedar involucrado militarmente. La solución que concibió era particularmente inicua: propuso enviar tropas de paz de las Naciones Unidas allí donde no había que mantener la paz. Los ingleses sabían lo que hacían y mantuvieron una conducta coherente hasta el final; los Estados Unidos y los franceses oscilaron entre la conveniencia y los elevados principios.

El desenlace fue la experiencia más humillante y debilitante en la historia de las democracias occidentales. Las tropas de las Naciones Unidas recibieron un mandato imposible. Su misión consistía en entregar una ayuda humanitaria a la población civil, y para hacerlo debían tener el acuerdo y la cooperación de todas las partes en guerra. Esto requería que las tropas de las Naciones Unidas fueran neutrales entre los agresores y las víctimas. Como los agresores serbios se proponían lograr sus objetivos haciendo daño a los civiles, las tropas de las Naciones Unidas se convirtieron de hecho en sus instrumentos.

Actuaron como lo hacían los KAPOs en los campos de concentración. Para dar un pequeño ejemplo, impidieron que el correo llegado desde el exterior alcanzara la población civil de Sarajevo. Era una posición vergonzosa para quienes estaban en ella. Diferentes comandantes reaccionaron en formas distintas. El general francés Morillon fue más allá del llamado del deber al defender a la población de Gorazde. El comandante británico Sir Michael Rose trató de criticar a los bosnios para poder justificar el hecho de adoptar una posición neutral. Fue peor que Munich, porque mientras Munich significó un apaciguamiento antes del hecho, Bosnia significó un apaciguamiento después del hecho.

Después de la humillación de Munich estuvimos dispuestos a luchar por la libertad, la democracia y la sociedad abierta en la Segunda Guerra Mundial, y nuestro concepto de la libertad tenía un carácter universal. Nuestra meta no era meramente defender a nues-

tro país, sino difundir esas ideas a través de todo el mundo. Hicimos una buena tarea con nuestros antiguos enemigos, Alemania y Japón. Y enfrentamos la amenaza comunista de una manera bastante resuelta, pero después de la disolución del Imperio del Mal parecemos haber perdido el rumbo.

### ¿Qué ha cambiado?

Creo que cambió nuestro concepto de la libertad. Fue reemplazado por un concepto más estrecho: la búsqueda del interés propio. Esta búsqueda se expresó en el ascenso del realismo geopolítico en la política exterior y en la creencia en el “*laissez-faire*” en el campo económico. La doctrina del realismo geopolítico sostiene que lo mejor para las naciones es buscar su propio interés, tal como lo determina su posición geopolítica. Cualquier compromiso con principios morales universales es una carga, un estorbo que puede conducir a la derrota en la lucha darwiniana por la supervivencia.

Según este punto de vista, propiciar los valores de una sociedad abierta podría haber sido un magnífico instrumento de propaganda para poner en aprietos la Unión Soviética; pero hay que tener cuidado con no creer en la propia propaganda. En la teoría económica, la doctrina del “*laissez-faire*” sostiene que la libertad de los participantes en el mercado de buscar su propio interés conduce a la asignación más eficiente de los recursos. Por otra parte, en la lucha darwiniana por la supervivencia, prevalecerá la economía más eficiente.

Creo que estas doctrinas son inadecuadas y engañosas. Destacan la importancia de competir dentro del sistema, pero no prestan atención a preservar el sistema mismo. Dan por sentada la existencia de una sociedad abierta, en la cual la gente está en libertad de acción para competir. Sin embargo, si existe alguna lección que se pueda aprender de la disolución de la Unión Soviética, esa lección es que no se puede dar por descontada una sociedad abierta: el colapso de una sociedad cerrada no conduce en forma automática a crear una sociedad abierta.

La libertad no es meramente la ausencia de la represión. Una sociedad abierta no es meramente la ausencia de la interferencia gubernamental; es una estructura sofisticada, que se apoya en leyes e instituciones y requiere ciertos modos de pensar y de comportarse. Esta estructura es tan sofisticada que a duras penas es visible, y resulta fácil darla por sabida. En una sociedad cerrada el papel de las autoridades lo impregna todo; a medida que una sociedad se vuelve más abierta, las autoridades se entrometen menos: éste es el motivo por el cual resulta tan fácil ignorar la estructura que sostiene una sociedad abierta. Pero la experiencia de los últimos cinco años ha demostrado cuán difícil es poner en marcha una sociedad abierta.

**¿Por ende, consideras que las potencias occidentales son responsables por el fracaso de los antiguos países comunistas en evolucionar hacia sociedades abiertas?**

Sí, en gran medida. Se debe reconocer que aunque Occidente hubiese hecho todo lo que debía hacer, habría sido un proceso largo y arduo, con muchos pasos en falso. Pero por lo menos el antiguo mundo comunista se estaría moviendo en la dirección correcta. Y habría algo aún más importante: también las democracias occidentales tendrían una orientación.

Europa, en especial, necesitaba a Europa Oriental para darle un contenido espiritual, moral y emocional. Sin esto, Europa se encuentra sin saber qué decir. La Unión Europea es un revoltijo de reglas complicadas y maniobras burocráticas. La idea de una unión europea solía encender la imaginación de la gente. Los jóvenes, especialmente en Alemania y Francia, pero también en otros países, se sentían bien por el hecho de pensar que se estaban superando las diferencias históricas, y que pertenecían a la misma entidad política. Ahora se están volviendo crecientemente desafectos, como lo muestran todas las contiendas electorales.

### **Te referiste a la inminente desintegración de Europa.**

Sí, en setiembre de 1993 pronuncié un discurso sobre ese tema. Y todo lo que dije entonces parece estar convirtiéndose en realidad. Observa los cambios que han ocurrido. Por una parte, un cierto número de nuevos países han sido admitidos a la Unión Europea. Por la otra, el gobierno inglés se ha vuelto casi enteramente obstrucciónista.

Alemania hace frente al Este, Francia mira hacia el Sur, y es tan sólo la tenaz determinación de ambas de no reñir entre sí lo que mantiene junta a Europa. Las tensiones en el interior del sistema monetario están creciendo de nuevo. Falta poco para que la gente comience a propiciar una protección contra las monedas subvaluadas, poniendo en tela de juicio la existencia misma del mercado común.

### **¿Qué piensas de los Estados Unidos?**

Estamos padeciendo una aguda crisis de identidad. Estábamos acostumbrados a ser una superpotencia y los líderes del mundo libre. Los dos términos eran sinónimos: podíamos usarlos en forma intercambiable. Pero el colapso de la Unión Soviética ha cambiado todo eso. Podemos ser una cosa o la otra, pero no las dos cosas al mismo tiempo. Carecemos de la influencia económica necesaria para mantener una posición dominante de este tipo. Ya no somos los principales beneficiarios del comercio y del sistema financiero internacionales; no podemos permitirnos el lujo de ser los policías del mundo.

En gran parte del siglo XIX, Inglaterra mantuvo una posición preeminente: era el centro comercial, naviero y de seguros del mundo. Tenía un imperio colonial que abarcaba todo el globo. Estaba en condiciones de mantener una flota de barcos de guerra para despacharlos a cualquier punto donde hubiera trastornos. Hoy los Estados Unidos poseen el poder militar, pero no tienen ni el interés económico ni la voluntad política de verse envueltos en con-

flictos lejanos. Pueden seguir siendo una superpotencia militar para proteger sus intereses nacionales, pero es dudoso que tales intereses justifiquen gastos militares tan vastos.

Otros países, como el Japón, amparándose bajo el paraguas militar de los Estados Unidos, pueden extraer un mayor beneficio de nuestro status como superpotencia que nosotros mismos. Aún así, no podemos tener motivos para ser líderes del mundo libre, porque nuestros intereses nacionales no justifican una acción militar en los muchos lugares de trastornos del mundo donde se necesitaría en grado sumo una intervención. Nos hemos retirado de Somalia; tenemos gran dificultad para decidir una intervención en Haití; y nos negamos incluso a encarar el envío de tropas terrestres a Bosnia.

La única forma en que podríamos seguir siendo líderes del mundo libre sería en el contexto de las Naciones Unidas, donde actuaríamos no por nuestra propia cuenta sino en cooperación con otros. Pero las Naciones Unidas se han convertido en una mala palabra en la política estadounidense. La animosidad hacia las Naciones Unidas es tan fuerte que se hace más probable que la destruyamos, en lugar de convertirla en una fuerza eficaz para mantener la paz y el orden en el mundo.

### **¿No te parece que esa animosidad es justificada?**

Francamente, comparto el sentimiento popular. Considero que las Naciones Unidas son ineficaces y despilfarradoras. En mi trabajo filantrópico, cada vez que tropiezo con cualquiera de los organismos de las Naciones Unidas, los evito, con una sola excepción: el Alto Comisionado para los Refugiados. Desde la intervención en Bosnia mis sentimientos se han vuelto todavía más negativos. Considero el papel de las Naciones Unidas como positivamente maligno.

### **¿No es eso ir demasiado lejos?**

No, pero debo aclarar que no culpo la organización de las Naciones Unidas como tal. La responsabilidad primordial recae sobre los miembros del Consejo de Seguridad, especialmente sobre los miembros permanentes, que tienen derechos de voto, pues el Consejo de Seguridad es meramente un instrumento en sus manos. Son ellos quienes deciden lo que las Naciones Unidas pueden o no pueden hacer.

Para reducir aún más la responsabilidad en el caso de Bosnia, debe decirse que recae sobre los tres miembros permanentes occidentales: los Estados Unidos, el Reino Unido y Francia. Si esos tres países se hubiesen puesto de acuerdo, podrían haber llevado a cabo cualquier política que hubiesen querido.

### **¿Qué podrían haber hecho?**

Tenían la NATO a su disposición. Si lo hubiesen querido, el Consejo de Seguridad podría haber confiado a la NATO la tarea de restablecer la paz en Bosnia. El resto de los miembros habría estado de acuerdo. Más tarde, Rusia podría haber presentado objeciones, pero no en 1992.

El Secretario General, Boutros Boutros-Ghali, escribió una carta al Consejo de Seguridad, implorándole no imponer a las tropas de las Naciones Unidas una misión imposible. La NATO tenía credibilidad. En la primera ocasión en que intervino, los serbios bosnios se derrumbaron. Pero las potencias occidentales, cada una por sus propias razones, no querían que la NATO se hiciese cargo de la situación.

### **Pensé que había sido Boutros-Ghali el que había planteado objeciones.**

Eso ocurrió más tarde. Fue una lucha interna burocrática: ¿quién está a cargo? Si el Consejo de Seguridad hubiese puesto la NATO a cargo, no habría habido problemas. Tal como son las cosas, Bosnia ha hecho más para destruir las Naciones Unidas que cualquier otra

crisis. Al Secretario Boutros Boutros-Ghali le gustaba decir que Bosnia era simplemente una de las 17 crisis humanitarias igualmente importante. El punto que se le escapaba es que Bosnia sirvió como catalizador de la desunión de la Alianza Occidental. Y sin la unidad occidental, las Naciones Unidas no pueden sobrevivir.

### **«Por qué dices eso?**

Porque el Consejo de Seguridad, en el cual reside el poder de mantener la ley y el orden en el mundo, fue concebido para ser eficaz cuando las Grandes Potencias están de acuerdo. No bien nació, las Grandes Potencias riñeron entre sí y las Naciones Unidas no pudieron funcionar nunca tal como se había planeado. Se convirtieron en un foro público en que los enemigos implacables podían reunirse e insultarse entre sí, rivalizando por el apoyo de las naciones no aliadas.

En las escasas ocasiones en que llegaron a un acuerdo, se pudo encargar a las Naciones Unidas que lo supervisaran. Este fue el origen de las misiones para mantener la paz. Tal vez la única excepción en este sentido fue la guerra de Corea, en la cual la Unión Soviética cometió el error de boicotear la reunión en un momento crucial.

Luego llegó Gorbáchov. Era un gran creyente en las Naciones Unidas. Si lo recuerdas, vino a las Naciones Unidas y pagó las cuotas atrasadas de la Unión Soviética. Pronunció un discurso ante la Asamblea General en el cual esbozó su visión de las Naciones Unidas, que constituía un retorno a la visión original. Era la única parte de su programa que estaba elaborada en forma apropiada, porque el ministerio de relaciones exteriores soviético era el único que apoyaba genuinamente la reforma.

Gorbáchov concebía una gran alianza entre las potencias de la NATO y la Unión Soviética. Esta última habría apoyado políticamente a las potencias occidentales, las cuales, a su vez, habrían sostenido económicamente a la Unión Soviética, permitiéndole realizar la transición hacia una economía de mercado. De esta manera el

Consejo de Seguridad podría haber funcionado tal como había sido pensado originariamente, porque en tal caso las grandes potencias habrían cooperado entre sí. Pero no lo tomamos en serio.

La Unión Soviética se desintegró, y Rusia se inició muy cerca del lugar que había dejado la Unión Soviética: estaba por demás deseosa de cooperar. Por primera vez en la historia, las Naciones Unidas podrían haberse convertido en una organización eficaz. Por esto es tan trágico que haya ocurrido lo de Bosnia, y que los aliados occidentales hicieran mal uso de las Naciones Unidas en la forma en que lo hicieron. Disponían por lo menos de cinco o seis años para hacer funcionar las Naciones Unidas, pero perdieron el ómnibus por completo. No es exagerado decir que Bosnia está desempeñando para las Naciones Unidas el mismo papel que cumplió Abisinia para la Liga de las Naciones en 1935.

### **¿Por consiguiente, estás abandonando toda esperanza para las Naciones Unidas?**

Por el contrario, estoy más convencido que nunca que sería necesario hacer todo lo posible para impedir que las Naciones Unidas sigan el mismo camino que la Liga de las Naciones.

**Pero tal como tú mismo lo dijiste, las Naciones Unidas están desacreditadas. Forma parte del Contrato con América reducir y circunscribir el apoyo de los Estados Unidos a las operaciones de las Naciones Unidas para mantener la paz.**

Estamos agravando el error que cometimos cuando pasamos por alto la oportunidad que presentaba Gorbáchov. El fracaso de las Naciones Unidas es *nuestro* fracaso. Resulta fácil criticar las Naciones Unidas como si se tratara de una organización al margen e independiente de nosotros. Pero eso, sencillamente, no es verdad. El Consejo de Seguridad ha sido concebido para funcionar con los Estados Unidos actuando de común acuerdo con los otros miembros

permanentes. Como la única superpotencia que queda, nos ha sido asignado el liderazgo. Si las Naciones Unidas fracasan, eso ocurrirá porque hemos decidido que fracasen. Deberíamos hacer todo lo posible para salvarlas.

### **¿No contradice esto todo lo que dijiste antes?**

De ninguna manera. Nos encontramos en una situación contradictoria. Por un lado, necesitamos una organización internacional para preservar la paz y el orden, porque no podemos y no deberíamos actuar como los policías del mundo. Por el otro, la organización internacional de la cual disponemos, las Naciones Unidas, es inadecuada. Por consiguiente, debemos esforzarnos en hacerla funcionar.

**Tú mismo dijiste que las Naciones Unidas eran ineficaces y costosas. ¿Por qué es así?**

Muy simple: es una asociación de Estados soberanos. Los miembros son guiados por sus intereses nacionales, no por el interés colectivo. Y la organización es responsable no ante un amo, sino ante muchos. Esta circunstancia agrava los defectos de las burocracias, porque el objetivo fundamental de una burocracia consiste en sobrevivir. El hecho de tener muchos amos engendra una actitud de "no lo puedo hacer", "tengo que proteger mi retaguardia". Por un proceso de selección natural, sólo aquellos cuya preocupación primordial consiste en preservar sus empleos sobrevivirán en sus puestos. Pero la selección, para empezar, no es natural. Las naciones miembros usan su poder de patronato de una manera totalmente desvergonzada. Los empleados disfrutan de una seguridad prácticamente completa en sus empleos. Y eso hace casi imposible lograr que se haga algo.

### **¿Cuál es el remedio?**

Eso no es tan simple. No se puede eliminar la causa de fondo, a

saber, la soberanía nacional. Si el poder ejecutivo no es responsable ante las naciones miembros, ¿ante quién es responsable? No podemos permitir una burocracia que se gobierne a sí misma. En el caso de la Unión Europea, que padece en gran medida los mismos defectos que las Naciones Unidas, se podría asignar un papel mayor al parlamento europeo. Pero en el caso de las Naciones Unidas, sería utópico pensar en un Parlamento Mundial. Por ende, la única posibilidad consiste en tratar de lograr que las naciones miembros antepongan los intereses colectivos a sus intereses nacionales. Pero eso parece también bastante utópico.

No hay duda de que se necesitan cambios fundamentales. No podemos permitir que una organización internacional funcione en beneficio de sus empleados. Muchas funciones se han vuelto obsoletas, pero no hay ningún mecanismo para dejar de cumplirlas. El mejor ejemplo es el Consejo de Fideicomisarios, que sigue existiendo mucho tiempo después que el último territorio en fideicomiso ha logrado su independencia.

Sin embargo, no se puede esperar que los gobiernos renuncien a sus propios intereses. Por consiguiente, se debe movilizar la opinión pública para que ejerza presión sobre los gobiernos. Se necesita una revisión completa de la forma en que operan las Naciones Unidas. Pero ¿de qué manera puede ejercer presión la opinión pública, cuando muchos de los gobiernos en cuestión no son en modo alguno democráticos? ¿Y cómo movilizar la opinión pública? Ha habido incontables estudios acerca de la reforma de las Naciones Unidas, pero todos han caído de plano. Se necesita algún “slogan” simple como “Por una elección” o “Derecho a la Vida” o los “Diez Puntos” o el “Contrato con América”. Estoy buscando una fórmula por el estilo, y sugeriría “Reinventando las Naciones Unidas”.

Las Naciones Unidas han llegado a su cincuentenario y, por regla general, las organizaciones decaen con el paso del tiempo. Sería conveniente volver a la mesa de dibujo y rediseñar la organización para los próximos 50 años. Resulta muy difícil poner en práctica los cambios uno por uno, porque requieren el consentimiento de todos

los miembros. Por ende, las reformas deberían ser introducidas todas al mismo tiempo. Las naciones líderes del mundo deberían reunirse, proponer una nueva estructura y luego invitar al resto de los miembros a suscribir la nueva Carta, exactamente de la misma manera en que lo hicieron con la original. En realidad, la Carta no requiere muchos cambios. Lo que se necesita es un nuevo comienzo en la forma en que está estructurada la organización, una cláusula final en virtud de la cual caduquen los debates actuales, y de este modo se podrá arrancar de nuevo.

**¿Consideras que esto es una propuesta realista?**

Puede no ser realista, pero es factible. Habría sido aún más factible hace cinco años.

**¿Por qué no propusiste tu cláusula final hace cinco años?**

Porque no se me habría tomado en serio. En los hechos, no habría sido escuchado. Era un Don Nadie.

**¿La propicias ahora?**

No lo he decidido del todo. Me temo que los propios Estados Unidos podrían no suscribir la nueva Carta. Dudo incluso que los Estados Unidos aprueben su propia Constitución si la sometieran a una votación.

**¿De qué manera encaras el papel de la NATO? ¿Apoyas su expansión hacia el Este?**

Si se hubiese celebrado una gran alianza entre las potencias de la NATO y la Unión Soviética, no habrían existido problemas para admitir los países de Europa Central en la NATO bajo el paraguas de esa alianza. Incluso después de la fractura de la Unión Soviética,

se podría haber seguido la misma política con Rusia. Pero carecimos de la visión necesaria. La “Asociación para la Paz” fue una versión pasada por agua de esa gran alianza, pero no funcionó porque no estábamos dispuestos a respaldarla con cualquier asistencia económica significativa a Rusia. Ahora es demasiado tarde. Las relaciones entre Rusia y el Oeste se han deteriorado. Lo que es aún mucho peor, la propia Rusia se ha deteriorado. Ya no es posible continuar con la ampliación hacia el Este de la NATO y seguir siendo amigos de Rusia. Esta objeta la ampliación de la NATO. Cuando Yeltsin visitó a Polonia en el verano de 1993, todavía pudo estar de acuerdo con la afiliación de Polonia a la NATO. Sólo después de que sus generales la objetaron retiró su aprobación. Desde entonces, la posición rusa se ha cristalizado. Pienso que sería erróneo apaciguar una Rusia intransigente. Para comenzar, Polonia debería ser admitida a la NATO. Pero tendríamos que hacer todos los esfuerzos necesarios para tranquilizar a Rusia. Esto podría adoptar la forma de algún tipo de tratado entre la NATO y Rusia, como lo están proponiendo los miembros europeos de la NATO.

Existe una cuestión mucho más relevante con respecto a la NATO: ¿qué significa? Si se necesita una cláusula final para las Naciones Unidas, esa necesidad es mucho mayor para la NATO.

### ¿Qué debería significar la NATO?

La idea original de un pacto defensivo para proteger la integridad territorial de los países miembros sigue siendo válida en teoría, pero difícilmente justificaría mantener la NATO. Aun si Rusia se transformara en una dictadura nacionalista, le insumiría muchos años reconstruir una capacidad ofensiva seria. Se podría alegar, en realidad, que si se convirtiera en una dictadura nacionalista le exigiría mucho más tiempo reconstruir esa capacidad que si lo hiciera como una economía de mercado.

Por consiguiente, resulta difícil imaginar, en la práctica, cualquier amenaza real al territorio de los países de la NATO. Por con-

traste, la situación más allá de las fronteras de los países de la NATO es muy inestable, y es probable que esta inestabilidad crecerá todavía más. Por ende, lo que está en juego es la capacidad de la NATO para proyectar su poder más allá de sus propias fronteras. Es aquí donde faltan no solo la voluntad política sino incluso la comprensión política.

Yo propondría que la NATO fuera convertida en un instrumento para proteger los valores y los principios de la sociedad abierta, no sólo dentro de sus propias fronteras sino también más allá. Esto no significa que la NATO quedaría comprometida en cualquier caso en que se violaran estos principios. Quiere decir tan sólo que los países miembros dispondrían de la NATO cuando la convocaran, actuando de común acuerdo.

Los valores y los principios de la sociedad abierta son universales. Ningún país miembro actuando individualmente puede tratar la protección de esos valores como un tema de interés individual, sino de interés colectivo. Esa debería ser la nueva misión de la NATO. Si se la hubiera formulado adecuadamente, se habría podido disponer de la NATO cuando la crisis bosnia entró en erupción, y en tal caso habría proporcionado, con toda verosimilitud, una fuerza disuasoria suficientemente fuerte contra la agresión serbia. Y así se podría haber evitado todo el desastre.

### ¿Piensas que los ingleses habrían actuado de forma diferente?

Es de suponer. Una de las razones por las cuales los ingleses estaban decididos a evitar un compromiso militar era que temían quedar solos a cargo del asunto. Los norteamericanos dijeron que era un problema europeo, y los alemanes habían quedado excluidos tanto por su Constitución como por su historia pasada en Yugoslavia de poder intervenir militarmente. Eso dejó en pie tan sólo a los ingleses y a los franceses. Gran Bretaña estaba comprometida en Irlanda del Norte, y no disponía de tropas, aunque hubiese querido usarlas. Si la NATO hubiera estado dispuesta a

asumir la tarea, el Reino Unido podría haber participado hasta el límite de su capacidad.

**Pero eso habría requerido que los Estados Unidos aportaran tropas terrestres.**

Sí. Y ahí está el meollo de la cuestión. Los Estados Unidos se adhirieron a elevados principios, pero no estaban dispuestos a comprometer sus tropas terrestres. Los Estados Unidos deben repensar su papel en el mundo. Si se hubiese definido y explicado en forma adecuada a la gente el papel de la NATO, creo que se habría podido disponer de tropas terrestres norteamericanas, y se debería haberlo hecho. Pienso que la NATO es una organización mucho más apropiada para proyectar el poder militar estadounidense en el mundo sobre una base colectiva que las Naciones Unidas, por un gran número de razones. Primero, fue creada y conducida por los Estados Unidos, si bien el liderazgo norteamericano tenga que ser modificado en cierta medida en el futuro. Segundo, consiste en Estados democráticos afines, en tanto que las Naciones Unidas forman un ramillete mucho más diversificado. Tercero, la NATO es eficaz como una fuerza multinacional, en tanto que las Naciones Unidas carecen lisa y llanamente de la estructura de mandos necesaria para que una operación militar tenga éxito. Las tropas de las Naciones Unidas pueden ser usadas para mantener la paz (Capítulo VI de la Carta de las Naciones Unidas) pero la creación de la paz (Capítulo VII) es una tarea para la NATO.

**Al escucharte, eso parece tener sentido. ¿Qué piensas hacer al respecto?**

Hablar sobre el asunto. Mark Twain decía que todos hablan sobre el tiempo, pero nadie hace nada con respecto al tiempo. Si la teoría de la reflexividad es correcta, hablar acerca de ciertos objetivos sociales o políticos puede ser una forma de hacer algo al respecto.

Resulta irónico que mientras estaba pensando y hablando de estos temas, ha surgido otro problema que está mucho más cerca de mi campo de experiencia. El sistema financiero internacional está en peligro de derrumbarse. La crisis surgió mientras yo no la estaba observando, pero ahora que se ha producido le estoy prestando mucha atención.

**¿Adviertes en ciernes una crisis real?**

Sí. Es similar a la crisis en el sistema político internacional, en el sentido de que no nos afecta directamente y, por ende, no somos conscientes de ella. Está afectando a la gente en América Latina y en los otros así llamados mercados emergentes. Como lo señalé antes, el "crack" en los mercados emergentes es el peor desde 1929. Mientras esté limitado a ellos, el sistema financiero internacional no estará realmente en peligro. Pero si se produce una repercusión negativa en los países industriales, y cuando se produzca, podría haber un derrumbe no sólo en el sistema financiero, sino también en el sistema de comercio internacional.

**Esto suena como alarmista.**

Deliberadamente. Como ya lo mencioné, la crisis mexicana conducirá seguramente a un desplazamiento radical en el balance comercial entre México y los Estados Unidos. Si eso coincide con una desaceleración en la economía estadounidense, habrá un alboroto político que podría llevar a elegir un presidente proteccionista en 1996. La similitud con las consecuencias del "crack" de 1929 es demasiado cercana para resultar reconfortante.

**Estás prediciendo un derrumbe en el libre comercio.**

No lo estoy prediciendo, pero puedo preverlo. El peligro consiste en que la gente no tiene conciencia del peligro. Todos hablan de los

mercados financieros globales como si fueran irreversibles. Pero es una concepción errónea. Involucra una falsa analogía con una innovación tecnológica, como el motor de combustión interna. Una vez que se inventó el automóvil, se propagó como un reguero de pólvora. Se puede mejorarla, se puede incluso remplazarla por una invención superior, pero no se puede abolirla. No ocurre lo mismo con una innovación financiera. Difiere de una invención tecnológica en la misma forma en que las ciencias sociales difieren de las ciencias naturales.

Hacia fines del siglo pasado estuvimos cerca de tener un mercado financiero global basado en el patrón oro, pero ese sistema se derrumbó y al fin de la Segunda Guerra Mundial, cuando se estableció el sistema de Bretton Woods, no había prácticamente movimientos internacionales de capitales privados. La gente no lo recuerda, pero el sistema de Bretton Woods fue concebido específicamente para crear instituciones que permitieran financiar el comercio internacional en ausencia de movimientos de capitales privados. A medida que los movimientos de capitales se activaron, el sistema de Bretton Woods, basado en tipos fijos de cambios, se vino abajo.

Las instituciones financieras internacionales creadas por Bretton Woods - el FMI y el Banco Mundial - se han adaptado con éxito a las cambiantes circunstancias, y siguen desempeñando un papel importante. Pero resultan inadecuadas para la tarea de mantener la estabilidad en el sistema. La magnitud de los movimientos de capitales privados impide que sus recursos crezcan, y carecen de facultades reguladoras. Hay una cierta cooperación entre los gobiernos - el Banco de Ajustes Internacionales de Basilea ha sido el principal instrumento para la cooperación internacional - pero su alcance es muy limitado. El problema es que no se reconoce, en general, la necesidad de una mayor cooperación internacional. La opinión corriente acerca de la forma en que operan los mercados financieros es falsa, y es improbable que un mercado global basado en premisas falsas sobreviva indefinidamente. El colapso de la plaza global sería un acontecimiento traumático de consecuencias no imaginables. Sin

embargo, me parece más fácil de imaginar que la continuación del régimen actual.

**Esta es una afirmación muy dramática. ¿Podrías ser más concreto? ¿Por qué motivo y de qué manera se derrumbarían los mercados financieros internacionales?**

Están muy cerca del derrumbe ahora mismo. Toma el caso de Méjico. El grueso de los votantes mexicanos no extrajo un gran beneficio de la transición de México de un país del Tercer Mundo a uno del Primero, pero ahora debe sobrellevar lo peor del ajuste. Saber si el régimen actual sobrevivirá es una cuestión que se decidiría a cara o cruz. Que lo haga o no, hemos terminado por comprender los riesgos de las inversiones internacionales. Aunque la crisis amaine, la prima de riesgo para otros países fuertemente endeudados no desaparecerá. Es discutible que puedan vivir con estas altas primas de riesgo. Si no pueden refinanciar su deuda enfrentarán cesaciones de pagos ("*defaults*"). Es un proceso que se autorrefuerza.

### ¿No hay escapatoria?

Podría haber paquetes individuales de rescate. Pero tengo una idea aún mejor. Deberíamos establecer una nueva institución internacional para facilitar la reorganización internacional de los países fuertemente endeudados. Se permitiría a los países sin posibilidades de amortización que entraran en un esquema de reducción de deudas; otros países recibirían meramente asistencia para refinanciarlas. La asistencia tomaría la forma de una garantía para los bonos recién emitidos.

Desde luego, el organismo internacional que proveería las garantías insistiría en políticas de ajuste adecuadas. Podría ser financiado por una nueva emisión de Derechos Especiales de Giro (DEG), a los cuales no se recurriría siquiera si la operación tuviera éxito. Contar con semejante institución impediría en el futuro los

excesos del mercado, porque los inversores se abstendrían de prestar a los países fuertemente endeudados sin una garantía. Sería un agregado apropiado a las instituciones existentes, en respuesta al crecimiento de los préstamos internacionales, que se ha vuelto insostenible.

Corriendo el riesgo de volverme demasiado abstracto, me gustaría hacer consideraciones de un carácter más general. Hemos avanzado mucho en cuanto a abrir el globo al libre movimiento de los bienes y los servicios y - lo cual es aún más importante - de las ideas. El flujo internacional de capitales se ha vuelto en gran medida irrestricto. Incluso las personas se pueden mover con mayor libertad. Pero el establecimiento de este sistema global no ha sido equilibrado por la aceptación de los principios de la sociedad abierta. Por el contrario, las relaciones internacionales continúan basándose en el principio de la soberanía nacional, y los regímenes políticos internos de muchas naciones están muy lejos de cumplir los criterios de una sociedad abierta. En la esfera económica, no se reconoce, prácticamente, que los mercados financieros, en especial los internacionales, son intrínsecamente inestables.

Por definición, los mercados son competitivos. Pero la competencia irrestricta, sin tener en cuenta el bien común, puede poner en peligro el mecanismo del mercado. Esta idea se opone al concepto predominante de que la competencia es el bien común. Aun si se reconoce la necesidad de preservar el sistema, esta preocupación toma un segundo lugar con respecto a la necesidad de seguir adelante con el sistema. Observemos la retórica de estos últimos años: es toda sobre la competitividad, muy poco sobre el libre comercio. Con esta actitud, no puedo creer en la supervivencia del sistema global. La inestabilidad política y la inestabilidad económica se van a alimentar entre sí de una manera que se autorrefuerza. En mi opinión, hemos entrado en un período de desintegración global; lo único que ocurre es que no lo hemos percibido todavía.

Teniendo en cuenta que eres reconocido como una de las personas más competitivas en los mercados financieros, es extraño

**escucharte pronunciar estas invectivas contra el comportamiento competitivo,**

Estoy en favor de la competencia, pero también de preservar el sistema que permite la competencia. Donde estoy en pugna con los apóstoles de último momento del "laissez-faire" es en el hecho de no creer que los mercados sean perfectos. En mi opinión, es tan probable que lleven a excesos insostenibles como al equilibrio. Pero mi desacuerdo llega a zonas aún más profundas: no creo que la competencia conduzca a la mejor asignación de los recursos. No considero la supervivencia de los más aptos como el resultado más deseable. Creo que debemos esforzarnos por lograr ciertos valores fundamentales, como la justicia social, que no pueden ser alcanzados por una competencia irrestricta. Es justamente por el hecho de haber tenido tanto éxito en el mercado financiero que puedo permitirme propiciar estos valores. Soy el clásico liberal de limusina. Creo que les corresponde a quienes se han beneficiado con el sistema esforzarse por mejorarlo. Llamo tu atención sobre el hecho que sólo después de haber hecho 20 ó 30 millones de dólares establecí mi primera fundación.

**En consecuencia, devuelves algo al sistema que te hizo rico.**

En realidad, no. El hecho de ser rico me permitió hacer algo que me interesaba realmente. Nunca permití que la disponibilidad de dinero me guiara en mi filantropía. Comencé con \$ 3 millones por año, pero me exigió más de cinco años hacer que el gasto llegara a esa cifra anual. Sólo hubo un breve período, alrededor de 1992, en que tuve más dinero para dar de lo que había previsto, y no sabía qué hacer con él. Ahora la situación se ha dado vuelta. Tengo una red enorme, y debo darme prisa para mantenerla en marcha.

**Has iniciado algunas actividades en los Estados Unidos.**

Sí. Siempre ha formado parte de mi programa ayudar a hacer más viables las sociedades abiertas, pero me vi tan envuelto en la revolución en Europa Oriental que no dispuse de tiempo para hacer algo al respecto. Alrededor de 1992, cuando la revolución comenzó a enfriarse y yo tenía aún algún dinero sin gastar, comencé a mirar a mi alrededor.

**¿Cuáles son los problemas que adviertes en las sociedades abiertas?**

La deficiencia de valores. Siempre ha sido parte de mi concepción de las sociedades abiertas y cerradas que las sociedades abiertas padecen una deficiencia de valores. Todo lo que he visto en estos cinco últimos años confirma esa opinión.

**Tengo noticias de los subsidios que has dado para la legalización de las drogas y para el estudio de la forma norteamericana de morirse.**

No, no es la legalización de las drogas lo que estoy apoyando, sino el desarrollo de diferentes enfoques del problema de las drogas. Y lo mismo es válido para el problema de morirse. Se trata de problemas en que los conceptos erróneos y la falta de comprensión desempeñan un papel importante, donde las acciones bien intencionadas tienen consecuencias no esperadas. Con frecuencia el remedio es peor que la enfermedad. Esa es la idea que me ha hecho enfocar tales problemas.

**Refiriéndote al remedio, ¿lo que quieras decir es que manejar el problema de la droga a través de la aplicación de la ley es peor que el problema mismo de la droga?**

Correcto. Pienso que tratar el problema de la droga como un problema primordialmente criminal es una idea errónea.

**¿Piensas que es un problema médico?**

Pienso que hay un problema de adicción. Y desde luego, si se crean leyes que vuelven ilegales las drogas, se tiene también un problema criminal.

**También es un problema social. Y erradicar el problema social requeriría más dinero del que aun tú tienes.**

Pienso que toda la idea de erradicar el problema de la droga es una concepción falsa. Del mismo modo que no se puede erradicar la pobreza, la muerte o la enfermedad, no se puede erradicar la adicción. Existen personalidades adictivas y situaciones en que la gente busca escapar de la realidad. Una América libre de drogas simplemente no es posible. Se puede desalentar el uso de las drogas, se puede prohibir su uso, se puede tratar a las personas que les son adictas, pero no se puede erradicarlas. Una vez que se acepta este punto, es posible desarrollar un enfoque más racional del problema. El problema consiste en que resulta muy difícil entablar un debate racional. La cuestión se ha vuelto demasiado emocional.

**¿Cuál es tu solución?**

Fijémonos en el problema antes de hablar de una solución. No hay duda de que las drogas son nocivas, aunque hay diferencias entre las distintas drogas. Algunas sólo son nocivas para los usuarios; otras, como el "crack" y los halucinógenos, pueden ser peligrosas para otros; si bien manejar o realizar otras tareas responsables resulta peligroso bajo la influencia de la mayor parte de las drogas. Algunas drogas producen adicción; otras, como la marihuana, no. La marihuana es relativamente inofensiva, pero basta observar algunos adictos para percibir que están deteriorados.

Pero en tal caso se puede decir lo mismo de los alcoholícos. Todas las drogas y las demás sustancias adictivas deberían ser desa-

lentadas. Es altamente deseable prevenir el uso de las drogas, el alcohol e incluso los cigarrillos por los niños. ¿Pero justifica eso convertir el uso de las drogas en un acto delictivo? Las pruebas demuestran que eso tiene el efecto opuesto. Y crea un mito alrededor de la drogas que tiende a atraer a los jóvenes, en lugar de repelerlos.

Pero las consecuencias no deseadas llegan mucho más lejos. La criminalización de las drogas crea criminales. Crea los traficantes de drogas y los usuarios que cometan crímenes para obtener sus dosis de drogas. Los crímenes asustan a los ciudadanos, y los políticos explotan los temores de los votantes para conseguir su propia elección. Esto conduce a una guerra de las drogas. Es muy difícil oponerse a esta guerra si uno es un político que quiere ser elegido. La guerra de las drogas crea un aparato de aplicación de la ley que tiene intereses creados en perpetuar el enfoque legal. Es así como terminamos con un remedio que es peor que la enfermedad.

### ¿Estás propiciando la legalización de las drogas?

En este terreno soy agnóstico. No tengo opinión formada, y en cierto modo no quiero formarla. Estoy dispuesto a discutir el tema en privado, pero no estoy preparado para tomar una posición pública, pues si bien puedo ver lo que está mal, no veo con claridad lo que está bien. Puedo ver que el enfoque actual es claramente erróneo, y que está haciendo más daño que beneficio, pero no tengo opiniones firmes sobre lo que sería el enfoque correcto. Percibo un cierto número de enfoques que serían ciertamente preferibles al actual, como el concentrarse sobre el tratamiento en lugar de hacerlo sobre la aplicación de la ley. Podría suponer que la legalización sería una forma efectiva de reducir el daño que causan las drogas, porque estoy seguro que si se legalizaran las drogas, tal vez no todas ellas, pero algunas de las menos nocivas o de las menos adictivas, se podría reducir la criminalidad, digamos en un 80%. Y los ahorros que produciría esto podrían ser utilizados para el tratamiento. Pero

pienso que la opinión pública está tan soliviantada sobre esta cuestión que una campaña para la legalización que vaya en forma directa contra el consenso imperante resultaría contraproducente. Este es el motivo por el cual apoyo varias iniciativas, algunas de las cuales se oponen inflexiblemente a la legalización, mientras que otras le demuestran más simpatía, y no quiero presentar ninguna receta propia.

### Aun así, si te pidieran una opinión, ¿qué dirías?

Me recuerdas un viejo chiste húngaro anterior a la revolución de 1956, cuando el partido comunista estaba tratando de alentar a los miembros del partido a expresar sus opiniones más libremente. Después de cada reunión, el secretario del partido pedía que los miembros expresaran sus propias opiniones. Uno de los miembros contestaba siempre: "Estoy enteramente de acuerdo con la opinión del secretario general." En cierto momento el secretario dijo: "Seguramente tienes una opinión privada." A lo cual el interrogado contestó: "Sí, pero no estoy de ningún modo de acuerdo con ella."

Sobre esa base, te diré lo que haría si me correspondiera a mí tomar una decisión. Establecería una red de distribución estrictamente controlada, a través de la cual haría legalmente vendible la mayor parte de las drogas, excluyendo las más peligrosas, como el *crack*. Inicialmente mantendría el precio suficientemente bajo para destruir el tráfico de drogas. Una vez logrado este objetivo, comenzaría a elevar los precios, en forma muy similar al impuesto sobre los cigarrillos, pero haría una excepción con los adictos registrados, para desalentar el delito. Emplearía una parte de los ingresos con fines de prevención y tratamiento. Y promovería el oprobio social del uso de las drogas.

**Hablemos por un instante del Proyecto sobre la Muerte. ¿Cuáles son tus objetivos al apoyar ese proyecto?**

Bueno, aquí aplico en gran parte la misma línea de razonamiento. En América existe una negación generalizada de la muerte. En los hechos, no es puesta fuera de la ley sino que es desterrada. Lo sé por mi propia experiencia: cuando mi padre murió, lo negué. Rehusé enfrentar el hecho que estaba muriendo. Pienso que fue un error trágico de mi parte. Considero que toda nuestra sociedad actúa de algún modo en un estado de negación y distorsión. Se nos ha dicho todo acerca del sexo, pero muy poco acerca del hecho de morir. Sin embargo esto último es aún más generalizado que el sexo. No podemos evitarlo, pero deberíamos llegar a un acuerdo con este hecho.

#### ¿Qué actividades específicas estás apoyando?

Bueno, he encontrado un grupo de expertos, gente que ha dedicado sus vidas a enfrentar la cuestión de la muerte. Dejo que ellos decidan qué debería proponer el proyecto. No tengo ningún programa, ninguna agenda específica en relación con la muerte. Ellos se ocupan de eso.

#### ¿Estás tratando de lograr que los norteamericanos se sientan más cómodos para manejar el tema de la muerte en su propia familia?

Sí. Pienso que si existe algún lazo unificador, éste consiste en alentar el compromiso de la familia y en reducir el efecto deshumanoizante del tratamiento médico. Creo que deberíamos alentar a la gente a morir en su hogar, con la participación de la familia. Me gustaría que la gente se pusiera de acuerdo con la idea de la muerte, de tal modo que no sea una experiencia tan horrenda para la persona o la familia. En la práctica, la mayoría muere en hospitales. Por consiguiente, una gran parte del esfuerzo del proyecto se orienta hacia la educación del personal médico.

#### ¿Uno de los posibles resultados del Proyecto sobre la Muerte

sería reducir el esfuerzo que se hace para mantener la vida después de que se ha vuelto fútil desde el punto de vista médico?

Sí. Pienso que forma en gran medida parte de él. El empleo de la tecnología para extender la vida cuando ésta ya no significa nada carece de sentido. Puede ser más negativa que positiva, porque causa dolor y sufrimiento innecesarios, sin hablar de los gastos. La aceptación de la muerte reduciría con seguridad el esfuerzo para prolongar la vida a toda costa.

#### ¿Qué opinas de la eutanasia?

Los expertos están profundamente divididos, y el Proyecto sobre la Muerte no toma ninguna posición. Personalmente pienso que es una lástima, pero es posible que tengan razón: queda por hacer mucho trabajo sobre la cultura de la muerte, sin que sea necesario quedar envueltos en su aspecto más polémico y sensacionalista.

#### Volvamos a tu concepto de la justicia social. ¿Qué piensas del Contrato con América?

Bueno, comprendo la sensación de resentimiento que lo motiva, y tengo cierta simpatía por él. El sistema de bienestar social está lleno de abusos, y ha sido un negocio corriente durante demasiado tiempo. Es hora de cambiar. Pero también en este caso temo que el remedio llegue a ser peor que la enfermedad. La oscilación del péndulo se está alejando del Estado del Bienestar. Lo hace con considerable fuerza, y es probable que llegue muy lejos.

Pero no olvides que toda concepción humana tiene fallas. Eso es tan cierto respecto del Estado del Bienestar como lo es respecto de cualquier sistema de tipos de cambio que esté en vigor. Cuanto más tiempo prevalece un sistema, tanto más evidentes se vuelven sus deficiencias. Todos conocemos los defectos del sistema de bienestar social. Pero permíteme que te señale una contradicción en el pro-

grama de Gingrich. El objetivo consiste en reducir el papel del gobierno, pero imponer condiciones al bienestar aumenta el poder discrecional de la burocracia, abre el camino a abusos e injusticias y eleva los costos administrativos. El reemplazo de los beneficios federales para el bienestar social por subsidios en bloque a los Estados los induce a maltratar a los beneficiarios e induce a éstos a desplazarse hacia otros Estados que los tratan mejor. Los pobres y los enfermos van a ser literalmente pateados en todas las direcciones. Estamos declarando la guerra a la pobreza, y en estas condiciones está destinada a tener tanto éxito como la guerra contra las drogas. Espero que cuando el pueblo lo descubra, el péndulo comience a oscilar en sentido contrario. Como acabo de decirlo, todas las concepciones humanas tienen fallas, pero es raro que cuando se ofrece una nueva visión las fallas sean visibles por adelantado con tanta claridad.

**Estás en una posición muy peculiar. No trabajas para el gobierno ni eres un político responsable ante su electorado. No eres responsable ante nadie. Como empleas tu propio dinero, puedes poner en práctica cualquier idea o cualquier programa que quieras. No hay controles ni contrapesos en tus actividades. ¿Tienes demasiado poder?**

¡Qué pregunta! Todos queremos ejercer un impacto sobre el mundo en el cual vivimos. Más allá de cierto punto, la adquisición de riqueza carece de sentido, a menos que sepas para qué quieres usarla. Yo quiero usarla para el bien social. Para decidir lo que es el bien social debo basarme en mi propio juicio. Pienso que el mundo sería un lugar mejor si todos nos basáramos en nuestro propio juicio, aunque tuviéramos diferencias entre nosotros en cuanto a nuestros juicios.

**En la escena política está emergiendo un nuevo tipo de personajes públicos - Ross Perot en los Estados Unidos, Berlusconi en**

**Italia - que son multimillonarios con un programa político. ¿Perteneces a esa especie?**

También hubo una especie de hombres de negocios que desarrollaron sus actividades emprendiendo actividades filantrópicas en países comunistas: Armand Hammer, Robert Maxwell. Lo único que puedo decir es que espero ser diferente.

**¿Puedes sintetizar tus opiniones sobre la situación política internacional?**

Puedo intentarlo. No tengo las respuestas, pero mi marco de referencia teórico me permite por lo menos formular las preguntas correctas, y me brinda algunos fragmentos de ideas al respecto.

*1. Estamos entrando en un período de desorden mundial, y cuanto antes lo entendamos, tanto mejores serán nuestras posibilidades de impedir que el desorden quede fuera de control.*

*2 Los conceptos teóricos de la sociedad abierta y la cerrada son particularmente útiles para comprender la situación actual.*

*3 El dogma comunista ha perdido su dominio sobre el espíritu de la gente, y es casi inconcebible que pueda recuperarlo. Por el contrario, el péndulo está oscilando hacia la otra dirección, hacia el "laissez-faire".*

*4. Hay un peligro real de que surjan dictaduras nacionalistas en los antiguos países comunistas.*

*5. Para movilizar la sociedad detrás del Estado se necesita un enemigo. Es probable que el ascenso del nacionalismo se asocie con conflictos armados.*

6 *El dogma nacionalista puede entremezclarse con el dogma religioso, y es probable que esta tendencia se difunda más allá de los límites del antiguo mundo comunista. Se puede encontrar a Rusia o Serbia defendiendo la Cristiandad contra el fundamentalismo islámico, y viceversa.*

7. *Las democracias padecen una deficiencia de valores. Es notorio que no están dispuestas a tomarse ningún trabajo cuando sus propios intereses no se encuentran amenazados directamente. Por consiguiente, es improbable que prevengan la difusión de dictaduras nacionalistas y de conflictos.*

La situación actual tiene más elementos en común con el período entre las guerras que con la Guerra Fría. Hay algunas diferencias notables. Una de ellas es la ausencia de un Hitler. Sólo tenemos figuras parecidas a Mussolini, como Tudjman en Croacia y Milosevic en Yugoslavia, pero el país más importante, Rusia, aún está vacante en este sentido. Otra diferencia reside en la Unión Europea, pero ésta no tiene una política exterior común y está en desorden. Por lo demás, las Naciones Unidas se parecen crecientemente a la Liga de las Naciones, y Bosnia desempeña un papel similar a Abisinia. Pero el hecho que los Estados Unidos reduzcan su contribución a operaciones de mantenimiento de la paz no es lo mismo que el retirarse completamente.

La historia no se repite del todo, pero los modelos que emergen o los regímenes que prevalecen exhiben ciertas similitudes. Considero muy perturbador el modelo que está emergiendo en la actualidad. El período entre las guerras condujo al Holocausto y a la guerra más destructiva en la historia de la humanidad. No espero una repetición: no hay un Hitler en el horizonte. Aun si una figura como Hitler llegara al poder en Rusia, pasaría mucho tiempo antes de que Rusia pudiera plantear una amenaza militar similar a la de la Unión Soviética o de la Alemania nazi. Pero la capacidad tecnológica de hacer estragos ha aumentado en gran medida. Rusia dispo-

ne de armas atómicas; también dispondrán de ellas Irán y un cierto número de otros países. Se debería hacer algo para modificar el modelo que emerge.

# Filosofía

# EL FILOSOFO FRACASADO

con  
Byron Wien

## EL FILÓSOFO FRACASADO

**A**firmas que en el momento actual tus ideas son de importancia primordial para ti. Si bien tus actividades pueden parecer diversas - extendiéndose de las inversiones a la filantropía - están de hecho íntimamente interconectadas por los fundamentos filosóficos de tus ideas. ¿Podrías condensar tu teoría de la reflexividad, tus ideas acerca de la inversión y tu compromiso con una sociedad abierta?

Déjame intentarlo. Después de todo, ése ha sido el objetivo de mi vida: convertir los elementos dispares de mi existencia en un todo coherente.

¿Existe una idea unificadora por detrás de tus variadas actividades?

Lo resumiría en una frase: creo en mi propia falibilidad. Esta oración desempeña para mí el mismo papel que *cogito ergo sum* (pienso, luego existo) para Descartes. En realidad, su relevancia es aún mayor: el dicho de Descartes sólo se refería a la persona que piensa, mientras que el mío se relaciona también con el mundo en el cual vivimos. Los conceptos erróneos y los malentendidos que intervienen en nuestras decisiones contribuyen a moldear los acontecimientos.

tos en los cuales participamos. La falibilidad desempeña en los asuntos humanos el mismo papel que la mutación en biología. Esta idea es tremadamente importante para mí. Me guió en mi vida aún antes de que pudiera reducirla a una única sentencia. No me corresponde decir si puede tener la misma relevancia para otros.

**¿De qué manera la creencia en tu propia falibilidad te ha guiado en tu vida?**

En términos prácticos lo ha hecho, tanto para ganar dinero como para darlo. Pero mi vida no gira alrededor del dinero. Para mí el dinero es un medio para un fin. En mi carrera, me concentré en el dinero porque entendí que en nuestra sociedad existe una tendencia a exagerar la importancia del dinero. Apreciamos a los artistas por la cantidad de dinero que recaudan con sus creaciones. Apreciamos a los políticos por la cantidad de dinero que pueden obtener para sus campañas; a menudo los políticos se aprecian a sí mismos por la cantidad de dinero que pueden ganar de costado. Yo he logrado reconocimiento no a causa de mi filosofía o mi filantropía sino a causa de mi éxito en hacer dinero. El prejuicio prevaleciente en favor del dinero y la riqueza es un buen ejemplo de lo que quiero decir cuando me refiero a mi falibilidad.

Para traducir el concepto de falibilidad en términos operativos y para aguzar el concepto, afirmaré que todas nuestras construcciones mentales, con pocas excepciones, tienen fallas reales o potenciales. Pueden contener un elemento de verdad, pero es probable que se exagere la importancia de ese elemento hasta un punto en que distorsiona la realidad.

Una de las formas en que hacemos frente a nuestro conocimiento imperfecto consiste en llevar el conocimiento, la experiencia o la intuición a áreas que no les corresponde. Esto es tan cierto en la percepción visual, en la cual cubrimos nuestro punto ciego sin ninguna dificultad, como en las construcciones mentales más complejas.

**¿Qué quieres decir cuando te refieres a las construcciones mentales?**

Me refiero a los productos de nuestro pensamiento, tanto si se mantienen en el seno de nuestra mente como si encuentran expresión en el mundo exterior, bajo la forma del lenguaje o de las instituciones, tales como los mercados financieros, los distintos regímenes de tipos de cambio, las Naciones Unidas, los Estados-Naciones o la estructura legal. Las construcciones mentales que se mantienen confinadas en nuestra mente se extienden desde las simples percepciones sensoriales a refinados sistemas de creencias, que pueden estar relacionados, o no, con el mundo en el cual vivimos. Aquellas que logran expresarse constituyen una gran parte del mundo en el cual vivimos.

**Y dices que todas estas construcciones mentales tienen fallas.**

La mejor forma de explicar a qué me refiero cuando hablo de construcciones mentales con fallas consiste en examinar las excepciones: las construcciones mentales que carecen de fallas. Somos capaces de hacer afirmaciones que sean o verdaderas o falsas. Tales afirmaciones carecen de fallas. En la medida en que podamos basarnos en afirmaciones verdaderas, somos capaces de alcanzar el conocimiento. Sólo cuando van más allá de tales afirmaciones "bien formadas", nuestras construcciones mentales tienen fallas.

En consecuencia, necesitamos examinar qué clase de afirmaciones verdaderas podemos hacer. Hay afirmaciones concretas que corresponden a hechos específicos, y hay reglas por las cuales se puede deducir la verdad de algunas afirmaciones de otras afirmaciones, especialmente en la matemática y en la lógica. Nuestro mayor logro es la ciencia, donde combinamos ciertas afirmaciones concretas con generalizaciones aplicables en forma universal, para elaborar explicaciones y predicciones. Pero, según lo mostró Karl Popper, tales generalizaciones no pueden ser verificadas, sino sola-

mente puestas a prueba para saber si son falsas [o “falsificables”, en la terminología de Popper]. Siguen siendo de carácter hipotético, siempre sujetas a la “falsificación”\*.

El rasgo común de todas estas formas de conocimiento es que hay hechos o reglas que sólo servirían como criterios confiables para juzgar su verdad o validez si supiéramos cómo aplicarlas. Lo que hace confiables estos criterios es que son independientes de las afirmaciones a las cuales se aplican y de las personas que los aplican. Si consideras nuestra posición como seres humanos que tratan de comprender el mundo en que vivimos, verás que no podemos limitar nuestro pensamiento a los temas que son independientes de nuestro pensamiento. Debemos tomar decisiones sobre nuestras vidas, y para hacerlo debemos sostener opiniones que no pueden ser calificadas como conocimientos, tanto si lo reconocemos como en caso contrario. Debemos recurrir a las creencias. Tal es la condición humana.

Reconocer la condición humana no le da categoría de conocimiento - sería contradictorio en sí mismo si lo hiciera - pero proporciona un conjunto de creencias que es más apropiado para la condición humana que cualquier otro. Por lo menos, es lo que creo cuando afirma mi propia falibilidad.

Al hacerlo, estoy formulando una creencia, una creencia razonada, con seguridad, que es apropiada a una filosofía, pero que continúa siendo una creencia. No puedo probarla en la forma en que Descartes proclamó haber probado su propia existencia. Lo he intentado, pero esa demostración se me ha escapado. Hay algo contradictorio en sí mismo en la capacidad de probar la propia falibilidad. Del mismo modo, es coherente en sí mismo en que uno no sea capaz de hacerlo. Por tal motivo, me conformo con sostener que la verdad de mi afirmación es una creencia.

Esto tiene una consecuencia importante. Implica que necesitamos tener algunas creencias que nos guíen a través de la vida. No podemos basarnos solamente en la razón. La racionalidad tiene sus usos,

pero también tiene sus limitaciones. Si insistimos en mantenernos dentro de los límites de la razón, no podemos enfrentar el mundo en que vivimos. Por contraste, creer en nuestra propia falibilidad puede llevarnos mucho más lejos. Puede guiarnos a través de la vida.

### En consecuencia, nos estás ofreciendo una filosofía de la vida.

Sí. La filosofía se ha deteriorado, convirtiéndose en una profesión académica, pero debería desempeñar un papel más central. No podemos vivir sin un conjunto de creencias razonadas. La pregunta es: ¿podemos tener un conjunto de creencias basadas en el reconocimiento de que nuestras propias creencias tienen fallas intrínsecas? Creo que podemos hacerlo, y en mi propia vida me ha guiado mi propia falibilidad. He tenido menos éxito en comunicar mis ideas y en lograr que sean generalmente aceptadas. Ese es el motivo por el cual me considero un filósofo fracasado.

### ¿De qué manera llegaste a tu filosofía?

Fue un largo viaje. Como sabes, fui muy influido por Karl Popper; no sólo por su “Sociedad abierta”, sino aún más por su filosofía de la ciencia. Acepté su idea que nuestra comprensión del mundo en que vivimos es intrínsecamente imperfecta. Yo atribuí esta imperfección al hecho que formamos parte del mundo que estamos tratando de entender, y participamos en hacerlo lo que es.

Como estudiante de economía, encontré extraño que la teoría económica clásica diera como un supuesto válido la competencia perfecta. Era algo flojo en matemática, de tal modo que preferí cuestionar esos supuestos en lugar de estudiar las ecuaciones basadas en ellos. Reflexioné y llegué a la conclusión que la teoría económica se basa en premisas falsas. Fue así como desarrollé mi teoría de la reflexividad, que reconoce una interacción doble, de dos carriles, entre el pensamiento y la realidad. Mi investigación me llevó del problema lógico de la auto-referencia y la paradoja del mentiroso, a

\* En el sentido popperiano, se entiende. (N. del T.)

través de la teoría de los tipos de Bertrand Russell y el positivismo lógico, a mi teoría de la reflexividad.

### ¿Puedes explicar la paradoja del mentiroso?

Epiménides, un antiguo filósofo cretense, dijo: "Los cretenses mienten siempre." Si la afirmación era verdadera, los cretenses no mentían siempre; por consiguiente, la afirmación era falsa. La paradoja surgía del hecho que Epiménides había hecho una afirmación auto-referencial. Traté de inferir mi concepto de la reflexividad de la idea de auto-referencia, que origina una incertidumbre lógica. Alegué que la incertidumbre lógica está vinculada con una incertidumbre causal, porque los participantes que operan con un conocimiento imperfecto moldean el curso de los acontecimientos. Pero ya no estoy seguro de la necesidad de involucrarme en la auto-referencia para justificar el concepto de reflexividad. Perdí tres años de mi vida - de 1963 a 1966 - haciendo justamente eso.

### ¿Qué resulta tan difícil en todo esto?

Hay algo paradójico en el intento de probar que nuestra comprensión es intrínsecamente imperfecta. A veces, sentí que estaba muy cerca de lograrlo, pero siempre quedé atrapado en una red que yo mismo había tejido. No sé si eso ocurrió porque intentaba una tarea imposible o porque era un filósofo imposible: posiblemente ambas cosas a la vez. Quizás uno necesite pasarse tres años hilando su propio hilo para elaborar la creencia en la propia falibilidad. Pero si reflexionas al respecto, puedes aceptar que un participante que piensa no puede basar sus decisiones sobre el conocimiento sin pasarse tres años reflexionando al respecto.

Los conocimientos se relacionan con los hechos, y las decisiones de los participantes no se relacionan con hechos. Se relacionan con algo que ocurrirá en el futuro, lo cual, en el momento de convertirse en hechos, incorporará las decisiones de los participantes. Una

vez que se acepta esto, se debe comprender que el pensamiento de los participantes y la situación real no pueden ser idénticos, pero tampoco pueden ser independientes entre sí. La relación es más complicada. Por una parte, la realidad se refleja en el pensamiento de la gente: lo llamo la función cognitiva. Por la otra, la realidad es afectada por las decisiones de la gente: lo llamo la función participativa. Se puede observar que las dos funciones trabajan en direcciones opuestas. En un tramo angosto, se superponen: la gente piensa acerca de acontecimientos que se ven afectados por sus decisiones. Estos acontecimientos tienen una estructura que difiere de los acontecimientos estudiados por las ciencias naturales; se debe pensar acerca de ellos de una manera distinta. Llamo *reflexivos* tales acontecimientos.

### ¿Cuál es la diferencia?

Las ciencias naturales se ocupan de acontecimientos que ocurren independientemente de lo que cualquiera piense acerca de ellos; por consiguiente, pueden tratar los acontecimientos como una sucesión de hechos. Cuando los acontecimientos tienen participantes que piensan, la cadena de la causación no conduce directamente de un conjunto de hechos al siguiente; en la medida en que el pensamiento de los participantes desempeña un papel, lleva de los hechos a las percepciones, de ésta a las decisiones, y de éstas al conjunto siguiente de hechos. Existe también el vínculo directo entre un conjunto de hechos y el siguiente, que es característico de todos los fenómenos naturales. Pero el vínculo que incluye los circuitos mencionados no puede ser dejado de lado sin introducir una distorsión. Esta última es despreciable cuando el pensamiento de la gente está cerca de la realidad; pero se vuelve significativo cuando la percepción y la realidad están muy distanciadas.

### ¿Por qué deberían estar distanciadas?

Porque la función cognitiva y la participativa pueden interferir entre sí. Cuando lo hacen, introducen un elemento de incertidumbre tanto en el pensamiento de los participantes como en la situación real. Es sorprendente hasta qué punto pueden estar lejos de sincronizar.

**Esto es demasiado abstracto para mí. ¿Puedes darme un ejemplo?**

Toma un caso simple: el hecho de enamorarte. Los sentimientos de la otra persona hacia ti se ven influidos en gran medida por tus propios sentimientos y acciones, salvo en aquellos raros casos, como Dante y Beatriz, en que los sentimientos de una persona no alcanzan a la otra. ¿Me ama, no me ama? Aquí hay un elemento de incertidumbre que estaría ausente si se tratara de un problema de conocimiento. Pero se trata de un problema de interacciones, y el interjuego de las emociones puede producir una amplia gama de resultados, algunos de los cuales son sostenibles, otros no. Cuando te enamoras, ocurren cosas extrañas. Sería totalmente inapropiado tratar el amor como un asunto corriente, que fuera independiente de las creencias de los participantes.

**Hasta aquí, lo que dices es cierto.**

La naturaleza reflexiva de las relaciones humanas es tan evidente que la pregunta que desearía formular es la siguiente: ¿por qué la reflexividad no ha sido reconocida de una manera apropiada? ¿Por qué, por ejemplo, la teoría económica la ignoró deliberadamente?

**¿Y cuál es la respuesta?**

Porque no se puede reconciliarla con los objetivos de la ciencia analítica, que consisten en proveer determinadas predicciones y explicaciones. La reflexividad arroja una llave inglesa en el medio del mecanismo, que lo traba, al introducir un elemento de incertidumbre.

**Acláralo, por favor.**

Eso exigirá un cierto tiempo. Tendré que invocar el hermoso y elegante modelo de Popper relativo a la ciencia analítica. Este modelo está compuesto por tres tipos de enunciados: las condiciones específicas iniciales, las condiciones específicas finales, y ciertas generalizaciones que son aplicables en forma universal. Estos tres tipos de enunciados pueden ser combinados de tres maneras diferentes: las generalizaciones combinadas con las condiciones iniciales proporcionan *predicciones*; combinadas con las condiciones finales, proporcionan *explicaciones*; y la combinación de las condiciones específicas iniciales con las condiciones específicas finales proporciona una *prueba* de las generalizaciones. Para hacer posibles las pruebas, las generalizaciones deben ser atemporales.

Me gusta la sencillez del modelo. Popper lo empleó para resolver el problema de la inducción, es decir, el pasaje de lo particular a lo general. Demostró que el método científico no necesita la lógica inductiva: en su lugar, puede basarse en la toma de pruebas. Sólo las teorías que pueden ser sometidas a pruebas merecen ser llamadas científicas.

Quiero emplear este modelo para mostrar que la reflexividad hace estragos en él. Si una reflexión interactiva puede modificar tanto el pensamiento de los participantes como la situación real, las generalizaciones atemporales no pueden ser sometidas a pruebas. Lo que ocurrió una vez no se repite necesariamente, y toda esa hermosa estructura se derrumba. ¡No hay que sorprenderse! El supuesto implícito, no formulado, de un universo determinista es subyacente a este modelo. Si los fenómenos no cumplieran leyes universales, atemporalmente válidas, ¿de qué manera se podrían emplear esas leyes para formular predicciones y explicaciones?

**¿De qué manera tu teoría de la reflexividad está vinculada con el Principio de Indeterminación de Heisenberg, empleado en la**

**física cuántica?** Algunos críticos sostienen que tu teoría es tan sólo una adaptación de ese principio.

La incertidumbre de la cual estoy hablando es diferente. Afecta no sólo el tema en cuestión, sino también las teorías relacionadas con él. Heisenberg estableció el Principio de Incertidumbre y, sobre la base de ese principio, la física cuántica ha logrado producir generalizaciones estadísticas que tienen significativas facultades predictivas y explicativas. Pero el propio Principio de Incertidumbre, o cualquier otra teoría propuesta por la física cuántica, *no* afecta el comportamiento de los fenómenos cuánticos; por consiguiente, esos fenómenos proporcionan un criterio confiable para juzgar la validez de las teorías.

Supongamos ahora que yo propusiera una teoría que predijera el comportamiento de la Bolsa; con seguridad, afectaría ese comportamiento. Esto crea un tipo de incertidumbre distinto del que se presenta en el campo de la física cuántica. Afecta el criterio mediante el cual se juzga la verdad de los enunciados o la validez de las teorías.

**¿Estás afirmando que en la Bolsa una teoría correcta puede ser falsa, y que una teoría falsa puede ser correcta?**

Estoy afirmando más que eso. Afirma que es necesario revisar nuestra noción generalmente aceptada de la verdad. Parece que necesitamos reconocer más de dos categorías: lo verdadero y lo falso. Los positivistas lógicos sostenían que los enunciados que no son ni verdaderos ni falsos carecen de sentido. Estoy completamente en desacuerdo. Las teorías que pueden afectar el tema al cual se refieren son lo opuesto a lo carente de sentido. Pueden cambiar el mundo. Ejemplifican el papel activo que puede desempeñar el pensamiento en moldear la realidad. Necesitamos ajustar nuestro concepto de la verdad para tenerlas en cuenta.

Sostengo que necesitamos tres categorías: verdadero, falso y

reflexivo. El valor de verdad de los enunciados reflexivos es indeterminado. Es posible encontrar otros enunciados con un valor de verdad, pero no podemos vivir sin esos enunciados reflexivos. Necesito a duras penas destacar el profundo significado de esta proposición. Nada es más fundamental para nuestro entendimiento que nuestro concepto de la verdad.

**Es una afirmación fuerte.**

Nunca la enuncié de una manera tan fuerte. Me pregunto si resistirá un examen crítico.

**Supongamos que lo haga; ¿entonces, qué?**

Entonces necesitamos revisar de cabo a rabo nuestra visión del mundo. Te daré un pequeño ejemplo. Existe ahora una creencia generalizada de que los mercados son perfectos, que se basa en el hecho de reconocer que las reglamentaciones estatales no logran cumplir su objetivo. Si introduces una tercera categoría de verdad, la reflexiva, se pone en evidencia que el fracaso de la reglamentación no significa que los mercados libres sean perfectos y viceversa. Ambos arreglos tienen fallas, y la elección entre ambos es de carácter reflexiva.

Los enunciados reflexivos carecen de un criterio independiente para juzgar su verdad. Su valor de verdad es incierto. Sin embargo, son lo opuesto a lo carente de sentido. No podemos dejarlos de lado al hacer frente al mundo en el cual vivimos, y no son simplemente reflejos pasivos de lo que existe; construyen activamente nuestro mundo. Existe con seguridad una realidad más allá de nuestra actividad mental, una realidad que no podemos moldear a nuestro gusto. Nuestro entendimiento y nuestras afirmaciones se encuentran dentro de esa realidad, forman parte de esa realidad. Hemos terminado por pensar de algún modo que el mundo y nuestra visión del mundo constituyen universos separados pero similares, y que es

possible establecer una correspondencia entre ellos, en la cual las afirmaciones reflejan los hechos. Este cuadro es falso y engañoso. Es apropiado para el método científico y para los sistemas axiomáticos como la matemática y la lógica, pero no para nosotros, seres humanos vivientes y pensantes.

### ¿Dónde ubica esa concepción una ciencia social como la economía?

Popper sostenía que los mismos métodos y criterios eran válidos tanto para las ciencias sociales como para las naturales. Designaba este concepto como la doctrina de la unidad del método. Tengo algunas dudas acerca de esta doctrina. La expresé en el título de mi libro *La alquimia de la finanza*. Alegué que la expresión "ciencia social" es una falsa metáfora y que los acontecimientos reflexivos no pueden ser explicados y predichos por leyes aplicables universalmente.

Ahora creo que llevé mi argumentación demasiado lejos. Es posible aplicar los métodos y los criterios de las ciencias naturales a los fenómenos sociales, y pueden producir resultados valiosos dentro de sus marcos de referencia. Pero debemos recordar que esos marcos de referencia excluyen la reflexividad.

La teoría económica, por ejemplo, es válida como una construcción teórica en la cual se da por descartada la reflexividad. Cuando aplicamos las conclusiones de la teoría económica al mundo real, pueden darnos una visión distorsionada. Esto se puede observar visiblemente en los mercados financieros, donde la reflexividad desempeña un papel importante. La teoría de las expectativas racionales y de los mercados eficientes es altamente engañosa.

La teoría económica intentó imitar la física. Los economistas clásicos tomaron a Newton como su modelo, olvidando que Newton perdió una fortuna en la Burbuja de los Mares del Sur\*. La única

\* Famosa manía especulativa que arruinó a muchos inversores ingleses en 1720. Esta "burbuja" (o estafa) fue iniciada en 1711 por Robert Harley al fundar la Compañía de los Mares del Sur, que recibió el monopolio del comercio inglés con Sudamérica y el Pacífico. Las expectativas de presuntos

forma en que podían imitar la física consistía en eliminar la reflexividad de su tema. De ahí el supuesto del conocimiento perfecto, que luego fue enmendado, convirtiéndose en información imperfecta. Finalmente Lionel Robbins, mi profesor en la *London School of Economics*, encontró el subterfugio perfecto. Dijo que la economía no se refería ni a los medios ni a los fines, sino tan sólo a la relación entre ambos. En otras palabras, se deben tomar los medios y los fines como elementos dados. Era un dispositivo metodológico para descartar incluso la posibilidad de estudiar las interacciones reflexivas.

Popper atacó el marxismo y el psicoanálisis freudiano sobre la base de que estas teorías, entre otras, proclamaban ser científicas pero no podían ser *falsificadas* sometiéndolas a pruebas; por consiguiente, su pretensión era falsa. Estoy de acuerdo, pero iría aún más lejos. Pienso que la argumentación que utilizó contra el marxismo se aplica también a teorías altamente respetables, como la teoría de la competencia perfecta, la cual pretende que bajo ciertos supuestos la búsqueda irrestricta del interés propio conduce a la asignación más eficiente de los recursos. No estoy golpeando la economía: pienso que representa una construcción teórica muy elegante. Lo que sí cuestiono es su aplicabilidad al mundo real; y cuestiono que pueda sobrevivir la prueba del mercado financiero. Creo que el desempeño del Quantum Fund demuestra por sí solo la falsedad de la teoría del camino al azar ("random walk")\*\*.

### ¿Qué propones en su lugar?

Pienso que las ciencias sociales han forzado su tema, en su ambición

altísimos beneficios no se cumplieron, y después de multiplicar por ocho su valor de Enero a Agosto de 1720, las acciones de esa compañía se derrumbaron. Aunque algunos inversores hicieron fortunas, la mayoría quedó arruinada y no pocos se suicidaron (N. del T.).

\*\* Conviene recordar que en un *camino al azar* sólo son válidas las predicciones basadas en el cálculo de probabilidades. (N. del T.).

de imitar las ciencias naturales. Ya es hora de liberar los fenómenos sociales de la camisa de fuerza de las ciencias naturales, especialmente teniendo en cuenta que éstas últimas están experimentando un cambio radical. Las ciencias analíticas están limitadas a los sistemas cerrados; ése es el motivo por el cual pueden producir resultados determinados. La ciencia de la complejidad estudia los sistemas evolutivos, abiertos; no espera producir predicciones o explicaciones deterministas. Sólo trata de construir modelos o realizar simulaciones - esto ha sido hecho posible por el desarrollo de la tecnología de las computadoras - o bien de producir vagas generalizaciones filosóficas sin el poder predictivo del modelo de Popper.

Creo que este enfoque es más relevante para estudiar los fenómenos sociales que la ciencia analítica. Pero aun aquí descubro que la diferencia entre los fenómenos sociales y los naturales no es suficientemente reconocida. Los programas de computación, en su mayor parte, se ocupan de la evolución de las poblaciones. Para estudiar la interacción entre el pensamiento y la realidad, necesitamos un modelo de constructores de modelos, cuyos modelos, a su vez, deben contener constructores de modelos cuyos modelos, a su vez, deben contener constructores de modelos, y así hasta el infinito. Hasta dónde yo sé, esto no ha sido hecho hasta ahora por ninguna simulación de computadora. Se debe cerrar el empalme infinito de los modelos en algún lado si se quiere que los modelos sirvan para cualquier fin práctico. Como resultado, los modelos no pueden reflejar la realidad en toda su complejidad. Esa es otra forma de llegar a la conclusión que el entendimiento de los participantes es intrínsecamente imperfecto.

**Supón que acepto todos tus argumentos. ¿De qué manera tu teoría de la reflexividad explica y predice el curso de los acontecimientos?**

No lo hace. No pretende siquiera ser una teoría científica. El Principio de Incertidumbre de Heisenberg se refiere a la probabilidad estadística. No puede determinar el comportamiento de partículas específicas, pero ha producido estimaciones notablemente confiables

de la probabilidad de ciertos tipos de comportamiento. Por contraste, lo que me interesa es el curso de ciertos acontecimientos específicos. Como inversor, hallo que la probabilidad estadística tiene un limitado valor; lo que importa es lo que ocurre en un caso en especial.

Lo mismo se puede aplicar con fuerza aún mayor a los acontecimientos históricos. No puedo realizar predicciones confiables al respecto; lo único que puedo hacer es formular escenarios. Luego puedo comparar el curso real de los acontecimientos con los hipotéticos. Tales hipótesis carecen de validez científica, pero tienen una considerable utilidad práctica. Proveen una base para decisiones de la vida real. No puedo predecir el curso de los acontecimientos de acuerdo con generalizaciones universalmente válidas, pero puedo elaborar un marco general que me ayude a anticipar y ajustar mis expectativas a la luz de la experiencia.

En otras palabras, Heisenberg formuló una teoría científica acerca de la incertidumbre, en tanto que mi marco de referencia me ayuda a manejar la incertidumbre de una manera no científica. Es una distinción importante. Juzgada con criterios científicos, mi teoría carece de valor. No produce predicciones y explicaciones de tipo determinista o probabilista. Heisenberg era un hombre de ciencia que estudiaba fenómenos físicos, y su teoría tiene un carácter científico. Yo soy un participante pensante, que trata de comprender la condición humana, y mi teoría no es científica. Es así como debería ser, porque reconozco que la situación del participante pensante es esencialmente distinta de la del observador científico.

**¿Es por esto que llamas tu libro la *Alquimia de la finanza*?  
¿Porque consideras tu teoría como alquimia y no como ciencia?**

Sí. Los alquimistas cometieron un gran error tratando de convertir metales viles en oro por medio del encantamiento. Con los elementos químicos la alquimia no funciona. Pero sí lo hace en los mercados financieros, porque los encantamientos pueden influir en las decisiones de la gente que moldea el curso de los acontecimientos.

### La alquimia implica algún tipo de intervención, manipulación y alteración de sustancias.

Exactamente. En los mercados financieros, las teorías pueden alterar la sustancia a la cual se refieren. Por ejemplo, la teoría del mercado perfecto originó el uso generalizado de los derivativos, y éstos, en ciertas ocasiones, pueden hacer que los mercados se derrumben. Ocurre que soy adicto a la verdad y, por consiguiente, insisto en que la ciencia social es una forma de alquimia, no una ciencia. La ciencia tiene una gran reputación y, en consecuencia, resulta atractivo decir que uno está haciendo ciencia. Es una palabra con la cual se puede conjurar, y los científicos sociales pueden usarla para conjurar.

No quiero exagerar mi alegato. Los científicos sociales se interesan en la búsqueda de la verdad en igual medida que los científicos naturales, pero tienen una oportunidad de conjurar que está negada en gran parte a los científicos naturales. Eso es lo que esperaba lograr que se entendiera al afirmar que la ciencia social es una falsa metáfora, y al insistir en que mi propio enfoque se parece más a la alquimia que a la ciencia.

### Si tu teoría no proporciona ninguna generalización que se pueda emplear para predecir o explicar, ¿para qué sirve?

Abre todo un amplio campo de investigaciones: la relación entre el pensamiento y la realidad social. A duras penas he escarbado la superficie y ya he logrado encontrar algunas ideas interesantes. Encuentro especialmente prometedora la distinción entre las condiciones cercanas al equilibrio y las lejanas. Hay situaciones en que las percepciones y la realidad no están demasiado distantes, y están en juego fuerzas que tienden a acercarlas aún más. Lo llamo un estado cercano al equilibrio. Hay otras situaciones en que las percepciones y la realidad están muy alejadas, sin ninguna tendencia a converger. Las llamo condiciones alejadas del equilibrio. Hay dos tipos de desequilibrios: el desequilibrio estático, en que tanto el dogma

prevaleciente como las condiciones sociales prevalecientes están fijadas rígidamente, pero muy alejadas entre sí; y el desequilibrio dinámico, donde tanto el mundo real como las opiniones de los participantes están cambiando con tanta rapidez que no pueden evitar el estar muy distanciados entre sí.

**Esto nos trae de vuelta a la pregunta del millón, que no contestaste del todo. ¿Dónde trazas la línea divisoria entre las diversas condiciones?**

Como lo dije antes, aún no tengo una respuesta clara. Doy por segura una cosa: la línea divisoria guarda relación con los valores que guían a la gente en sus acciones. Establezco una analogía con el agua: que se convierta en hielo o en vapor es una cuestión de presión y temperatura; aquí, es una cuestión de valores. El problema reside en que los valores no pueden ser cuantificados; por consiguiente, debemos buscar una diferencia cualitativa. Es aquí donde me vuelvo indeciso.

Es notable lo poco que sé acerca de los valores. He estudiado economía, pero la teoría económica toma los valores como elementos dados. He estudiado filosofía, pero me concentré en la epistemología y descuidé la ética. Aun así, tengo una idea bastante buena del lugar de la línea demarcatoria, pero no estoy seguro de poder decirlo.

### Inténtalo.

Observando la línea demarcatoria entre el desequilibrio estático y el dinámico, yo diría que en una situación cercana al equilibrio la gente percibe la diferencia entre el pensamiento y la realidad, y reconoce que no siempre ambos coinciden. Está dispuesta a aprender a partir de la experiencia, y se esfuerza en realizar sus aspiraciones. Estos esfuerzos impiden que su pensamiento se aleje demasiado de la realidad. Por contraste, en el desequilibrio estático la gente no logra distinguir entre los subjetivo y lo objetivo, o bien acepta el dogma como la verdad última. Podemos utilizar como ele-

mentos demostrativos el animismo de los pueblos primitivos o el dogma comunista de la antigua Unión Soviética.

Es al llegar a la línea demarcatoria con el desequilibrio dinámico donde encuentro ciertas dificultades en formular apropiadamente mis reflexiones. La separación entre el pensamiento y la realidad se torna borrosa, pero esta vez ocurre porque la realidad se ha vuelto demasiado inestable. Deja de merecer el respeto del cual disfruta en las condiciones cercanas al equilibrio. La situación se hace más amenazante y más maleable al mismo tiempo. Eso no es lo único que ocurre: los sistemas de valores de los participantes se desquician igualmente. Hay una interacción mutua que se autorrefuerza entre los valores que guían a la gente y el curso de los acontecimientos. Nos encontramos en un terreno familiar: estamos hablando de los procesos de auge/colapso.

La pregunta consiste en saber qué distingue los procesos de auge/colapso que se van de las manos de aquellos que abortan. Es más fácil contestarla en los mercados financieros que en una forma puramente abstracta. Si recuerdas los varios ejemplos que he usado, encontrarás que en todos los casos en que el proceso se desborda hay una falla en los valores prevalecientes.

La falla habitual consiste en que aquellos que la gente considera como valores fundamentales resultan ser reflexivos. Fue lo que ocurrió en el "boom" inmobiliario de los "conglomerados": la gente creía que las utilidades por acción eran independientes del valor de mercado de las acciones. Ocurrió lo mismo en el "boom" de los préstamos internacionales: los banqueros creían que las "ratios" de las deudas que utilizaban para determinar la capacidad de contraer préstamos de los países deudores eran independientes de sus propias actividades como prestamistas. Y así sucesivamente.

Pero hay otra fuente de inestabilidad, que no he mencionado. Cuando la gente opera sin valores fundamentales, cuando reconoce que los mercados son reflexivos y que "la tendencia es tu amiga", los mercados, de hecho, se vuelven inestables. Es lo que ocurre en los mercados de divisas. Como lo mostré en *La alquimia de la*

*finanza*, la especulación que sigue la tendencia vuelve inestable un sistema de tipos de cambio en fluctuación libre, y la inestabilidad es acumulativa: cuanto más tiempo dura, tanto más inestable se vuelve.

Pasando de los mercados financieros a los procesos históricos en general, yo diría que para permanecer cerca del equilibrio, la gente debe estar de acuerdo en algunos valores fundamentales; debe tener un sentido compartido de lo que está bien y de lo que está mal. Si la gente pierde ese sentido y permite que la guíe puramente la conveniencia, la situación se vuelve inestable. Pienso que esta fuente de inestabilidad es especialmente relevante en el momento actual. Se puede observarla en la Bolsa, donde el grueso de los jugadores está formado por inversores institucionales, que no están interesados en los valores fundamentales sino tan sólo en la "performance" relativa. Y entonces cada uno sigue a los otros en el juego de la "performance". Eso alienta el comportamiento que consiste en seguir la tendencia.

Este fenómeno es aún más relevante, según pienso, en el sistema político, donde los políticos son guiados por una única consideración: cómo hacer para ser elegidos. Eso mina los cimientos mismos de la democracia, tal como fue concebida por nuestros padres fundadores. La democracia representativa se basa en la idea que los candidatos se ponen de pie, anuncian cuáles son sus puntos de vista y luego los candidatos eligen entre ellos. Pero cuando los que buscan ser elegidos estudian primero cuáles son los puntos de vista del electorado y luego dicen lo que creen que será atrayente para éste, se crea un cortocircuito, y el proceso se vuelve inestable. Esta situación es exacerbada por el uso penetrante de la publicidad por televisión.

**En consecuencia, ¿crees que la situación actual de la Bolsa y del proceso electoral son ambos buenos ejemplos del comportamiento reflexivo?**

Ambos son crecientemente inestables y en peligro de derrumbarse,

por la misma razón: padecen una carencia de valores fundamentales. Pero el problema es más profundo de lo que parece ser a primera vista. La teoría de la reflexividad sostiene que todos nuestros valores fundamentales tienen fallas y que, en ciertas circunstancias, esas fallas se vuelven evidentes. No obstante, se necesitan valores fundamentales para preservar condiciones cercanas al equilibrio. Si reconocemos que los valores son de naturaleza reflexiva y abandonamos todos los valores fundamentales, hacemos más inestable la situación. Por ende, hay algo contradictorio en sí mismo en la posición cercana al equilibrio. Pero si te pones a reflexionar, eso es del todo coherente con mi teoría de la reflexividad. Si la posición cercana al equilibrio fuera estable, no habría margen para condiciones alejadas del equilibrio. En consecuencia, la posición cercana al equilibrio debe ser precaria.

#### Aquí me has hecho perder el hilo. ¿Quéquieres decir?

En lo relativo a los mercados financieros, si la teoría de la reflexividad llega a ser ampliamente aceptada, los mercados se volverán más reflexivos. No suscribo el concepto de la "performance" relativa. Administro mis fondos estrictamente sobre la base de la "performance" absoluta, y estimo que es una vara de medir correcta. Pienso que los mercados financieros serían más estables si la gente utilizara mediciones de "performance" absolutas en lugar de mediciones relativas. Pero se debe reconocer que el propósito de la inversión es la "performance"; por consiguiente, lo importante es saber si un papel se va hacia arriba o hacia abajo, no cuál es el valor fundamental del papel. Y si todos descartan los valores fundamentales y se ponen a cazar las "performances" relativas, el mercado se torna inestable y uno debe jugar de conformidad con esta situación.

Adoptando una visión más amplia, observo un problema sistemático. Para tener un sistema estable se necesitan algunos valores fundamentales para sostenerlo.

Esto es cierto en el caso del mercado, y lo es aún más en la polí-

tica. ¿Qué ocurre cuando los valores fundamentales presentan fallas o, aún peor, la gente llega a la conclusión que todos los valores fundamentales las tienen? El sistema se vuelve inestable, entra en un estado de desequilibrio dinámico. El problema, de acuerdo con mi teoría de la reflexividad, consiste en que todas las creencias fundamentales presentan por cierto fallas, pues todas las construcciones mentales humanas las tienen.

En ciertas circunstancias, la deficiencia tiende a volverse evidente y, si mi teoría de la reflexividad fuera generalmente aceptada, la deficiencia potencial de *todos* los valores fundamentales se pondría en evidencia. ¿Cómo puedes basarte en valores que sabes que pueden ser deficientes? Aquí está el nudo de la cuestión. Considero altamente deseables la estabilidad y las condiciones cercanas al equilibrio; sin embargo, mi teoría de la reflexividad socava la creencia en los valores fundamentales.

#### De manera que tu teoría de la reflexividad es ella misma reflexiva. Es como una profecía que se derrota a sí misma.

Es exactamente así. Plantea el problema: ¿cómo puedes tener creencias si sabes que presentan fallas?

#### ¿Existe una respuesta?

Sí. Si aceptamos que nuestro entendimiento es intrínsecamente imperfecto, podemos construir un sistema de valores sobre la base de esa idea. Es lo que he hecho con mi creencia en mi propia falibilidad.

#### Esto es demasiado abstracto para mí. ¿Puedes ser más concreto?

Sí, pero sólo si introduzco el concepto de la sociedad abierta y la sociedad cerrada. La sociedad abierta se basa en el reconocimiento

de nuestra falibilidad; la cerrada, en su rechazo. Si somos realmente falibles, la sociedad abierta es preferible a una sociedad cerrada en la cual no hay libertad para pensar y para elegir. El problema es que este punto de vista sólo es compartido por quienes han experimentado personalmente la opresión de una sociedad cerrada o tienen fuertes sentimientos al respecto. No le llega en forma natural a la gente que disfruta de los beneficios de la sociedad abierta como si fuera su derecho de nacimiento.

Recientemente tuve una experiencia interesante cuando discutí este tema con un auditorio inteligente en Inglaterra. Alguien dijo: "Nunca me di cuenta de que vivo en una sociedad abierta." Esa es una grave deficiencia en una sociedad abierta. La libertad es como el aire libre. Se la da por supuesta. Pero en otro sentido, es del todo distinta del aire. Si no la amas, si no la proteges, eres propenso a perderla.

### Pero eso está ocurriendo también con el aire libre.

Tienes razón. La analogía es más estrecha de lo que yo pensaba. De todos modos, el concepto de la sociedad abierta se basa en el reconocimiento de la propia falibilidad. Cómo convertirla en un valor fundamental por derecho propio es el problema. Lo he resuelto para mi propia satisfacción, pero no estoy seguro de poder comunicarlo. Es un trabajo duro. Resulta fácil creer que todo aquello por lo cual uno aboga representa la verdad última. Es menos fácil abogar por una forma de organización social basada en el reconocimiento de que uno puede estar equivocado. Uno debe mostrar que la verdad última no es alcanzable. Eso lleva tiempo, mucho tiempo, porque se hace necesario examinar a fondo los argumentos que he presentado aquí. El tiempo tiende a esfumarse, especialmente si se está discutiendo con alguien que tiene un arma en la mano.

Popper me contó una historia cuando nos encontramos en Praga el verano pasado, poco antes de morir. Muchos años atrás, había tratado de discutir este tema con un hombre al borde de un lago en

Austria. El hombre dijo: "Yo no discuto, yo tiro." Luego se vistió, poniéndose su uniforme de SS.\* De una extraña manera, éste sigue siendo el principal dilema que afronta hoy el mundo. Si queremos una sociedad abierta, debemos estar preparados para defenderla. Debemos creer en ella como el bien común al cual deben estar subordinados los intereses del individuo. Pero muy pocas personas que proclaman ser devotos de la democracia y los mercados libres suscribirían este punto de vista.

### Es demasiado abstracto.

Es verdad; pero hay un concepto abstracto que parece merecer una adhesión generalizada en la actualidad: la idea de la libre competencia. Se ha vuelto casi como la leche materna: permitamos que la gente persiga su propio interés, y el mecanismo del mercado se ocupará del resto. Por debajo de este argumento se encuentra el supuesto que los mercados tienen siempre razón. Como sabes, yo adopto la posición opuesta.

Todas las construcciones mentales humanas tienen fallas intrínsecas, y el hecho que los controles del gobierno no funcionan no garantiza que la ausencia de controles gubernativos funcione mejor en algún sentido. El mecanismo del mercado es mejor que otros arreglos porque provee un *feedback* y permite corregir los errores. Es el equivalente del dicho de Churchill sobre la democracia: *es el peor de los sistemas, con la excepción de todos los demás*.

Creo en los mercados libres y en la democracia. Pero difiero de los que proponen el "*laissez-faire*" en un punto: no es suficiente perseguir el interés propio. Se debe poner el interés común de los mercados libres, la democracia y la sociedad abierta por sobre el interés propio; de otro modo el sistema no sobrevivirá.

Los mercados financieros tienen una deficiencia: son intrínsecamente inestables. Necesitan una cierta supervisión por parte de una

\* cf. Popper, *The Myth of the Framework*. Obviamente, éste fue un acontecimiento fundamental en la vida de Popper.

autoridad que haya sido encargada explícitamente de preservar o restablecer la estabilidad. La historia ha demostrado que los mercados no regulados son propensos a derrumbarse. El desarrollo de la banca central fue el resultado de una serie de crisis bancarias. Pero aquí encontramos otro dilema: los reguladores no son más perfectos que los mercados - en realidad, son aún menos perfectos - de tal modo que la regulación tiene siempre consecuencias no deseadas. Por lo común, se introducen controles cuando hay un derrumbe en el funcionamiento del mecanismo del mercado, pero las regulaciones, a su vez, introducen distorsiones y eventualmente los controles se vuelven inmanejables y también ellos se derrumban. Este es el motivo por el cual los períodos de "*laissez-faire*" alternan con períodos de control excesivo. Pienso que tales oscilaciones son inevitables.

La pregunta importante es la que sigue: ¿hasta qué punto llegan tales oscilaciones? Están contenidas en límites tolerables, o van más allá de los límites que se pueden tolerar? En un sistema financiero o en un sistema político que funcionan bien, los controles son tan sutiles que no se los advierte siquiera, pero cuando el sistema se derrumba y tenemos un "crack" o una depresión, los controles subsiguientes se vuelven excesivos. Si las sociedades abiertas no estuvieran sujetas a derrumbes, no habría margen para sociedades cerradas.

**En consecuencia, ves la historia como un gran modelo en el cual las sociedades cerradas alternan con las sociedades abiertas.**

De ninguna manera. Ese sería el caso si la historia siguiera un modelo predeterminado. Toda la fuerza de mi enfoque se orienta en el sentido de que el rumbo de los acontecimientos es indeterminado. La sociedad abierta podría durar para siempre si la gente se tomara el trabajo de preservarla: su duración depende de ellos. A veces las sociedades cerradas parecen haber durado para siempre y, aunque no fue así, intentaron plantear un derecho a la eternidad. Si te detienes a reflexionar al respecto, verás que el modelo que mencionas de las sociedades abiertas y cerradas alternando entre sí no pertenece a

la historia: lo introducimos nosotros en la historia, al distinguir entre sociedades abiertas y cerradas. Si ésa es la única distinción que establecemos, ése es el único modelo que podemos observar.

Debería señalar que las sociedades abiertas y cerradas no son realmente conceptos históricos. La historia está limitada por el tiempo, mientras que tales conceptos son atemporales. Ocurre que son relevantes para el momento actual de la historia, y resultan particularmente esclarecedores en cuanto a la revolución de 1989. Pero ha habido muchos períodos en la historia en que fueron más relevantes otras distinciones.

**Si la sociedad abierta no es un concepto histórico, ¿qué es?**

Un concepto estrictamente teórico, basado en la discrepancia entre el pensamiento y la realidad. Hay dos formas distintas de tratar esa discrepancia. La sociedad abierta reconoce que hay una discrepancia; la sociedad cerrada la niega. Se trata de modelos teóricos a los cuales las condiciones reales pueden aproximarse, pero que nunca pueden alcanzar del todo, pues en caso contrario no habría discrepancia entre el pensamiento y la realidad.

**¿De qué manera tu marco de referencia de las sociedades abiertas y cerradas se relaciona con tu distinción entre las condiciones cercanas al equilibrio y alejadas de él?**

La sociedad abierta corresponde a las condiciones cercanas al equilibrio y la sociedad cerrada al desequilibrio estático. Eso no es sorprendente, porque ambas dicotomías se basan en la misma premisa, a saber, que los participantes actúan sobre la base de un entendimiento imperfecto.

**¿Dónde se encuadra en el esquema el desequilibrio dinámico? Las condiciones cercanas al equilibrio pueden equipararse con la sociedad abierta, la rigidez extrema con la sociedad cerrada, ¿pero qué ocurre con la mutabilidad extrema?**

Bueno, ése es un cambio de régimen, no un régimen. Es un proceso condensado en el tiempo, más que una situación que tiene una cierta dosis de persistencia. Al igual que los *quanta* en la teoría de Heisenberg, que pueden ser considerados alternadamente como partículas o como ondas. ¿Me estás siguiendo?

### Más o menos.

La distinción entre el equilibrio cercano y el alejado y la distinción entre las sociedades abiertas y cerradas se funden en el estudio del cambio de régimen. Estoy especialmente interesado en el cambio de régimen, pero me gustaría destacar que las sociedades abiertas y cerradas no son los únicos regímenes que pueden ser observados en la historia. En verdad, no se puede observarlos realmente en la historia, porque son construcciones mentales de carácter teórico. Hay muchos tipos diferentes de regímenes que pueden ser observados: regímenes políticos; regímenes económicos; regímenes prevalecientes en determinadas firmas, industrias o instituciones; hasta regímenes en las vidas individuales, con el caso de estar casado con diferentes cónyuges; escuelas de pensamiento; estilos, y así sucesivamente. Mi teoría del cambio de régimen debería ser válido también para ellos.

He estado involucrado con cambios de régimen durante toda mi vida, tanto en la teoría como en la práctica. No he podido avanzar mucho en el aspecto teórico porque no he sido capaz de definir lo que constituye un régimen. Es un cierto tipo de construcción mental, pero ¿qué tipo?

En la vida real es improbable encontrar regímenes que funcionen en forma aislada. Incluso en los mercados financieros las secuencias de auge/colapso se intercalan a menudo con "shocks" externos. Por ejemplo, la crisis mexicana se ha intercalado en la secuencia de auge/colapso de la inversión internacional. He dicho muy poco acerca de lo que constituye un régimen y de la forma en que los regímenes chocan entre sí.

Pero he ganado mucha experiencia práctica comenzando muy temprano en la vida como un muchacho judío de 14 años bajo la ocupación nazi en Hungría y después bajo la ocupación soviética. Cuando empecé mi actividad en los mercados financieros, me especialicé en las secuencias de auge/colapso. Cuando establecí una fundación, me vi atrapado en una revolución.

### ¿En qué forma tu concepto de la sociedad abierta y la cerrada se relaciona con tu teoría del auge/colapso?

Es difícil estudiar los procesos de auge/colapso y otras formas de cambio de régimen, porque los regímenes no están aislados. Más aún, la relación entre los diversos regímenes es totalmente desordenada. Los pequeños regímenes no se empalman en forma nítida con los más grandes. Se forman, se disuelven y se superponen de una manera azarosa. Por esto se habla tanto de "shocks" externos.

Las sociedades abiertas y las cerradas tienen un carácter especial. Son abarcadoras; extienden su dominio a todos los aspectos de la existencia. Contienen todos los demás regímenes. Esto las vuelve particularmente apropiadas para estudiar los cambios de régimen. Es totalmente excepcional poder estudiar el ascenso y la caída de una sociedad cerrada que sea tan abarcadora como el sistema soviético.

Las sociedades abiertas y las cerradas son también del todo especiales en otro sentido. Constituyen ideales a los cuales puede aspirar la gente. Yo tengo un fuerte compromiso con la sociedad abierta como una forma deseable de organización social, y también lo tienen muchos otros, especialmente si han experimentado la vida en una sociedad cerrada.

Pero la sociedad abierta como un ideal no carece de verrugas. La inestabilidad, la deficiencia en los valores, no son rasgos atractivos. Este es el motivo por el cual la sociedad abierta es tan débil como un ideal. La visión ofrecida por las sociedades cerradas es mucho más cautivante. Pero en las sociedades cerradas la visión está muy

alejada de la realidad; en las sociedades abiertas está muy cerca. Es necesario apreciar la discrepancia entre el pensamiento y la realidad para optar por la sociedad abierta.

### En primer lugar, qué califica una sociedad abierta como un ideal?

Se basa en reconocer que nuestro entendimiento tiene fallas intrínsecas. Eso suena como una cualidad negativa, pero se puede darlo vuelta: lo que es imperfecto puede ser mejorado. Aceptar las incertidumbres conectadas con nuestra falibilidad abre la perspectiva de un mejoramiento infinito.

La ciencia es el mejor ejemplo. La ciencia es la gloria que corona el intelecto humano, y se basa firmemente en la creencia en la propia falibilidad. Si las teorías científicas corporizaran la verdad última, no tendría sentido ponerlas a prueba, y el avance científico se detendría. La ciencia es en cierto modo un caso especial, porque dispone de un criterio confiable, a saber, los hechos. Otras esferas de la actividad humana - la filosofía, las artes, la política, la economía - están situadas en una posición menos favorable en lo relativo al proceso crítico. No obstante, es cierto que una vez que se abandona el requerimiento imposible de la perfección, se abre el camino del progreso. Cuando se miran las pruebas, se puede ver que las sociedades abiertas están habitualmente asociadas con el progreso y la prosperidad. Pero la sociedad abierta padece una falla fatal. La gente que vive en sociedades abiertas no acepta el concepto de una sociedad abierta como un ideal por el cual vale la pena luchar. La sociedad abierta provee libertad de elección. Si se la niega, vale la pena luchar por ella; pero si está disponible, no es suficiente: sigue siendo necesario hacer opciones. Usted no puede ser simplemente un demócrata; debe ser un socialdemócrata, un liberal demócrata, un demócrata cristiano, o cualquier otra cosa. Es por esto que los demócratas siempre pelean entre ellos, mientras que quienes propician una sociedad cerrada pueden permanecer disciplinados y unidos.

Significa eso que las sociedades abiertas están condenadas al fracaso?

En absoluto. Hasta tanto la sociedad abierta sea aceptada como un valor compartido, los demócratas pueden pelear entre sí y aun entonces resistirán a los enemigos de la sociedad abierta. El problema es que la sociedad abierta es su propio enemigo, porque no es aceptada como un valor compartido. Ese es el punto que Karl Popper dejó de aclarar. Como lo dije antes, la gente puede estar dispuesta a morir por su rey y por su patria - si bien eso se está volviendo asimismo sumamente raro - pero con seguridad no está dispuesta a morir por el concepto de una sociedad abierta.

Por qué el pueblo de este país debería morir para que haya una sociedad abierta en otro país?

Es una buena pregunta. La respuesta es que la sociedad abierta es un concepto universal. La falibilidad es la condición humana. La Declaración de la Independencia de los Estados Unidos proclamó que todos los hombres son creados iguales. En la forma en que fue enunciado, este principio está lejos de ser evidente por sí mismo, pero como una afirmación acerca de la condición humana puede ser justificado. En lo concerniente a nuestra falibilidad (y a nuestro carácter mortal), somos creados efectivamente iguales. Esto puede servir como la base de los valores universales.

Aún no me resulta claro de qué manera tu creencia en tu propia falibilidad te lleva a tu idea de una sociedad abierta como la base de los valores universales.

No es evidente. Lo puedo mostrar a satisfacción para mí mismo. En efecto, lo he hecho, pero no puedo esperar que otros compartan mi punto de vista. Debo reconocer que en algunos sentidos soy excepcional. Olvida el intelecto; hay pocas personas que tienen más dine-

ro del que necesitan. Esto me coloca en una posición apartada de los demás. Es como si yo estuviera exento de la ley de la gravedad; puedo dar rienda suelta a los vuelos de mi fantasía, y ésta consiste en promover la idea de una sociedad abierta. Pero aquí encuentro mi propia falibilidad: una restricción de la cual no puedo escapar.

Para crear una sociedad abierta no es suficiente para mí creer en ella; la sociedad debe compartir esa creencia. Y es aquí donde he sido tristemente defraudado. Encontré a personas que vivían bajo regímenes comunistas que creían apasionadamente en la idea de una sociedad abierta, aunque no pudieran llamarla de esa manera. No era necesario formularla con todas sus letras: compartíamos los mismos valores. Yo podía fortalecerlos, habilitarlos a través de mis fundaciones. También sabía, sobre la base de mi marco teórico, que las sociedades abiertas padecen una deficiencia de valores. En especial, sentía que Europa necesitaba una idea que la inspirara, pues los tratados, por sí mismos, no eran suficientes para unirla y pensé que Europa Oriental, con su devoción apasionada por la idea de la sociedad abierta, podía proveer esa inspiración. No te rías; lo creí realmente. Pero los acontecimientos tomaron un giro diferente; Occidente no estuvo a la altura de la situación, y la llama de la revolución se ha apagado. En los momentos actuales resulta muy difícil hablar de una devoción apasionada por la idea de una sociedad abierta en los países antiguamente comunistas. Tengo una red de fundaciones y mantienen viva la llama. Pero debo preguntarme: ¿estoy persiguiendo un sueño imposible? Quienes trabajan con las fundaciones creen, en su conjunto, en la sociedad abierta. En ese sentido no estoy solo. Pero los he eximido de las restricciones que afligen a otros proveyendo dinero a través de las fundaciones.

En este contexto, nos dejamos llevar por una fantasía común. Para convertir nuestro sueño en una realidad, la sociedad en general debe llegar a compartir los valores de la sociedad abierta. Pero aquí observo una dificultad insuperable. No es apremiante, porque allí el concepto de sociedad abierta está en retroceso. Pero supongamos que estos países tuvieran éxito en realizar la transición a sociedades

abiertas; terminarían por ser parecidas a las sociedades abiertas de Occidente, que persiguen su interés propio sin ninguna preocupación por el ideal de la sociedad abierta. Advierto que eso ya está ocurriendo en la República Checa.

Eso me ha hecho orientar mi atención hacia las sociedades abiertas de Occidente. Se debe persuadirlas de la necesidad de tratar la sociedad abierta como un bien común, un valor compartido. Pero estoy desorientado en cuanto a la forma de hacerlo. Habitualmente uno puede efectuar una extrapolación a partir de las propias creencias. He leído en Aristóteles que los hombres crean dioses a su propia imagen y semejanza. Pero en mi situación eso sería una locura. Debo considerarme como un caso excepcional. Y debo recordar que me dediqué en forma casi incondicional a hacer dinero antes de estar comprometido de una manera tan incondicional con la idea de la sociedad abierta. Debo encontrar otro camino para demostrar mi punto de vista. Pero me siento obstaculizado. Comprendo que estoy yendo contra la tendencia prevaleciente. Como inversor, me batiría en retirada. Pero hay demasiado en juego. Puedo ver con claridad que la tendencia prevaleciente amenaza la supervivencia de nuestra civilización. Vale la pena pelear aun una batalla perdida de antemano.

**Deja que te ayude un poco. Vayamos paso a paso. En primer término, muéstrame de qué manera tu creencia en la falibilidad lleva a tu concepto de una sociedad abierta, porque aún no me resulta claro.**

Muy bien. Creía haberlo hecho, pero lo haré de nuevo. Si nadie está en posesión de la verdad última, necesitamos una forma de organización social que asegure el derecho de la gente a elegir.

**Pero si nadie está en posesión de la verdad última, ¿que es lo que te da el derecho de imponer tu forma de organización social a otros?**

Ese derecho está entronizado en la Constitución estadounidense y también es el fundamento de la Constitución británica no escrita.

**Pero necesito todavía un argumento que me induzca a luchar por la sociedad abierta en otro país.**

Es allí donde reside el problema. Existe la necesidad de un orden mundial que promueva y proteja los principios de la sociedad abierta. Nunca hemos tenido un orden mundial; ¿por qué deberíamos tenerlo ahora? Las relaciones entre los Estados han sido regidas siempre por el poder; la paz y la estabilidad han dependido siempre de un equilibrio de poder. Pero el equilibrio de poder notablemente estable que prevaleció durante la Guerra Fría se ha derrumbado y no hay ningún nuevo equilibrio a la vista.

Necesitamos encontrar algún terreno común, algún concepto universal que nos permita resistir los intentos de crear dictaduras nacionalistas o fundamentalistas a través del conflicto. Creo que el concepto de la sociedad abierta podría proveer ese terreno común, pero mi creencia no es compartida. Sin algunas creencias compartidas y relaciones de poder estables, nuestra civilización se está encaminando hacia las rocas. Ese es el punto que he tratado de hacer comprender; es allí donde he fracasado hasta ahora, tanto en calidad de filósofo como de activista.

# 10

## EL PODER Y EL MITO

**H**an ocurrido muchas cosas en tu vida durante los 25 años en que nos hemos conocido, pero probablemente el cambio más significativo es que has llegado a tener una gran dosis de poder personal. ¿De qué manera ha cambiado tu vida?

Para mejor. Presenta algunos aspectos negativos, pero en su conjunto equivale a un deseo realizado. Siempre quise tener una audiencia para mis ideas, y durante la mayor parte de mi vida no lo logré. Sólo después de la crisis de la libra esterlina me convertí en una figura pública y modifiqué realmente mi posición en el mundo. Ahora mi principal preocupación consiste en saber si mis ideas están a la altura de la audiencia que consiguen.

Recuerdo haber hablado contigo a comienzos de los años 90 sobre el hecho que no podías lograr que el Departamento del Tesoro y el FMI escucharan algunas de tus ideas con respecto a Europa Oriental. Te dije que Washington te consideraba simplemente como otra persona más que había hecho una montaña de dinero en Wall Street y quería ser importante. En ese momento, discutimos la idea de que tuvieras más visibilidad, más atención de prensa, porque ésa era una forma de lograr una audiencia. Te embarcaste en una gran campaña personal de

**publicidad para alcanzar el poder que tienes ahora. Antes de eso, no era tu estilo, pero te sirvió muy bien.**

Eso no es del todo exacto; no me embarqué en una campaña publicitaria. Me limité simplemente a no evitar la prensa, tal como lo había hecho antes de 1989. Conozco exactamente el punto de inflexión. Se produjo en octubre o noviembre de 1989, cuando quise hablar con el presidente Bush acerca de un nuevo enfoque sobre lo que era todavía la Unión Soviética, y no logré establecer contacto con él. Llegué hasta Larry Eagleburger, quien era Secretario Ayudante de Estado, pero no más allá.

Fue entonces cuando decidí escribir un libro. Pero aún antes, traté de reunirme con la primer ministra Thatcher, porque quería que ella patrocinara un Plan Thatcher para la Unión Soviética. Pensaba que ella era la única persona que podía conducir el mundo en la dirección correcta, porque tendría credibilidad tanto en los Estados Unidos como en Europa. No conseguí llegar hasta ella. Logré alcanzarle algunos memorándums, pero no pude reunirme con ella. Sólo después de haber dejado su cargo ella me llamó. Quería asesoramiento sobre la forma de establecer una fundación.

Tampoco pude reunirme con Gorbachov. Me evitó porque temía discutir sobre economía. De esta manera, aunque era muy activo e influyente, no tuve el acceso que buscaba. Resulta irónico que no fue a causa de mi filantropía o mi filosofía que logré ser reconocido, sino a causa de mi habilidad para hacer dinero. Fue mi acierto con la libra esterlina el que me dio un perfil alto. Pienso que eso representa un comentario sobre los valores que prevalecen en nuestra sociedad.

**La combinación de tu éxito con la libra esterlina, sumado a tu acceso a la prensa, te permitió realmente construir tu imagen pública y, como resultado, desarrollar tu poder.**

Tengo un problema con ese concepto del poder. Todos dicen que

tengo mucho poder. Pero ¿en qué consiste ese poder? ¿Puedo mover los mercados? Tal vez, pero tan sólo si conjeturo correctamente la dirección en que quieren moverse los mercados. Si mis conjeturas son erróneas, me cortarán la cabeza. ¿Puedo influir en los gobiernos? Estoy comenzando a poder hacerlo, pero sólo a causa de la reputación que he logrado construir.

**Tu poder provino de tu fama, y no al revés, pero la fama vino de la prensa.**

Sin embargo, no cortejo la prensa. Lo único que hice fue conceder una entrevista por televisión en "Money World" ("El mundo del dinero") de Adam Smith sobre la crisis de la libra esterlina. Eso, junto con un programa en la TV británica, me instaló como "El hombre que quebró la Banca de Inglaterra". Si yo hubiese estado más accesible, pienso que la prensa habría comenzado a tratar de destruirme mucho antes de lo que lo hicieron. Fue justamente porque no corrí detrás de la prensa que se interesaron por lo que yo tenía para decir. No obstante, no pude elegir el tema. Me indagaron sobre asuntos financieros, y durante la mayor parte del tiempo no contesté. Pero puedo decirte que hasta 1992 tuve dificultades para que me publicaran una simple Carta del Lector sobre Europa Oriental en el *Wall Street Journal* o en el *New York Times*.

**Has mencionado que recientemente la prensa comenzó a darse vuelta contra ti.**

En la mayor parte de los países occidentales he tenido básicamente una excelente prensa durante más tiempo de lo que se podría haber esperado. Sólo cuando se volvió fastidioso oír hablar de mis maravillosas hazañas la gente comenzó a buscar peros. De modo que no debería sentirme tan mal por eso. Pero hay algo que encuentro mucho más molesto. A causa de mi exagerado poder, me he convertido en un blanco de primera calidad para la actual versión de la

teoría antisemita de la conspiración. Si hubo alguna vez un hombre que encaja en el estereotipo del conspirador mundial sionista bolchevique judeo-plutocrático, ése soy yo. Y, de hecho, es así como soy descripto crecientemente en Europa Oriental y también en cierta medida en Europa Occidental, aunque no tanto en América.

Este es un excelente ejemplo de la forma en que las buenas acciones no carecen de castigos. Mi propósito original al establecer la Fundación para la Sociedad Abierta consistía en crear una sociedad en que este tipo de teorías conspirativas no florecería; pero en el curso del proceso de abogar por una sociedad abierta, amasé una especie de poder místico que en realidad fomentó la teoría conspirativa. ¿No ves la ironía?

**¿Me pregunto si esto es algo más que lo que ocurre cuando uno alcanza un cierto nivel de celebridad? Al comienzo, te vuelves una curiosidad noticiosa, y la prensa quiere escribir sobre ti porque tienes éxito. Pero después de que todos saben todo sobre ti, lo único interesante es encontrar una razón para atacarte. Pienso que lo que te ocurrió pertenece justamente a este ámbito. No creo que sea algo más profundo que eso.**

Piensas así porque eres norteamericano y no estás adaptado al tipo de mitos que prevalecen en Europa, especialmente en la región oriental. El antisemitismo tiene raíces muy profundas. Es anterior a Hitler. Se remonta a los *pogroms* de fines del siglo pasado y aún más atrás. Subsiste en los intersticios oscuros de las mentes de la gente y estalla a cielo abierto en épocas de trastornos, turbulencia y confusión.

**¿Ha influido tu origen judío en el desarrollo de tus ideas?**

Tremendamente. Ponte en mi lugar. Enfrenté el exterminio a los 14 años porque era judío. ¿Acaso eso no te impresionaría? Eso ocurrió cuando el problema llegó a primer plano en mi conciencia, pero

había estado escondido en último plano desde que nací. Me llevó la mejor parte de mi vida adaptarme a esa situación.

**¿El hecho de ser judío es responsable de tu devoción al concepto de una sociedad abierta?**

Existe indudablemente una conexión. Cuando examinas la forma en que los judíos reaccionan ante la persecución, encontrarás que tienden a seguir una de dos rutas de escape principales. O bien trascienden su problema orientándose hacia algo universal, o se identifican con sus opresores y tratan de volverse como ellos. Yo provenía de una familia asimilacionista y elegí la primera ruta. La otra alternativa es el sionismo, la fundación de una nación donde los judíos están en mayoría.

**¿Te opones al sionismo?**

Simplemente, no me atrae. Estoy interesado en la condición universal humana. Pero nunca me opuse activamente a él. Sentí que como judío no tenía el derecho de oponerme al Estado de Israel a menos que me convirtiera efectivamente en un ciudadano. Estoy convencido de que si hubiera ido a vivir allí habría estado en la oposición durante la mayor parte del tiempo, al igual que muchos israelíes. Tal como están las cosas, simplemente me abstuve. Tal vez fue una opción para quedarme afuera.

En fecha reciente visité Israel y me encontré apoyando plenamente la reconciliación que el gobierno de Rabin-Peres está intentando realizar. La única dificultad consiste en negociar con un partido que no es el que corresponde. Arafat ha perdido en gran parte el apoyo de la población árabe; por eso quiere llegar a un acuerdo. Sospecho que habrá que incorporar a Hamas al proceso de paz para que éste pueda tener pleno éxito.

Le relaté a Peres una reunión que había realizado con Jaruzelski antes de la reconciliación que llevó a Solidaridad al poder en

Polonia. Jaruzelski me dijo que estaba dispuesto a negociar con cualquiera, excepto con Solidaridad, porque se trataba de traidores. Le contesté que estaba cometiendo un gran error, porque los líderes de Solidaridad eran patriotas que estaban ansiosos por llegar a un acuerdo aunque éste minara su propia base de poder, radicada en la industria pesada, que sería destruida por la reforma económica. Como lo supe más tarde, mi argumentación impresionó a Jaruzelski. No puedo decir lo mismo de Peres, pero debo reconocer que Solidaridad era un grupo mucho mejor que Hamas.

**¿Es tu identidad judía la que te hace tan suspicaz con respecto a todas las formas de sentimiento nacional?**

No me opongo a todas las formas de sentimiento nacional. Me opongo sólo al tipo de nacionalismo que sostiene que "éste es mi país, tenga razón o no". Dicho sea de paso, esta actitud es más característica de la diáspora que de la gente de los países en cuestión. La diáspora creó mucho daño en países como Irlanda, Grecia o los Estados Bálticos, sin mencionar a Israel. Considero un sentimiento de identidad nacional o étnica como un valioso aspecto de las sociedades abiertas, una grata fuente de diversidad.

**¿Cómo ves tu propia identidad judía?**

Estoy orgulloso de ser judío, si bien debo admitir que me llevó prácticamente toda la vida llegar hasta allí. He padecido la baja autoestima que es la plaga del judío asimilacionista. Fue una pesada carga que sólo pude quitarme de encima cuando reconocí mi éxito. Identifico el ser judío con el hecho de estar en una minoría. Creo que existe algo así como un genio judío; basta mirar las realizaciones judías en la ciencias, en la vida económica o en el arte. Estos fueron los resultados de los esfuerzos de los judíos por trascender su *status* de minoría y lograr algo universal. Los judíos han aprendido a considerar toda cuestión desde muchos puntos de vista distintos, hasta

los más contradictorios. Estando en minoría, se ven prácticamente obligados a practicar el pensamiento crítico. Si en mí hay algo de este genio judío, es simplemente la capacidad de pensar en forma crítica. En esa medida, el ser judío es un elemento esencial de mi personalidad y, tal como lo dije, eso me hace muy orgulloso. También tengo conciencia de que en mi pensamiento hay una cierta dosis de utopía judía. Con mis fundaciones formo parte de esa tradición. Es por esto que el concepto de la Unión Europea me excita tanto. Allí cada nación se encuentra en minoría, y es eso lo que vuelve tan atrayente el concepto.

Uno siempre tiende a proyectar de lo personal a lo universal. En su mayoría la gente llega a sus principios a partir de sus experiencias personales, y no soy una excepción. Por consiguiente, debo contestar tu pregunta inicial acerca de si mis puntos de vista tienen que ver con mi herencia judía con un decidido sí. Pero ¿qué hay de malo en eso?

**En Europa Oriental eso sería empleado decididamente contra ti.**

Es verdad. Pero creo que el concepto de la sociedad abierta debe sostenerse o caer de acuerdo con sus propios méritos. Los judíos no son el único pueblo en minoría. En la mayor parte de las sociedades las opiniones minoritarias se convertirían en mayoría si la gente saliera en defensa de sus opiniones cuando está en minoría.

**¿De qué manera respondes a los ataques antisemitas provenientes de Europa Oriental?**

No se puede combatir el antisemitismo directamente; no se puede hacerlo desaparecer prohibiéndolo; lo único que se logra es empujarlo a la sombra. La mejor forma de manejarlo es con la educación. El antisemitismo es el solaz del ignorante. Si puedes traerlo al aire libre, exponerlo a la luz del día, se marchita. Como lo dijo el juez Brandeis: "La luz solar es el mejor desinfectante." Es lo que ocurrió

en Hungría. Había un grupo de extrema derecha que atacaba, entre otras cosas, mis fundaciones y a mí, personalmente, por difundir ideas "no húngaras". Pero sus miembros cometieron el error de explicar sus propias ideas. La opinión pública las juzgó y las encontró deficientes: no pudieron entrar al Parlamento.

### ¿Los ataques no te ofendieron?

De ningún modo. No los tomé en forma personal. Me encantó enfrentarme con ellos y poder responderles. Era una forma de exorcismo; por lo menos, es así como los encaré.

Es en este contexto que considero tan molesta la mística que me rodea en los mercados financieros. Los caminos de los mercados financieros son misteriosos, por cierto, e incluso yo no los comprendo plenamente. Ahora comprendo que no solía tener noción de mi influencia. Te daré un ejemplo. Hicimos una oferta por una cadena italiana de hoteles en bancarrota, CIGA, pero el Sheraton presentó una oferta mejor. Tampoco logró el control, porque los accionistas suscribieron nuevas acciones, sobre la base de que si yo quería la compañía, también la querían ellos.

Pienso que desde entonces nuestra reputación se ha desvanecido. Lo que quiero señalar es que mi influencia en el mercado financiero no es totalmente imaginaria; es más bien alquímica. Y la alquimia se alimenta bien en el contexto mental que crea las teorías conspirativas. No tienes una idea de los locos inventos de los cuales son capaces los periodistas de Europa Oriental. Están acostumbrados a manejarse con insinuaciones. Resulta prácticamente imposible enfrentarlos con hechos. Y una parte de la prensa occidental no es mucho mejor.

**Probablemente la prensa abrigue sospechas sobre tus motivos. No puede creer, simplemente, que estás haciendo lo que haces tan sólo por razones altruistas. Es casi único en la experiencia humana. Por lo general, todos tienen una agenda oculta en algún lado, y la prensa está ansiosa por saber cuál es la tuya.**

No los censuro. Yo también sería suspicaz. Me encuentro en una situación muy curiosa. El hecho es que he adquirido una gran dosis de autoridad, especialmente en algunos de los países donde tengo fundaciones. Sólo recientemente descubrí el motivo, en una conversación con Branko Cervenkovski, el primer ministro de Macedonia. Se ha dicho que los Estados tienen sólo intereses, no principios; y se puede decir lo mismo de los hombres de Estado. Pero como un estadista sin Estado, ocupo la posición opuesta: tengo sólo principios, no intereses. Es eso lo que me da mi autoridad. Es una extraña posición para un especulador de la Bolsa, pero resulta muy gratificante. No quisiera abandonarla por nada del mundo. Por consiguiente, aunque tuviera una agenda oculta, no podría darme el lujo de complacerla. Pero no puedo esperar que la prensa lo entienda: yo mismo no lo entendí hasta una fecha reciente.

No quiero pavonearme como un altruista. No creo que sea posible actuar sin una motivación personal. Ocurre que estoy en una posición muy privilegiada, porque tengo más dinero del que necesito. Si no tuviera un excedente, no sería un filántropo. Quiero recordarte que no comencé hasta que fui rico. Es la vieja magia del interés compuesto: si continúas ganando de un 30 a un 40 por ciento anual durante 25 años, haces una montaña tremenda de dinero, aunque comiences con muy poco. De este modo, la cantidad de dinero que he amasado es verdaderamente impresionante. Y dirías que la diferencia principal entre yo y otras personas que han amasado esta cantidad de dinero es que estoy primordialmente interesado en las ideas, y no tengo un gran uso personal para el dinero. Pero odio pensar en lo que habría ocurrido si no hubiese hecho dinero: mis ideas no habrían tenido mucha repercusión.

**Todos se han concentrado en tus fundaciones. ¿Hay otras acciones filantrópicas que apoyas, además de tus propias fundaciones? ¿Apoyas organizaciones vinculadas con el arte? ¿Haces donaciones para causas en las cuales no estás involucrado directamente?**

Muy poco. Mi fundación apoya a otras fundaciones que persiguen objetivos similares, pero limito mi apoyo a mis propias fundaciones. En realidad, soy muy práctico al respecto, porque si comenzara a hacer excepciones la cosa no tendría fin. Por ejemplo, me niego a dotar con fondos cátedras universitarias; no apoyo la ópera ni orquestas sinfónicas.

**Las cosas materiales nunca te dieron un placer significativo. No colecciones nada.**

No. Considero el colecciónar como algo totalmente ajeno a mi naturaleza, porque tengo una mente abstracta, y colecciónar es posiblemente la cosa más concreta que uno puede hacer. No se trata simplemente de comprar un cierto número de cuadros o de tener una cierta cantidad de botellas de vino en la bodega; también hay que recordar sus nombres. Yo lo encuentro muy agotador.

**Lo que piensas acerca del dinero es fascinante. Una vez me dijiste que yo era bastante listo para hacerme rico, pero no parecía querer ganar mucho dinero. ¿Qué quisiste decir?**

Los negocios no son un asunto tan complicado. Mucha gente de inteligencia mediana gana bien. La gente realmente inteligente puede acumular una fortuna si está verdaderamente decidida. Tu problema consiste en que te gusta hacer un trabajo interesante. Quien quiera hacerse rico no se preocupa por lo que hace. Se centra únicamente en la línea de fondo. A lo largo de todo el día piensa en la forma en que puede hacer más dinero. Si eso significa más puestos para lustrar calzado, eso es lo que hace.

**Bueno; entonces, ¿qué es lo que te produce alegría?**

Cuando era estudiante, leí un libro llamado *La aventura de las ideas*, cuyo autor, según creo, era Alfred North Whitehead. Yo diría

que es la aventura de las ideas lo que me atrae. Básicamente, pensar es el aspecto más importante de mi existencia. Soy totalmente contemplativo. Me gusta entender. Cuando era joven acostumbraba hacer muchas especulaciones filosóficas. Derroché una gran parte de mi juventud reproduciendo mecánicamente ciertas ideas. Luego descubrí que se puede aprender mucho más a través de la acción que a través de la contemplación. De esta manera me convertí en un pensador activo, en que mi pensamiento desempeñó un papel importante en decidir qué acciones emprender, y mis acciones desempeñaron un papel importante en mejorar mi pensamiento. Esta interacción de dos carriles entre el pensamiento y la acción se convirtió en el sello distintivo de mi filosofía y en el sello de mi vida.

**¿Qué beneficios materiales has extraído del hecho de ser un multimillonario?**

Probablemente el beneficio más tangible es que consigo hacer muy buenos partidos de tenis. Hay algunas otras ventajas. Con seguridad el hecho de encontrar personas interesantes ocupa un lugar muy elevado, si bien ahora, cuando soy invitado en todas partes, no tengo tiempo para ir a todas partes. Pero me comprometo, por cierto, en algunas situaciones interesantes. Podrías llamarle un drogadicto de la historia, porque quiero realmente influir en la historia. Una observación interesante: estoy comenzando a curarme de mi adicción. En los primeros tiempos, era capaz de hacer prácticamente cualquier cosa para hacer un impacto, para sentirme importante. Pero a medida que comienzo a hacer un impacto me vuelvo mucho más reservado y mucho menos ansioso por hacer sentir mi influencia. Pienso que esto me está volviendo más eficaz, porque ya no me precipito allí donde los ángeles temen meter el pie. Mantengo una cierta distancia. No presiono con mis ideas, sino que espero que la gente me pida mi opinión, en lugar de tratar de imponérsela. No hay duda de que ser un actor en el escenario de la historia ejerce una gran fascinación sobre mí, pero ya no necesito sentirme importante.

### ¿Cómo ves tu lugar en la historia?

Es muy discutible. Es verdad que me he labrado un lugar en el Monte Rushmore como un "manager" de dinero, y es improbable que lo pierda, ocurra lo que ocurra. Puede simplemente erosionarse un poco. He hecho también un impacto real a través de las fundaciones en los países donde operan. Pero ¿puedo dejar una huella con mis ideas? ¿Puedo formularlas y comunicarlas de una manera adecuada? ¿Son válidas? Eso es lo que más me importa, y es allí donde me siento más inseguro. El mismo conjunto de ideas me ha servido para hacer dinero y para darlo. Ha funcionado para mí, pero eso no significa que tenga una validez universal.

Por el contrario, en algunos aspectos soy una excepción. Al haber hecho más dinero del que necesito, me he liberado de la ley de la gravedad: me puedo permitir el lujo de sostener principios abstractos. Pero no puedo esperar que otros hagan lo mismo. Yo mismo no lo hice hasta que me hice rico, y si hubiera sostenido estos principios más temprano no podría haberme vuelto rico. Es eso lo que me preocupa acerca de la sociedad abierta como una meta política. La gente ¿puede darse el lujo de defenderla?

**Tú puedes hacerlo. Estás en una posición única. Ese puede ser tu papel en la historia.**

Esa es exactamente la forma en que la veo. Y me siento muy bien al respecto. La dificultad que tengo consiste en pasar de lo personal a lo universal. Las abstracciones significan mucho para mí; se incorporan a ellas una gran cantidad de emociones y de experiencias personales. ¿Pueden tener el mismo significado para otros? Me lo pregunto a mí mismo. Pero si la gente no reconoce en forma general la sociedad abierta como una meta por la cual vale la pena luchar, ¿de qué manera sobrevivirá nuestro sistema global? Ese es el problema que enfrenta el mundo, y no conozco la respuesta. Es allí donde estoy atascado. Es allí donde creo que estamos todos atascados.

### ¿Te ha desalentado de alguna manera la complejidad de los problemas mundiales?

Decididamente. No olvides que nuestra capacidad humana es limitada. Durante los primeros 60 años de mi vida, me vi enfrentado principalmente a ciertos obstáculos externos. Pero a medida que logré algún poder y cierta influencia, me fui volviendo consciente en forma creciente de mis limitaciones internas. Hay límites para que yo pueda quedar emocionalmente comprometido. Al verme enfrentado con algunos de los más horrendos problemas de la humanidad - Bosnia, Chechenia - me he endurecido en cierta medida ante ellos. No me gusta admitirlo, pero está ocurriendo. Y también percibo en medida creciente mis limitaciones intelectuales. Solía pensar que tenía un aporte positivo que hacer para resolver los problemas del mundo. Siempre supe que muchos problemas no tenían solución, pero pensé que podía aportar una nueva concepción. Lo sigo creyendo, pero encuentro desconcertantes ciertas situaciones. Compruebo que los problemas del mundo, la cuestión del orden mundial y la reforma de las Naciones Unidas son prácticamente insolubles.

**Como te has concentrado más en los temas geopolíticos, ¿no sientes que a veces pierdes tu percepción de los detalles?**

No realmente, pero es cierto que no recuerdo ciertas cosas tan bien como antes. Es una de las bendiciones que trae el hecho de envejecer. La mayoría de las personas está muy preocupada por su pérdida de la memoria. Les provoca angustia. A mí no me preocupa. En primer lugar, tengo socios a mi alrededor que recuerdan las cosas en mi lugar. En segundo término, la gente da por sentado que en mi mente tengo cosas más importantes que recordar nombres y otros trozos de información. Perder la memoria sólo es un problema si uno se preocupa por ello. No obstante, mi mente sigue teniendo claridad en cuanto a los conceptos actuales y a los puntos de referencia históricos.

Bueno, George, has realizado una increíble odisea. ¿Me preguntas si tuviste en algún momento alguna sospecha del punto hasta dónde ibas a llegar?

Cuando era adolescente, tuve con seguridad algunas fantasías sobrehumanas. He hablado de vez en cuando de mis impulsos mesiánicos, a la manera de un dios. Cuanto más cerca he estado de realizarlos realmente, más me he vuelto consciente de mi propia humanidad. Pero con todas estas grandes ambiciones, a veces me sorprenden todavía mis logros reales. Esto es particularmente cierto en lo relativo a mi filantropía. A medida que viajo alrededor del mundo y veo los resultados, los encuentro del todo impresionantes y muy gratificantes.

¿Cómo encaras tu persona pública, la forma en que los otros te ven?

No soy yo. Tengo conciencia de la posición que ocupo y trato de estar a la altura de las exigencias que plantea, pero no corresponde a mi propia visión de mí mismo. No conozco mi yo real mejor que cualquier otro, pero sé algo: aunque comprendo que la persona pública no corresponde a lo que soy yo - está fuera de mí - eso me afecta. A causa de eso, soy diferente. Hay una interacción reflexiva, de dos carriles, entre el yo personal y la persona pública. Como es obvio, desempeño un papel en moldear esa persona, pero la persona también me moldea a mí. Puedo percibir de qué manera eso me ha afectado. Y debo decir que, en su conjunto, el efecto ha sido muy beneficioso. El yo real se ha convertido en una persona más feliz, mejor, más armoniosa, más contenta que antes. En otras palabras, mi persona me gusta realmente. Es mi creación, y estoy orgulloso de ella. Es un gran cambio con respecto a lo que solía sentir acerca de mí mismo durante el período más productivo de mi carrera de negocios. Por alguna razón, solía estar avergonzado de mí mismo, y he crecido desprendiéndome simplemente de esa sensación. Solía

igualmente estar muy aislado: ahora estoy muy comprometido. De este modo, después de todo lo dicho y hecho, el tener esa persona pública me ha vuelto una persona privada más feliz.

Esta noción de la persona privada me fascina, porque me parece que muchas cosas que te dan placer son cosas que experimentas por ti mismo. ¿Extraes algún placer de tu relación con otras personas: tu familia, tus amigos?

Sí. Pero debo admitir que soy mi crítico más severo. Y mi propia estima de mi mismo es más importante para mí que la opinión de otras personas. Encuentro la gratitud y la adulación realmente embarazosas. Tengo una opinión suficientemente buena de mí mismo en la actualidad como para que pueda aceptar cuando otras personas tienen una buena opinión de mí, y a veces extraigo una gran dosis de satisfacción de los sentimientos positivos de otras personas hacia mí. Y al haber cumplido tan ampliamente mis propias aspiraciones, ahora dispongo de un cierto tiempo para la familia y los amigos.

También los deportes son importantes para ti: el esquí, el tenis. ¿Desearías tener más tiempo para ellos?

No. Pienso que tengo tanto tiempo como quiero. Ahora mi capacidad para los deportes está de algún modo limitada. Juego al tenis regularmente. Solía ser muy aficionado a esquiar, pero ahora lo encuentro totalmente agotador. En consecuencia, practico tanto deporte como soy capaz de hacerlo. Se me ha prestado demasiada atención como persona. El tema me interesa, y podría seguir hablando al respecto, porque me fascina la forma en que el conflicto entre mi padre y mi madre - que obviamente me causó una profunda impresión cuando era un niño - continúa desarrollándose en mi interior mucho tiempo después de su muerte.

Pero esta preocupación por mí mismo está comenzando a tener

algunos efectos laterales perniciosos. Me convertí en una personalidad pública con el fin de promover ciertas ideas. Ahora surge la pregunta - entre mis colaboradores y también en mi propia mente - de saber si la red de fundaciones y todo lo demás que hago no es sino para lograr el simple propósito de mi autoagrandamiento. Es una cuestión seria. No estoy inmune frente a la acusación de construir un culto de la personalidad justamente porque soy yo quien lo hago. Pienso que he llegado a un punto en que debo suprimir mi ansia de auto-revelación. Este libro debería ser la última ocasión en que indago en mi personalidad en la forma en que lo estoy haciendo ahora. Espero tener la fuerza necesaria para mantener esta resolución.

## Escritos selectos de George Soros

Sociedades Abiertas  
y Cerradas

El escrito que sigue fue extraído de un libro titulado "Sociedad abierta y cerrada" ("La idea de la cultura"), escrito en 1982 y publicado en su obra "Porque las ideas tienen vida propia". En él expone la diferencia entre la cultura abierta y cerrada, y establece el concepto de cultura abierta, que es una mayor atención hacia el desarrollo social, la apertura y la libertad y la medida los límites de la privacidad y la independencia del individuo.

Una cultura abierta presenta el mundo exterior de las personas y sus ideas y creencias tal como lo conocen y experimentan, sin desvirtuarlos ni desvirtuarlos de acuerdo a las necesidades o intereses actuales de la sociedad.

La cultura cerrada es aquella en la que se protegen las ideas. Una cultura cerrada intenta proteger la quiete y el orden social en la que se establecieron. Las ideas propias están más allá de las ideas externas y están más allá de las ideas propias de la cultura cerrada, y viceversa, así es como permanecen las ideas de la cultura cerrada.

20109182-3011993  
201092-3011993-oh

## Sociedades Abiertas y Cerradas

*El capítulo que sigue fue extractado del manuscrito no publicado del autor, “The Burden of Consciousness” (“La carga de la conciencia”), escrito en 1962 y publicado en su libro de 1990 *Underwriting Democracy* (“Suscribiendo la democracia”). Se lo incluye aquí porque desarrolla el concepto de sociedad abierta. Se formulan con mayor extensión las distinciones entre la sociedad abierta y la cerrada y se señalan los beneficios de la primera, en comparación con la segunda.*

**E**n este capítulo presentaré el marco teórico de las sociedades abiertas y cerradas tal como lo concebí originalmente, es decir, como una opción que enfrenta la humanidad en el momento actual de la historia.

Las construcciones mentales, al ser reflexivas, presentan dos aspectos. Uno describe la forma en que piensa la gente y el otro, la forma en que son realmente las cosas. Los dos aspectos interactúan de una manera reflexiva; el modo de pensar influye en la situación real, y viceversa, sin alcanzar nunca una correspondencia entre los dos.

Debo señalar una falla en la construcción de los modelos, que debe distinguirse de las distorsiones en las situaciones que describen. Son construcciones mentales teóricas y no históricas, pero las situaciones que describen no son atemporales sino evolutivas.

Esto involucra un proceso de aprendizaje (y de olvido), y no se lo trata adecuadamente. La solución que elegí consistió en distinguir entre la falta de cambio en su forma originaria (la sociedad orgánica y el modo tradicional de pensamiento) y la falta de cambio impuesta luego en el proceso evolutivo (la sociedad cerrada y el modo dogmático de pensamiento).

El cambio es una abstracción. No existe por sí mismo sino que se combina siempre con una sustancia que está cambiando o está sujeta al cambio. Desde luego, la sustancia en cuestión es también una abstracción, sin una existencia independiente. La única cosa que existe es *la sustancia-con-cambio*, que la mente humana separa entre sustancia y cambio, en su esfuerzo por introducir algún sentido en un universo que tiende a confundir.

Aquí nos referimos no a los cambios tales como ocurren en la realidad, sino al cambio como un concepto.

El punto importante acerca del cambio como concepto es que requiere un pensamiento abstracto. La percepción del cambio se asocia con un modo de pensar caracterizado por el uso de abstracciones; la falta de percepción refleja la falta de abstracción. Podemos construir dos modos distintos de pensar según estas líneas.

En ausencia del cambio, la mente debe manejar un solo conjunto de circunstancias: las que existen en el momento actual. Lo que ha ocurrido antes y lo que ocurrirá en el futuro es idéntico a lo que existe ahora. El pasado, el presente y el futuro forman una unidad, y toda la gama de posibilidades se reduce a un caso concreto: las cosas son lo que son porque no podrían ser de ninguna otra manera. Este principio simplifica tremadamente la tarea de pensar; la mente necesita para operar sólo una información concreta, y es posible evitar las complicaciones que surgen del uso de las abstracciones. Lo llamaré *el modo tradicional de pensar*.

Consideremos ahora un mundo cambiante. El hombre debe aprender a pensar en las cosas no sólo como son sino también como han sido y como podrían ser. En consecuencia, no se debe considerar sólo el presente sino una gama infinita de posibilidades. ¿Cómo se puede reducirlas a proporciones manejables? Unicamente introduciendo generalizaciones, dicotomías y otras abstracciones. Una vez que se llega a las generalizaciones, tanto más generales son, tanto más simplifican las cosas. Se puede concebir mejor el mundo como una ecuación general en la cual el presente es representado por un conjunto especial de constantes. Cambiemos las constantes y la misma ecuación será válida para todas las situaciones pasadas y futuras. Al trabajar con ecuaciones generales de este tipo, se debe estar preparados para aceptar cualquier tipo de constantes que se adapte a ellas. En otras palabras, se debe considerar que todo es posible, a menos que pruebe ser imposible. Lo llamaré *el modo crítico de pensar*.

Los modos tradicional y crítico de pensar se basan en dos principios diametralmente opuestos; sin embargo, cada uno de ellos presenta una visión de la realidad internamente coherente. ¿Cómo es posible? Sólo presentando una visión distorsionada. Pero no es necesario que la distorsión sea tan grande como lo sería si fuera válida para el conjunto idéntico de circunstancias, porque, de acuerdo con la teoría de la reflexividad, las circunstancias serán influidas por el modo prevaleciente de pensar. El modo tradicional de pensar está asociado con lo que llamaré *la sociedad orgánica*, el modo crítico con *la sociedad "abierta"*. Esto provee el punto de partida para los modelos teóricos que trato de establecer.

### El modo tradicional de pensar

*Las cosas son lo que han sido siempre: por lo tanto no podrían ser de ninguna otra manera.* Este puede ser considerado como el principio central del modo tradicional de pensar. Su lógica es menos que

perfecta; en efecto, contiene una falla incorporada que esperamos encontrar en nuestros modelos. El hecho que su principio central no sea ni verdadero ni lógico revela un rasgo importante del modo tradicional de pensar: no es tan crítico ni tan lógico como hemos aprendido que debería ser. La lógica y otras formas de argumentación son útiles tan sólo cuando se debe elegir entre alternativas.

La sociedad sin cambios se caracteriza por la ausencia de alternativas. Existe un único conjunto de circunstancias con las cuales debe operar la mente humana: la forma en que son las cosas. Si bien se pueden imaginar alternativas, parecen cuentos de hadas, porque falta el camino que conduciría hasta ellas.

En tales circunstancias, la actitud apropiada consiste en aceptar las cosas tales como parecen ser. El margen para la especulación y la crítica es limitado: la tarea primordial del pensamiento no consiste en argumentar sino en adaptarse a una situación dada: una tarea que puede ser realizada con apenas el tipo más pedestre de generalizaciones. Esto ahorra a la gente una gran cantidad de trastornos. Al mismo tiempo, los priva de las herramientas más complejas del pensar. Su visión del mundo será con seguridad primitiva y distorsionada.

Cuando consideramos los problemas de la epistemología, se ponen en evidencia tanto las ventajas como los inconvenientes. La relación de los pensamientos con la realidad no surge como un problema. No existe un mundo de las ideas separados del mundo de los hechos. Hay algo aún más importante: no parece haber nada subjetivo o personal en el pensar: está enraizado con firmeza en la tradición transmitida por las generaciones. Su validez está más allá de todo cuestionamiento. Las ideas prevalecientes son aceptadas como si fueran la realidad misma o, para ser más precisos, no se traza simplemente la distinción entre las ideas y la realidad.

Se puede demostrarlo observando la forma en que se utiliza el lenguaje. Nombrar algo es como fijarle un rótulo.\* Cuando pensamos en términos concretos, hay siempre una "cosa" a la cual corres-

ponde un nombre, y podemos emplear el nombre y la cosa en forma intercambiable; el pensamiento y la realidad son coextensivos. Sólo si pensamos en términos abstractos comenzamos a dar nombres a cosas que no existen en forma independiente del hecho que les demos nombres. Podemos estar bajo la impresión de que seguimos adhiriendo rótulos a "cosas", pero estas "cosas" han llegado a la existencia por el hecho de que las hemos rotulado; los rótulos son fijados a algo que fue creado en nuestra mente. Este es el punto en que el pensar y la realidad se separan.

Al limitarse a términos concretos, el modo tradicional de pensar evita la separación. Pero debe pagar un alto precio por esta suprema simplicidad. Si no se establece ninguna distinción entre el pensar y la realidad, ¿de qué manera se puede distinguir entre lo verdadero y lo falso? El único enunciado que puede ser rechazado es aquel que no se encuadra en la tradición prevaleciente. Los puntos de vista tradicionales deben ser aceptados automáticamente, porque no hay ningún criterio para rechazarlos. La forma en que aparecen las cosas es la forma en que las cosas son: el modo tradicional de pensar no puede indagar a mayor profundidad. No puede establecer relaciones causales entre varias ocurrencias, porque éstas podrían resultar verdaderas o falsas; si fueran falsas, habría una realidad al margen de nuestro pensar, y los fundamentos mismos del modo tradicional de pensar se verían socavados. No obstante, si se debe considerar idénticos el pensar y la realidad, se debe proveer una explicación para cada cosa. La existencia de una pregunta sin una respuesta destruiría la unidad del pensar y la realidad con tanta seguridad como lo haría la existencia de una respuesta correcta y de otra errónea.

Afortunadamente, es posible explicar el mundo sin recurrir a leyes causales. Cada cosa se comporta de acuerdo con su naturaleza. Como no hay distinción entre lo natural y lo sobrenatural, todas las preguntas pueden ser acalladas dotando los objetos de un espíritu cuya influencia explica cualquier cosa que ocurra y elimina la posibilidad de contradicciones internas. En su mayor parte, los obje-

\* Ludwig Wittgenstein, *Philosophical investigations*, I.15.

tos parecerán estar bajo el mando de tal fuerza, porque en ausencia de leyes causales la mayor parte del comportamiento presenta un carácter arbitrario.

Cuando no se distingue entre los pensamientos y la realidad, una explicación - tanto si se basa en la observación como en una creencia irracional - es igualmente convincente. El espíritu de un árbol disfruta del mismo tipo de existencia que su cuerpo, a condición de que creamos en él. Tampoco tenemos ninguna razón para poner en duda nuestras creencias: nuestros antepasados creían en lo mismo. De esta manera el modo tradicional de pensar, con su simple epistemología, puede llevar con facilidad a creencias completamente divorciadas de la realidad.

Creer en los espíritus y en su magia equivale a aceptar que nuestro entorno está más allá de nuestro control. Esta actitud es profundamente apropiada para una sociedad sin cambios. Como la gente carece de poder para cambiar el mundo en que vive, su tarea consiste en conformarse con su destino. Aceptando con humildad la autoridad de los espíritus que rigen el mundo, pueden propiciarlos; pero indagar los secretos del universo no proporcionará ningún beneficio en absoluto. Aun si la gente descubriera las causas de ciertos fenómenos, el conocimiento no le brindaría ninguna ventaja práctica a menos que creyera que puede modificar las condiciones de su existencia, lo cual es impensable. El único motivo que queda para la investigación es la curiosidad ociosa; y por más inclinación que tenga a realizarla, el peligro de encolerizar a los espíritus la desalentará de una manera eficaz. De este modo, es probable que la búsqueda de explicaciones de tipo causal esté ausente de los pensamientos de la gente.

En una sociedad sin cambios, las condiciones sociales no pueden ser distinguidas de los fenómenos naturales. Son determinadas por la tradición, y cambiarlas está más allá de las posibilidades de la gente, en igual medida que cambiar el resto de su entorno. El modo tradicional de pensar es incapaz de reconocer la distinción entre las leyes sociales y las naturales. De ahí que se requiera hacia

la sociedad la misma actitud de humilde sumisión que hacia la naturaleza.

Hemos visto que el modo tradicional de pensar no logra distinguir entre los pensamientos y la realidad, la verdad y la falsedad, las leyes sociales y las naturales. Si investigáramos más, se podrían encontrar otras omisiones. Por ejemplo, el modo tradicional de pensar es muy vago sobre la cuestión del tiempo: el pasado, el presente y el futuro tienden a fundirse entre sí. Tales categorías son indispensables para nosotros. Juzgando el modo tradicional de pensar desde nuestro punto de vista, lo encontramos totalmente inadecuado. Sin embargo, no lo es en las condiciones en las cuales prevalece. En una sociedad que vive a través de la tradición oral, por ejemplo, puede cumplir perfectamente su función: contiene toda la información concreta necesaria, al mismo tiempo que evita las complicaciones innecesarias. Representa la forma más simple posible de vérselas con el mundo más simple posible. Su principal debilidad no es su falta de sutileza, sino el hecho que la información concreta que contiene es inferior a la que se puede alcanzar mediante un enfoque diferente. Esto es obvio para nosotros, pues estamos dotados de un conocimiento superior. No perturba a quienes no poseen otro conocimiento que la tradición, pero vuelve muy vulnerable toda la estructura a las influencias externas. Un sistema rival de pensamiento puede destruir la posición monopolista de las creencias existentes y obligarlas a someterse a un examen crítico. Esto significaría el fin del modo tradicional de pensar y el comienzo del modo crítico.

Tomemos el caso de la medicina. El curandero tribal tiene un cuadro completamente falso del funcionamiento del cuerpo humano. Una larga experiencia le ha enseñado la utilidad de ciertos tratamientos, pero es propenso a hacer cosas correctas por razones erróneas. No obstante, es considerado con admiración y asombro por la tribu; sus fracasos son atribuidos a la obra de malos espíritus, con los cuales está familiarizado pero de cuyas acciones no es responsable. Sólo cuando la ciencia médica moderna entra en competencia directa con la medicina primitiva la superioridad de las terapias

correctas sobre las erróneas se vuelve evidente. Aunque a regañadientes y con suspicacia, con el tiempo la tribu se ve obligada a aceptar la medicina del hombre blanco, porque funciona mejor.

El modo tradicional de pensar puede enfrentar también ciertas dificultades de su propia cosecha. Como lo hemos visto, por lo menos una parte del conjunto prevaleciente de creencias es con seguridad falso. Aun en una sociedad simple y sin cambios, ocuren algunos acontecimientos no habituales que deben ser explicados. La nueva explicación puede contradecir la ya establecida, y la lucha entre ambas podría desgarrar la estructura maravillosamente simple del mundo tradicional. Sin embargo, no es necesario que el modo tradicional de pensar se derrumbe cada vez que se produce un cambio en las condiciones de existencia. La tradición es extremadamente flexible, hasta tanto no se ve amenazada por alternativas. Abarca por definición todas las explicaciones prevalecientes. No bien prevalece una nueva explicación, se convierte en forma automática en la tradicional, y al ser borrosa la distinción entre el presente y el pasado parecerá haber prevalecido desde tiempos inmemoriales. De este modo aun un mundo que cambia puede parecer un mundo sin cambios dentro de límites bastante amplios. Por ejemplo, las tribus primitivas de Nueva Guinea han sido capaces de adaptarse al advenimiento de la civilización adoptando el culto del cargamento.

Las creencias tradicionales pueden retener su supremacía incluso en competencia con las ideas modernas, especialmente si son apoyadas por la dosis requerida de coerción. Sin embargo, en estas circunstancias el modo de pensar ya no puede ser considerado como tradicional. No es lo mismo declarar como principio que las cosas deben ser tales como han sido siempre que creerlo implícitamente. Para sostener tal principio, un punto de vista debe ser declarado correcto y todos los demás eliminados. La tradición puede servir como la piedra de toque de lo que es adecuado y de lo que no lo es, pero ya no puede ser lo que era para el modo tradicional de pensar: la única fuente del conocimiento. Para distinguir la forma seudotra-

dicional de la original, me referiré a ella como el "*modo dogmático de pensar*". Lo examinaré por separado.

### La sociedad orgánica

Tal como lo hemos visto, el modo tradicional de pensar no reconoce la distinción entre las leyes sociales y las naturales: el marco social es considerado tan inalterable como el resto del entorno del hombre. De ahí que en una sociedad sin cambios el punto de partida es siempre el Todo social y no el individuo que lo constituye. Mientras que la sociedad determina plenamente la existencia de sus miembros, éstos no pueden opinar para determinar la naturaleza de la sociedad en que viven. Eso ha sido fijado para ellos por la tradición. Esto no significa que haya un conflicto de intereses entre el individuo y el Todo, en el cual el individuo deba siempre salir perdiendo. En una sociedad sin cambios, el individuo como tal no existe en absoluto; más aún, el Todo social no es una idea abstracta que se contrapone a la idea del individuo, sino una unidad concreta que abarca todos sus miembros. La dicotomía entre el Todo social y el individuo, al igual que muchos otros, es el resultado de nuestro hábito de emplear términos abstractos. Con el fin de comprender la unidad que caracteriza una sociedad sin cambios, debemos descartar algunos de nuestros enraizados hábitos mentales, especialmente nuestro concepto del individuo.

El individuo es un concepto abstracto, y como tal carece de lugar en una sociedad sin cambios. La sociedad tiene miembros, cada uno de los cuales es capaz de pensar y sentir; pero en lugar de ser fundamentalmente similares, son fundamentalmente diferentes, de acuerdo con su posición en la vida.

Del mismo modo que el individuo, como una abstracción, no existe, así también el Todo social existe no como una abstracción sino como un hecho concreto. La unidad de una sociedad sin cambios es comparable con la unidad de un organismo. Sus miembros son como órganos de un cuerpo vivo. No pueden vivir fuera de la

sociedad, y en su seno disponen de una sola posición: aquella que ocupan. Las funciones que cumplen determinan sus derechos y sus deberes. Un campesino difiere de un sacerdote en medida tan grande como el estómago difiere del cerebro. Es cierto que las personas son capaces de pensar y sentir, pero como su posición en la sociedad es fija el efecto neto no es muy distinto del que sería si no tuvieran conciencia en absoluto.

El término "sociedad orgánica" se aplica sólo a una sociedad en que no se pensaría nunca en esa analogía, y se vuelve falso en el momento en que se la usa. El hecho que Menenio Agripa encontró necesario proponerla indica que el orden establecido tenía problemas.

La unidad de una sociedad orgánica es profundamente hostil a otro tipo de unidad, la de la humanidad. Como el modo tradicional de pensar no emplea conceptos abstractos, cada relación es concreta y particular. La similitud fundamental de un hombre con otro y los derechos inalienables del hombre son ideas de otra época. El mero hecho de ser humano no lleva implícito ningún derecho: un esclavo no difiere de cualquier otro bien mueble a los ojos de la ley. Los privilegios pertenecen más a una posición que a una persona. Por ejemplo, en una sociedad feudal la tierra es más importante que su dueño; los privilegios de éste último provienen sólo de la tierra que posee.

Los derechos y los títulos pueden ser hereditarios, pero esto no los convierte en propiedad privada. Podemos estar inclinados a considerar la propiedad privada como algo muy concreto; en realidad, es lo opuesto. Separar una relación en derechos y deberes es ya una abstracción; en su forma concreta, los implica a ambos. El concepto de propiedad privada llega aún más lejos: implica una posesión absoluta, sin obligaciones. Como tal, se opone diametralmente al principio de la sociedad orgánica, en la cual la posesión acarrea sus correspondientes obligaciones. En los hechos, la propiedad privada de los activos productivos no puede conciliarse con la sociedad orgánica, porque permitiría la acumulación de capital e introduciría

una poderosa fuente de cambio. Por contraste, la propiedad común asegura que la propiedad será dejada sin mejoras, porque cada vez que una persona invierte su tiempo y su energía soporta todos los costos, pero extrae sólo una pequeña parte de los beneficios. No puede sorprender que el cerco de las tierras comunales marca el comienzo de la agricultura moderna.

La sociedad orgánica no reconoce tampoco la justicia como un principio abstracto. La justicia existe sólo como una colección de derechos y obligaciones de carácter concreto. Sin embargo, la administración de la ley implica un cierto tipo de generalización. Salvo en una sociedad tan carente de cambios que está muerta, cada caso difiere en algún detalle de los anteriores, y resulta necesario adaptar los antecedentes para hacerla aplicable. Afortunadamente, esto no provoca ninguna dificultad, pues la nueva sentencia se convierte inmediatamente en un antecedente que puede guiar las decisiones posteriores.

Lo que emerge de tal proceso es la ley consuetudinaria, en oposición a los estatutos legislativos. Se basa en el supuesto tácito que las decisiones del pasado siguen siendo indefinidamente válidas. En términos estrictos, este supuesto es falso, pero resulta tan útil que puede seguir prevaleciendo mucho tiempo después de que la sociedad ha dejado de ser orgánica. La administración eficaz de la justicia requiere que las reglas sean conocidas por adelantado. En vista del imperfecto conocimiento del hombre, la legislación no puede prever todas las contingencias, y se necesitan antecedentes para complementar los códigos. La ley consuetudinaria puede funcionar junto con la ley codificada porque, a pesar del supuesto subyacente de que no hay cambios, se puede adaptar imperceptiblemente a las cambiantes circunstancias. Por la misma razón, la sociedad orgánica no podría sobrevivir a la codificación de sus leyes, porque perdería su flexibilidad. Una vez que se codifican las leyes, el aspecto de inmutabilidad no puede ser mantenido, y la sociedad orgánica se desintegra. Por suerte, la necesidad de codificar las leyes, de redactar contratos o de registrar las tradiciones en cualquier forma per-

manente no es muy apremiante mientras la tradición no se ve amenazada por otras alternativas.

La unidad de la sociedad orgánica significa que sus miembros no tienen otra opción que la de pertenecer a ella. Eso llega aún más lejos. Implica que no tienen más deseo que pertenecer a ella, pues sus intereses y los de la sociedad son los mismos; se identifican con la sociedad. La unidad no es un principio proclamado por las autoridades sino un hecho aceptado por todos los participantes. No está involucrado ningún gran sacrificio. El lugar de uno en la sociedad puede ser gravoso o poco decoroso, pero es el único disponible; sin él, uno no tiene ningún lugar en el mundo.

Sólo cuando los lazos tradicionales se han aflojado suficientemente de tal modo que permiten modificar su posición relativa dentro de la sociedad por sus propios esfuerzos, sus miembros terminan por disociar sus propios intereses de los del Todo. Cuando ocurre esto, la unidad de la sociedad orgánica se cae a pedazos, y cada uno persigue su propio interés. En tales circunstancias las relaciones tradicionales se pueden preservar igualmente, pero sólo a través de la coerción. Ya no se trata de una sociedad verdaderamente orgánica, sino de una sociedad que es mantenida artificialmente sin cambios, como el sistema soviético. La distinción es la misma que la existente entre los modos de pensar tradicional y dogmático, y para destacarla me referiré a esta situación como *la Sociedad Cerrada*.

### El modo crítico de pensar

#### Abstracciones

Hasta tanto la gente cree que el mundo carece de cambios, puede descansar tranquila, convencida que su visión del mundo es la única concebible. La tradición, por más alejada que esté de la realidad, provee una orientación, y la actividad mental no necesita alejarse nunca de la consideración de situaciones concretas.

Pero en un mundo que cambia, el presente no repite servilmente el pasado. En lugar de un curso fijado por la tradición, la gente se enfrenta con una gama infinita de posibilidades. Para introducir algún orden en un universo que de otro modo sería desconcertante, se ve obligada a recurrir a simplificaciones, generalizaciones, abstracciones, leyes causales y a todo tipo de otras ayudas mentales.

Los procesos mentales no ayudan sólo a resolver problemas; también los crean. Las abstracciones abren la realidad a diferentes interpretaciones. Como son tan sólo aspectos de la realidad, una interpretación no excluye todas las demás: cada situación tiene tantos aspectos como los que la mente sea capaz de descubrir. Si este rasgo del pensamiento abstracto fuera entendido plenamente, las abstracciones crearían menos problemas. La gente comprendería que están tratando con una imagen simplificada de la situación, y no con la situación misma. Pero incluso si todos fueran plenamente versados en las complejidades de la filosofía lingüística moderna, los problemas no desaparecerían, porque las abstracciones desempeñan un papel doble. En relación con las cosas que describen, representan aspectos de la realidad, sin tener ellas mismas una existencia concreta. Por ejemplo, la ley de la gravedad no hace caer las manzanas al suelo sino que explica meramente las fuerzas que provocan la caída. En cambio, en relación con la gente que las emplea, las abstracciones forman parte en gran escala de la realidad misma: al influir en las actitudes y en las acciones, ejercen un impacto de gran importancia sobre los acontecimientos. Por ejemplo, el descubrimiento de la ley de la gravedad cambió el comportamiento de la gente. En la medida en que la gente piensa acerca de su propia situación, ambos papeles entran en acción simultáneamente, y la situación se vuelve reflexiva. En lugar de una separación tajante entre los pensamientos y la realidad, la diversidad infinita de un mundo cambiante se acentúa a causa de la infinita variedad de las interpretaciones que puede producir el pensamiento abstracto.

Este último tiende a crear categorías que enfrentan entre sí aspectos opuestos del mundo real. El Tiempo y el Espacio, la Sociedad y

el Individuo, lo Material y lo Ideal son típicas dicotomías de este tipo. Es casi innecesario decir que los modelos que estoy construyendo aquí pertenecen igualmente a esta colección. Estas categorías no son más reales que las abstracciones que las originaron. Es decir, en primer lugar representan una simplificación o una distorsión de la realidad, pero a través de su influencia sobre el pensamiento de la gente pueden asimismo introducir divisiones y conflictos en el mundo real. Contribuyen a hacer más compleja la realidad y más necesarias las abstracciones. De este modo el proceso de abstracción se alimenta a sí mismo; las complejidades de un mundo cambiante son en gran medida obra del hombre mismo.

En vista de las complicaciones, ¿por qué la gente emplea conceptos abstractos? La respuesta es que los evita en la mayor medida posible. Mientras el mundo pueda ser considerado como invariable, la gente no usa abstracciones en absoluto. Incluso cuando las abstracciones se vuelven indispensables, prefiere tratarlas como una parte de la realidad antes que como el producto de su propia actividad mental. Sólo la amarga experiencia le enseñará a distinguir entre sus propios pensamientos y la realidad. La tendencia a descuidar las complicaciones vinculadas con el uso de las abstracciones debe ser considerada como una debilidad del modo crítico de pensar, porque las abstracciones le son indispensables, y cuanto menos son entendidas, tanto mayor es la confusión que crean.

A pesar de sus inconvenientes, las abstracciones nos son útiles. Es verdad que generan nuevos problemas, pero la mente les responde con renovados esfuerzos, hasta que el pensar alcanza grados de complejidad y refinamiento que serían inimaginables en el modo tradicional. Un mundo cambiante no se presta al tipo de certidumbre del cual se dispondría fácilmente si la sociedad fuera inmutable, pero en su forma menos que perfecta el pensar puede brindar mucho conocimiento valioso. Las abstracciones generan una variedad infinita de puntos de vista; hasta tanto se disponga de un método bastante eficaz para elegir entre ellos, el modo crítico debería poder acercarse mucho más a la realidad que el modo tradicional, que dispone de una sola interpretación.

### El proceso crítico

En consecuencia, elegir entre distintas alternativas puede ser considerado como la función clave del modo crítico de pensar. ¿De qué manera se realiza esta tarea?

En primer lugar, existe una divergencia entre el pensar y la realidad, y un determinado conjunto de explicaciones se adaptará a una situación dada mejor que otro. Todos los resultados no son igualmente favorables; no todas las explicaciones son igualmente válidas. La realidad induce a elegir y proporciona un criterio mediante el cual se pueda juzgar la elección. Segundo, como nuestra comprensión de la realidad es imperfecta, el criterio según el cual se pueden juzgar no está totalmente a nuestro alcance. Como resultado, la gente no hará necesariamente la elección correcta, y aunque lo hiciera, no todos la aceptarán como tal. Más aún, la elección correcta representa tan sólo la mejor de las alternativas disponibles, no la mejor de todas las soluciones posibles. En cualquier momento pueden emerger nuevas ideas e interpretaciones. También éstas tendrán fallas con seguridad, y es posible que se deba descartarlas cuando las fallas se vuelvan evidentes. No hay una respuesta final, sino tan sólo la posibilidad de una respuesta que se le aproxime gradualmente. Se desprende que la elección entre distintas alternativas implica un proceso continuo de examen crítico antes que la aplicación mecánica de reglas fijas.

Es para destacar estos puntos que hablo del ‘modo crítico de pensar’. La expresión no debería sugerir que en un mundo cambiante todos mantienen una mente abierta. La gente puede seguir comprometiéndose sin reservas con un punto de vista determinado; pero no puede hacerlo sin tener por lo menos una idea de las alternativas. El modo tradicional de pensar acepta explicaciones en forma no crítica, pero en un mundo cambiante nadie puede decir: “Así son las cosas; por consiguiente, no pueden ser de ninguna otra manera”. La gente debe apoyar sus puntos de vista con argumentos. De otro modo sólo se convencerán a sí mismos, y creer incondicio-

nalmente en una idea rechazada por todos los demás es una forma de locura. Aun aquellos que creen tener la respuesta final deben tener en cuenta las posibles objeciones y defenderse contra las críticas.

El modo crítico de pensar es más que una actitud: es una condición prevaleciente. Indica una situación en la cual hay un gran número de interpretaciones divergentes; sus proponentes tratan de ganar aceptación para las ideas en las cuales creen. Si el modo tradicional de pensar representa un monopolio intelectual, el modo crítico puede ser descripto como una competencia intelectual. Esta competencia prevalece, con prescindencia de la actitud de determinados individuos o de las escuelas de pensamiento. Algunas de las ideas que compiten tienen el carácter de un tanteo e invitan a la crítica; otras son dogmáticas y desafían la oposición. Sólo se podría esperar que todo el pensar encarnara una actitud crítica si la gente fuera completamente racional, lo cual estaría en contradicción con nuestra premisa básica.

#### **La actitud crítica**

Se puede discutir si una actitud crítica es más apropiada a las circunstancias de un mundo cambiante que una actitud dogmática. Las opiniones que tienen la forma de un tanteo no son necesariamente correctas, y las dogmáticas no son forzosamente falsas. Pero un enfoque dogmático sólo puede perder una parte de su fuerza persuasiva cuando se dispone de puntos de vista en conflicto; la crítica es un peligro, no una ayuda. Por contraste, una actitud crítica puede beneficiarse y se beneficia por la crítica brindada; el punto de vista sostenido será modificado hasta que no se puedan plantear nuevas objeciones válidas. Es probable que cualquier cosa que emerja de este riguroso tratamiento cumplirá su propósito de una manera más eficaz que la proposición original.

La crítica es básicamente desagradable y difícil de admitir. Sólo será aceptada, si lo es, porque es eficaz. Se desprende de esto que la

actitud de la gente depende en gran medida de la eficacia con que funciona el proceso crítico; a la inversa, el funcionamiento del proceso crítico depende de la actitud de la gente. Esta relación circular, reflexiva, es responsable del carácter dinámico del modo crítico de pensar, en oposición a la permanencia estática del modo tradicional.

¿Qué hace eficaz el proceso crítico? Para responder esta pregunta debemos recordar la línea demarcatoria entre las condiciones cercanas al equilibrio y las alejadas que introdujimos antes. Si hay una separación clara entre el pensar y la realidad, la gente dispondrá de un criterio confiable para reconocer y corregir los prejuicios antes de que se vuelvan demasiado influyentes. Pero cuando la función participativa funciona activamente, el prejuicio y la tendencia se vuelven difíciles de distinguir entre sí. Por este motivo la eficacia del proceso crítico varía según el tema abordado y el propósito de la actividad mental, pero incluso en aquellas áreas en que la separación no es dada por la naturaleza, puede ser introducida por el pensamiento.

#### **El método científico**

El proceso crítico funciona de la manera más eficaz en las ciencias naturales. El método científico ha desarrollado sus propias reglas y convenciones, con las cuales todos los participantes están tácitamente de acuerdo. Estas reglas reconocen que ningún individuo, por más talentoso y honesto que sea, es capaz de un entendimiento perfecto; las teorías deben ser sometidas al examen crítico de la comunidad científica. Cualquiera que sea el resultado que emerja de este proceso interpersonal, habrá alcanzado un grado de objetividad del cual ningún pensador individual sería capaz.

Los científicos adoptan una actitud totalmente crítica no porque sean más racionales o tolerantes que los seres humanos ordinarios, sino porque la crítica científica es menos fácil de descartar que otras formas; su actitud es más un resultado del proceso crítico que una causa del mismo. La eficacia de la crítica científica es el resultado de una combinación de factores. Por una parte, la naturaleza provee

criterios fácilmente accesibles y confiables para poder juzgar la validez de las teorías; por la otra, hay un fuerte incentivo para que estos criterios sean reconocidos y acatados: la naturaleza opera en forma independiente de nuestros deseos, y no podemos utilizarla en nuestro beneficio sin comprender primero de qué manera opera. El conocimiento científico no sirve sólo para establecer la verdad; nos ayuda en la tarea de vivir. La gente podría haber continuado viviendo en forma totalmente feliz creyendo que la tierra era plana, a pesar del experimento de Galileo. Lo que volvió irresistible su argumento fue el descubrimiento del oro y de la plata en América. Los resultados prácticos no fueron previstos; en los hechos, no habrían sido logrados si la investigación científica se hubiera limitado a objetivos puramente prácticos. No obstante, proporcionaron la prueba suprema para el método científico: sólo porque hay una realidad, y porque su conocimiento por el hombre es imperfecto, fue posible para la ciencia revelar ciertas facetas de la realidad cuya existencia la gente ni siquiera había imaginado.

Más allá del dominio de los fenómenos naturales, el proceso crítico es menos eficaz. En la metafísica, la filosofía y la religión los criterios están ausentes; en las ciencias sociales, el incentivo para acatarlos no es tan fuerte. La naturaleza opera independientemente de nuestros deseos; sin embargo, la sociedad puede ser influida por las teorías que se relacionan con ella. En las ciencias naturales, las teorías deben ser verdaderas para ser eficaces; no ocurre lo mismo en las ciencias sociales. Hay un atajo: la gente puede ser persuadida por teorías. El impulso de acatar las convenciones de la ciencia es menos fuerte, y el proceso interpersonal sufre como resultado. Las teorías que tratan de cambiar la sociedad pueden adoptar una apariencia científica para explotar la reputación que ha ganado la ciencia sin acatar sus convenciones, porque el acuerdo sobre sus propósitos no es tan genuino como en el caso de las ciencias naturales. Hay dos criterios según los cuales pueden ser juzgadas las teorías - la verdad y la eficacia - y ya no coinciden. El remedio propuesto por la mayoría de los paladines del método científico consiste en hacer

cumplir con redoblado vigor las reglas desarrolladas por las ciencias naturales. Karl Popper ha propuesto la doctrina de la unidad de la ciencia: los mismos métodos y criterios son válidos en el estudio tanto de las ciencias naturales como de las sociales. Tal como lo he sostenido en *La alquimia de la finanza*, considero que esta doctrina induce a error. Existe una diferencia fundamental entre las dos búsquedas: el tema de las ciencias sociales es de carácter reflexivo, y la reflexividad destruye la separación entre el enunciado que ha vuelto tan eficaz el proceso crítico en las ciencias naturales. La misma expresión "ciencias sociales" es una falsa metáfora, porque los fenómenos pueden ser amoldados a la voluntad de los experimentadores en una forma que las sustancias naturales no permiten. Designar las ciencias sociales como alquimia preservaría el proceso crítico mejor que la doctrina de la unidad de la ciencia. Reconocería que los criterios de la verdad y la eficacia no coinciden, e impediría que las teorías sociales exlotaran la reputación de las ciencias naturales. Abriría canales de investigación que actualmente están bloqueados: las diferencias en el tema justificarían las diferencias en los enfoques. Las ciencias sociales han sufrido incommensurablemente por el hecho de tratar de imitar demasiado servilmente las ciencias naturales.

### La democracia

Después de abandonar la convención de la objetividad, ¿de qué manera deben ser juzgadas las teorías sociales? Desaparece la distinción artificial entre las teorías científicas, que dejan suponer que describen la sociedad tal como es, y las políticas, que tratan de decidir cómo debería ser, dejando un amplio margen para las diferencias de opinión. Los varios puntos de vista se dividen en dos amplias clases: la primera contiene a aquellos que proponen una fórmula fija; la otra hace depender la organización de la sociedad de las decisiones de sus miembros. Como no nos estamos ocupando de teorías científicas, no hay ninguna forma objetiva de decidir cuál de los

enfoques es correcto. Sin embargo, se puede mostrar que el último representa una actitud crítica, mientras que el primero no lo hace.

Ciertos esquemas sociales definitivos presuponen que la sociedad está sujeta a leyes distintas de las que ponen en práctica sus miembros; más aún, pretenden saber qué son esas leyes. Esto las vuelve impenetrables a cualquier aporte positivo del proceso crítico. Por el contrario, deben tratar en forma activa de suprimir los puntos de vista alternativos, porque sólo pueden merecer una aceptación universal prohibiendo la crítica e impidiendo que surjan nuevas ideas: en síntesis, destruyendo el modo crítico de pensar y deteniendo el cambio. Por otra parte, si se permite a la gente que decida las cuestiones de organización social por sí misma, no es necesario que las soluciones sean finales: pueden ser invertidas mediante el mismo proceso por el cual fueron alcanzadas. Cada uno está en libertad de expresar sus puntos de vista, y si el proceso crítico funciona eficazmente, la opinión que prevalece eventualmente puede terminar por estar cerca de representar los mejores intereses de los participantes. Este es el principio de la democracia.

Para que la democracia funcione apropiadamente, se deben reunir ciertas condiciones. Estas pueden ser comparadas con aquellas que han brindado tanto éxito al método científico: en primer lugar, debe haber un criterio para juzgar ideas en pugna, y en segundo término debe haber una disposición general a acatar ese criterio. El primer prerequisito es provisto por el voto de la mayoría, tal como lo define la constitución, y el segundo por una creencia en la democracia como una forma de vida. Una diversidad de opiniones no es suficiente para crear la democracia; si facciones distintas adoptan dogmas opuestos, el resultado no es la democracia sino la guerra civil. La gente debe creer en la democracia como una idea; debe considerar más importante que las decisiones sean adoptadas por métodos constitucionales que ver prevalecer su punto de vista. Esta condición sólo quedará satisfecha si la democracia produce en los hechos una organización social mejor que la que produciría una dictadura.

Aquí se establece una relación circular: la democracia sólo puede servir como un ideal si es eficaz, y sólo puede ser eficaz si se la acepta generalmente como un ideal. Esta relación debe evolucionar a través de un proceso reflexivo en el cual los logros de la democracia la refuerzen como un ideal, y viceversa. La democracia no puede ser impuesta por decreto.

La similitud con la ciencia es sorprendente. La convención de la objetividad y la eficacia del método científico son también mutuamente dependientes entre sí. Para romper el círculo vicioso, la ciencia depende de sus descubrimientos; éstos hablan más elocuentemente en su favor que cualquier argumento. También la democracia requiere logros positivos para asegurar su existencia: una economía en expansión, una estimulación intelectual y espiritual, un sistema político que satisfaga las aspiraciones mejor que formas rivales de gobierno.

La democracia es capaz de tales logros. Da rienda suelta a lo que se podría llamar el aspecto positivo del conocimiento imperfecto. No hay forma de saber lo que producirá eso; los resultados imprevistos pueden proporcionar la mejor justificación para la democracia. Pero el progreso no está asegurado. Los aportes positivos sólo pueden provenir de los participantes. Los resultados de su actividad mental no pueden ser predichos; pueden o no lograr que la democracia continúe siendo un éxito. La creencia en la democracia es una condición necesaria pero no suficiente de su existencia. Esto convierte la democracia en un ideal por cierto muy complicado. No se puede ponerla en vigor eliminando los puntos de vista opuestos; su éxito no puede ser garantizado ni siquiera logrando una aceptación universal para el ideal. La democracia, simplemente, no puede ser asegurada, porque está condicionada por las energías creativas de quienes participan en ella. No obstante, puede ser considerada como un ideal si se quiere que prevalezca. Quienes creen en ella deben depositar su fe en el aspecto positivo del conocimiento imperfecto, y esperar que producirá los resultados deseados.

### **La búsqueda de la certidumbre**

La democracia como un ideal deja algo que desear. No proporciona un programa claro, una meta bien definida, salvo en aquellos casos en que el pueblo haya sido privado de ella. Una vez que la gente está en libertad de perseguir metas alternativas, se enfrenta con la necesidad de decidir cuáles son esas metas. Y es aquí donde una actitud crítica es menos que totalmente satisfactoria. Por lo general, se da por supuesto que la gente tratará de maximizar su bienestar material. Esto es cierto en términos generales, pero no llega suficientemente lejos. La gente tiene aspiraciones que van más allá de su bienestar material. Estas aspiraciones sólo pueden aflorar después de que las necesidades materiales han sido satisfechas, pero a menudo tienen prioridad sobre el estrecho interés propio. Una de tales aspiraciones es el impulso creativo. Es probable que en la sociedad occidental moderna la riqueza material sea buscada mucho después que las necesidades materiales han sido satisfechas, justamente porque la búsqueda gratifica el impulso creativo. En otras sociedades, la riqueza ha ocupado un lugar mucho más bajo en la jerarquía de los valores, y el impulso creativo ha encontrado otros medios de expresión. Por ejemplo, los pueblos de Europa Oriental se preocupan mucho más por la poesía y la filosofía que los de Occidente.

Existe otro conjunto de aspiraciones que la actitud crítica está singularmente mal equipada para satisfacer: la búsqueda de certidumbre. Las ciencias naturales pueden llegar a conclusiones firmes porque disponen de un criterio objetivo. Las ciencias sociales se encuentran sobre un terreno mucho más inestable, porque la reflexividad interfiere con la objetividad; cuando se logra crear un sistema confiable de valores, una actitud crítica no sirve de mucho. Es muy difícil basar un sistema de valores en el individuo. Por un lado, los individuos están sujetos a lo más extremo en materia de incertidumbre: la muerte. Por el otro, forman parte de la misma situación que deben enfrentar. Un pensamiento verdaderamente independien-

te representa una ilusión. Las influencias exteriores, sean la familia, el grupo de pares o meramente el espíritu de la época, son mucho más poderosos de lo que se estaría dispuesto a admitir. No obstante, necesitamos un conjunto independiente de valores si queremos evitar los peligros del desequilibrio.

El modo tradicional de pensar satisface la búsqueda de certidumbre de una manera mucho más eficaz que el modo crítico. No establece ninguna distinción entre la creencia y la realidad; la religión, o su equivalente primitivo, el animismo, abarca toda la esfera del pensamiento y dispone de una adhesión incondicional. No puede sorprender que la gente anhele el paraíso perdido de la felicidad primitiva. Las ideologías dogmáticas prometen satisfacer ese anhelo. El problema consiste en que sólo pueden hacerlo después de eliminar las creencias en conflicto. Esto las vuelve casi tan peligrosas para la democracia como lo es la existencia de explicaciones alternativas para el modo tradicional de pensar.

El éxito del modo crítico de pensar en otras áreas puede contribuir a minimizar la importancia atribuida a las creencias dogmáticas. Existe un área de vital interés, a saber, las condiciones materiales de la vida, donde es posible una mejora positiva. La mente tiende a concentrar sus esfuerzos allí donde pueden producir resultados, dejando de lado cuestiones de naturaleza menos prometedora. Es por esto que los negocios tienen prioridad sobre la poesía en la sociedad occidental. Mientras se pueda mantener - y disfrutar - el progreso material, la influencia del dogma puede ser contenida.

### **La Sociedad Abierta**

#### **La competencia perfecta**

Una sociedad perfectamente cambiante parece difícil de imaginar. Con seguridad, la sociedad debe tener una estructura permanente e instituciones que aseguren su estabilidad. De otro modo, ¿cómo

podría sostener las intrincadas relaciones de una civilización? Sin embargo, no sólo se puede postular una sociedad perfectamente cambiante, sino que ya ha sido extensamente estudiada en la teoría de la competencia perfecta. Esta última proporciona a las unidades económicas ciertas situaciones alternativas que son sólo marginalmente inferiores a las que ocupan realmente. Si las circunstancias sufrieran el más mínimo cambio, estarían dispuestas a moverse; mientras tanto, su dependencia de las relaciones actuales es mantenida en un nivel mínimo. El resultado es una sociedad perfectamente cambiante que puede no estar cambiando de manera alguna.

Estoy en desacuerdo fundamental con la teoría de la competencia perfecta, pero la usaré como mi punto de partida, porque es relevante para el concepto de una sociedad perfectamente cambiante.

Esta teoría da por sentado que hay una gran cantidad de unidades, cada una de las cuales goza de conocimiento perfecto y de movilidad. Cada unidad tiene su propia escala de preferencia y se encuentra frente a una escala dada de oportunidades. Aun un examen somero muestra que estos supuestos carecen por completo de realismo. La falta de un conocimiento perfecto es uno de los puntos de partida de este estudio, y del método científico en general. La movilidad perfecta negaría los activos fijos y las aptitudes especializadas, ambas indispensables para el modo capitalista de producción. La razón por la cual los economistas han tolerado tales supuestos inaceptables durante tanto tiempo es que al hacerlo producen resultados que fueron considerados deseables en más de una manera. En primer lugar, estableció la economía como una ciencia comparable en su *status* con la física. La semejanza entre el equilibrio estático de la competencia y la termodinámica newtoniana no es una coincidencia. En segundo lugar, demostró que la competencia perfecta maximiza el bienestar.

En realidad, las condiciones sólo se acercan a las de la competencia perfecta cuando nuevas ideas, nuevos productos, nuevos métodos y nuevas preferencias mantienen a la gente y al capital en movimiento. La movilidad no es perfecta, no carece de costo moverse. Pero la gente, no obstante, está en movimiento, atraída por mejores oportuni-

dades o dislocada por circunstancias cambiantes, y una vez que comienzan a moverse tienden hacia las oportunidades más atractivas. No tienen un conocimiento perfecto, pero al estar en movimiento, perciben un mayor número de alternativas que si ocuparan la misma posición durante toda su vida. Objetarán que otras personas ocupen su lugar, pero al producirse tantas oportunidades, su adhesión a la situación existente será menos intensa, y serán menos capaces de lograr apoyo de otros que están real o potencialmente en la misma situación. A medida que la gente se moviliza con mayor frecuencia, desarrolla una cierta facilidad para la adaptación, que reduce la importancia de cualquier aptitud especializada que puedan haber adquirido. Lo que podríamos llamar la "movilidad eficaz" reemplaza el concepto no real de movilidad perfecta, y el modo crítico de pensar toma el lugar del conocimiento perfecto. El resultado no es la competencia perfecta, tal como la define la teoría económica, sino una situación que llamaré de "competencia eficaz". Aquello que la diferencia de la competencia perfecta es el hecho que los valores y las oportunidades, lejos de ser fijos, cambian constantemente.

Si se alcanzara en algún momento el equilibrio, las condiciones de la competencia eficaz dejarían de ser válidas. Cada hombre ocuparía una posición específica, que estaría menos fácilmente al alcance de otros por la simple razón de que esa unidad lucharía para defenderla. Al haber desarrollado aptitudes especiales, el hecho de moverse implicaría una pérdida.

Esa persona resistiría cualquier intrusión. Si fuera necesario, aceptaría más bien un corte en sus remuneraciones antes que hacer un movimiento, especialmente porque entonces debería luchar contra los intereses creados de alguien. En vista de su posición atrincherada y de los sacrificios que estaría dispuesto a hacer para defenderla, un extraño encontraría difícil competir. En lugar de oportunidades casi ilimitadas, cada persona estaría más o menos atada al arreglo existente. Y al no disponer de un conocimiento perfecto, no podría ni siquiera comprender las oportunidades que está perdiendo. ¡Nos encontramos muy lejos de la competencia perfecta!

### La inestabilidad

Vale la pena examinar las diferencias con el análisis clásico de la competencia perfecta. En cierta medida ya lo he hecho en *La alquimia de la finanza*, pero allí no presenté mi argumentación con tanta fuerza como debería haberlo hecho. No insistí en que hay una falla en los fundamentos mismos de la teoría económica: ésta última supone que las curvas de demanda y oferta están dadas en forma independiente, y no es necesariamente así. La forma de la curva de demanda puede ser alterada por la publicidad o, peor aún, puede ser influida por movimientos de precios. Esto ocurre especialmente en los mercados financieros, donde la especulación siguiendo la tendencia es desenfrenada. La gente compra contratos de futuros no porque quiera poseer el bien en cuestión sino porque quiere realizar una ganancia sobre esos contratos. Lo mismo puede ser cierto en el caso de las acciones, los bonos, las divisas, los bienes inmobiliarios o incluso el arte. Las perspectivas de ganancias no dependen del valor intrínseco de los objetos en cuestión sino de las intenciones de otras personas de comprarlos y venderlos, tal como lo expresa el movimiento de los precios.

De acuerdo con la teoría económica, los precios son determinados por la demanda y la oferta. ¿Qué ocurre con los precios cuando las propias curvas de demanda y oferta están bajo la influencia de los movimientos de precios? La respuesta es que no están determinados en absoluto. La situación es inestable, y en tal caso la especulación siguiendo la tendencia representa a menudo la mejor estrategia. Además, cuanto mayor es la cantidad de gente que la sigue, tanto más rentable se vuelve, porque la tendencia de los precios actúa como un factor cada vez más importante en la determinación de esa propia tendencia. Los movimientos de precios se realimentan a sí mismos, hasta que los precios pierden toda relación con los valores intrínsecos. Eventualmente la tendencia se vuelve insostenible, y se origina un "crack". La historia de los mercados financieros está repleta de tales secuencias de auge y colapso. Se trata de un

territorio alejado del equilibrio, donde la distinción entre los parámetros fundamentales (los "fundamentals") y las valuaciones se ha hecho borrosa, y reina la inestabilidad.

Evidentemente, la opinión que ciertas curvas de demanda y oferta, dadas en forma independiente, determinan los precios no se basa en los hechos. Examinándola más de cerca, resulta una ilusión que se convalida parcialmente a sí misma, porque su aceptación generalizada puede resultar útil para promover la estabilidad. Una vez que se la reconoce como una ilusión, la tarea de mantener la estabilidad en los mercados financieros puede volverse tremadamente complicada.

Se puede observar que la inestabilidad es un problema endémico en una economía de mercado. En lugar de equilibrio, el libre juego de las fuerzas del mercado genera un proceso interminable de cambio, en el cual los excesos de un determinado tipo producen los de otro tipo. En ciertas condiciones, especialmente cuando está involucrado el crédito, el desequilibrio se puede volver acumulativo, hasta que se alcanza un punto de ruptura.

Esta conclusión abre una caja de Pandora. El análisis clásico se basa enteramente en el interés propio; pero si la búsqueda del interés propio *no* conduce a un sistema estable, se trata de saber si el interés propio es suficiente para asegurar la supervivencia del sistema. La respuesta es un "no" rotundo. La estabilidad de los mercados financieros sólo puede ser preservada por alguna forma de regulación. Y una vez que hacemos de la estabilidad un objetivo político, le suceden otras causas valiosas. Con seguridad, en condiciones de estabilidad se debe preservar la competencia. Una política pública que se proponga preservar la estabilidad, la competencia y quién sabe qué más está violentamente en pugna con el principio del "*laissez-faire*". Uno de los bandos en conflicto debe estar equivocado.

El siglo XIX puede ser invocado como una época en la cual el "*laissez-faire*" fue el orden económico generalmente aceptado y realmente prevaleciente en una gran parte del mundo. Es evidente que no lo caracterizó el equilibrio que proclamaba la teoría econó-

mica. Fue un período de rápido avance económico, durante el cual se inventaron nuevos métodos de producción, evolucionaron nuevas formas de organización económica y las fronteras de la actividad económica se expandieron en todas las direcciones. El viejo marco de los controles económicos se había derrumbado; el progreso fue tan rápido que no hubo tiempo para planificarlo. El mecanismo del Estado era del todo inadecuado para asumir tareas adicionales; a duras penas estaba en condiciones de mantener la ley y el orden en las ciudades que crecían y en las fronteras que se expandían. No bien la tasa de crecimiento se hizo más lenta, el mecanismo de la regulación estatal comenzó a ponerse a la altura de los requerimientos que se le planteaban. Se recopilaron estadísticas, se recaudaron impuestos, y se corrigieron algunos de los más llamativos abusos y anomalías de la libre competencia. A medida que nuevos países se embarcaban en un proceso de industrialización, tuvieron el ejemplo de otros ante ellos. Por primera vez el Estado estuvo en condiciones de ejercer un control eficaz sobre el desarrollo industrial, y la gente pudo efectuar una elección real entre el "*laissez-faire*" y la planificación. Tal como ocurrieron las cosas, esto marcó el fin de la Edad de Oro del "*laissez-faire*": primero llegó el proteccionismo y luego otras formas de control estatal.

A comienzos del siglo XX el Estado estaba en condiciones de fijar las reglas de juego. Y cuando la inestabilidad de los mercados financieros condujo a una ruptura general del sistema bancario, causando la Gran Depresión de los años 30, el Estado estaba preparado para echarse al ruedo.

El principio del "*laissez-faire*" ha disfrutado de un fuerte renacimiento en los años recientes. El presidente Reagan invocó la magia del mercado, y Margaret Thatcher alentó la supervivencia de los más aptos. Vivimos una vez más en una época de rápido cambio, innovación e inestabilidad. Pero el principio del "*laissez-faire*" tiene tantas fallas como en el siglo XIX.

El hecho es que todo sistema social, toda construcción mental humana tiene fallas, y el hecho de descubrir los inconvenientes de

un arreglo no debería ser utilizado para justificar el que se le opone. Hacerlo es una falta común. Una de las principales lecciones que se pueden aprender de la experiencia reciente es que el estrecho interés propio no provee un conjunto de valores adecuados para manejar las cuestiones de política que enfrentamos hoy. Necesitamos invocar valores más amplios, que están relacionados con la supervivencia del sistema, y no meramente con la prosperidad del participante individual. Es un punto al cual volveré al examinar la cuestión de los valores.

### La libertad

La competencia eficaz no produce el equilibrio, pero maximiza la libertad del individuo, reduciendo su dependencia de las relaciones existentes. Por lo general, se considera la libertad como un derecho o una serie de derechos - libertad de palabra, de religión - promulgados por la ley o la Constitución. Este es un punto de vista muy estrecho. Prefiero dar al término un sentido más amplio. Considero la libertad como la disponibilidad de alternativas. Si las alternativas a la propia situación actual son muy inferiores, o si el moverse implica un gran esfuerzo y sacrificio, la gente continúa dependiendo de los arreglos existentes y está expuesta a toda clase de restricciones, agravios y explotación. Si dispusiera de alternativas, se encontraría libre de estas presiones. Si las experimentara, se iría a otra parte. En consecuencia, la libertad es una consecuencia de la capacidad de la gente de separarse de sus posiciones actuales. Cuando las alternativas son sólo marginalmente inferiores, la libertad se maximiza.

Esta actitud es muy diferente de la forma en que la gente suele considerar la libertad, pero ésta, en tal caso, es considerada generalmente como un ideal y no como un hecho. Como ideal, la libertad se asocia comúnmente con el sacrificio. En realidad, consiste en poder hacer lo que uno quiere sin tener que hacer sacrificios por eso.

La gente que cree en la libertad como un ideal puede luchar en forma apasionada por ella, pero no la entiende necesariamente.

Teniendo en cuenta que le sirve como un ideal, tiende a considerarla como una bendición profunda. En los hechos, la libertad no está desprovista de aspectos indeseables. Cuando los sacrificios han fructificado y se logra la libertad, esto puede volverse más evidente que cuando la libertad era tan sólo un ideal. El aura del heroísmo se esfuma, la solidaridad basada en un ideal común se disipa. Lo que queda es una multitud de individuos, cada uno de los cuales persigue su propio interés, tal como lo siente. Este puede o no coincidir con el interés público. Tal es la libertad que se puede encontrar en una sociedad abierta, y puede parecer decepcionante para quienes han luchado por ella.

### **La propiedad privada**

La libertad, tal como ha sido definida aquí, se extiende no sólo a los seres humanos sino a todos los otros medios de producción. La tierra y el capital pueden ser también libres en el sentido de que no están atados a usos particulares, sino que están provistos de alternativas graduadas marginalmente. Este es un prerequisito de la institución de la propiedad privada.

Los factores de la producción son empleados siempre junto con otros factores, de tal modo que cualquier cambio en el empleo de uno de ellos debe tener una influencia sobre los demás. Como consecuencia, la riqueza no es nunca verdaderamente privada; tropieza con los intereses de otros. La competencia eficaz reduce la dependencia de un factor respecto de otro, y aceptando los supuestos no reales de la competencia perfecta la dependencia desaparece por completo. Esto releva a los propietarios de cualquier responsabilidad hacia otros participantes, y proporciona una justificación teórica para considerar la propiedad privada como un derecho fundamental. Se puede observar que el concepto de propiedad privada necesita la teoría de la competencia perfecta para justificarlo. En ausencia de los supuestos no reales de la movilidad perfecta y el conocimiento perfecto, la propiedad lleva consigo no sólo derechos sino también obligaciones hacia la comunidad.

La competencia eficaz favorece igualmente la propiedad privada, pero de una manera más calificada. Las consecuencias sociales de las decisiones individuales son difusas, y los efectos adversos son amortiguados por la capacidad de los factores afectados de pasar a otras alternativas. Las obligaciones sociales asociadas con la riqueza son correspondientemente vagas y generalizadas, y hay mucho que decir en favor de que la propiedad sea poseída y administrada privatamente, especialmente teniendo en cuenta que la alternativa de la propiedad pública tiene inconvenientes peores. Pero, por contraposición con el análisis clásico, los derechos de propiedad privada no pueden ser considerados como absolutos, porque la competencia no es perfecta.

### **El contrato social**

Cuando la libertad es un hecho, el carácter de la sociedad es determinado enteramente por las decisiones de sus miembros. Del mismo modo que en una sociedad orgánica la posición de los miembros sólo podría ser comprendida en relación con el Todo, ahora el Todo carece de sentido en sí mismo, y sólo se puede entenderlo en términos de las decisiones de los individuos. Es para destacar este contraste que utilice el término "sociedad abierta". Es probable que una sociedad de este tipo sea abierta en el sentido más habitual de que la gente es capaz de entrar y salir a voluntad, pero eso es secundario desde mi punto de vista.

En una sociedad civilizada, la gente está involucrada en muchas relaciones y asociaciones. Mientras que en la sociedad orgánica éstas son determinadas por la tradición, en la sociedad abierta son moldeadas por las decisiones de los individuos afectados: son reguladas por contratos escritos y no escritos. Los lazos contractuales toman el lugar de los tradicionales.

Las relaciones son tradicionales en el sentido de que sus términos y condiciones están más allá del control de las partes interesadas. Por ejemplo, la herencia de la tierra está predeterminada; tam-

bien lo está la relación entre el siervo y el propietario de la tierra. Las relaciones son cerradas también en el sentido de que los términos sólo son válidos para los directamente involucrados y no conciernen a nadie más. Las relaciones contractuales son abiertas en el sentido que los términos son negociados por las partes interesadas y pueden ser alterados por mutuo consentimiento. También son abiertas en el sentido que las partes contratantes pueden ser reemplazadas por otras. A menudo los contratos son conocidos públicamente, y las discrepancias flagrantes entre los arreglos que cubren situaciones similares son corregidos por la competencia.

En cierto sentido, la diferencia entre las relaciones tradicionales y las contractuales corresponde a las que existen entre el pensamiento concreto y el abstracto. Mientras que una relación tradicional es válida sólo para aquellos que están directamente implicados, se puede considerar que los términos de un contrato tienen validez universal.

Si las relaciones son determinadas por los participantes, el carácter de miembro de las varias instituciones que constituyen la sociedad civilizada debería ser también el tema de un contrato. Es esta línea de razonamiento la que ha conducido al concepto de un contrato social. Tal como fue expuesto originalmente por Rousseau, el concepto no tiene ni validez teórica ni histórica. Definir la sociedad en términos de un contrato celebrado en forma libre por individuos completamente independientes sería engañoso; y atribuir la génesis histórica de la sociedad civilizada a tal contrato sería un anacronismo. No obstante, el concepto de Rousseau señala la esencia de una sociedad abierta tan claramente como la alegoría de Menenio Agripa definió la sociedad orgánica.

La sociedad abierta puede ser considerada como un modelo teórico en el cual las relaciones son de carácter contractual. La existencia de instituciones cuya lista de miembros es compulsoria o limitada no interfiere con esta interpretación. La libertad individual está asegurada mientras haya diversas instituciones diferentes del mismo nivel aproximado abiertas a cada individuo, de tal modo que

ésta pueda elegir aquella a la cual quiere pertenecer. Esto sigue siendo válido aun si algunas de estas instituciones, como el Estado, tienen facultades compulsivas, y otras, como los clubes sociales, limitan la admisión de sus miembros. El Estado no puede oprimir a los individuos, porque éstos pueden buscar otro contrato emigrando; los clubes sociales no pueden condenarlos al destierro, porque los individuos pueden ser admitidos en otra parte.

La sociedad abierta no asegura oportunidades iguales a todos. Por el contrario, si un modo capitalista de producción se acopla con la propiedad privada, habrá seguramente grandes desigualdades que, abandonadas a sí mismas, tienden a aumentar en lugar de disminuir. La sociedad abierta no es necesariamente una sociedad sin clases; en los hechos, resulta difícil - aunque no imposible - imaginarla así. ¿De qué manera la existencia de clases distintas puede conciliarse con la idea de una sociedad abierta? La respuesta es simple. En la sociedad abierta, las clases son meramente generalizaciones acerca de los estratos sociales. Dado el alto nivel de movilidad social, no puede haber conciencia de clases del tipo acerca del cual habló Marx. Su concepto se aplica sólo a una sociedad cerrada, y la examinaré con mayor detalle bajo ese título.

### Valiente mundo nuevo

Intentemos llevar el concepto de una sociedad abierta a su conclusión lógica y describamos a qué se parecería una sociedad perfectamente cambiante. Se dispondría de alternativas en todos los aspectos de la existencia: en las relaciones personales, las opiniones y las ideas, los procesos productivos y los materiales, las organizaciones económicas y sociales, y así sucesivamente. En estas circunstancias, el individuo ocuparía una posición de suma importancia. Los miembros de una sociedad orgánica no poseen independencia en absoluto; en una sociedad menos que perfectamente cambiante, las relaciones y los valores establecidos circunscriben todavía el comportamiento de la gente; pero en una sociedad perfectamente abierta ninguno de los

lazos existentes es definitivo, y la relación de la gente con la nación, la familia y sus semejantes depende enteramente de sus propias decisiones. Observando bien el reverso de la moneda, esto significa que la permanencia de las relaciones sociales ha desaparecido; la estructura orgánica de la sociedad se ha desintegrado hasta el punto en que los átomos, los individuos, flotan libremente sin raíces.

La manera en que el individuo elige entre las alternativas de las cuales dispone es el tema de la teoría económica. Por consiguiente, el análisis económico proporciona un punto de partida conveniente. Lo único necesario es extenderlo. En un mundo en que cada acción es un tema de elección, el comportamiento económico caracteriza todos los campos de actividad. Eso no significa necesariamente que la gente preste más atención a la posesión de bienes que a los valores espirituales, artísticos o morales, sino meramente que todos los valores pueden ser reducidos a términos monetarios. Esto vuelve relevantes los principios del mercado en áreas de tan vastos alcances como el arte, la política, la vida social, el sexo y la religión. No todo lo que tiene valor está sujeto a una compra y una venta, porque hay algunos valores que son puramente personales y, por consiguiente, no pueden ser intercambiados (por ejemplo, el amor materno), otros pierden su valor en el proceso de intercambio (por ejemplo, la reputación), y hay otros que sería físicamente imposible o ilegal intercambiar (por ejemplo, las condiciones meteorológicas o los cargos políticos). No obstante, en una sociedad perfectamente cambiante el mecanismo del mercado se extendería hasta sus límites más extremos. Aun en los casos en que el funcionamiento de las fuerzas del mercado es regulado por la legislación, ésta sería el resultado de un proceso de regateo afín al comportamiento económico.

Emergen opciones que no habrían sido imaginables siquiera en una época anterior. La eutanasia, la ingeniería genética y el lavado de cerebros se convierten en posibilidades prácticas. Las funciones humanas más complejas, como el pensar, pueden ser descompuestas en sus elementos y reproducidas artificialmente. Todo parece posible hasta que se demuestre que es imposible.

Tal vez la característica más llamativa de una sociedad perfectamente cambiante es la declinación que se produce en las relaciones personales. Lo que vuelve personal una relación es el hecho que está vinculada con una persona concreta. Los amigos, los vecinos, los esposos y las esposas se volverían, si no intercambiables, por lo menos fácilmente reemplazables por sustitutos sólo marginalmente inferiores (o superiores), que estarían sujetos a elección bajo condiciones competitivas. Los padres y los hijos quedarían presumiblemente fijos, pero los lazos que los conectan podrían volverse menos influyentes. La importancia de los contactos personales podría declinar por completo, a medida que medios más eficientes de comunicación reduzcan la necesidad de una presencia física.

El cuadro que emerge es cualquier cosa, menos placentero. Como un hecho consumado, la sociedad abierta puede demostrar ser mucho menos deseable de lo que parece a quienes la consideran como un ideal. Para poner las cosas en perspectiva, se debería recordar que cualquier sistema social se vuelve absurdo e intolerable si se lo lleva hasta su conclusión lógica, llámsese la *Utopía* de Tomás Moro, los países imaginarios de Defoe, el *Valiente Mundo Nuevo* [“*Brave New World*”, traducido como “Un mundo feliz”] de Huxley o 1984 de Orwell.

### La cuestión de los valores

El gran *boom* de la sociedad abierta, y el logro que lo califica para servir como un ideal, es la libertad del individuo. La atracción más obvia de la libertad es de carácter negativo: la ausencia de restricciones. Pero la libertad tiene también un aspecto positivo, que es aún más importante. Permite a la gente aprender a pensar por sí mismas, a decidir lo que quiere y a transformar sus sueños en una realidad. Puede explorar los límites de sus capacidades y alcanzar logros intelectuales, organizacionales, artísticos y prácticos que de otro modo no podría haber sospechado siquiera que fueran alcanzables. Eso puede ser una experiencia intensamente excitante y satisfactoria.

En la columna negativa, la posición de extrema importancia de la cual disfrutan los individuos les impone una carga que en ciertos momentos se puede tornar intolerable. ¿Dónde pueden encontrar los valores que necesitan para efectuar todas las elecciones que se les presentan? Es una contradicción en los términos esperar que un individuo independiente, sin compromisos, opere con un conjunto fijo de valores. Los valores son un asunto de elección en igual medida que cualquier otra cosa. La elección puede ser consciente y ser el resultado de muchos exámenes de conciencia y reflexión; es más probable que sea impulsiva o basada en antecedentes familiares, consejos, publicidad o alguna otra influencia externa. Cuando los valores son cambiables, el cambiarlos formará seguramente una parte importante de las actividades de negocios. Los individuos deben elegir sus valores bajo una gran presión externa.

Si se tratara sólo de un asunto de elecciones acerca del consumo no habría una gran dificultad. Cuando se quiere decidir qué marca de cigarrillos elegir, la sensación de placer puede proveer una guía adecuada, si bien incluso esto es dudoso, si se tienen en cuenta las cantidades gastadas en la publicidad de cigarrillos. Pero una sociedad no se puede construir sólo sobre la base del principio del placer. La vida incluye dolor, riesgos, peligros y, finalmente, la perspectiva de la muerte. Si el placer fuera la única pauta, no se podría acumular el capital, y muchas de las asociaciones e instituciones que constituyen la sociedad no podrían sobrevivir, ni se podrían haber realizado muchos de los descubrimientos y de las creaciones artísticas y técnicas que forman una civilización.

#### Deficiencia de propósitos

Cuando vamos más allá de las elecciones que proveen una satisfacción inmediata, encontramos que la sociedad abierta padece lo que se podría llamar una "deficiencia de propósitos". No quiero decir que no se puede encontrar un propósito, sino meramente que debe ser buscado y encontrado por cada individuo por sí mismo y en sí mismo.

Es esta obligación la que crea la carga a la cual me referí. Las personas pueden tratar de identificarse con un propósito más amplio uniéndose a un grupo o dedicándose a un ideal. Pero las asociaciones voluntarias no tienen la misma inevitable cualidad tranquilizante que la sociedad orgánica. No se pertenece a algún grupo como algo natural sino como resultado de una elección consciente, y resulta difícil comprometerse por completo a un grupo particular, cuando hay tantos para elegir. Incluso si se hace eso, el grupo, a su vez, no está comprometido: existe un constante peligro de ser rechazados o dejados afuera.

Lo mismo vale para los ideales. Los ideales religiosos y sociales compiten entre sí, de tal modo que carecen de la inevitabilidad que permitiría a la gente aceptarlos sin reserva. La lealtad a un ideal se vuelve un asunto de elección en la misma medida que la lealtad a un grupo. El individuo permanece separado; su adhesión no significa identidad, sino una decisión consciente. La conciencia de este acto se interpone entre el individuo y el ideal adoptado.

La necesidad de encontrar un propósito por si mismo y en sí mismo coloca a los individuos ante un dilema. El individuo es la más débil entre todas las unidades que constituyen una sociedad, y tiene un plazo de vida más corto que la mayor parte de las instituciones que dependen de él. A partir de ellos mismos, los individuos proveen un fundamento muy poco seguro para sostener una estructura que les sobrevivirá y que debe representar a sus ojos un mayor valor que su propia vida y su bienestar. Sin embargo, se necesita un sistema de valores de este tipo para sostener una sociedad abierta.

La inadecuación del individuo como una fuente de valores puede expresarse de diferentes maneras. La soledad o los sentimientos de inferioridad, culpa y futilidad pueden estar relacionados directamente con una deficiencia de propósito. Tales perturbaciones psíquicas se ven exacerbadas por la tendencia de las personas a considerarse responsables en forma personal de estos sentimientos, en lugar de poner sus dificultades personales en un contexto social. El psicoanálisis no ayuda en este sentido; cualquiera que sea su valor

terapéutico, su excesiva preocupación por el individuo tiende a agravar los problemas que se propone curar.

Los problemas de la carga de la conciencia individual se vuelven mayores cuanto más riqueza y poder posea la persona. Alguien que a duras penas hace equilibrios para sobrevivir no puede permitirse el lujo de detenerse y preguntarse acerca del propósito de la vida. Pero se puede confiar en lo que he llamado el "aspecto positivo del conocimiento imperfecto" para que la sociedad abierta sea opulenta, de tal modo que es probable que el dilema se presente en toda su fuerza. Se puede alcanzar un punto en que hasta el principio del placer se vea puesto en peligro: la gente puede no ser capaz de extraer una satisfacción suficiente de los resultados de su labor para justificar el esfuerzo que realiza para alcanzarlos. La creación de la riqueza puede proveer su propia justificación como una forma de actividad creativa; es en el momento de disfrutar de sus frutos cuando tienden a aparecer signos de congestión.

Aquellos que son incapaces de encontrar un propósito en sí mismos pueden ser llevados a abrazar un dogma que provee al individuo un conjunto ya hecho de valores y un lugar seguro en el mundo. Una forma de eliminar la deficiencia de propósitos consiste en abandonar la sociedad abierta. Si la libertad se convierte en una carga intolerable, la sociedad cerrada puede aparecer como la salvación.

### El modo de pensar dogmático

Hemos visto que el modo crítico de pensar coloca firmemente la carga de decidir qué es correcto o erróneo, verdadero o falso, sobre los hombros del individuo. Teniendo en cuenta el entendimiento imperfecto del individuo, hay un cierto número de preguntas vitales - especialmente aquellas que se refieren a la relación del individuo con el universo y a su lugar en la sociedad - a las cuales esa persona no puede proporcionar una respuesta final. La incertidumbre es

difícil de soportar, y la mente humana es capaz de llegar muy lejos para escapar de ella.

Existe una escapatoria de este tipo: *el modo dogmático de pensar*. Consiste en establecer como fundamental una doctrina que se cree proveniente de una fuente distinta del individuo mismo. La fuente puede ser la tradición o una ideología que ha tenido éxito en lograr la supremacía en competencia con otras ideologías. En cualquiera de los dos casos, se declara que es el árbitro supremo en materia de puntos de vista en pugna. Quienes están de acuerdo son aceptados, y quienes están en contra son rechazados. No se necesita ponderar alternativas: cada una de las elecciones ya viene hecha de medida. Ninguna pregunta se deja sin contestación. El espantoso espectro de la incertidumbre queda eliminado.

El modo dogmático de pensar tiene mucho en común con el modo tradicional. Al postular una autoridad que es la fuente de todo conocimiento, intenta mantener o recrear la maravillosa simplicidad de un mundo en el cual la opinión prevaleciente no está sujeta a dudas o cuestionamientos. Pero es justamente la falta de simplicidad aquello que lo diferencia del modo tradicional. En éste último, la inmutabilidad es un hecho aceptado universalmente; en el modo dogmático, es un postulado. En lugar de una única opinión universalmente aceptada, hay muchas interpretaciones posibles, pero sólo una que esté de acuerdo con el postulado. Las otras deben ser rechazadas. Lo que complica las cosas es que el modo dogmático no puede admitir que está enunciando un postulado, porque eso socavaría la autoridad incuestionable que trata de establecer. Para superar esta dificultad, pueden ser necesarias algunas increíbles contorsiones mentales. Por más que lo intente, el modo dogmático de pensar no puede recrear las condiciones de simplicidad que caracterizaron el modo tradicional. El punto esencial de diferencia es éste: un mundo genuinamente sin cambios no puede tener historia. Una vez que se toma conciencia de los conflictos pasados y presentes, los preceptos pierden su carácter inevitable. Esto significa que el modo tradicional de pensar está restringido a los primeros estadios del

desarrollo del hombre. Sólo si la gente pudiera olvidar su más temprana historia sería posible un regreso al modo tradicional.

Por consiguiente, se puede descartar una transición directa del modo tradicional al modo crítico. Si prevaleciera durante un período indefinido un modo dogmático de pensar, la historia podría diluirse gradualmente, pero en la coyuntura actual esto no merece ser considerado como una posibilidad práctica. La elección es sólo entre los modos crítico y dogmático.

El modo dogmático de pensar tiende a recurrir a una autoridad sobrehumana, como Dios o la Historia, que se revela a la humanidad de una manera u otra. La revelación es la fuente final y última de la verdad. Mientras los hombres, con su intelecto imperfecto, discuten interminablemente acerca de las aplicaciones y las consecuencias de la doctrina, ésta continúa brillando en su augusta pureza. Mientras la observación registra un flujo constante de cambios, la regla del poder sobrehumano permanece sin perturbaciones. Este mecanismo mantiene la ilusión de un orden mundial permanente y bien definido, frente a muchas pruebas que de otro modo lo desacreditarían. La ilusión se ve reforzada por el hecho que el modo dogmático de pensar, si tiene éxito, tiende a mantener sin cambios las condiciones sociales. Sin embargo, aun en sus mejores momentos, el modo dogmático no posee la simplicidad que fue el rasgo compensatorio del modo tradicional.

Como el modo crítico de pensar es más poderoso que el modo tradicional, es más probable que las ideologías desarrolladas por el pensamiento crítico sirvan como la base del dogma que la tradición misma. Una vez establecidas, pueden asumir un aspecto tradicional. Si el lenguaje es suficientemente flexible para permitir el uso figurativo de formulaciones concretas, también puede prestarse al proceso inverso, y las ideas abstractas pueden ser personificadas. El Dios del Viejo Testamento es un ejemplo, y “*La rama dorada*” de Frazer ofrece muchos otros ejemplos. Podemos encontrar en la práctica que lo que llamamos tradición incorpora muchos productos del pensar crítico, traducidos a términos concretos.

El requerimiento primordial del dogma consiste en abarcarlo todo. Debe proveer un patrón de medida que permita medir cualquier pensamiento y cualquier acción. Si no se pudiera evaluar cada cosa según sus propios criterios, habría que buscar otros métodos de distinguir entre lo correcto y lo erróneo; esa búsqueda destruiría el modo dogmático de pensar. Incluso si la validez del dogma no fuera atacada directamente, la aplicación de otros criterios tendería a minar su autoridad. Si se quiere que una doctrina cumpla su función como el fundamento de todo conocimiento, su supremacía debe ser afirmada en todos los terrenos. Puede no ser necesario referirse a ella todo el tiempo: se puede cultivar la tierra, pintar cuadros, hacer guerras, lanzar cohetes, cada uno a su manera. Pero cada vez que una idea o una acción entra en conflicto con una doctrina, ésta última debe tener prioridad. De esta manera, áreas aún más amplias de la actividad humana pueden terminar bajo su control.

La otra característica principal del dogma es su rigidez. El modo tradicional de pensar es extremadamente flexible. Como la tradición está al margen del tiempo, cualquier alteración es aceptada no sólo en el presente sino como algo que ha existido desde tiempos inmemoriales. No ocurre lo mismo con el modo dogmático. Sus doctrinas proveen una vara de medir mediante la cual deben ser juzgados los pensamientos y las acciones. Por ende, deben estar fijados en forma permanente, y ninguna transgresión puede justificar un cambio. Si se produce una desviación con respecto a la norma, debe ser corregida enseguida. El dogma mismo no debe ser violado.

A la luz de nuestro entendimiento intrínsecamente imperfecto, es obvio que ciertos nuevos desarrollos pueden chocar con las doctrinas establecidas o crear contradicciones internas en formas imprevistas. Cualquier cambio representa una amenaza potencial. Para minimizar el peligro, el modo dogmático de pensar tiende a inhibir nuevas desviaciones tanto en el pensamiento como en la acción. Lo hace no sólo eliminando el cambio no regulado de su propia visión del universo, sino también suprimiendo activamente los pensamientos y las acciones que no estén regulados. Hasta

dónde llegará en esta dirección depende de hasta dónde sea atacado.

En contraste con el modo tradicional de pensar, el modo dogmático está vinculado inseparablemente con alguna forma de compulsión, que es necesaria para asegurar la supremacía del dogma sobre las alternativas reales y potenciales. Toda doctrina planteará seguramente cuestiones que no se resuelven por la mera contemplación; en ausencia de una autoridad que defienda la doctrina y defienda su pureza, la visión dogmática tenderá a desintegrarse en diversas interpretaciones en conflicto. La forma más eficaz de manejar ese problema consiste en encargar a una autoridad humana que interprete la voluntad del poder sobrehumano del cual proviene la validez de las doctrinas. Sus interpretaciones pueden evolucionar con el tiempo, y si la autoridad opera eficazmente, las doctrinas prevalecientes pueden seguir en considerable medida el ritmo de los cambios que ocurren en la realidad. Pero no se puede tolerar ninguna innovación no sancionada por la autoridad, y ésta debe tener un poder suficiente para eliminar los puntos de vista en pugna.

Puede haber circunstancias en las cuales la autoridad tiene poca necesidad de recurrir a la fuerza. Hasta tanto el dogma prevaleciente cumple su función de proveer una explicación que lo abarca todo, la gente tenderá a aceptarla sin cuestionarla. Después de todo, el dogma disfruta de un monopolio: si bien puede haber diversos puntos de vista sobre temas particulares, cuando se trata de la realidad en su conjunto sólo existe un punto de vista. La gente es puesta bajo su tutela y está preparada para pensar en sus términos: es más natural para ellos aceptarla que cuestionarla.

Sin embargo, cuando las contradicciones internas se convierten en debates cada vez más carentes de realismo, o cuando se producen acontecimientos nuevos que no encajan en las explicaciones conocidas, la gente podría comenzar a cuestionar los fundamentos. Cuando ocurre esto, el modo dogmático de pensar sólo puede ser sostenido por la fuerza. El uso de la fuerza está destinado a ejercer una profunda influencia sobre la evolución de las ideas. El pensar ya

no se desarrolla siguiendo sus propias líneas sino que se entrelaza en forma compleja con las políticas de poder. Los pensamientos particulares se asocian con intereses particulares, y la victoria de una interpretación depende más de la fuerza política relativa de sus proponentes que de la validez de los argumentos reunidos para apoyarla. La mente humana se convierte en un campo de batalla de fuerzas políticas y, a la inversa, las doctrinas se convierten en armas en las manos de las facciones en guerra.

De esta manera se puede prolongar la supremacía de una doctrina por medios que tienen poco que ver con la validez de los argumentos. Cuanto mayor es la coerción empleada para mantener en vigor un dogma, menos probable es que satisfaga las necesidades de la mente humana. Cuando finalmente se quiebra la hegemonía de un dogma, es probable que la gente sienta que se ha liberado de una opresión terrible. Se abren amplios puntos de vista nuevos, y la abundancia de las oportunidades engendra esperanza, entusiasmo y una tremenda actividad intelectual.

Se puede observar que el modo dogmático de pensar fracasa en su tentativa de recrear cualquiera de las cualidades que volvieron tan atractivo el modo tradicional. Se vuelve retorcido, rígido y opresivo. Es verdad que elimina las incertidumbres que atormentan el modo crítico, pero sólo al precio de crear condiciones que la mente humana consideraría intolerables si conociera de cualquier otra alternativa. Así como una doctrina basada en una autoridad sobrehumana puede proporcionar un canal de escape para los defectos del modo crítico, éste último puede presentarse como la salvación para quienes que padecen bajo la opresión de un dogma.

### La sociedad cerrada

La sociedad orgánica presenta algunos rasgos muy atractivos para el observador: una unidad social concreta, una pertenencia no cuestionada, una identificación de cada uno de sus miembros con la

colectividad. Los miembros de una sociedad orgánica difícilmente podrían considerar esto como una ventaja, al ignorar que la relación podría ser diferente en cualquier sentido; sólo quienes tienen noción de un conflicto entre el individuo y el Todo social en su propia sociedad considerarán probablemente la unidad orgánica como una meta deseable. En consecuencia, los atractivos de una sociedad orgánica son apreciados mejor cuando ya no prevalecen las condiciones requeridas para su existencia. No puede sorprender que a través de la historia la humanidad haya demostrado un anhelo de volver a su estado original de inocencia y de bienaventuranza. La expulsión del Jardín del Edén es un tema recurrente. Pero una vez perdida la inocencia no puede ser recuperada, salvo tal vez olvidando toda experiencia. En cualquier intento de recrear artificialmente las condiciones de una sociedad orgánica, lo más difícil de alcanzar es precisamente la identificación incuestionable y sin cuestionamientos de todos los miembros con la sociedad a la cual pertenecen. Para re establecer la unidad orgánica resulta necesario proclamar la supremacía de la colectividad. Sin embargo el resultado diferirá de la sociedad orgánica en un aspecto vital: los intereses individuales, en lugar de ser idénticos con los de la colectividad, quedan subordinados a ellos.

La distinción entre el interés público y el privado plantea una pregunta perturbadora acerca de lo que es realmente el interés público. El interés común debe ser definido, interpretado y, si fuera necesario, impuesto por sobre los intereses personales en conflicto. Esta tarea es realizada de la mejor manera por un gobernante vivo, porque éste puede adoptar sus políticas a las circunstancias. Si se la confía a una institución, probablemente será desempeñada de una manera engorrosa, inflexible y por último ineficaz. La institución intentará impedir los cambios, pero a la larga no podrá tener éxito.

Por más que en teoría el interés común esté definido, en la práctica es probable que refleje el interés de los gobernantes. Son ellos quienes proclaman la supremacía del Todo, y son ellos quienes imponen la voluntad de éste sobre los individuos recalcitrantes. A

menos que se suponga que son totalmente desinteresados, son ellos también quienes se benefician. Los gobernantes no promueven necesariamente sus fines egoístas como individuos, pero se benefician sobre la base del sistema existente como una clase; por definición, son la clase que gobierna. Como la pertenencia a una clase está definida con claridad, la subordinación del individuo al Todo social es equivalente a la subordinación de una clase a otra. Por consiguiente, se puede definir la sociedad cerrada como una sociedad basada en la explotación de clases. La explotación puede ocurrir igualmente en una sociedad abierta, pero como la posición del individuo no es fija, no funciona sobre una base de clase. La explotación de clases, en el sentido de Marx, sólo puede existir en una sociedad cerrada. Marx realizó un valioso aporte cuando estableció el concepto, del mismo modo que lo hizo Menenio Agripa cuando comparó la sociedad con un organismo. No obstante, ambos se equivocaron en cuanto al tipo de sociedad al cual lo aplicaron.

Si el fin declarado de una sociedad cerrada consiste en asegurar la supremacía de una clase (o raza, o nacionalidad) sobre otra, puede cumplir eficazmente su propósito. Pero si su meta es recuperar las condiciones idílicas de una sociedad orgánica, está destinado al fracaso. Existe una brecha entre el ideal de la unidad social y la realidad de la explotación de clases. Para llenar la brecha se necesita un complicado conjunto de explicaciones, que por definición están en desacuerdo con los hechos.

Lograr que la ideología sea aceptada universalmente es la tarea primordial de las autoridades gobernantes y el criterio de su éxito. Cuanto más amplia es la aceptación de la ideología, tanto menor será el conflicto entre el interés colectivo y las políticas seguidas realmente, y viceversa. En su mejor momento, un sistema autoritario puede avanzar un largo trecho hacia el restablecimiento de la calma y la armonía de la sociedad orgánica. Más comúnmente se deberá emplear un cierto grado de coerción, y luego este hecho deberá ser explicado mediante argumentos tortuosos, que vuelven menos convincente la ideología, lo cual requiere de nuevo el empleo

de la fuerza, hasta que, en su peor momento, el sistema se basa en la compulsión y su ideología no guarda ninguna semejanza con la realidad.

Tengo algunas reservas acerca de la distinción trazada por Jane Kirkpatrick entre los régimes autoritarios y los totalitarios, porque ella la usó para distinguir entre los amigos y los enemigos de los Estados Unidos, pero se debe señalar algo al respecto. Un régimen autoritario que se dedica a mantenerse en el poder puede admitir más o menos abiertamente de qué se trata. Puede limitar la libertad de sus súbditos de diversas maneras, puede ser agresivo y brutal, pero no necesita extender su influencia sobre cada uno de los aspectos de la existencia para preservar su hegemonía. Por otro lado, un sistema que pretende estar al servicio de algún ideal de justicia social necesita cubrir la realidad de la explotación de clases. Esto requiere controlar los pensamientos de sus súbditos, no tan sólo sus acciones, y vuelve mucho más penetrante su influencia restrictiva.

El sistema soviético es el mejor ejemplo de una sociedad cerrada basada en una idea universal. Pero una sociedad cerrada no necesita encarnar una idea universal; puede limitarse a un grupo determinado o a una nación. En cierto modo, una definición más estrecha puede estar más cerca del espíritu de una sociedad orgánica que un dogma aplicable a toda la humanidad. Después de todo, una tribu sólo se preocupa por sus miembros. Ahora que el comunismo ha muerto, quienes ansían la seguridad y la solidaridad de una sociedad orgánica tienen más probabilidades de buscarla en una comunidad étnica o religiosa. Como lo he explicado antes, quienes rechazan el comunismo se oponen a él porque es cerrado o porque es universal; las alternativas son o bien la sociedad abierta o un fundamentalismo de un tipo u otro. Las creencias fundamentales son menos fáciles de justificar mediante una argumentación racional, pero pueden ejercer un mayor atractivo emocional, justamente porque son más primitivas.

Cuando hablamos de fundamentalismo salta a la vista el fundamentalismo islámico, pero podemos observar el nuevo despertar de

tendencias fundamentalistas en todo el antiguo bloque comunista. Combinan elementos nacionales y religiosos. No poseen ideologías plenamente desarrolladas - en realidad, no están plenamente formuladas - pero extraen su inspiración de un pasado nebuloso. La lucha entre los conceptos de la sociedad abierta y la cerrada no ha llegado a su fin con el colapso del comunismo. Está asumiendo simplemente una forma distinta. Probablemente el modo de pensar asociado en la actualidad con el concepto de una sociedad cerrada puede ser descripto mejor como tradicional que como dogmático, aunque si prevalece el concepto de una sociedad cerrada, verosímilmente la formulación de los dogmas apropiados no se rezagará demasiado. En el caso del fundamentalismo islámico, ya está plenamente formado. En el caso del fundamentalismo ruso, ya se han colocado los cimientos.\*

\* Ver Alexander Yanov, *The Russian Challenge* (Oxford Basil Blackwell, 1987).

## Perspectiva para la desintegración europea

*La siguiente es la transcripción de un discurso pronunciado por invitación del Aspen Institute de Berlín el 29 de setiembre de 1993.*

**L**a Comunidad Europea es una forma altamente deseable de organización. En ciertos aspectos es el ideal de una sociedad abierta, porque presenta un rasgo muy interesante: todos los Estados participantes están en minoría. El respeto por la minoría es la base de su construcción, y también lo es de una sociedad abierta. La pregunta no resuelta es: ¿cuánto poder debería ser delegado a la mayoría? ¿Hasta qué punto Europa debería estar integrada?

La forma en que evolucione Europa ejercerá una profunda influencia sobre lo que ocurrirá en el Este de Europa. Las sociedades devastadas por el comunismo no pueden hacer la transición hacia una sociedad abierta por sus propios medios. Necesitan una Europa que sea abierta y receptiva, y que apoye sus esfuerzos. Alemania Oriental logró demasiada ayuda, y el resto de Europa Oriental está obteniendo demasiado poca.

Estoy profundamente comprometido con la ayuda al resto de Europa Oriental. Como tal vez ustedes lo sepan, he establecido una red de fundaciones dedicadas a dicha causa, y ésta es la tendencia que aporto con respecto al tema de Europa.

He realizado un estudio especial de lo que llamo "la secuencia de auge/colapso", que se puede observar periódicamente en los mercados financieros; y pienso que es igualmente aplicable a la integración y la desintegración de la Comunidad Europea. Desde la revolución de 1989 y la reunificación de Alemania, Europa ha estado en una posición de desequilibrio dinámico. Por consiguiente, presenta un caso de estudio muy interesante para mi teoría de la historia.

Yo mismo soy un participante en este proceso de desequilibrio dinámico, porque soy un inversor internacional. Acostumbraba llamar me especulador y solía bromear diciendo que una inversión es una especulación que ha salido mal. Pero en vista de la campaña contra los especuladores, eso ya no me divierte. Los inversores internacionales desempeñaron un papel importante en la ruptura del mecanismo de los tipos de cambio, pero es imposible tener un mercado común sin movimientos internacionales de capital. Echar la culpa a los especuladores es como disparar sobre el mensajero.

Aquí trataré el tema del desequilibrio de Europa sobre la base de mi teoría de la historia. El hecho de ser también un participante no interfiere con mi capacidad de aplicar la teoría. Por el contrario, me ha permitido poner a prueba la teoría en la práctica. Tampoco importa el hecho de aportar a este tema una inclinación particular, porque forma parte de mi teoría la afirmación que los participantes en un proceso histórico actúan siempre sobre la base de una inclinación. Desde luego, la misma regla es válida para quienes proponen teorías.

Pero debo confesar que mi inclinación particular - a saber, que quiero ver una Europa unida, próspera y abierta - interfiere en mis actividades como participante en los mercados financieros. No tuve problemas mientras fui un participante anónimo. La libra esterlina habría dejado el mecanismo de tipos de cambio tanto si yo hubiese

especulado contra la libra como en caso contrario. Pero después que la libra abandonó ese mecanismo, tuve mucha publicidad y dejé de ser un participante anónimo. Me convertí en un gurú. Podía influir realmente en el comportamiento de los mercados, y sería deshonesto que yo pretendiera lo contrario. Esto me ha creado oportunidades y me ha impuesto responsabilidades. Dada mi inclinación, no quise ser responsable de que el franco francés se viera empujado fuera del mecanismo de tipos de cambio. Decidí abstenerme de especular contra el franco, con el fin de poder proponer una solución constructiva. En los hechos, mis declaraciones públicas parecieron molestar a las autoridades monetarias aún más que mis actividades en los mercados financieros, de tal modo que no puedo decir que me va bien en mi nuevo papel de gurú. No obstante, dada mi inclinación, debo decir lo que voy a decir, aunque sea inconveniente para mí como participante.

Al comentar el proceso de auge/colapso de la integración europea, prestaré una especial atención al mecanismo de los tipos de cambio, que está desempeñando un papel tan crucial en este proceso. Había funcionado perfectamente bien en condiciones cercanas al equilibrio, hasta la reunificación de Alemania. Pero la reunificación ha creado condiciones de desequilibrio dinámico. Desde esa época, el curso de los acontecimientos se basó en errores y malentendidos. El resultado más tangible es la desintegración del mecanismo de los tipos de cambio, lo cual, a su vez, representa un factor importante en la posible desintegración de la Comunidad Europea.

Comencemos en el punto en que las condiciones cercanas al equilibrio fueron reemplazadas por una situación de desequilibrio dinámico. Este punto puede ser fijado en el tiempo con gran precisión: fue la caída del Muro de Berlín. Esto abrió el camino a la reunificación alemana. El Canciller Kohl estuvo a la altura de las circunstancias históricas. Decidió que la reunificación debía ser completa, inmediata y lograda en un contexto europeo.

En realidad, no tenía otras opciones, pues la Constitución alemana daba a los alemanes orientales la ciudadanía alemana, y

Alemania era miembro de la Comunidad Europea. Pero no da lo mismo hacerse cargo de los acontecimientos, o reaccionar simplemente frente a ellos. El Canciller Kohl exigió un liderazgo real. En efecto, se dirigió al presidente Mitterrand y le dijo: "Necesito su apoyo y el apoyo de Europa para alcanzar una reunificación completa e inmediata." Los franceses replicaron: "Creemos en una Europa más fuerte en que la Alemania reunificada pueda estar plenamente incorporada." Esto dio un tremendo impulso a la integración. Puso en movimiento la etapa de "auge" del proceso de auge/colapso. Los ingleses se oponían a la creación de una fuerte autoridad central; ustedes recordarán el discurso de Margaret Thatcher en Brujas. Se produjeron duras negociaciones, pero había una sensación de urgencia, una fecha tope autoimpuesta. El resultado fue el Tratado de Maastricht, cuyos dos principales objetivos eran establecer una divisa común y una política exterior común. Tenía un cierto número de otras cláusulas, pero eran menos importantes, y cuando los ingleses plantearon objeciones, se les permitió que descartaran algunas de ellas. En su conjunto, el Tratado fue un gigantesco paso adelante hacia la integración, un valiente intento de crear una Europa suficientemente fuerte para hacer frente a los cambios revolucionarios provenientes del colapso del imperio soviético. Tal vez avanzó más y más de prisa de lo que permitía la preparación de la opinión pública: pero fue una oportunidad que los líderes debieron aprovechar para enfrentar la situación revolucionaria. Fue correcto, en mi opinión, porque eso es lo que implica el liderazgo.

El problema está en otro lado. No me ocuparé de una negociación lateral en la cual Alemania logró el acuerdo de la Comunidad Europea para reconocer a Croacia y Eslovenia como Estados independientes. Ese hecho fue poco discutido y poco advertido en esa época, pero tuvo consecuencias horrorosas. Quiero concentrarme en el desequilibrio interno en Alemania generado por la reunificación, porque fue ese desequilibrio el que ha convertido el auge en un colapso.

El gobierno alemán subestimó gravemente el costo de la reunifi-

cación y no estuvo dispuesto, en todo caso, a pagar el pleno costo mediante mayores impuestos o una reducción de otros gastos estatales. Esto creó tensiones entre el Bundesbank y el gobierno en dos niveles: uno fue que el gobierno actuó contra el consejo explícito del Bundesbank; el otro fue que una política fiscal muy suelta - es decir, un inmenso déficit presupuestario - requería una política monetaria muy rígida para restablecer el equilibrio monetario. La inyección de poder adquisitivo a través del cambio de la moneda de Alemania Oriental a la par creó un auge inflacionario, y el déficit fiscal agregó leña al fuego. Se confió al Bundesbank, por ley, la misión de mantener el valor del Deutschemark, y actuó con prontitud. Elevó la tasa de reposición al 9.70 por ciento.

Pero esa política fue muy perjudicial para otros países miembros del sistema monetario europeo. En otras palabras, la política monetaria que se proponía restablecer el equilibrio en el interior creó un desequilibrio en el seno del sistema monetario europeo. El desequilibrio tardó un cierto tiempo en desarrollarse pero, con el transcurso del tiempo, la ajustada política monetaria impuesta por el Bundesbank empujó a toda Europa a la más profunda recesión que haya soportado desde la Segunda Guerra Mundial. El Bundesbank desempeña un doble papel: es el guardián de la moneda sana en el interior, y es el pilar del sistema monetario europeo. Actuó como mecanismo de transmisión para convertir el desequilibrio interno de la economía alemana en una fuerza para desintegrar el sistema monetario europeo.

Hubo también un tercero y más profundo nivel de conflicto entre el Bundesbank y el gobierno alemán. El Canciller Kohl, para obtener el apoyo francés a la reunificación alemana, adhirió al Tratado de Maastricht.

Ese Tratado planteó una profunda amenaza para el predominio institucional, mejor dicho, para la supervivencia institucional del Bundesbank como árbitro del sistema monetario europeo, del cual el marco alemán es el pilar. Pero de acuerdo con el Tratado de Maastricht el papel del Bundesbank iba a ser desempeñado por un

Banco Central Europeo, en el cual el Bundesbank tendría un solo voto sobre doce. Es verdad que el Banco Central Europeo se basaba en el modelo alemán; pero hay un abismo entre servir como modelo y estar al frente del modelo. El Bundesbank no reconoció nunca abiertamente que se oponía a este cambio institucional, y no resulta claro en qué medida sus acciones se proponían impedirlo.

Todo lo que puedo decirles es que, en calidad de participante en el mercado, actué sobre la base de que ésa era la motivación subyacente del Bundesbank. No puedo demostrarles que mi hipótesis fuera correcta; todo lo que puedo decir es que funcionó.

Por ejemplo, escuché advertir a Helmut Schlesinger, presidente del Bundesbank, que los mercados se equivocan cuando piensan que el ECU consiste en una canasta fija de divisas. Le pregunté lo que pensaba del ECU como la futura moneda común de Europa. Me contestó que preferiría que se llamara el marco. Esa declaración guió mi acción. Poco después la lira se vio obligada a abandonar del mecanismo de los tipos de cambios.

No quiero entrar en un relato golpe por golpe de lo que ocurrió, porque me propongo establecer una amplia perspectiva histórica. Desde esa perspectiva, los rasgos salientes son que el referéndum de Maastricht fue derrotado en Dinamarca; fue aprobado con un margen muy estrecho en Francia y pasó en forma difícil a través del Parlamento en Gran Bretaña.

Prácticamente el mecanismo europeo de tipos de cambio se ha derrumbado, y lo ha hecho en varios episodios, de los cuales el último, a saber, la ampliación de la banda en agosto, fue el de más vastos alcances, porque aflojó el vínculo más fuerte en el seno de la Comunidad Europea, el que ata a Alemania y Francia. Lo que resulta aún más importante a largo plazo es que Europa se encuentra en medio de una profunda recesión, de la cual no hay una perspectiva inmediata de recuperación. El desempleo es grave y constituye un problema en crecimiento, que sigue siendo agravado por políticas monetarias que son por demás restrictivas para esta etapa del ciclo. A partir de estas observaciones, llego a la conclusión que la tenden-

cia hacia la integración de Europa ya ha superado su punto más alto y ahora se ha invertido.

Se puede identificar el momento exacto de la inversión: fue la derrota en el referéndum danés. Podría haber provocado un mar de fondo de apoyo para el Tratado de Maastricht; en ese caso, no habría habido inversión. En cambio, generó la ruptura del mecanismo de tipos de cambio. Ahora Europa se encuentra en un proceso de desintegración. Como estamos frente a un proceso de auge/colapso, es imposible decir hasta dónde llegarán. Pero puede ir mucho más lejos de lo que la gente está dispuesta o en condiciones de imaginar actualmente, porque un proceso de auge/colapso se autorrefuerza en ambas direcciones.

Puedo identificar por lo menos cinco elementos que se refuerzan mutuamente. El primero y principal es la recesión: 11,7 de desempleo en Francia, 14,1 en Bélgica y 22,5 por ciento en España simplemente no son aceptables. Generan una agitación social y política que se canaliza fácilmente en una dirección antieuropea. En segundo término está la progresiva desintegración del mecanismo de tipos de cambio. Esto es muy peligroso, porque en el mediano y el largo plazo el Mercado Común no puede sobrevivir sin estabilidad en los tipos de cambio.

El mecanismo de los tipos de cambio funcionó perfectamente en condiciones cercanas al equilibrio durante más de una década. Pero la reunificación de Alemania ha revelado una falla fundamental en el mecanismo, a saber, que el Bundesbank desempeña un papel doble: guardián de la estabilidad monetaria interna y pilar del sistema monetario europeo. Mientras los dos papeles están en armonía no hay problemas. Pero cuando hubo un conflicto, el Bundesbank dio prioridad a consideraciones internas, en perjuicio de sus obligaciones internacionales. Esto quedó demostrado con claridad, por ejemplo, el jueves 29 de julio, cuando se negó a bajar la tasa de descuento con el fin de aliviar la presión sobre el franco francés. Se puede alegar que el Bundesbank no tiene otra opción: está obligado por la ley, el "Grundgesetz", a dar una prioridad absoluta a la pre-

servación del valor de la moneda alemana. En ese caso, hay un conflicto irreconciliable entre el mecanismo de tipos de cambio y el "Grundgesetz". [Estatuto básico]

Este episodio reveló otra falla fundamental en ese mecanismo, a saber, que existe una asimetría entre las obligaciones de la moneda que sirve como pilar y la moneda que se encuentra bajo presión. Todas las obligaciones recaen sobre la moneda débil. Se recordará que en el momento del acuerdo de Bretton Woods John Maynard Keynes recalcó la necesidad de una simetría entre el fuerte y el débil. Basó sus argumentos en las experiencias del período entre las guerras. La situación actual recuerda en forma creciente ese período, y a veces parece como si Keynes no hubiera existido.

Esto me lleva al tercer elemento, a saber, las erróneas políticas económicas y monetarias. Aquí no es tanto el Bundesbank el que debe ser censurado, sino aquellos que se le opusieron, como el gobierno alemán, o quienes han sido las víctimas de su política, como el Reino Unido y Francia. El gobierno alemán es responsable, desde luego, por crear el desequilibrio interno en primer lugar. Los ingleses cometieron un enorme error al adherirse al mecanismo de tipos de cambio el 8 de octubre de 1990, después de la reunificación de Alemania. Lo hicieron sobre la base de argumentos elaborados en 1985, pero que habían sido activamente resistidos por Margaret Thatcher. Cuando su posición se debilitó, finalmente ella cedió, pero en ese momento los argumentos que habían sido válidos en 1985 ya no eran aplicables. Por ende, los ingleses cometieron dos errores: uno en 1985 y otro en 1990.

Fueron golpeados con particular dureza por el régimen de altas tasas de interés que les impuso el Bundesbank, porque ya habían entrado en una recesión cuando ingresaron en el mecanismo de tipos de cambio. El hecho de verse empujados fuera de este mecanismo les trajo un alivio muy necesario. Deberían haberle dado la bienvenida, pero estaban demasiado atontados para reaccionar. Finalmente hicieron lo correcto, pero no lograron tomar la iniciativa. Esto ha hecho más difícil generar confianza, y volverá aún más difícil rea-

firmar el control sobre los salarios cuando la economía se reanime.

Se podría haber pensado que los franceses aprenderían algo de la experiencia británica. Pero demuestran ser todavía más inflexibles. Se podría simpatizar con sus esfuerzos por defender la política de franco fuerte, porque lucharon durante mucho tiempo y en forma muy tenaz para establecerla, y estaban a punto de cosechar sus beneficios en la forma de una mayor competitividad respecto de Alemania, cuando la recompensa les fue arrebatada de las manos por los recurrentes ataques contra el franco. Pero una vez que la política del franco fuerte demostró ser insostenible, deberían haber adaptado su enfoque a la nueva situación. En cambio, se aferraron voluntariamente a un régimen que demostró ser tan desastroso cuando les fue impuesto por el mecanismo de tipos de cambio. Comprendo su motivación: están interesados en reconstruir sus reservas y pagar la deuda en que incurrió el Banco de Francia con el Bundesbank para defender la paridad. Pero cometieron un error en la elección de sus prioridades. Francia se encuentra en una recesión seria y necesita bajar las tasas de interés. Fue eso lo que trajo la crisis de agosto. Tratar de sostener el franco francés cerca del deutschmark manteniendo altas las tasas de interés es una política que se derrota a sí misma. La única forma de tener un franco fuerte consiste en tener una economía fuerte.

El Bundesbank ha sido notablemente coherente en cuanto a sus objetivos, en especial si incluimos la autopreservación institucional, y ha tenido un éxito sorprendente. Después de la reunificación de Alemania se encontró en una situación imposible: un súbito aumento en la masa monetaria, un enorme déficit del presupuesto y una amenaza a su supervivencia institucional. Sin embargo, emergió victorioso. Otra cuestión distinta es saber si el costo lo merecía: una recesión a escala europea y la ruptura del mecanismo de tipos de cambio. Hace algunos meses yo estaba convencido de que el Bundesbank estaba siguiendo una política monetaria errónea, aun con fines internos, porque Alemania se encontraba en recesión y la política monetaria debió haber sido anticíclica. El Bundesbank se

apegó a sus metas monetarias a mediano plazo, pero yo estimé que el M3 - que había funcionado bien como meta en condiciones cercanas al equilibrio - había perdido relevancia en las condiciones de hoy, alejadas del equilibrio; y pensé que el Bundesbank había prolongado en exceso sus cursos de acción al seguir una política monetaria de ajuste.

Pero eso ocurrió antes del ensanchamiento de las bandas en el mecanismo de los tipos de cambio. Desde entonces, el deutschemark se ha recuperado, los bonos largos alemanes se han consolidado y, por encima de todo eso, la economía alemana está dando algunas señales de fortaleza. Ahora debo admitir que puedo haberme equivocado y que el Bundesbank pudo haber tenido éxito en la búsqueda de sus objetivos de política interna. Pero en todos los casos eso fortalece mi argumento en el sentido de que hay un conflicto de intereses entre las responsabilidades internas del Bundesbank y su papel como el pilar del sistema monetario europeo. Los acontecimientos de estos dos últimos meses han demostrado con claridad que las necesidades de Alemania y las del resto de Europa son muy diferentes. Alemania necesita bajas tasas de interés sobre los bonos *largos* porque contrae préstamos a largo plazo, mientras que el resto de Europa necesita tasas más bajas en el extremo *corto* porque se necesita reconstruir la liquidez del sistema bancario, y se requieren tasas de corto plazo más bajas para estimular la actividad económica. Alemania consiguió lo que necesita, pero el resto de Europa no.

El hecho que puedo haberme equivocado acerca del deutschemark me lleva al cuarto factor. No sólo las autoridades cometen errores, sino también los participantes en el mercado. Los mercados se equivocan con frecuencia. En términos concretos, se equivocaron cuando supusieron que el camino hacia una moneda común seguiría una línea recta. Los inversores internacionales, especialmente los administradores de fondos de bonos internacionales, buscaron los rendimientos más altos, desconociendo los riesgos de los tipos de cambio. Helmut Schklesinger tenía razón al advertir que el ECU no consiste en una canasta fija de monedas. Se habían producido gran-

des movimientos de capitales hacia países de monedas débiles, como Italia, España y Portugal. Este movimiento se autorreforzó al comienzo, pero con el tiempo se derrotó a sí mismo. En primer lugar, creó una rigidez excesiva en los tipos de cambio, y una excesiva inestabilidad en segundo término. Los errores de los mercados agravaron los errores de las autoridades y generaron un desequilibrio dinámico.

Existe finalmente un quinto factor que contribuye al desequilibrio. Se refiere a las actitudes. Los acontecimientos del año pasado han propinado un cierto número de "shocks" a una cierta cantidad de países, y están engendrando una atmósfera de recriminación y resentimiento. Habría una buena razón para que los franceses se acercaran a los ingleses, los españoles y los italianos; pero los acontecimientos del año pasado los han alejado todavía más. El compromiso con la alianza franco-alemana sigue siendo la piedra angular de la política francesa, y constituye un sentimiento profundo en Francia, pero está sometido a una tremenda tensión, que probablemente se acentuará si las condiciones económicas continúan deteriorándose.

Estoy menos familiarizado con las condiciones existentes en Alemania, pero puedo prever la llegada de un cambio generacional. Las generaciones actuales siguen obsesionadas con la culpa de sus padres, y están decididas a convertirse en buenos europeos. Me sentí muy impresionado, en 1990, cuando Egon Bahr dijo aquí en Berlín con toda seriedad, en una conferencia, que Alemania no tenía otra política exterior que una política europea. ¡Hasta qué punto han cambiado las condiciones desde entonces! Sería simplemente natural que las nuevas generaciones rechazaran los sentimientos de culpa de sus padres y se volvieran más descaradas en la búsqueda del interés nacional. En este contexto, se debería señalar que un deutschemark fuerte se ha convertido en un símbolo primordial de la identidad nacional alemana.

Los ingleses siempre han sospechado bastante de Alemania. Solía decirse que los alemanes eran europeos mucho mejores que

los ingleses, pero ahora éstos pueden apuntar al reconocimiento de Croacia y Eslovenia y a las medidas del Bundesbank, y alegar que tenían razón en su postura inicial.

Hay también un sexto elemento a considerar: a saber, la inestabilidad de Europa Oriental y especialmente de la antigua Yugoslavia. Creo que este factor está operando en sentido contrario. La amenaza de la inestabilidad y el flujo de refugiados son buenas razones para estrechar filas y construir una "Fortaleza Europa". Al mismo tiempo, la falta de unidad en la Comunidad Europea tiene el efecto de reforzar la inestabilidad política y la declinación económica en Europa Oriental. El desenlace consistirá en una Comunidad Europea que estaría muy lejos de ser la sociedad abierta a la cual aspira la gente que yo apoyo en el Este de Europa.

Todo esto es verdaderamente perturbador y muy deprimente. Comprendo que parezco más un profeta del pesimismo y del juicio final que un gurú. Pero permítanme recordarles que en las secuelas de auge/colapso no hay nada definido; que la dirección del proceso puede invertirse prácticamente en cualquier momento. En los hechos, una inversión de la dirección constituye una parte esencial de una secuencia de este tipo. Lo que estoy tratando de decir es que ahora los acontecimientos se orientan en la dirección errónea, y que continuarán yendo en esa dirección hasta que reconozcamos que hay algo fundamentalmente erróneo y emprendamos una acción resuelta para corregirla.

No puede haber dudas de que hay algo esencialmente erróneo en el sistema monetario europeo, tal como está constituido en la actualidad. Primero, las obligaciones internas del Bundesbank han demostrado ser irreconciliables con su papel como la moneda pilar; en realidad, se podría alegar que el Bundesbank ha explotado su papel como la divisa pilar para resolver sus problemas internos. Segundo, existe una asimetría entre las obligaciones de las monedas fuertes y de las débiles. Y lo que es más importante, hay asimetría entre los riesgos y las recompensas de los inversores internacionales, es decir, de los especuladores. Estos defectos estructurales estu-

vieron presentes desde el comienzo, pero sólo se pusieron en evidencia en el curso del último año. Una vez que fueron conocidos, resulta imposible volver a las condiciones que prevalecieron antes. La mejor forma de eliminar los defectos del mecanismo de los tipos de cambio consiste en eliminar por completo este mecanismo. Pero los tipos de cambios en flotación libre destruirían el Mercado Común. De ahí la necesidad de una moneda común.

Eso significa poner en vigor el Tratado de Maastricht. Cuando se negoció el tratado, el camino que conduciría a la moneda común fue concebido como una trayectoria gradual, cerca del equilibrio. Pero el camino gradual ha chocado contra obstáculos inesperados. Continuar recorriendo por una trayectoria gradual conduciría ahora en dirección opuesta, pues se ha producido una inversión de la tendencia y nos encontramos ahora en un proceso de desintegración. En consecuencia, debemos encontrar un camino diferente. Si no podemos llegar hasta allí en una forma gradual, es mejor llegar allí de una vez que no llegar de ninguna manera.

En la reunión de emergencia celebrada el 1 de agosto, un funcionario de Portugal propuso acelerar la introducción de una moneda común. Se dice que un participante alemán reaccionó diciendo: "¡Seguramente está bromeando!" Si mi línea argumental es correcta, ha llegado el momento de tomar esta sugerencia en serio. Esto puede parecer un poco superficial, y lo es. Mi argumentación sólo será tomada en serio si puedo mostrar un camino que conduciría a una moneda común. Como nos encontramos en una situación de desequilibrio dinámico, el trayecto debe ser un desequilibrio. Actualmente, la primera prioridad de las autoridades monetarias francesas es reconstruir sus reservas. Con ese fin están tratando de mantener fuerte el franco francés. Eso es erróneo. La primera prioridad debería ser estimular la economía francesa, y se debería extender el vencimiento de la deuda francesa con el Bundesbank digamos en dos años, para que Francia pudiera bajar las tasas de interés *ahora*. Cuando hablo de tasas de interés más bajas, estoy hablando de un 3%. La reducción de la tasa debería ser coordinada con los

otros miembros del sistema monetario europeo, con la exclusión de Alemania y Holanda. Es indudable que el deutschmark se revaluaría. Su sobrevaluación tendría un efecto negativo sobre la economía alemana, acelerando la declinación de las tasas de interés alemanas. Al debilitarse la economía alemana y al reactivarse el resto de Europa, la tendencia de los tipos de cambio se invertiría y eventualmente se estabilizarían no demasiado lejos del punto en que estaban antes de que las bandas fueran ensanchadas. La diferencia principal estaría en la actividad económica. El resto de Europa se recuperaría, en un primer momento a expensas de Alemania, pero con el tiempo también Alemania se incorporaría a la reanimación. Cuando eso ocurriera, el desequilibrio dinámico habría sido corregido y se podría reanudar la marcha hacia una moneda común en condiciones cercanas al equilibrio. Todo el proceso no llevaría más de dos años. Después de eso, se puede avanzar directamente hacia una moneda común, sin restablecer las bandas estrechas. Pero no se puede llegar allí en línea recta. En este preciso momento ustedes están atrapados en un círculo vicioso; necesitan girar a su alrededor, y convertirlo en un círculo virtuoso. Hasta cierto punto, esto ya ha ocurrido en Italia. Podría hacerse en el resto de Europa.

No me he ocupado de temas como la política exterior, el futuro de la NATO y el destino de Europa Oriental, pero ya he abarcado demasiadas cuestiones. De todos modos, esas cuestiones están vinculadas intrincadamente con la política monetaria. La política monetaria europea es errónea, y puede ser corregida.

## Fondos de cobertura y cobertura dinámica

*La siguiente es una transcripción del testimonio presentado en el Comité sobre Banca, Finanza y Asuntos Urbanos de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos el 13 de abril de 1994.*

**A**gradezco esta oportunidad de prestar testimonio ante ese distinguido Comité. Creo que el Comité tiene razón al preocuparse por la estabilidad de los mercados financieros, porque éstos son potencialmente inestables, y requieren una constante y diligente supervisión para prevenir graves trastornos. La reciente volatilidad de los precios, especialmente en el mercado de valores vinculados con la tasa de interés, sugiere que es correcto observar de cerca la forma en que operan los mercados.

### Una visión diferente de los mercados

Debo señalar desde el comienzo que estoy en un desacuerdo fundamental con la opinión prevaleciente en la actualidad. La teoría generalmente aceptada es que los mercados financieros tienden hacia el

equilibrio y, en su conjunto, prevén el futuro correctamente. Yo opero usando una teoría diferente, según la cual los mercados financieros no pueden prever el futuro correctamente, porque no se limitan a prever el futuro; contribuyen a darle forma. En ciertas circunstancias, los mercados financieros pueden afectar a los llamados “*fundamentals*”, que se supone que reflejan. Cuando ocurre eso, los mercados entran en un estado de desequilibrio dinámico y se comportan de una manera completamente diferente de la que sería considerada normal por la teoría de los mercados eficientes. Tales secuencias de auge/colapso no aparecen con mucha frecuencia, pero cuando lo hacen pueden causar muchos trastornos, justamente porque afectan los factores fundamentales de la economía.

El tiempo del cual dispongo no es suficiente para entrar en los detalles de mi teoría. Lo he hecho en mi libro *La alquimia de la finanza*. El único punto teórico que quiero señalar aquí es que una secuencia de auge/colapso sólo se puede desarrollar si el mercado está dominado por una conducta de seguimiento de la tendencia. Esto significa que la gente compra en respuesta a un aumento de los precios, y vende como respuesta a una caída de los precios de una manera que se refuerza a sí misma. Una conducta desordenada de seguimiento de la tendencia es necesaria para producir un “crack” violento del mercado, pero no es suficiente para provocarlo.

La pregunta clave que ustedes necesitan formular es la siguiente: ¿Qué es lo que genera una conducta de seguimiento de la tendencia? Los fondos de cobertura podrían ser un factor, y se justifica que ustedes les echen una mirada, si bien en lo relativo a mis fondos de cobertura estarían mirando en una dirección equivocada. Hay por lo menos otros dos factores que considero mucho más relevantes y merecedores de un examen más detenido. El primero es el papel de los inversores institucionales en general, y de los fondos mutuos en especial; el segundo es el papel de los instrumentos derivativos.

### **Los inversores institucionales**

El problema con los inversores institucionales es que habitualmente se mide su desempeño en relación con su grupo de pares y no con una vara de medir absoluta. Esto los convierte en seguidores de la tendencia por definición. En el caso de los fondos mutuos, esta tendencia se ve reforzada por el hecho que son de extremos abiertos. Cuando el dinero está aflujiendo, tienden a mantener saldos de caja inferiores a los normales, porque anticipan flujos futuros. Cuando el dinero está saliendo, necesitan dinero en efectivo para hacer frente a los rescates. No hay nada nuevo al respecto, pero los fondos mutuos han crecido en forma tremenda, aún más que los fondos de cobertura, y cuentan con muchos nuevos e inexpertos accionistas, quienes nunca habían invertido antes en la Bolsa.

### **Los derivativos**

El problema con los instrumentos derivativos es que quienes los emiten se suelen proteger contra las pérdidas estableciendo las coberturas llamadas *delta*, o dinámicas. La cobertura dinámica significa en realidad que si el mercado se mueve contra el emisor, éste se ve obligado a moverse en la misma dirección que el mercado, amplificando de este modo la perturbación inicial de los precios. Hasta tanto los cambios de precios sean continuos, no se produce un gran daño, excepto quizás el de crear una mayor volatilidad, que a su vez aumenta la demanda de instrumentos derivativos. Pero si hay una cantidad abrumadora de cobertura dinámica en la misma dirección, los movimientos de precios se pueden volver discontinuos. Esto hace surgir el espectro de la desarticulación financiera. Quienes necesitan emprender una cobertura dinámica, pero no pueden ejecutar sus pedidos, pueden experimentar pérdidas catastróficas.

Fue lo que ocurrió en el “crack” bursátil de 1987. El principal culpable fue el uso excesivo del seguro de carteras, que no era otra cosa que un método de cobertura dinámica. Desde entonces las

autoridades han introducido reglamentaciones, los así llamados "quebradores de circuitos", que vuelven poco práctico el seguro de carteras, pero han proliferado otros instrumentos que se basan en una cobertura dinámica. Desempeñan un papel mucho mayor en el mercado de las tasas de interés que en el mercado bursátil, y es el mercado de las tasas el que ha sido el más turbulento en las semanas recientes.

La cobertura dinámica produce el efecto de transferir el riesgo de los clientes a los formadores del mercado, y cuando todos éstos quieren tomar coberturas *delta* en la misma dirección y al mismo tiempo, no hay tomadores del otro lado y el mercado se derrumba.

El crecimiento explosivo de los instrumentos derivativos encierra otros peligros. Hay tantos, y algunos son tan esotéricos, que los riesgos involucrados pueden no ser entendidos hasta por los inversores más sofisticados. Algunos de estos instrumentos parecen haber sido concebidos específicamente para poner a los inversores institucionales en condiciones de hacer apuestas riesgosas que de otro modo no les estarían permitidas. Por ejemplo, algunos fondos de bonos han invertido en emisiones sintéticas de bonos que implican un múltiplo 10 ó 20 veces mayor que el riesgo normal dentro de límites definidos. Y algunos otros instrumentos ofrecen retornos excepcionales porque llevan en sí mismos las semillas de una barda total. Fueron instrumentos de este tipo los que forzaron la liquidación de un fondo de \$ 600 millones especializado en los así llamados "residuos tóxicos", o el residuo de las Obligaciones Hipotecarias Garantizadas ("Collateralized Mortgage Obligations") que generaron un clímax de ventas en el mercado de bonos de Estados Unidos el 4 de abril de 1994.

Los emisores de muchos de estos instrumentos derivativos son bancos comerciales y de inversión. En caso de que se fundan, las autoridades reguladoras pueden verse obligadas a intervenir para preservar la integridad del sistema. Es en este contexto que las autoridades tienen a la vez el derecho y la obligación de supervisar y regular los instrumentos derivativos.

Por lo general, los fondos de cobertura no actúan como emisores o suscriptores de instrumentos derivativos. Es más probable que sean clientes. Por consiguiente, constituyen un menor riesgo para el sistema que quienes se dedican a coberturas dinámicas en las mesas de derivativos de los intermediarios financieros. Sírvanse no confundir la cobertura dinámica con los fondos de cobertura. Lo único que tienen en común es la palabra "cobertura".

### ¿Qué son los fondos de cobertura?

No estoy aquí para ofrecer una defensa incondicional de los fondos de cobertura. Hoy en día el término es aplicado de una manera tan indiscriminada que cubre una amplia gama de actividades. Sólo tienen en común el hecho que sus administradores son compensados sobre la base de su "performance" y no con un porcentaje fijo sobre los activos que administran. Nuestro propio tipo de fondo de cobertura invierte en una amplia gama de títulos y diversifica sus riesgos mediante medidas de cobertura, apalancamientos y operaciones en muchos mercados diferentes. Actúa más como un inversor privado sofisticado que como una institución que maneja el dinero de otras personas. Como es compensado sobre la base de la "performance" absoluta, provee un saludable antídoto contra la conducta de seguimiento de la tendencia que desarrollan los inversores institucionales.

Pero la estructura de honorarios de los fondos de cobertura no es perfecta. Suele haber una asimetría entre la suba y la baja. Los administradores toman una parte de las ganancias, pero no de las pérdidas, que habitualmente son transferidas al futuro. A medida que un administrador se desliza hacia el territorio del "debe", tiene un incentivo financiero a aumentar el riesgo, para volver a la zona de los honorarios positivos, en lugar de efectuar un reajuste, como debería hacerlo. Este rasgo fue la perdición de la actividad de los fondos de cobertura a fines de los años 60, justamente en el momento en que ingresé en el negocio.

## El Grupo Quantum de Fondos

Estoy orgulloso de decir que el Grupo Quantum de Fondos, con el cual estoy asociado, está exento de esta debilidad, porque los administradores tienen un sustancial interés, como propietarios, en los fondos que administran. Ese es un punto clave. Nuestro carácter de propietarios es un incentivo directo y poderoso para practicar un manejo sano del dinero. En la administración del Fondo Soros, tenemos un historial de operaciones que se extiende a lo largo de 25 años durante los cuales no hubo una sola oportunidad en que no pudiéramos satisfacer un pedido de cobertura. Utilizamos las opciones y otros derivativos más exóticos con mucha moderación. Nuestras actividades son más de resistencia a la tendencia que de seguimiento. Tratamos de captar temprano las nuevas tendencias y en los estadios tardíos tratamos de captar las inversiones de las tendencias. Por consiguiente, tendemos a estabilizar antes que a desestabilizar el mercado. No lo hacemos como un servicio público. Es nuestro estilo de hacer dinero.

En consecuencia, debo rechazar cualquier afirmación o insinuación de que nuestras actividades son perjudiciales o desestabilizadoras. Sin embargo, eso deja en pie otra esfera de preocupaciones: usamos, en efecto, dinero prestado, y podríamos causar trastornos si no pudiéramos hacer frente a un pedido de cobertura. En nuestro caso este riesgo es remoto, pero no puedo hablar en nombre de todos los fondos de cobertura.

Nuestra experiencia en la Administración del Fondo Soros ha sido que los bancos y las firmas dedicadas a los títulos ponen gran cuidado en averiguar cuáles son nuestras actividades y en supervisarlas. Como calificamos diariamente la posición de nuestras carteras en el mercado, y nos comunicamos regularmente con los bancos, éstos pueden supervisar con facilidad sus exposiciones a los créditos que otorgan. Creo que éste es un negocio sano y rentable para ellos, y que nuestras actividades son mucho más fáciles de supervisar que la mayor parte de sus otras actividades.

## La supervisión y la reglamentación

No obstante, se trata de un área que las autoridades reguladoras deben supervisar y, en caso necesario, reglamentar. Si se debieran introducir regulaciones, deberían ser válidas para todos los participantes en el mercado. Sería erróneo escoger tan sólo los fondos de cobertura.

Y si se trata de regulaciones, ¡cuidado con las consecuencias no deseadas! Por ejemplo, puede parecer recomendable que se introduzcan reglamentaciones con respecto a los márgenes en el caso de las transacciones sobre divisas o bonos, pero se podría inducir a los participantes en el mercado a usar opciones y otros derivativos, que podrían resultar todavía más desestabilizantes. Una de las fuerzas que impulsó el desarrollo de los derivativos fue un deseo de eludir la regulación.

Desearía establecer una distinción entre la supervisión y la reglamentación. Soy favorable a una supervisión máxima y a una reglamentación mínima. También me gustaría establecer una distinción entre la recopilación de informaciones y su difusión. Estimo que las autoridades necesitan mucha más información que el público en general. De hecho, la información que nos vemos obligados a revelar ha provocado en ciertas ocasiones movimientos injustificados de precios.

Permitanme concluir diciendo que éste es un momento propicio para evaluar los nuevos riesgos creados por los nuevos instrumentos y otros nuevos desarrollos. Los mercados financieros han padecido recientemente una corrección tan seria que es improbable que una investigación pueda precipitar el tipo de trastornos que debería prevenir.

Deseo destacar que no veo un peligro inminente de un “crack” o de un hundimiento del mercado. Acabamos justamente de pinchar algo parecido a una burbuja que se había desarrollado en los precios de los activos. Como resultado, ahora la situación del mercado es mucho más sana de lo que era a fines del año pasado. No pienso que

en este momento los inversores deberían ser indebidamente temerosos.

Esto concluye mis observaciones generales. He contestado sus preguntas por escrito y ahora trataré de contestar cualquier pregunta concreta que quieran hacerme. Gracias, Sr. presidente y miembros del Comité, por darme esta oportunidad de compartir mi perspectiva con ustedes.

### Preguntas

**P:** Somos el único país que tiene el privilegio de pagar sus deudas en su propia moneda. Si el dólar fuera reemplazado, tendríamos que pagar esta enorme deuda en la moneda de algún otro país. ¿Considera que eso es algo que debería preocuparnos?

R: Estimo que ustedes tienen razón de sentirse preocupados por este tema en un sentido teórico y general. Pero no veo ningún peligro inminente o práctico en este terreno. Pienso que ya hemos dejado atrás el período de la deuda rápidamente creciente y de una rápida inflación, y espero que no vuelva.

**P:** Los grandes activos bancarios administrados en las cuentas comerciales bancarias han crecido más del 500 por ciento en los cuatro últimos años. De hecho, son considerablemente mayores que los activos de los fondos de cobertura. ¿En qué formas los fondos de cobertura compiten con las cuentas comerciales bancarias?

R: Somos básicamente clientes de los bancos, no competidores. Pero es cierto que ellos manejan cuentas comerciales de las cuales son propietarios. Hacen más o menos lo mismo que nosotros, y pienso que es un área de legítima preocupación y de estrecha supervisión, podría decir.

**P:** ¿Tiene algún consejo que dar a los ministerios relacionados con las finanzas? ¿Deberían dejar tranquilos los mercados de divisas o bien tratar de defender los valores fijados?

R: Soy bastante reacio a dar cualquier consejo. Mis opiniones no corresponden a las de la mayoría de los expertos financieros. Creo que en el largo plazo los tipos de cambio libremente flotantes no son sostenibles. Por otra parte, los sistemas de tipos de cambio fijos se derrumbarán con seguridad. El sistema monetario europeo funcionó bien durante alrededor de 10 años, luego se derrumbó porque después de la reunificación de Alemania se desarrolló un desequilibrio dinámico. Pienso que la supervivencia de la Unión Europea depende de tener un sistema monetario unificado, pero va a ser muy difícil llegar hasta allí.

**P:** Muchos instrumentos que manejan las compañías, los fondos de cobertura y los bancos de inversiones han sido concebidos para limitar los riesgos de un tipo u otro. Pero el riesgo sistémico ¿aumenta o disminuye? ¿Estaríamos mejor con mercados algo más pequeños y productos algo menos refinados? ¿O hemos construido un sistema que es casi un garito?

R: Los instrumentos de cobertura transfieren el riesgo del individuo al sistema. Cuanto mayor es el número de estos instrumentos - porque los fabricantes y los comerciantes no quieren incurrir en riesgos cambiarios - tanto mayor riesgo se transfiere al sistema. Por consiguiente, existe el peligro de que en ciertos momentos se pueda producir un movimiento discontinuo. Cuando se trata de divisas no lo llamamos un "crack" sino un pasarse de la raya, un gran movimiento en el valor de una divisa. Como el riesgo ha sido transferido del individuo al sistema, le corresponde a las personas encargadas del sistema proporcionar estabilidad. Cuando todos se ponen a defender sus propios intereses, pueden destruir el sistema. Este es el punto que estoy tratando realmente de hacer comprender. Este peligro existe.

**P: ¿Qué hace usted al respecto? Los gobiernos no disponen de nada parecido a los recursos de los actores del sector privado.**

R: Pienso que las personas a cargo del sistema monetario necesitan coordinar las políticas económicas de tal modo que las fluctuaciones de las divisas no sean tan grandes, de tal modo que no se produzcan desequilibrios fundamentales.

**P: ¿Los fondos de cobertura mueven los mercados?**

R: Estoy seguro que no, porque el Soros Fund Management representa alrededor del 15 por ciento del sector de los fondos de cobertura. Y probablemente somos más activos en materia de divisas que el promedio de esos fondos. Estoy seguro que el promedio de nuestras operaciones diarias no supera los \$ 500 millones. Ahora bien, esos \$ 500 millones son una gran cantidad de dinero en términos absolutos, pero en comparación con el billón [uno elevado a la potencia 12] de dólares o más con el cual se opera diariamente, representa los cuatro décimos del 1 por ciento del volumen total. Pienso que esto pone las cosas en una perspectiva correcta.

**P: Usted dice que los bancos pueden supervisar sus préstamos a los fondos de cobertura con bastante facilidad; que disponen de una buena información; que establecen diariamente la posición en el mercado, y así sucesivamente. Y que sus inversores son sofisticados, que están dispuestos a asumir los riesgos del mercado, y presumiblemente podrían darse el lujo de perder su inversión si ése fuera el caso. Entonces, ¿Cuál es aquí la cuestión de política pública en juego?**

R: Estamos sujetos a las mismas reglas y reglamentaciones que se aplican a cualquiera en cuanto a la revelación de información reservada. Así, por ejemplo, nuestra cartera está a disposición del público en la misma forma en que cualquier otra cartera institucional.

Tenemos obligaciones en cuanto a dar información. Si poseemos más de un cierto porcentaje de una empresa, debemos comunicarlo. En todo lo relativo a los mercados, somos regulados realmente de una manera exactamente igual a cualquier otra institución. Donde no estamos regulados es en nuestra relación con nuestros accionistas. En otras palabras, no hay una Comisión de Títulos y Cambios que proteja a los accionistas contra las fechorías del "management". Pero como soy un gran accionista en los fondos que administro, pienso que los accionistas tienen una protección que es más confiable de lo que podría ser cualquier reglamentación, a saber, estoy poniendo mi propio dinero allí donde estoy poniendo el dinero de ellos. No hay necesidad de una protección a los accionistas en el caso de este tipo de asociación.

**P: En su testimonio usted dijo que apoya plenamente el hecho de compartir más información y de tener una mayor supervisión.**

R: Pienso que las autoridades deberían estar en condiciones de evaluar, digámoslo así, el papel de los fondos de cobertura en la reciente declinación del mercado. Deberían poder poner sus manos sobre algunos tipos de información. Y estamos dispuestos seguramente a cooperar con ellos. Sin embargo, pienso que probablemente sería perjudicial que se nos obligara a revelar nuestras posiciones más o menos en tiempo real. Eso haría las cosas muy difíciles para nosotros, y pienso que probablemente causaría un injustificado seguimiento de la tendencia por otros inversores, si bien ellos deberían saber mejor que nosotros cómo operar. Por ende, no creo que una mayor revelación de informaciones sea buena. Pero si las autoridades consideran que no disponen de información suficiente, estamos ciertamente a su disposición para dársela.

**P: Usted nos advirtió que debíamos tener cuidado con las consecuencias no deseadas al elaborar ciertas reglamentaciones.**

**¿Podría darnos un ejemplo de los casos en que este principio podría operar en nuestro perjuicio?**

R: Una de las medidas obvias en que se podría pensar es en introducir reglamentaciones de cobertura para las transacciones en bonos y en divisas. Actualmente no hay tales reglamentaciones de cobertura. Existe un requerimiento de cobertura para las transacciones en acciones. Se debe poner un 50 por ciento en efectivo. No hay nada similar en el sector de los intereses fijos: los bonos. Sin embargo, también los precios de los bonos varían. Por ende, tal vez debería haber un requerimiento de cobertura sobre los bonos, quizás del 5 o del 10 por ciento. Pero si se establece un margen demasiado oneroso, en lugar de comprar bonos los inversores comprarán opciones sobre bonos, porque ésa es una forma de evitar de tener que depositar un margen.

**P: ¿Los derivativos no están cambiando, en términos de su impacto sobre el mercado global y el interno?**

R: Lo están haciendo. Ha nacido una gran cantidad de instrumentos nuevos y más esotéricos. Ha habido un notable desplazamiento del terreno en cuanto a los derivativos. Es un área apropiada de investigación. Por ejemplo, si ustedes observan los instrumentos recién desarrollados, que separan los intereses de capital, verán que son instrumentos muy interesantes. Pero no estoy del todo seguro de que sean realmente necesarios.

**P: ¿Cuáles cree que son las consecuencias reglamentarias del crecimiento de la finanza “off-shore”?**

R: Ahora cualquier tipo de reglamentación debe ser internacional. La principal son los requerimientos de capital del Banco de Ajustes Internacionales, que constituye un acuerdo internacional. Pienso que la cuestión que se debe encarar ahora son los requerimientos de

capital con respecto a los instrumentos derivativos, y pienso que es necesario encararla en un foro internacional.

**P: ¿Es suficientemente cuidadoso el sector bancario?**

R: Con todo “boom” hay un peligro de excesos, pero no conozco ningún exceso actual en materia de préstamos. En realidad, pienso que los bancos, al haber sido golpeados, están todavía en la etapa de recuperación. En términos generales, no se puede acusar a los bancos de sobreprestar. Lo difícil ha sido conseguir que presten.

**P: ¿Cuáles son las fuentes de préstamos para los principales fondos de cobertura?**

A: Los principales prestamistas son los bancos mayoristas. Los bancos de inversión representan igualmente una gran fuente de financiación.

**P: ¿Ahora los bancos de inversión están prestando más que los bancos?**

R: En este momento están haciendo préstamos por montos significativos, pero pienso que los bancos siguen siendo las instituciones fundamentales de crédito.

**P: Los retiros de los fondos mutuos ¿son una fuente de inestabilidad en los mercados?**

R: Este es un punto de mi testimonio que no desarrollé. Se refiere a los fondos mutuos. Hubo un flujo de caja muy grande hacia los fondos mutuos, porque los certificados de depósitos rindieron muy poco durante mucho tiempo. Y eso creó el comienzo de una burbuja financiera. Pienso que esa burbuja se ha pinchado y que la corrección se ha producido.

P: ¿Podría discutir lo que hace su fondo?

R: Operamos en muchos mercados distintos. Tenemos una cartera de acciones, y también operamos en bonos, algunos instrumentos de interés fijo, y lo hacemos a escala mundial. Por consiguiente, tenemos también una significativa exposición a las divisas. Usamos los instrumentos derivativos en medida mucho menor de lo que se cree generalmente, en gran parte porque no comprendemos realmente de qué manera funcionan. Como utilizamos dinero prestado, no necesitamos apalancar mucho mediante opciones.