

LA CONFIANZA ACTITUD ETICA Y CULTURAL

Nicolás ETCHEVERRY ESTRÁZULAS

Sumario. I. *Introducción*. II. *Hechos y situaciones que pretendemos describir*. III. *A modo de conclusión: dos historias reales*.

I. INTRODUCCIÓN

Suele describirse al Uruguay como un país “bisagra”. Con ello se pretende explicar su situación geográfica, pero también cultural y política. Ubicado entre los dos enormes Argentina y Brasil, procurando siempre moverse en ambas direcciones, recibiendo las influencias de ambos pero también manteniendo su propia identidad. Como país puente y nexo entre esas potencias, el Uruguay ha buscado a lo largo de la historia acercarse a sus dos vecinos sin inclinarse mucho por ninguno de ellos y al mismo tiempo estimulando todo intento de cooperación y complementación que le permita sacar provecho comercial, cultural y político de esos acercamientos.

Como país de inmigrantes, las tres corrientes que más lo alimentaron durante los últimos doscientos años han sido las de los franceses, españoles e italianos. La coyuntural influencia de los anglo-sajones durante la breve etapa de las invasiones inglesas a comienzos de 1800 no duró lo suficiente como para dejar más que un recuerdo cultural, pero no dejó impresas profundas en la manera de pensar y de actuar de los que quedaron en el país una vez finalizadas las invasiones. Seamos más precisos: resulta innegable que la influencia británica fue visible en el desarrollo y entramado de la infraestructura material y empresarial del Uruguay a mediados del siglo XIX. Así por ejemplo, fue gracias a emprendimientos británicos que se tendieron las primeras líneas de ferrocarril, el saneamiento de las aguas, el inicio de la compañía del gas, la instalación de las primeras empresas de seguros o el desarrollo de la industria frigorífica. Sin embargo, toda esta infraestructura no fue acompañada por otra de tipo cultural, por un *modus vivendi*, de pensar y de actuar que se plasmara y afanzara a lo largo de las generaciones.

Para bien o para mal, la influencia que mayor huella ha dejado en las generaciones de los uruguayos que se fueron asentando en nuestro territorio fue la latina, conformada básicamente por los tres países mencionados anteriormente. En el Río de la Plata, el mito del gaucho, hombre independiente, sin reglas ni sujeciones, acostumbrado a no mantenerse mucho en un mismo sitio, se fue enriqueciendo, si así puede llamarse, con otra característica: el gaucho es hombre desconfiado por naturaleza y tiene incorporada en su diario vivir la famosa “*viveza criolla*”, que

lo habilita para saltarse todo tipo de normas, de controles o reglamentaciones. Estas cosas son y sirven para los demás, los ingenuos hombres de la ciudad, no para él. Y así, durante décadas, la aplicación de la viveza criolla no ha hecho más que extenderse tanto dentro como fuera de fronteras. Decimos fuera, pues en muchas ocasiones han sido los rioplatenses los protagonistas de “vivezas o avivadas” realizadas en el extranjero.

Si bien nuestro héroe Artigas fue muy influenciado por la revolución americana y por las ideas de los primeros constituyentes, caso Jefferson, Adams, Madison o por los escritos de Thomas Payne, en los hechos posteriores fue la revolución francesa la que dejó una estela mucho más profunda en el sentir y en la forma de pensar (y de educar) de las futuras generaciones de uruguayos.

Esta introducción apunta a explicar – aunque sea parcialmente - el porqué de la propuesta de entender a nuestro país como uno integrado básicamente por personas con mentalidad más desconfiada que confiada y con una tendencia a sobre-legislar antes que a legislar poco y lo imprescindible: el legado cultural latino de desconfianza e hiper-normativismo desordenado ha sido mucho mayor en nuestro país que lo que puede haber sido la influencia anglo-sajona que parte de la confianza, de la ejecutividad y eficacia personal y de la menor legislación posible.

II. HECHOS Y SITUACIONES QUE PRETENDEMOS DESCRIBIR

La propuesta que planteamos es que los habitantes de nuestro país tienen en términos generales una actitud preponderadamente desconfiada, reacia a los cambios y novedades y que esta actitud promueve una hiper-legislación que además de ser numerosa, es compleja, en muchos casos ilógica o contradictoria, por lo que resulta caótica para los destinatarios de esas normas. Esta actitud la analizaremos en un doble aspecto, el individual, que sería la denominada *actitud ética* y el colectivo o social, que sería la que denominamos *actitud cultural*.

La desconfianza que describimos, supone como ya fue dicho a) Una compleja y pluri-normatividad, pero también, b) Escaso y contenido control social, c) Un sistema de controles oneroso y d) Un laxo e ineficaz sistema de sanciones.

A) Compleja y pluri-normatividad: tenemos desde hace décadas un sistema de organización estatal, gubernamental, empresarial y comercial que es variado, pues procede de una pluralidad de emisores normativos, y que por ser tan múltiple y complejo, desalienta en reiteradas ocasiones todo tipo de emprendimientos. Resulta sumamente difícil comprender y mucho menos

traspasar todo ese farrago de reglamentaciones y requisitos burocráticos que enlentecen cualquier trámite, por sencillo que sea. La mentalidad burocrática estatal desconfía a priori del administrado. En el ámbito privado se tiende a poner menos obstáculos para iniciar un proyecto, solicitar un crédito o tomar una decisión, pero no siempre se puede evitar el pasaje por los ámbitos estatales cuando nuestro país tiene en su haber un tan alto número de funcionarios públicos en proporción a su población total, (más del 7%) tantas intendencias en relación a su territorio, y tan arraigada mentalidad corporativista, que coarta y asfixia las iniciativas individuales y la libertad personal.

Muchas veces esa compleja pluri-normatividad es fruto de una inadecuada preparación profesional a la hora de legislar. La falta de idoneidad para emitir normas o leyes del tipo que sean es reemplazada por un voluntarismo tan entusiasta como caótico. Las buenas intenciones y el afán por hacer las cosas correctamente son condiciones necesarias pero no suficientes; si esas disposiciones no van acompañadas por una adecuada preparación técnica y profesional a la hora de emitir normas, el resultado puede ser tan o más negativo que la ausencia de las mismas. Y el resultado negativo al que se puede llegar es i) un sentido de decepción y descreimiento hacia las normas por existir tantas de ellas, tan complejas o contradictorias y ii) una aspiración y culto a la anomia en lo que prima es un desiderátum de ausencia total de regulación, convirtiendo entonces a las relaciones humanas en relaciones libradas al azar, a la ley del más fuerte o ley de la selva, ley que sólo puede aplicable para la convivencia entre animales, nunca entre personas. En cualquiera de ambas conclusiones el resultado es el mismo: desconfianza. Desconfianza por la hiper-regulación que desalienta o desconfianza por la ausencia de regulación que desprotege y deja al ciudadano librado a sus propias fuerzas.

B) Escaso y contenido control social: Una sociedad como la uruguaya que tanto depende del Estado y que apunta permanentemente hacia la función pública, es una sociedad que deja mucho o todo librado a soluciones estatales. El Estado se transformó durante décadas en esa Gran Gallina que abre sus alas debajo de las cuales se cobijan todos los que pueden, buscando las soluciones que, sin iniciativa y sin ganas de arriesgar, los cobijados ni siquiera se plantean resolver por sí mismos. Ser tan estado-dependientes no sólo anula toda proyección individual, sino que aletarga y adormece la capacidad de los administrados de reaccionar frente a cualquier tipo de problema, sea éste político, social, económico, de seguridad nacional o de conservación ambiental. “Todo” debe ser resuelto por el Estado y mientras tanto, que “los demás” se ocupen. En ese “los demás” o “los otros” queda plasmada una marcada despersonalización de responsabilidades que

se desentiende de los compromisos individuales y le transfiere al resto lo que podría resolver - o al menos intentar resolver - por sí.

El complemento de esta dependencia es una ausencia casi absoluta de reacción cuando el ciudadano se encuentra frente a conductas equivocadas, deshonestas o directamente ilícitas de parte de otras personas, sean ellas funcionarios públicos o no. Es muy improbable encontrar en nuestro actual país reacciones individuales de rechazo o reprobación si se constatan casos de basura arrojada fuera del lugar que corresponde, de personas que se saltean las colas, que evaden sus deberes cívicos más elementales, que arrojan papeles en cualquier sitio, etc. Esta falta de reacción se encuentra muy ligada a la ausencia de una clara noción de lo que supone el bien común. Se utiliza y se hacen referencias al bien común de manera más frecuente de lo que en puridad se entiende por dicha noción. Comprenderlo como *el conjunto de condiciones materiales y espirituales que le permiten a una persona o núcleo de personas un mayor grado de bienestar y de felicidad* (que no son sinónimos) no es algo habitual. Y esa falta de comprensión del verdadero sentido de la expresión bien común se refleja luego en una parálisis o lentitud extrema a la hora de reaccionar frente a sus eventuales retaceos o violaciones. Consecuencia de todo ello es que el control social escasea y se nota poco. Al no existir una clara conciencia de que *“estas cosas son de todos y entre todos las debemos cuidar y fortalecer”* las aisladas reacciones individuales que pueden coyunturalmente darse resultan la mayoría de las veces ineficaces, son observadas por los demás con cierto grado de simpatía, pero más aún con altos grados de burla e indiferencia. Es en los hechos la puesta en praxis de la consigna *“Esto mientras no me afecte a mi directamente, no me concierne. Que otros se ocupen y que cada uno haga la suya...”*.

Paradójico corolario de esta falta de controles sociales – que suponen resolver por iniciativa propia cualquier tipo de irregularidades detectadas en la convivencia diaria – es una enorme desconfianza por lo que puedan solucionar “los otros”. En efecto, si bien se entiende que uno no debe ocuparse de resolver el tipo de situaciones descriptas anteriormente, tampoco se confía que las mismas puedan ser resueltas por quienes están natural o funcionalmente encargados de hacerlo. ¿Por qué? Porque se considera que los supuestamente encargados no son suficientes, están mal remunerados, o son ineficaces. Consecuencia de esta forma de pensar es la escasa o nula delegación. No se delega por temor o desconfianza. En cualquiera de los casos, la conclusión a la que se llega es la misma, la ausencia de control social conlleva a la desconfianza de todos hacia todos y de todos hacia el sistema. La máxima *“piensa mal y acertarás”* se aplica por parte de los desconfiados y esta predisposición no hace otra cosa que retroalimentar esa misma

desconfianza. Así por ejemplo, el 70% de nuestra población considera que en nuestro país la corrupción está algo o muy generalizada (Ver Anexo 1-2).¹

Va de suyo que para revertir esta situación será necesario invertir mucho tiempo y dedicarle mucho ingenio a la tarea de re-educar a nuestros ciudadanos – desde muy temprana edad – en el cultivo de virtudes cívicas y en la cabal comprensión de la noción del bien común. Decimos *re-educar*, pues estas nociones y valores vinculados al bien de todos y cada uno (justicia, solidaridad, respeto, auto-control, etcétera) estuvieron presentes en el sistema educativo uruguayo unas décadas atrás, pero lamentablemente se fueron perdiendo en el camino que se orientó en vez a formar personas más comprometidas con el éxito, con el conocimiento útil y eficiente, con la obtención de resultados en forma inmediata, muchas veces aplicando la ley del menor esfuerzo y del facilismo antes que la norma de la sana y positiva exigencia. Retomaremos el tema de la educación más adelante.

C) Oneroso e ineficaz sistema de controles: La desconfianza expandida y difusa promueve un despersonalizado y muchas veces ineficaz sistema de controles. Sellos, contra-sellos, firmas y contra-firmas, cámaras filmadoras, barreras y vallas, sistemas de vigilancia privados, rejas y candados, barrios privados y zonas de exclusividad son algunos de los mecanismos que nuestra sociedad ha ido implementando para contrarrestar su desconfianza. Esto ha encarecido de manera considerable el modo de vivir de nuestra sociedad y tampoco le ha dado las suficientes garantías que ella ha ido buscando. Entre otras razones por el viejo aforismo de *“hecha la ley – o en este caso, hechos los mecanismos de control – hecha la trampa...”*.

Antes hicimos referencia al caso del pensamiento gauchó y de la tristemente célebre viveza criolla. Pues bien, esa mentalidad de ser diferentes, más astutos que los demás, se agudiza cuando se trata de enfrentar y aceptar los sistemas de control. Parecería que apenas instalados o programados esos sistemas, los aplicadores de la viveza criolla desarrollan su ingenio para procurar eludirlos, salteárselos o eventualmente destruirlos si así fuera posible. Un caso reciente de esta tristemente ingeniosa mentalidad fue la caída y total rotura de un nuevo y sofisticado scanner en el puerto de Montevideo destinado a detectar los eventuales contrabandos dentro de los contenedores de alto volumen cuando estaba siendo descargado por una grúa en el mismo puerto; ¿casualidad? Puede ser, pero los hechos y circunstancias al menos se prestaron para una interpretación diferente... Más allá de casos concretos, el asunto de fondo es que los sistemas de control se encarecen y muchas veces no cumplen adecuadamente su rol. Entre otras

¹ Todos los anexos citados pertenecen al trabajo de Boidi, Fernanda y Queirolo Rosario, *La cultura política de la democracia en Uruguay – Informe del barómetro de las Américas 2008*, Uruguay, Universidad de Montevideo y otros, 2008.

razones, porque predisponen negativamente a muchas personas que en vez de aceptarlos y considerar que traerán un beneficio para toda la comunidad, a partir del momento en que son instalados se dedican a buscar las formas de eludirlos, como aceptando el desafío de demostrar que ellos son más inteligentes y listos que los sistemas. Ello se explica - y me duele tener que decirlo - por un marcado subdesarrollo mental y cultural que se ha ido gestando en el país en estas últimas décadas. Claros ejemplos de este retroceso social han sido la destrucción a pedradas de espejos colocados en las intersecciones de esquinas peligrosas de nuestra capital o la destrucción de baños públicos, de cabinas públicas de teléfonos, vandalismos realizados sin otro objetivo que el de destrozar.

D) Laxo e ineficaz sistema de sanciones: Llegamos aquí al meollo del problema de la desconfianza. Abordamos, según nuestro entender, el centro y origen de toda la actitud, postura o inclinación hacia la desconfianza que cultiva nuestra sociedad. Tenemos un sistema de sanciones que, o bien no se aplica, o bien se aplica con laxitud, o bien y esto es lo más grave, se aplica en algunos casos pero no en otros según el grado de influencia y contactos que puedan tener los posibles sancionados. Conviene aclarar que no nos estamos refiriendo específicamente a sanciones de tipo penal por comisión de delitos, sino a casos más genéricos de sanciones o multas por omisiones o incumplimientos en el campo civil. Y ello porque entre otras razones, son mucho más frecuentes este tipo de irregularidades que aquellas de tipo penal. Trataré de explicarme mejor. Nuestro país según mi modo de ver las cosas no está todavía muy contaminado por el fenómeno de la corrupción a nivel masivo, ni en la órbita pública ni en la privada. No quiere decir esto que no exista, pero en términos comparativos no está aún muy extendida. Sin embargo, el tipo de corrupción que sí puede detectarse es la que el propio sistema de insuficientes y laxas sanciones estimula y promueve. Las causas de este fenómeno son variadas:

1. *Inejecutividad*. Por ello me refiero a la falta de tomar decisiones a tiempo. Con el propósito de no asumir responsabilidades por decisiones que pueden resultar erróneas o anticipadas muchos optan por formar comisiones que a su vez designan sub-comisiones para estudiar más y mejor el caso. Así se forma un grueso e interminable expediente con informes cada vez más pormenorizados. Así se dilata la hora de tener que resolver el caso y se puede por otro lado pasarle la responsabilidad a los que vengan después. Vemos entonces el primer caso de sanciones no aplicadas por mentalidad inejecutiva, medrosa y burocrática.

2. *Inutilidad*. La segunda opción es aplicar sanciones pero suaves y por ello no ejemplarizantes; peor aún, son ejemplares en el sentido inverso al que deberían serlo, pues los que observan el resultado de una conducta

deshonesta o irregular constatan que la misma no tiene consecuencias demasiado graves ni onerosas para el que las comete. Es decir, ven en la transgresión u omisión un buen negocio, una actividad rentable, pues las posibles consecuencias son o una sanción dilatada en el tiempo, que si llega es a destiempo, o una sanción pronta pero leve que vale la pena aceptar, pues en el balance, los resultados de la conducta irregular son mucho más lucrativos. Entonces el sistema va contagiando y desgastando mentalmente al buen cumplidor que se plantea hasta cuándo le va a convenir seguir siendo honesto y puntual con sus obligaciones si a los que no lo son les va cada vez mejor... En una expresión empleada por el periodista Tomás Linn que se tornó celebre, ¿hasta cuándo algunos deben aceptar seguir siendo los “nabos de siempre”, si la viveza criolla da tan buenos dividendos?

3. *Arbitrariedad.* Cuando las sanciones se aplican según sean las personas o circunstancias, entonces caemos en el deterioro más profundo de la confianza. Las influencias, el amiguismo o el clientelismo político que durante décadas ha sido el *modus operandi* y *vivendi* de algunas personas vinculadas a la cosa pública, ha sido también uno de los grandes promotores de la desconfianza de los ciudadanos hacia el sistema de sanciones y de estímulos que se desarrolló en el país. A vía de ejemplo: puede ser comprensible que el Estado aplique quitas o refincie deudas cuando las circunstancias lo exigen. Lo que no resulta tan comprensible es que en forma paralela y complementaria, el Estado durante décadas nunca haya aplicado estímulos a los buenos y puntuales pagadores. El resultado de tan cambiantes criterios ha sido una permanente fuga de las personas buenas pagadoras y cumplidoras de sus obligaciones hacia el sector de los incumplidores o malos pagadores. ¿La razón última? De nuevo la desconfianza. Se decree de un sistema que no aplica las reglas de manera pareja e indiscriminada.

Cuando el entramado de normas jurídicas elaboradas para sancionar conductas u omisiones en un país tiene debilidades o agujeros porque o bien no se aplican, se aplican con levedad o se aplican en algunos casos pero no en otros, entonces el andamiaje social en el que esas normas se apoyan se resquebraja y colapsa. Es como pescar en alta mar con una red que tiene fisuras o aperturas en algunos sitios; algunos peces se capturan, pero nunca se sabe bien cuántos y de qué especie son los que se escapan. La relativa baja confianza que nuestra ciudadanía pone en instituciones como la policía y el poder judicial ilustran con estadísticas recientes lo que pretendemos decir. (Ver Anexos 1-3 y ss).

El Estado uruguayo ha perdido cientos de millones de dólares manteniendo en actividad empresas privadas y públicas que deberían haber cerrado años atrás.

Esto significa que toda la ciudadanía ha estado durante décadas pagando impuestos, tasas o precios por servicios deficientes por la simple razón de que esos servicios han sido brindados en régimen monopólico o bien se mantuvieron en un régimen de competencia desleal, con subvenciones, quitas o refinanciaciones que fueron fruto de amiguismos, clientelismos o nefastas y antieconómicas influencias sobre el poder de turno. Reiteramos que no nos estamos refiriendo a los casos en los que personas o empresas con reales dificultades manifiestan su voluntad de pago pero solicitan facilidades para hacerlo; nos referimos más bien a los casos en los que durante años esas personas o empresas se cobijaron bajo el ala protectora del Estado sin tener ni manifestar la menor intención de ir achicando sus pasivos. Son estos últimos los que han dado pésimas señales a los que – con dificultades análogas – han ido encontrando los caminos para pagar sus deudas sin contar con ayudas estatales.

Una de las razones más contundentes que explican esta diferenciación es la enorme presión que han ejercido los sindicatos o corporaciones públicas cuando de tomar medidas para enfrentar las crisis se refiere. En efecto, mientras las empresas privadas no tienen más remedio que enviar a muchas personas al seguro de paro o las tienen que despedir, no se conocen casos de medidas similares en la organización pública. Y no solamente por casos de crisis; ni siquiera en situaciones de omisiones a las obligaciones inherentes a la función pública, irregularidades de todo tipo o conductas directamente delictivas se han dado muchos despidos o desvinculaciones. A lo sumo se llega a la confección de un sumario o investigación, con la consecuente suspensión del funcionario público por un tiempo, pero en la mayoría de los casos no se llega a otras etapas; es más, son múltiples los casos de expedientes con sumarios o investigaciones que quedan sepultados en cajones, tapados por la enorme montaña de la burocracia y la inejecutividad. Todo esto tiene una contundente explicación: la tremenda fuerza política y laboral que han adquirido las corporaciones públicas y sindicatos en relación a las privadas. Esa fuerza-presión se apoya en una lógica que es la siguiente: las mayorías y los grandes números siempre tienen razón. Los derechos corporativos y sindicales siempre deben estar por encima de los individuales; en definitiva, no existen los derechos individuales y los de las minorías son pseudo-derechos.

No puede sorprender entonces que haya en nuestro país tanto interés todavía por vincularse a la función pública. Sobre un total de tres millones y trescientos mil habitantes unos doscientos treinta y cinco mil son funcionarios públicos lo que representa aproximadamente un 7% de la población total.² Un problema adicional que debe tenerse en cuenta a la hora de analizar estos datos, es que un alto porcentaje de esos funcionarios

² Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) con datos actualizados hasta 2006.

públicos tienen pluriempleo, compartiendo su actividad en la administración pública con otra en el sector privado; es difícil cuantificar el número de funcionarios que se desempeñan de esta forma, pues esta información no se encuentra registrada y se mantiene bastante reservada.

La contracara de lo descrito y a lo que se debe tender:

Es por demás obvio que para revertir las situaciones descritas se deberían dar pasos y tomar medidas para contrarrestarlas. Esto implica apuntar a e) Elaborar una acotada y simplificada normatividad f) Promover un intenso y extendido control social g) Economizar el sistema de controles y (last but not least) h) Estimular la severidad, generalidad y eficacia de las sanciones.

E) Acotada y simplificada normatividad: Pocas normas, simples pero eficaces. Esto requiere profesionalizar la tarea legislativa no sólo a nivel del Poder Legislativo sino en todos los ámbitos en los que se deban elaborar normas, sean reglamentaciones, decretos o normas de funcionamiento y comportamiento en el ámbito privado. Normas que sean de fácil comprensión y que no se contradigan entre sí; disposiciones que no se presten a dobles lecturas o que puedan interpretarse según los diferentes intereses de los destinatarios. Esto también requiere no sobreabundar de normas lo que ya está establecido. Basta comparar los textos constitucionales de nuestro país con los de países anglosajones para encontrar las diferencias. Nuestra Constitución por ejemplo, tiene una enorme cantidad de artículos que regulan aspectos que ni de cerca deberían haberse incluido en ella y que por no haberse insertado en una escala jerárquica inferior, determinan que en reiteradas ocasiones no se apliquen, con lo cual la violación de normas constitucionales ha pasado a ser algo tan habitual, se ha transformado en costumbre tan reiterada, que pocos se preocupan por ello. Como somos seres de costumbres, nada nos impide acostumbrarnos tanto a lo bueno como a lo malo; y en este caso, tener una conciencia adormecida en materia de violación de normas es algo que pasó a ser costumbre arraigada. Si cada vez nos preocupa menos que la Constitución sea violada, ¿puede sorprender que no nos preocupe que normas de menor jerarquía también lo sean?

F) Intenso y extendido control social: Es especialmente en este aspecto que la tarea educativa pasa a cumplir un rol preponderante. Reestablecer una educación en valores cívicos y en una real toma de conciencia de la importancia del bien común es condición sine qua non para que la ciudadanía actúe con energía, espontaneidad y sin excepciones en la tarea de cuidar lo que es todos. Y vaya que lo es el evitar conductas negligentes, imprudentes o poco solidarias en lo que se refiere al uso y mantenimiento de los bienes públicos. Esto pasa también por transmitir una

clara conciencia de los derechos y deberes que tienen los administrados. Estimular la noción del derecho de los administrados a tener una rápida, eficaz y eficiente administración, por ser ellos en definitiva los dueños de la cosa pública y no los administradores que circunstancialmente se encuentran cumpliendo la tarea de brindarlos. Es que el término “*administración*” justa y precisamente se refiere a ello: administrar supone no considerarse dueño, rendir cuentas periódicamente e informar acerca de las gestiones con transparencia a quienes tienen el derecho humano de exigir una buena administración. Muy lentamente se va gestando esta toma de conciencia de que el derecho de los administrados a una gestión pública competitiva, barata y ágil es un derecho humano de fundamental importancia, de nivel tan alto como el derecho a la información, a la circulación o la expresión en todos los aspectos que puedan aplicarse. Ya es hora de que se trate a los administrados no solamente como personas con deberes que tienen que cumplir (vg. pagar impuestos y precios de los servicios públicos en fecha) sino también con derechos a exigir y conocer el destino de los montos recaudados, máxime cuando más del 70% de lo recaudado se vierte en sueldos públicos, pasividades y pensiones y es tan acotado el margen de dinero que queda disponible para hacer las obras o mejorar los servicios públicos.

Este extendido y exigente control social supone iniciar la toma de conciencia de deberes y derechos cívicos desde edades muy tempranas según las diversas etapas de crecimiento y maduración de los educandos. Así por ejemplo, sería deseable ir logrando que en las escuelas y en los liceos se promuevan tareas de trabajo en equipo para cuidar plazas, alumbrados, veredas, lugares de depósito de basura, etc. Se podría entonces generar una responsabilidad individual pero también colectiva de cuidar y mantener lo de todos entre todos, incluyendo el deber de evitar vivezas criollas, acomodados o intentos de eludir las responsabilidades personales de cada uno. Ello implica también delegar en los educandos tareas que puedan y estén en condiciones de llevar a cabo según sus diferentes edades y circunstancias. Son los conocidos “*encargos*” que pueden solicitarse y que deben ser estimulados y premiados cuando son realizados correctamente y que algún tipo de sanción deberían conllevar si no se cumplen como se había indicado, de nuevo, con reglas claras y sencillas. Si los encargos son beneficiosos en las primeras etapas de la formación de los jóvenes, su lógica consecuencia es la prudente y responsable delegación en las etapas posteriores de la vida.

La delegación:

Hay que promover y ponderar la facultad de delegar que tienen las personas con cargos de jerarquía hacia personas que cumplen funciones

subalternas, en el entendido de que éstas tienen la capacidad e idoneidad suficiente para llevarlas a cabo.

La desconfianza como actitud implica – entre otras cosas – una resistencia consciente o subconsciente a todo tipo de delegación. El desconfiado se siente el único en condiciones de realizar determinado tipo de tareas y considera a todos los que lo rodean como incapaces de asumirlas. En consecuencia a) no delega, b) delega poco o c) si delega, lo hace a regañadientes, esto es, se vuelve a fijar en forma permanente cómo están cumpliendo las tareas sus delegados. Es importante aclarar que en forma permanente no es lo mismo que en forma reiterada. Esto último es esperable y razonable si se trata de ejercer controles periódicos y se pretende obtener informes regulares acerca de la marcha de una gestión.

Pero controlar permanentemente a los delegados hasta el grado de coartarles su libertad, revisar sin pausa sus trabajos e incluso ponerse cada tanto a realizarlos porque el delegante siempre sabe más y mejor cómo deben realizarse, es una clara muestra de desconfianza que reiteradamente termina por desalentar y desmotivar a los delegados.

Existen dos formas de delegación que en puridad no lo son: i) La pseudo-delegación que acabamos de describir, que no transmite ni inspira confianza en los delegados pues éstos nunca asumen en definitiva la plena responsabilidad de sus tareas o encargos y ii) la delegación imprudente del que de manera negligente traspasa responsabilidades que le son propias. Este es un típico ejemplo de despersonalización de responsabilidad que realizan quienes optan por no asumir las obligaciones y responsabilidades que por razones naturales o funcionales les corresponden.

La delegación bien entendida supone – como ya fue dicho – inspirar y transmitir confianza sin que esto traiga aparejado descontrol, falta de autoridad, desgobierno o imprudencia. Es la que realizan los líderes positivos, quienes ejercen su liderazgo sin afán egoísta de lucimiento personal, sino con el sano objetivo de señalar rumbos y tendencias y de servir mejor a quienes los rodean.

Sin perjuicio de lo que puedan lograr los centros educativos tanto públicos como privados en todas las etapas de formación del educando, no tengo la menor duda de que es en la familia en dónde los valores, las virtudes y las actitudes relacionadas con la confianza y la confiabilidad se pueden transmitir más y mejor. Por eso, estimular políticas que apoyen y promuevan la institución familiar debería ser punto de partida insustituible para todo lo que por complemento pueda realizarse en las otras vías educativas. En ningún ámbito puede transmitirse más y mejor la confianza que en la

familia. Y todo lo que pueda hacerse para defender esta institución resultará cada vez más urgente e imprescindible si de veras se quiere mejorar a un país y evitar que se degraden sus valores, sus creencias sus proyectos, en definitiva, su razón de ser.

Esto supone además reivindicar los derechos individuales de cada ciudadano-administrado, poniéndolos al mismo nivel que los del grupo. Ya es hora de no seguir subvalorando los derechos de las personas individuales y de no menospreciar más los derechos de las minorías. A vía de ejemplo, ¿Por qué debe primar el derecho de asociación sobre el de no-asociación sindical? ¿Qué razones hay para darle prioridad al derecho de hacer huelga y no trabajar frente al derecho de seguir trabajando? ¿La decisión de las mayorías es siempre garantía de infalibilidad? ¿No sobran acaso muchos ejemplos de la historia que muestran lo contrario?

G) Economizar el sistema de controles: Más allá de darle la bienvenida a todos los avances tecnológicos que pueden estar al servicio de mayores y mejores controles en las diferentes áreas de actividad y trabajo, dichos avances deben complementarse con una profunda y tenaz campaña educativa que combata la viveza criolla y la muestre como lo que en realidad es: como algo negativo, que perjudica a todos menos al vivo o inteligente de turno y que a la larga encarece la economía de un país. Pues el vivir y dejar vivir es una sutil manera de aplicar el slogan de “hacer la mía” lo que implica priorizar el egoísmo, la falta de auto-control y la práctica de una ética utilitarista que sólo se fija en resultados inmediatos y fáciles de obtener. En términos económicos significa desarrollar la teoría del juego de suma negativa, en la que no sólo nadie gana, sino que al reducirse la porción de la torta (de valores y virtudes humanas) en este caso todos pierden. Inclusive el supuestamente beneficiado a corto plazo por su deshonesto viveza, pues está expuesto cada vez más a que le paguen con la misma moneda.

Lo que pretendemos explicar es que por más sistemas de control y técnicas de vigilancia desarrolladas que existan, por más códigos y reglamentaciones éticas que puedan escribirse y promulgarse, si todo ello no va acompañado de una real y personal convicción de que los valores y virtudes humanas que se buscan con esos instrumentos deben ser internalizados, vividos y aplicados por las personas concretas, entonces, por más numerosos y sofisticados que sean, no servirán para nada. Podrán escribirse cientos de artículos y normas vinculadas a la ética y moral pública y privada; podrán diseñarse cada día mecanismos más precisos de control; pero lo verdaderamente clave es que estos mecanismos sean entendidos como lo que son, medios y no fines. Si se transforman en fines, simplemente decorarán bibliotecas, quizás incluso sean comprendidos y explicados, podrán a veces disuadir por un tiempo a algunos, pero serán absolutamente

insuficientes si los destinatarios no han internalizado y aceptado poner en práctica determinada conducta ética, más allá de si esa conducta le supone ganar o perder (dinero, éxito, poder, placer, etc.) con la elección asumida.

Para economizar entonces, de nuevo, educar. Y educar desde muy pronta edad, para revertir un proceso generacional que considera al “use y tire” como la primer consigna, que utiliza eufemismos para disimular conductas erróneas, que se refugia en el colectivo social para no asumir responsabilidades personales, que llega incluso a burlarse de las conductas y actitudes rectas y honestas, pero que detrás de todas esas actitudes, no puede dejar de interesarse y de buscar - aunque sea indirectamente - el bien y la verdad. Sólo educando en virtudes humanas se podrá reconstruir el edificio de valores y la actitud de la confianza tendrá un sentido complementario de los mecanismos e instrumentos de control que – por supuesto – no pueden faltar. Entre otras razones, porque la confianza no se impone, se gana y se adquiere con el ejemplo de conductas asumidas a lo largo de cierto tiempo.

La confianza es una *actitud*, y como tal, debe entenderse como una disposición o inclinación permanente. No es lo mismo que una virtud, hábito operativo bueno que puede adquirirse mediante la repetición y la costumbre; la actitud supone algo más interior, más de fondo, más vinculado al ser de la persona misma y no a su actuar o exteriorización conductual. Se puede entender como una disposición de vida (y debida, por ser conveniente) que se va gestando y se transmite sutilmente a lo largo de esa vida.

Para estimular y difundir esta actitud, el uruguayo Fabián Wajner Adler, estudiante de la ORT del Uruguay, quien obtuvo un premio del Banco Mundial a fines de 2007 por un ensayo sobre la confianza realizado a partir de su experiencia personal con una ONG en Washington sugería entre otras medidas las siguientes: a) Promover desde la infancia una lógica basada en la confianza y no al revés. b) Promover la sensibilidad de la opinión pública. c) Alentar una conciencia de administración de lo ajeno, por ser de todos; esto implica promover la transparencia y la periódica rendición de cuentas para darle garantías y seguridad tanto a los administrados como a los que administran. d) Distinguir las figuras del *corruptor* (sujeto activo), *corrompido* (sujeto pasivo) y *corruptente* (sujeto que – conociendo que existen casos de corrupción – no hace nada para evitarlos o enfrentarlos, sino que por el contrario, mira hacia un costado y se hace el distraído. e) Promover los derechos y los controles de los ciudadanos en todos los ámbitos posibles. f) Dar premios o estímulos a los que cumplen bien y sin retrasos sus obligaciones.³

³ Wajner Adler, Fabián, *Corrupción y educación, una cuestión de confianza*, 2007. Véase Banco Mundial 2007 concurso de ensayos, www.essaycompetition.org/content07_42_1. p. 5 y ss.

Estas sugerencias de Wajner pueden complementarse con los aportes de la Dra. Mercedes Rovira en su ensayo en torno a la confianza entendida como virtud social. En dicho trabajo, la Dra. Rovira cita a John Locke en su Tratado sobre el Gobierno Civil: “...*La honradez y el cumplimiento de la palabra dada son condiciones que corresponden a los hombres como hombres, y no como miembros de la sociedad*”.⁴ En efecto, la fidelidad y la confianza, si se erigen en normas para la propia persona, ligan los compromisos que ella asume con algo muy íntimo de su ser. Y ese ligamiento se torna tan sólido y firme que – en caso de no mantenerse, en caso de incumplimiento de la persona con las normas que se auto-impuso, la resquebrajan y la fragmentan como un espejo destrozado en cien pedazos. El incumplimiento viene a ser un acto de deshonor que hiera la intimidad del incumplidor más que cualquier pena externa. Quiebra la intimidad (fe) del depositante y del depositario. Por eso es bueno preguntarse si el contrato a veces no es una declaración de desconfianza. Ese contrato puede transformarse en determinados casos algo material que queda fuera de las personas y que puede volverse contra ellas (“*hecha la norma, hecha la trampa...*”).

Existe una forma de respeto tan importante como la del respeto hacia los demás. Es el respeto a la palabra dada y hacia uno mismo. En nuestros días, existen múltiples medios que procuran asegurar la ejecución y concreción de un compromiso: documentos escritos, firmados, certificados notarialmente, sellos, contrafirmas, fotografías y otras vías tendientes a garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas. No es criticable. Pero de alguna manera, este despliegue de medidas de protección no hace más que reflejar los síntomas de una sociedad impregnada de desconfianza, de inseguridad por lo que pueda asumirse con la palabra dada. Es como si a la sociedad – enferma de incumplimientos y de irresponsabilidades – le hayamos tenido que proporcionar muletas, andadores y otros remedios para evitar la propagación del mal. Está bien que así sea, repito, pero de alguna forma lo que muestran estas medidas y prevenciones es el deterioro, el desprestigio del compromiso asumido sólo por la palabra. Hubo un tiempo en que esto no era así. La palabra dada era tomada en serio. El hombre se comprometía de palabra y sólo de palabra. Y esto bastaba. Todo lo accesorio era irrelevante por superfluo. Pienso que al asumir un compromiso de palabra el hombre compromete todo su ser. La palabra ofrecida y dada se identifica con toda la persona del oferente. La palabra no sólo hace a la persona, sino que *es* la persona. Palabra y persona se identifican, se funden en una sola entidad. Por ello, cuando esa palabra no se cumple, no se respeta, se fracciona, se resquebraja esa identidad. Así, una persona que no cumple con su palabra, que se desdice en los hechos con los compromisos que asumió, es como un espejo que se rompe en varios pedazos y muestra

⁴ Rovira, Mercedes, “La confianza como virtud social”, *Algunos problemas actuales en filósofos políticos ilustrados*, Santiago de Chile, Lexis Nexis, 2005, pp. 39 y ss.

diferentes facetas que antes estaban unificadas. De ahí que pueda asimilarse la imagen del espejo roto con la de una personalidad múltiple, polifacética, imposible de captar en su unidad, resquebrajada, con signos de esquizofrenia y en última instancia, degradada.

Por eso Locke afirmaba que el gobierno que pierde la confianza de su pueblo carece de derecho para gobernarlo.⁵ Pues el gobernante viene a ser el fideicomisario de la sociedad que recibe un mandato o poder revocable. Y ese fideicomiso le otorga derechos al beneficiario-depositante (que es la sociedad), y deberes al depositario (que son los gobernantes).⁶

Para la doctora Rovira, en cualquier transacción hay un grado o margen de confianza (apuesta al tiempo futuro) en el cual uno elige hacerse dependiente del otro, no por lo que tiene o hace, sino por lo que es. Los términos confianza-fiducia-fides-fe son todas expresiones inter-relacionadas; pues suponen una apuesta por la verdad y por la persona de quien la transmite. En todo acto de fe hay un asentimiento de la voluntad. Y ello supone ejercer la libertad.

Rovira se pregunta: “¿*Confiamos porque el otro es confiable, o depositamos nuestra confianza en él como acto de fe?*” No creo que pueda darse una respuesta lineal ni única. En muchos casos hay una mezcla de ambos factores a la hora de confiar. Pero en lo que sí coincido con Rovira es en la presencia de una doble libertad: del que se fia – y del que recibe la confianza (y debe responder por ella). La confianza, agrega esta autora, no es mera conveniencia o propio interés; es decisión voluntaria de fiarse y comprometerse. No puede ser un mero cálculo racional. Y la experiencia nos muestra que el contrato escrito y firmado no siempre soluciona todo. “...*Éste (el que se compromete), a pesar de su libertad, puede decidir hacerse tan previsible como si fuera un fenómeno de la naturaleza; se hace posible confiar en él como si no tuviera la libertad de desembarazarse de su compromiso. El fiduciario elige hacerse tan previsible como si no fuera libre...*”⁷

Debemos acotar que este enfoque sobre la previsibilidad a la que debería apuntarse en la persona humana va a depender mucho del concepto de persona que se tenga. En efecto, esta tendencia a entender la libertad como *libertad para* y sobre todo como *libertad de uno mismo* antes que la mera *libertad de* hacer cualquier cosa y de elegir sin renunciar nunca a nada, supone entender a la persona humana como algo más que una mera conjunción material y corporal de huesos, músculos, fluidos y piel, que reacciona y actúa

⁵ *Ibidem*, p. 43.

⁶ Peardon, Thomas P., *Introducción al Segundo Tratado de Gobierno*, Buenos Aires, Ágora, 1959 pp. 17 y 18. Citado por Mercedes Rovira en *op.cit.* p. 45.

⁷ *Ibidem*, p. 50.

según sean los impulsos químicos que reciba. Es entenderla como algo más que sola materia, con un espíritu y un alma que no se mide ni se pesa pero que sin embargo la enriquece mucho más que las dotes corporales que pueda tener.

De acuerdo a mi forma de ver las cosas, entender así a la persona supone además:

I) Pasar de la competencia desconfiada a la prudente cooperación al bien común. Ello implica evitar el *anti-hismo* que es una postura y actitud que nos carcome por dentro y fuera y nos impide trabajar con aquellos que no piensan de idéntica forma que nosotros. Es promover la cultura del trabajo en equipo con otras personas con las que se pueden encontrar puntos e intereses en común aunque en otros aspectos de la vida (v.g. política o inclinación partidaria) no existan coincidencias totales. Esta desconfianza a priori hacia los que no pertenecen a nuestro entorno social, político, empresarial o económico le ha hecho un enorme daño al país. Y ha demorado a veces por lustros o décadas la toma de las decisiones correctas, a veces simplemente porque no procedían de las personas de nuestro entorno. El *chacrismo mental* que sólo ve bien y apoya las iniciativas de un determinado grupo de personas y se opone y critica sistemáticamente las medidas de los de afuera del grupo, le ha infligido un daño tremendo a nuestra cultura social, política y empresarial y nos ha empobrecido culturalmente durante un tiempo demasiado largo como para estar contentos e indiferentes ante dicha postura. Es prioritario y urgente la necesidad de revertir esta actitud.

II) Supone tener políticas de Estado que vayan más allá de los gobiernos de turno. Ello implica también apostar por los resultados de largo alcance antes que por el facilismo de lo inmediato y coyuntural. Todo dependerá entonces de qué tipo de raíces se quiera plantar. Si cortas y efímeras o largas y profundas. Y esas son dos formas muy diferentes de entender la educación. Una es la educación del “use y tire”, adecuada para objetos de consumo perecibles, pero tremendamente peligrosa si trasladamos ese slogan a personas, virtudes humanas, valores y actitudes. Pues rendirle culto a lo que brilla pero es efímero, es una buena receta para la inconstancia, la falta de compromisos y el facilismo que tanto pregonan los que quieren captar a las masas poco educadas y por ello manipulables emocionalmente. Por eso debemos mirar con desconfianza los países o centros sociales en los que la educación ética se ignora o menosprecia. Puede ser síntoma de una predeterminada intención de mantener en la ignorancia moral a unos muchos, para favorecer los intereses de poder, dinero u otros fines de unos pocos. Lord Acton decía ya hace tiempo que el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente. Pero algunos gobernantes en la actualidad han aprendido la lección y ya no se muestran

como detentando un poder absoluto; son más astutos y sutiles que otrora. Hacen como que gobiernan en democracia, hacen como si los ciudadanos fueran tenidos de vez en cuando en cuenta, mientras que subterráneamente trabajan para mantener a sus gobernados en una idiótica ignorancia. El pan y el circo de los romanos no ha cambiado mucho; sólo se ha tecnificado con nuevas formas de entretenimiento y le han colocado nuevos disfraces a la vieja esclavitud.

III) También supone comprender que son las personas las que conforman los sistemas y no al revés. Los sistemas pueden ayudar o pueden obstaculizar las prácticas de corrupción. Pero no son los sistemas los que se corrompen; son las personas. Entonces la primera apuesta debería ser hacia las personas, no hacia los sistemas. Si invertimos este orden, el mensaje que transmitiremos es que a priori los individuos concretos no son confiables, que son necesarios los montajes y mecanismos de control y represión para evitar una deshonestidad que como punto de partida asumimos en las personas. Es aplicar la máxima "*piensa mal y acertarás*". Pero aplicar esta consigna es empobrecer a la persona humana tanto en la dimensión objetiva - hacia quien está dirigida la máxima - como en la dimensión subjetiva del sujeto que aplica la consigna. Descreer a priori, sin hechos ni conductas concretas negativas o reprobables de las personas, es apuntar muy bajo y cerca de lo que el ser humano puede llegar a devenir si se le dan las oportunidades de demostrarlo. De hecho, siempre ha sido en los momentos de crisis que el ser humano ha reflejado su impresionante capacidad de degradarse y corromperse pero también su inagotable capacidad para superarse a sí mismo, de elevarse a dimensiones que lo ennoblecen, de trascender a planos de heroísmo, fortaleza y dignidad que son admirables y contagian. Y lo más admirable es que nadie está en condiciones de separar de un plumazo y para siempre a los que se degradan y corrompen de los que se humanizan y crecen en virtud, pues una misma persona en diferentes etapas de su vida puede pasar de un estado al otro. Esta realidad incuestionable debería sugerirnos confiar más y juzgar menos.

Por eso, la ética no ha de ser mera etiquética, algo de moda (las modas siempre son pasajeras) que se pega o despega según las necesidades y los momentos. La ética y el buen gobierno suponen apuntar a conductas y formas de obrar estructurales no coyunturales, a éticas proyectivas de largo plazo y no meramente utilitaristas o corto-placistas, a éticas de gobierno esencialistas y no simplemente accidentalistas.

Porque mucho está en juego, porque debemos preguntarnos qué país queremos y soñamos de aquí a varios años, porque todo dependerá de las raíces que plantemos, es que un buen gobierno público no puede dejar de lado la transparencia, la honestidad y confiabilidad como valores sociales

clave, la idea de servicio a todos por igual, la consigna de estar administrando siempre bienes ajenos y la de rendir cuentas periódicamente por esa administración, por todos los mecanismos que sean necesarios y posibles. Esas son las vías según mi entender para promover una actitud ética personal de confianza y una actitud cultural de confiabilidad.

Los conceptos de continuidad, regularidad, igualdad y neutralidad en la prestación de bienes y servicios públicos o de interés general, así como la información y rendición de cuentas a todos los consumidores y usuarios de los bienes y servicios públicos y también a todos los consumidores y usuarios de los servicios de interés general han de ser criterios y consignas tan naturales y necesarias como lo es la respiración para cualquier habitante de este mundo. También debe ponerse el acento en evitar el pluriempleo de los funcionarios públicos pues ello conspira contra una eficaz, coherente y dedicada tarea de sus servicios. Va de suyo que ello debe implicar una drástica y racional reducción del número de empleados públicos en un plazo prudente pero ineludible para que a partir de esa reducción queden los mejores y puedan entonces cobrar mejores salarios. Pero todo ello supeditado a sus rendimientos, gestiones y resultados, los que deben ser evaluados periódicamente no sólo desde dentro, sino desde fuera del ámbito en el que se desempeñan, con criterios técnicamente idóneos y más objetivos que una mera recomendación por afinidades ideológicas o políticas o un voto de simpatía por amistad.

Pues en definitiva, la ética no puede ser un simple instrumento de marketing o de gestión, sino la vía más adecuada para lograr una convivencia más armónica, más justa y más digna entre todos, sin acepción de personas.

III. A MODO DE CONCLUSIÓN: DOS HISTORIAS REALES

A) La trayectoria laboral de George Constant⁸

Un gerente industrial de una importante empresa COMPREX S. A.⁹ tenía entre otras funciones la de realizar las compras de maquinarias, repuestos y materia prima para la producción, venta y distribución de cierta mercadería de su país. Cierta día es informado por sus superiores que a partir de la semana siguiente el empleado William Search¹⁰ estaría trabajando bajo su supervisión, en el área y cargo que George entendiera más adecuado. Al gerente le llamó la atención esta designación, pero no pidió más explicaciones y el lunes próximo recibió al nuevo empleado y le

⁸ Le llamaremos George para proteger la verdadera identidad de los protagonistas.

⁹ Le llamaremos Compnex S. A. para proteger la verdadera identidad de los protagonistas.

¹⁰ Le llamaremos William para proteger la verdadera identidad de los protagonistas.

asignó algunas tareas para ir evaluando si podía asumirlas y adaptarse a ellas.

Pasaron algunas semanas y George no terminaba de convencerse de si realmente William servía para el cargo y si realmente habría alguna función y tarea en donde encajara mejor. Cuando las semanas se transformaron en meses, un día George entendió que lo mejor era abordar el tema directamente y le planteó sus inquietudes a William. Éste no se vio para nada sorprendido por el franco encare de George y le confesó con mucha tristeza:

Sí, entiendo su desconcierto. Es que luego de este tiempo, me siento en el deber de lealtad hacia usted de admitirle algo: yo fui elegido y puesto en esta oficina al lado suyo por orden del Director General y Presidente de la compañía, a quien le habían llegado rumores y sospechas de que usted – en las compras de productos y repuestos mensuales – realizaba prácticas corruptas y cobraba comisiones. En todo este tiempo y luego de comprobar entradas y salidas, facturas y cobranzas de dinero, recibos y estados de cuentas, existencias e inventarios de mercadería, nunca he podido detectar un solo faltante ni una sola irregularidad. En lo que me es personal, lamento mucho lo que tuve que hacer y por ello le pido disculpas. Ahora actúe como usted le parezca que tiene que actuar...

Luego del primer impacto, sorpresa y decepción por lo que acababa de descubrir, George comprendió que si iba a sus superiores indignado con la información obtenida, pondría en riesgo el trabajo de William quien sería despedido inmediatamente, ya fuera por ineptitud en cumplir la tarea que le habían asignado, ya fuera por revelar la verdadera intención de sus jefes y por la falta de lealtad ante esos superiores. ¿Irse de la empresa buscando una excusa cualquiera, luego de buscar prudentemente otro trabajo, que seguramente obtendría, dadas sus calificaciones, sus méritos y su experiencia? ¿Quedarse sin darse por enterado de la estrategia de sus superiores, actuando como siempre y manteniendo a William en su ingrata e inútil tarea? George optó por lo segundo.

Pasó un cierto tiempo al cabo del cual William por sí encontró otro trabajo, informó a sus jefes del resultado de sus indagaciones, se fue de COMPREX S. A. y mantuvo una firme relación de amistad con George que perduró a través de los años.

George por su parte siguió en la compañía. Un tiempo después fue necesario que COMPREX S. A. adquiriera una cierta maquinaria de alto valor y que implicaba una inversión millonaria en dólares. Existían al menos cuatro proveedores – entre nacionales y extranjeros – en condiciones de poder ofrecer las maquinarias requeridas, por lo que George y su equipo de

trabajo resolvieron que si hiciera una licitación de precios y que los cuatro oferentes compitieran en igualdad de condiciones, detallando sus productos, condiciones de venta, servicios de mantenimiento y otras opciones en sobres cerrados los que se abrirían simultáneamente tal día y a tal hora.

Pocos días antes de que se abriera la licitación, viajó desde el exterior al país donde estaba ubicada la central de COMPREX S. A. donde trabajaba George un alto directivo de una de las cuatro compañías oferentes. Su empresa había sido durante años proveedora de diversos productos para COMPREX S. A. y a lo largo de ese tiempo había cultivado una muy buena y cordial relación con George, quien a su vez en más de una oportunidad había visitado al directivo en sus oficinas del otro país. Lo que vino a plantearle el directivo a George fue lo siguiente:

Escuche George, yo estoy a punto de retirarme de mi empresa y quiero pasar el resto de lo que me queda de vida haciendo cosas que he postergado durante años con mi mujer y mi familia. Pero antes de hacerlo, quiero cerrar este ciclo con un buen negocio entre nuestras dos firmas, las que tan bien se han llevado durante tanto tiempo. Entre otros beneficios que he ido logrando ocupando el puesto que ocupo, figura el de obtener un porcentaje del 10% en cada una de las ventas netas que realiza mi compañía. Con ello he obtenido dinero más que suficiente para una buena y digna jubilación. Con la buena relación que hemos fraguado a lo largo de estos años, lo que le ofrezco para que esta venta salga adelante es cederle la mitad de mi comisión, esto es un 5%, si podemos colocar nuestra maquinaria en esta licitación.

No interesa precisar el monto que representaba ese porcentaje, pero basta con decir que equivalía a muchos meses (¿años?) de trabajo de George. Éste, luego de sopesar unos momentos su respuesta, con una sonrisa le dijo:

Le agradezco muy de verás su propuesta y la valoro proviniendo de usted, dado el tiempo que nos conocemos. Pero no se la voy a aceptar. Los motivos de mi rechazo no vienen al caso; pero lo que sí me permito sugerirle es que ese 5% que usted me ofrece lo deduzca del precio que van a cotizar la maquinaria, pues estará sin dudas en mejores condiciones de competir con las otras ofertas y quizás ganen la licitación.

Llegó el día de apertura de los sobres y la ganadora y adjudicataria de la licitación fue otra empresa, diferente a la del directivo visitante y amigo oferente.

Pasó más de un año. Y George recibió la visita de otros dos directivos de esa misma empresa que había competido en aquella licitación. Le confirmaron que efectivamente el antiguo directivo se había retirado, pero que antes de hacerlo les había hecho a ellos, más nuevos y jóvenes, una

seria y específica recomendación: que vinieran a ver a George y le ofrecieran un alto cargo en su empresa, con una remuneración que quintuplicaba la que estaba obteniendo George, además de costearle los gastos de traslado al nuevo país que ello supusiera. Los motivos de esta oferta también se le transmitieron a George: su conducta ejemplar un tiempo atrás cuando la licitación de maquinarias.

Un nuevo dilema para nuestro protagonista... Sin embargo, no demoró mucho en responder:

Me siento honrado por su propuesta que por supuesto y además resulta muy tentadora. La agradezco pero voy a declinar de aceptarla. Y les debo decir la razón: ustedes me están ofreciendo un salario excepcionalmente alto para ser honesto de puertas hacia dentro, pero sin importarles mucho si no lo soy de puertas hacia fuera. Quizás a su compañía no le importe, pero a mí me importa mucho...

A pesar de las sospechas inicialmente despertadas y promovidas, George se quedó en COMPREX S. A. Confiabilidad y confianza cuestionada, probada, transmitida, mantenida y – esperemos – contagiada. También es de destacar en este caso, la toma de decisión rápida (ejecutividad) sin demoras ni dilaciones innecesarias y contraproducentes.

B) Un Director que dejó huella.

Durante la década de mil novecientos cincuenta y comienzos de los años sesenta, The British Schools en Montevideo tuvo como Director General de Secundaria a P. S. Schor. Un docente especialmente interesado en transmitir valores, virtudes humanas y actitudes ante la vida, de acuerdo a lo que él entendía debía ser el “school spirit” o espíritu académico de esa institución. Lo hizo siempre mientras estuvo ocupando su rol de Director y he aquí un ejemplo de cómo lo llevó a la práctica, relatado a quien esto escribe por una de las personas que lo experimentaron en aquella época.

Además del cuerpo de profesores con los que contaba el colegio, durante mucho tiempo existió un grupo de estudiantes de los años superiores de liceo a los que se les designaba con el nombre de “Prefects”. Los prefects (o prefectos) eran elegidos - de común acuerdo entre los alumnos y los profesores - entre los estudiantes del último año de liceo; en algunas ocasiones excepcionales se podía designar a pocos que estuvieran cursando el penúltimo año de su actividad liceal. Es decir que eran alumnos que tenían entre quince y diecisiete años de edad. La tarea de los prefectos era la de colaborar con los docentes en el mantenimiento de la disciplina y orden dentro y fuera de las aulas del colegio. Entre otras cosas, debían supervisar las filas de los alumnos cuando debían formarse para ingresar en sus clases;

estar atentos a que los estudiantes siempre y en todo lugar se expresaran en idioma inglés, pues era obligatorio hablarlo en todo momento dentro y fuera de las clases mientras se estuviera dentro de los recintos del liceo; cuidar el aseo de los alumnos (corbata bien anudada, zapatos lustrados, ropa de acuerdo al uniforme exigido, así como también cuidar los salones de clase mientras algún profesor, por los motivos que fueren, no hubiese llegado para dar su clase. Sobre un total de unos 450 alumnos en aquella época, habría unos 20 prefectos para colaborar en estos encargos. Como hemos dicho, ese grupo era designado en base a diversos motivos, tales como capacidad de liderazgo e influencia, sentido de responsabilidad y del deber, alto nivel de rendimiento académico, ser buenos deportistas o destacar en alguna otra actividad. Incluso en algunas pocas oportunidades la elección se realizaba no por buen rendimiento y escolaridad, sino por el contrario, para darle una oportunidad a un estudiante de reivindicarse y asumir una responsabilidad. En estos casos las designaciones eran más temporarias pues los elegidos estaban “a prueba” durante un período para dar testimonio de si estaban o no en condiciones de desempeñar su encargo. Salvo muy contadas excepciones, mientras la institución de los prefectos estuvo vigente, no hubo grandes abusos en el desempeño de estas funciones y una muy amplia mayoría de prefectos cumplieron con sentido común, corrección, lealtad y sentido del deber al liceo y los profesores en las tareas que les fueron asignadas. Con esto no hicieron más que servir al lema del British Schools “Perfice” que supone la búsqueda de la excelencia y el cumplimiento de los deberes y tareas al máximo de las posibilidades de cada uno. Este lema traduce en otras palabras un pensamiento-consigna atribuido a Leonardo da Vinci: *“Lo peligroso y malo, no es apuntar alto y lejos y fallar; es apuntar bajo y cerca y acertar...”*.

En determinado momento, próximo a finalizar un año académico el Director Schor debió viajar en forma urgente a su país (Inglaterra) durante pocos días, pues un familiar muy cercano había enfermado de gravedad. Sin perjuicio de delegar las funciones de su cargo en el Sub-director, llamó a cuatro de esos prefectos, los que ocupaban los puestos de mayor rango entre ellos y que eran designados como Head-boy, Head-girl, Deputy Head-boy y Deputy Head-girl. Los convocó en su despacho y les dijo: “Muchachos, debo viajar en forma imprevista la semana que viene por unos días a Inglaterra. No tiene sentido nombrar a otro director por tan poco tiempo. Ya hablé con el sub-director y ahora lo hago con ustedes: La disciplina y el orden del colegio durante estos días queda a su cargo. Espero que se lo recuerden al resto de los prefectos y que ayuden a los profesores a que esto se mantenga como hasta ahora. Desde ya muchas gracias.”

Partió Mr. Schor a Inglaterra y – según el propio relato de uno de los prefectos que había sido convocado al despacho del Director – durante

los días de su ausencia, la disciplina y el orden se resquebrajaron bastante. No es que se llegara a actos de vandalismo o de indisciplina contumaz pero sin lugar a dudas, los mecanismos de control y los lazos disciplinarios se relajaron y aflojaron bastante.

Cuando retornó Schor de Inglaterra, fue informado por el subdirector y por el resto del equipo de profesores acerca de los incidentes que se habían generado durante su ausencia y de la poca colaboración –más bien lo contrario– que habían recibido de parte de los prefectos. Entonces convocó a los cuatro que había citado antes de partir en su despacho, pero esta vez no lo hizo en forma grupal, sino que los fue haciendo pasar de uno en uno. Quien esto me relató no fue el primero en entrar a ese escritorio, pero sí recuerda con perfección los rostros acongojados de los que iban saliendo y sus propias dudas de lo que habría de ocurrir cuando le tocara entrar al despacho: ¿una suspensión, expulsión de su cargo de prefecto, o qué otra sanción posible? Llegó su turno. Ingresó casi en puntas de pie y se encontró con Schor sentado detrás de su escritorio, firmando documentos. Sin levantar la vista el director le indicó que tomara asiento y con un gesto, que aguardara un instante. Transcurrieron unos segundos que le parecieron eternos al cabo de los cuales Schor levantó su cabeza, dejó de escribir, lo miró fijamente en los ojos y le dijo: *“Juan, nunca más le falles a una persona que ha depositado su confianza en ti... Puedes retirarte.”*

No hubo más sanciones ni medidas posteriores. Juan salió de la oficina hecho pedazos. Varios años más tarde me contó esta anécdota, confesándome que hasta el presente esas palabras se le habían clavado en el alma y que desde aquel momento había procurado, con altas y bajas, aplicarlas a su vida cotidiana.

Esta anécdota no merece comentarios. Que cada lector la interprete a su manera.

ANEXOS

ANEXO 1-1



VANDERBILT UNIVERSITY



**La cultura política de la democracia en Uruguay
Informe del Barómetro de las Américas 2008**

**María Fernanda Boidi
María del Rosario Queirolo**



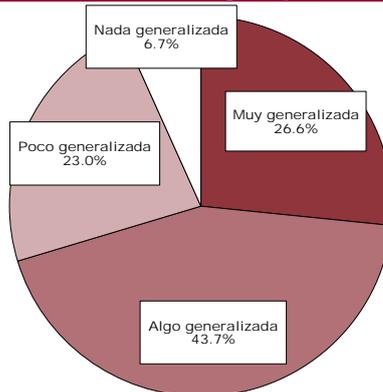
American Airlines

Montevideo
Setiembre, 26 de 2008



ANEXO 1-2

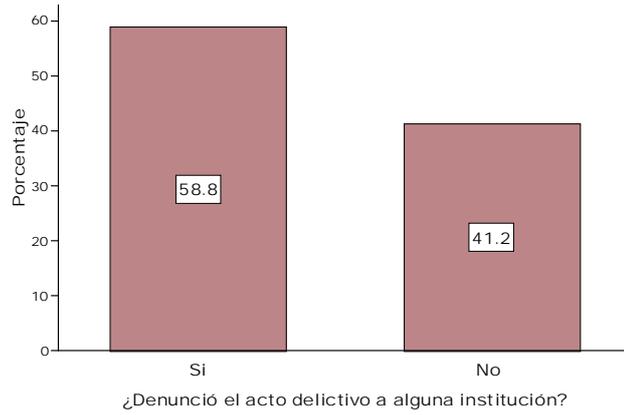
**Las percepciones sobre la corrupción
en Uruguay**



Teniendo en cuenta su experiencia, ¿la corrupción de los funcionarios públicos está muy generalizada, algo generalizada, poco generalizada o nada generalizada?
Fuente: Barómetro de las Américas por LAPOP

ANEXO 1-3

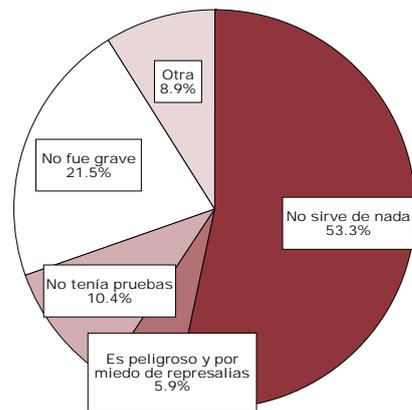
La denuncia de hechos delictivos



Fuente: Barómetro de las Américas por LAPOP

ANEXO 1-4

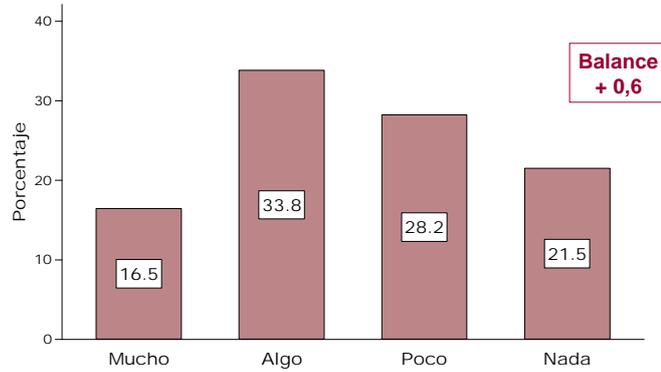
Razones para no denunciar



Fuente: Barómetro de las Américas por LAPOP

ANEXO 1-5

Confianza en desempeño de la policía

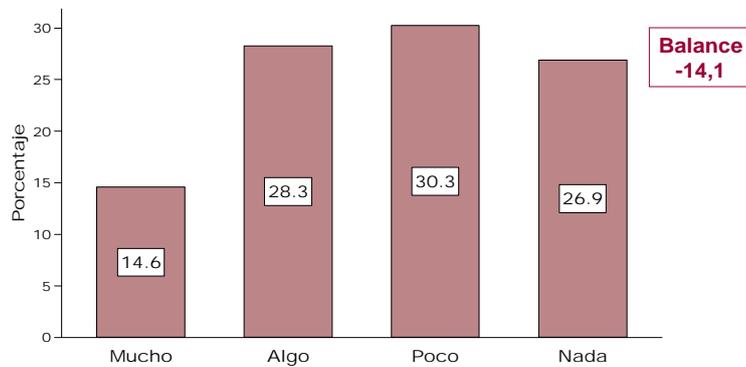


Si fuera víctima de un robo o asalto,
¿Cuánto confiaría en que la policía capturaría al culpable?

Fuente: Barómetro de las Américas por LAPOP

ANEXO 1-6

Confianza en el desempeño de la justicia



Si fuera víctima de un robo o asalto,
¿Cuánto confiaría en que el sistema judicial castigaría al culpable?

Fuente: Barómetro de las Américas por LAPOP

