

espejo de tinta



Carlos Franz

Talibanes, estudiantes

Los talibanes recobraron el poder en menos que canta un gallo. De poco sirvió que los aliados occidentales ocuparan Afganistán durante veinte años. Los billones de dólares invertidos en democratizar la sociedad afgana y modernizar su economía no bastaron. El ejército estatal, entrenado y bien armado, fue arrollado en apenas tres semanas. Medio mundo trata de explicarse ese triunfo tan rápido y completo. ¿De dónde surge el extraordinario poder talibán? Me sumo a la confusión general añadiendo esta hipótesis: la fuerza de los talibanes reside en que han estudiado un solo libro.

Talibán significa “estudiantes”, en lengua pashtún. Esos fanáticos se forman en escuelas donde leen a fondo el Corán. Ahí los guían maestros dogmáticos que exponen sólo una variante del pensamiento islámico. Esa lectura exclusiva fundamenta una filosofía excluyente. Convencidos de poseer la verdad absoluta, se lanzan a imponerla con formidable valentía e intransigencia.

Esos estudiantes tan valientes sólo sienten un temor: la discusión. Nada los asusta, excepto escuchar argumentos que

podrían debilitar su convencimiento. Para evitar ese riesgo censuran la prensa, expurgan las bibliotecas y derriban las estatuas que representan visiones ajenas. Las enormes y antiquísimas imágenes de Buda en Bamiyan fueron dinamitadas porque su mera existencia sugería que el mundo puede leerse de muchas maneras.

La conocida paradoja socrática, “sólo sé que nada sé”, manifiesta que los estudios profundos y variados engendran más dudas que certezas. Cuanto más aprendemos, mejor apreciamos la vastedad de lo que ignoramos. Desde siempre, los fanáticos políticos y religiosos han advertido ese peligro y, para evitarlo, recetan el estudio de una sola doctrina, contenida en un único libro: el de ellos.

La mayor parte de los idiomas occidentales han adoptado la palabra “talibán”. La usamos como un sustantivo que designa a esa rama del fundamentalismo islámico. Pero asimismo la empleamos

“La popularidad de ese adjetivo revela que lo necesitábamos para describir nuestras propias intolerancias”.

como un adjetivo nuevo, un sinónimo de “intolerante” y “fanático”.

Ese doble sentido delata una contradicción en la cultura occidental. Por un lado, deseamos seguir creyendo que ellos son un problema lejano, confinado en una cultura remota. Por otra parte, la popularidad de ese adjetivo nuevo revela

que lo necesitábamos para describir nuestras propias intolerancias contemporáneas. Nuestra época precisaba de ese epíteto para describir, por ejemplo, la cultura de la cancelación, la censura practicada en nombre de la corrección política, las libertades individuales sacrificadas en el altar de las sensibilidades grupales.

Decimos talibán porque también entre nosotros hay talibanes. También en Occidente se derriban estatuas y se prohíben palabras en lugar de discutir las. También acá hay estudiantes que, habiendo leído un solo libro, desean imponerlos a los demás.

des individuales sacrificadas en el altar de las sensibilidades grupales. Decimos talibán porque también entre nosotros hay talibanes. También en Occidente se derriban estatuas y se prohíben palabras en lugar de discutir las. También acá hay estudiantes que, habiendo leído un solo libro, desean imponerlos a los demás.

Jorge Marín



¿Por qué fracasan los ejecutivos?

Por mucho tiempo las empresas se han centrado en los incentivos de corto plazo: pagos anuales basados en indicadores de desempeño y asociados a la utilidad. Pero existen ejecutivos que por obtener estos incentivos terminan estresando los números de la empresa con el fin de maximizar el logro individual del bono.

“¿Por qué fracasan los altos ejecutivos?”, se pregunta Sydney Finkelstein, profesor de *management* de la Universidad de Dartmouth. También es el título de uno de sus 17 *best sellers*, en el cual desmenuza cómo los líderes más capaces toman malas decisiones y, en última instancia, fracasan.

El exceso de poder, la desconexión con la realidad y la no consideración de la cultura organizacional son razones. En mi opinión como *headhunter*, otra causa son los incentivos variables mal concebidos: aquellos que llevan a gente inteligente a tomar decisiones equivocadas. Que representan una mejora en apariencia, pero que perjudican los resultados de la empresa a largo plazo. Y para qué hablar de lo que ocurre con clientes y consumidores. Esto lo hemos visto en Chile. Hay pocas dudas de que ésta podría ser una de las causas de la colusión: cuando a los altos ejecutivos les imponen objetivos inalcanzables de corto plazo, “linkeados” a retribución variable.

La meta debe suponer un reto, implicar esfuerzo, pero ser asumible dentro de la jornada laboral, y sin tener que hacer vista ciega sobre la cultura organizacional, la gobernanza de la empresa y el bienestar de la sociedad. La competencia sin límites, las altas demandas de los accionistas y la incertidumbre pueden alterar el rendimiento de los ejecutivos en sentido negativo. Un sistema de incentivos multivariable, multianual, que considere el desarrollo de carrera, alinea los intereses, potencia el compromiso y ayuda al fortalecimiento empresarial. La empresa bien gestionada —y que comparte su éxito con los colaboradores— tiene ganada parte importante de su futuro.

La invitación es a mirar a los empleados como colaboradores de largo plazo, cuya compensación y desarrollo son parte coadyuvante del éxito. Consecuentemente, los sistemas de incentivos variables, para que sean exitosos, deben incluir elementos que hagan crecer íntegramente a cada colaborador y ser tan amplios en plazo como sea posible. Sólo así se transformarán en un eficiente elemento de retención y fomento del talento.

Juan Manuel Vial

Fernando Claro V.



Se cumplen ya cuatro semanas de la muerte de Juan Manuel Vial. Es extraño lo que me pasó, nunca pensé que me sentía tan amigo de él. Supe de su existencia muy tarde. Antes de eso, leía solo a veces sus críticas: cuando eran muy comentadas o me enfrentaba a ellas sin querer. Entre tantos delirios antijeraquías y modas predecibles, se echaban de menos sus escritos ahora que había jubilado de ellos. La cosa es que nos juntamos un día porque un amigo en común dijo que conversáramos, que creía que podríamos hacer algo. Me enfrenté a un gigantón muy tímido, algo caballeresco. Nos tomamos varios cafés y divagamos sobre varios proyectos. Uno de éstos cuajó en su revista *Cruceles*.

Como él había traducido el libro de John Byron que relata el naufragio de la fragata *Wager* en el sur, esa vez hablamos de expediciones, la Patagonia y de libros similares. Nos juntamos un par de veces más a comer, tomar y pelar, y algo a traba-

jar, ya que terminábamos hablando más de ríos, mujeres, lagos y Tierra del Fuego. Él había pescado, caminando río abajo, el río Azopardo. Yo solo había llegado a su puente, un puente militar donde en ese tiempo terminaba nuestra Carretera Austral. El Azopardo es un río perdido al final de la Cordillera de Darwin que desagua el lago Fagnano y termina desembocando en el Estrecho de Magallanes. Está lleno de truchas que suben desde ahí, el mar, en el seno Almirantazgo, donde hay unas islas en las que anidan los Albatros de Ceja Negra, pájaros que pueden pasar varios años en el mar sin pisar tierra alguna antes de volver a aparecer allá, en ese mismo lugar. Los dos conocíamos el río Ñireguao, en Aysén, él había ido en busca de salmones; yo de truchas. Nos reímos también de los impostados amores por las tierras lunares de Islandia que ignoraban por completo el Ñirehuao y las cuencas volcánicas del Lonquimay.

Hablábamos poco estos caóticos

días, solo esporádicamente, de libros, traducciones, o escritos de uno u otro. Nos mandábamos fotos de salmones, truchas y vidriolas. Aparecía cada cierto tiempo, como los Albatros. Existía, ahí estaba, yo ni sabía la verdad. Entre los últimos mensajes que me mandó, había uno sobre un libro de filosofía gringa,

“Nos reímos también de los impostados amores por las tierras lunares de Islandia”.

que trataba a pensadores como Thoreau, James y Whitman, que le interesaba traducir, y otro, que se llamaba «Aves que veo en invierno», de un tal Lars Jonsen. Manuel desapareció este invierno así, de repente. Justo en la época

en aparecen en Santiago unos pájaros diminutos que avisan de su llegada con un melancólico y agudo canto que hace honor a su nombre, Viudita, un lamento triste, constante y elegante. Dicen que Manuel dejó hartas viudas. Mejor pensar que por ahí está, aunque igual ya no se asomó a tomar donde Tomás. No alcanzamos a hablar de música ni del mar. Tampoco del Yelcho. Y nunca fuimos a pescar.