

# NUEVAS TENDENCIAS

## I-MONOGRÁFICO

Un futuro para la Universidad .5

## II- ACTUALIDAD

¿Se pueden prevenir los fraudes empresariales? .....28

Hacia la transparencia en la gestión empresarial .....41

La Argentina después del consumo: un futuro posible .45

Nota crítica sobre la propuesta de reforma de las normas de contabilidad .....59

*Hershey Trust Company*, el compromiso de una empresa .65

El embargo como sistema de disuasión diplomática .....68

La guerra y la empresa .....71

El clima de colaboración, clave para lograr una eficaz gestión del conocimiento .....76

La empresa como medio de lucha contra el terrorismo .....80

El valor del capital intelectual .84

El modelo de Porter veinte años después .....87

El sentido humanizador del trabajo .....93

El hombre que podría haber evitado el escándalo *Enron* .96

La propiedad intelectual, a debate .....98

*Fiat* cuesta abajo .....100

La situación económica tras el año 0 .....103

## III- FORO DE EMPRESARIOS

De repente, la ética .....105

## IV- LIBROS

IV.1- Recensiones .....111

IV.2- Libros más citados ....131

## V- ACTIVIDADES Y PUBLICACIONES

.....135

49

diciembre 2002



8

NEWSLETTER - NUEVAS TENDENCIAS  
CONSEJO EDITORIAL

Presidente

D. Enrique de Sendagorta

- D. Rafael Alvira Domínguez (Universidad de Navarra)  
D.ª Reyes Calderón Cuadrado (Universidad de Navarra)  
D. Tomás Calleja Canelas (Presidente, Fiatlux)  
D. José Luis Carranza Ortiz (Director General, BBVA)  
D. José Antonio García-Durán (Universidad de Barcelona)  
D. Santiago García Echevarría (Universidad de Alcalá)  
D. Agustín González Enciso (Universidad de Navarra)  
D. Nicolás Grimaldi (Universidad de París-Sorbona)  
D. Alejandro Llano Cifuentes (Universidad de Navarra)  
D. Enrique Martín López (Universidad Complutense de Madrid)  
D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría (Universidad de Navarra)  
D. Antonio Millán-Puelles (Universidad Complutense de Madrid)  
D. José Manuel Morán Criado (Consejo Económico y Social de España)  
D. Leonardo Polo Barrena (Universidad de Navarra)  
D. Rafael Rubio de Urquía (Universidad Autónoma de Madrid)  
D. Alfonso Sánchez Tabernero (Universidad de Navarra)  
D. Eugenio Simón Acosta (Universidad de Navarra)  
D. Alejo J. Sison (University of Asia and the Pacific)  
D. Guido Stein (Universidad de Navarra)

Director

D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría

Editoras

D.ª Carmen Erro

D.ª Marina Martínez

NUEVAS TENDENCIAS Nº 49 diciembre de 2002  
© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra  
31080 Pamplona, España  
e-mail: ieyh@unav.es  
<http://www.unav.es/empresayhumanismo>  
Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.  
ISSN: 1139-8124  
Depósito Legal: NA-226/1999  
Impresión: IDAZLUMA, s.a.  
Impreso en España

## I-MONOGRÁFICO

### Un futuro para la Universidad

Fuentes: ALVIRA, Rafael (2001), "Interdisciplinaridad y participación. Un espíritu constructivo para la Universidad", Discurso ante integrantes de la Fundación Humboldt, inédito; ALVIRA, Rafael (1980), "Universidad libre, universidad institucionalizada", *Nuestro Tiempo*, mayo, pp. 64-71; DICKSON, Tony (2001), "UK Universities and the State: a Faustian Bargain?", *Economic Affairs*, vol. 21, nº 3, pp. 23-29; HILLS, Graham (2001), "Who Owns the Universities? The Battle for University Independence and Against the Dependency Culture", *Economic Affairs*, vol. 21, nº 3, pp. 12-17; HOEVEL, Carlos (2001), "Ante la llegada de la business university", *Valores en la sociedad industrial*; LLANO, Alejandro (2002), "La Universidad ante lo nuevo", Lección inaugural del curso académico 2002-03 en la Universidad de Navarra, inédito; MILLÁN PUELLES, Antonio (1976), *Universidad y sociedad*, Rialp, Madrid; PEACOCK, Alan (2001), "How Necessary Are Universities?", *Economic Affairs*, vol. 21, nº 3, pp. 6-11; QUINTANA, Eduardo (1998), "Sociedad, Cultura y Universidad: una demanda de excelencia", *Valores en la sociedad industrial*; WARWICK, Diane (2001), "A Fine Balancing Act: Freedom and Accountability", *Economic Affairs*, vol. 21, nº 3, pp. 18-22.

El hecho de que alguien se pregunte para qué sirve algo -ya sea un objeto, una institución o una idea- puede ser una señal de que ese algo tiene problemas. Es el caso del artículo que abre el  *dossier* dedicado a la discusión actual sobre las universidades británicas (*Freeing the Universities from the State Control*), aparecido en el número de septiembre de 2001 de *Economic Affairs*. Alan Peacock se pregunta: ¿son tan necesarias las universidades? Y, todo hay que decirlo, las respuestas no terminan de cerrar el interrogante.

Tras su consolidación y estructuración definitiva, a lo largo de los siglos XVIII y XIX, la universidad británica ha sido, con diferencia, el modelo institucional académico más dinámico y exitoso. Ha aventajado claramente a los modos de organización continentales y ha servido de ejemplo a las universidades de nueva planta. La configuración británica ha sido la matriz donde se ha formado el



sistema universitario norteamericano, que hoy representa el modelo a seguir. En el conjunto de artículos comentados, se señala que, en segundo lugar, detrás de los Estados Unidos, el destino de estudios en el extranjero que los universitarios de todo el mundo prefieren es Gran Bretaña. El hecho de que se hable de crisis en la institución universitaria británica es altamente significativo. Si pueden señalarse graves deficiencias en el sistema universitario británico, éstas afectan, en mayor o menor medida, a todas las instituciones que responden a su diseño.

### Contra corriente: el caso de la Universidad de Buckingham

A partir de la experiencia de la Universidad de Buckingham, que significó plantear un claro desafío al *establishment* de las universidades británicas -se trata de la única institución académica con régimen total de financiación privada-, Alan Peacock, antiguo canciller de dicha entidad, pone en cuestión la razonabilidad y la conveniencia de someter toda habilitación para ejercicio profesional a la aprobación de dichas instituciones. El problema se agrava si las universidades se someten a un proceso de "cartelización" o agremiación corporativa, puesto que se constituyen en un monopolio para la obtención de títulos y diplomas. Estos modos de articulación afectan directamente al mantenimiento de estándares de educación e investigación.

Las políticas de empleo también deben evaluarse cuidadosamente. Es claro que los recién graduados necesitan, aparte de la formación académica, una capacitación específica para desempeñar su primer empleo. Dicha capacitación bien podría ser provista por el empleador; en su defecto, dejaría al recién graduado fuera de la competencia profesional.

Peacock se pregunta por la vigencia del esquema del estudiante residente (*student in residence*). La exigencia de que el estudiante acuda físicamente a recibir cursos y a examinarse a un centro de educación parece estar en decadencia, por más que el común de las universidades se empeñen en ello y mantengan estructuras dirigidas a ese fin. Según Peacock, las nuevas tecnologías y el modelo de "universidad abierta" (*open university*) trans-

forma radicalmente el aislamiento individual del estudiante: tal situación deja de ser un obstáculo para la instrucción en algunas materias. Lo mismo sucede con la investigación. El autor reconoce que los métodos a distancia, apoyados en las nuevas tecnologías, dependen de la naturaleza de la investigación realizada. Esa modalidad se adapta particularmente bien al campo de las Humanidades, aunque se reconocen los problemas que plantea en la docencia y la investigación, así como en los procesos de admisión y selección.

Un problema convergente es la financiación de un sistema de educación superior en expansión, sostenido por el Estado. Peacock destaca que, en razón de su régimen económico, la Universidad de Buckingham está particularmente dotada para implementar nuevos modos de obtener recursos. En todo caso, depende estrechamente de los ingresos en concepto de tasas, que también pueden pagarse con recursos que no provengan del bolsillo de los alumnos. En este sentido, se ofrecen modos de reducir el coste de los estudios a través de programas de licenciatura intensivos, con duración máxima de dos años y desprovistos de las tradicionales vacaciones, que reducen la permanencia de los estudiantes en la universidad.

Peacock propone la redefinición del sistema de financiación pública a la educación superior. Su modificación se basa en una estructura no institucional, sino individual: una canalización de recursos públicos a través de los estudiantes. Se trataría de incorporar a las prestaciones del Estado de Bienestar, que hoy incluyen asistencia social, jubilaciones y pensiones, salud y viviendas, una suerte de *crédito educativo*, disponible a partir de la edad mínima de acceso a la universidad y utilizable según diversas modalidades (tiempo, grado). El autor advierte que esta reforma beneficiaría directamente a las universidades de financiación privada. Esta medida, a la vez, pondría en cuestión el principio de igualdad de oportunidades en materia de educación.

La respuesta a estas cuestiones plantea un notorio desafío a la idea de educación superior, aún cuando el autor afirme explícitamente que no es esa su intención. Peacock considera que el pro-



pósito de la educación universitaria no se limita a formar personas capacitadas para procesar información o producir ideas innovadoras: también se propone desarrollar en ellas hábitos de tolerancia, comprensión y honestidad intelectual. Pero aclara que se trata de un proceso voluntario. Finalmente, son los estudiantes quienes deciden dónde, cuándo y cómo estudiar. Los cambios que se advierten en la sociedad actual apuntan a una mayor libertad de acción y las universidades deben ser sensibles a estos procesos.

Es claro que los estudiantes demandan a las instituciones facilidades puntuales que satisfagan sus concepciones personales en lo que hace a su carrera universitaria. En este sentido, el monopolio universitario sobre la educación superior es una prerrogativa destinada a cuestionarse desde la teoría y desde la práctica. En la actualidad, el estudiante es sinónimo de cliente (*customer*) y como tal exige flexibilidad institucional. Además, dispone de métodos y tecnologías que pueden constituirse en sucedáneos de la educación universitaria a menor costo. Las universidades británicas han respondido parcialmente a estos desafíos planteados por la competencia, a través de la incorporación e inclusión de diversas instituciones, tales como *colleges* satélites, centros de investigación autofinanciados y escuelas de negocios.

El autor señala que ha cambiado la percepción que se tiene de los métodos tradicionales de educación universitaria: ya no se consideran como el pináculo del avance pedagógico, sino como una alternativa más, en competencia con otras formas apoyadas en la tecnología, muchas veces de menor costo. Esto ya está teniendo lugar en las nuevas universidades británicas.

Peacock afirma que la preocupación de los padres fundadores del actual sistema universitario británico (entre los que se encuentra Lionel Robbins) por los posibles efectos de la financiación pública sobre la libertad académica se ha revelado profética. El control burocrático impide a las universidades que funcionan bajo este régimen adaptarse a las veloces transformaciones del mercado. Buckingham parece haber respondido particularmente bien a tal desafío, a través de su licenciatura en dos años. Su estructura y espíritu fundacional le permiten resistir los estándares impues-

tos a las universidades financiadas con dinero público y, a la vez, constituirse en un ejemplo para otras instituciones. Peacock advierte que sería un error llegar a la conclusión de que el único camino futuro para las universidades es erigirse en proveedoras de ideas y datos a través de redes informáticas. Pero insiste en la revisión de la aplicación exclusiva de los métodos tradicionales, y apuesta por un régimen combinado de recursos pedagógicos.

### ¿De quién son las universidades?

Graham Hills, ex-vicecanciller de la Universidad de Strathclyde y autor de "Who Owns the Universities? The Battle for University Independence and Against the Dependency Culture", considera que la independencia intelectual es inseparable de la independencia financiera. El régimen actual de financiación pública ha condenado a la mayoría de las universidades británicas a la sumisión. Esta situación se agrava si se tiene en cuenta que los recursos suministrados por el Estado son cada vez más reducidos, y los controles exigidos por la Administración resultan cada vez más agobiantes, lo cual ha convertido a la burocracia universitaria en un enorme aparato de elevado coste de mantenimiento, dentro del presupuesto de las instituciones académicas.

Hills advierte que tal situación comenzó a mediados del siglo XX. Entonces, las presiones para imponer una tasa universitaria fueron firmemente rechazadas. La universidad británica ignoró las observaciones de Adam Smith respecto de la necesidad de considerar la relación entre profesor y alumno como la que existe entre *comprador* y *vendedor*. La solución más ajustada, en palabras de Hills, consiste en "poner los negocios de las universidades en fundaciones con una estructura de negocios" (*to put the business of the universities onto business-like foundations*). Sin embargo, tales vías para resolver los problemas de las universidades británicas han sido sistemáticamente despreciadas por las sucesivas generaciones de vicecancilleres.

La pérdida de la independencia institucional de las universidades en Gran Bretaña se remonta a medio siglo atrás, y coincide con las políticas de extensión de la educación superior, implementadas



a escala masiva. Hacia 1975, el tamaño del sistema universitario se había duplicado. El resultado de dicha transformación estructural se manifestó en toda su crudeza cuando, en plena declinación económica del país, empezaron a llover críticas sobre las universidades nacionales y el coste que suponía su mantenimiento. Pero estos cuestionamientos no movieron a los responsables de las universidades a intentar reformas sustanciales. Los cada vez más limitados recursos llevaron a la situación actual: auditorías populosas, estructuras obsoletas, márgenes estrechos, cierres departamentales y liquidaciones de campus.

Hills se pregunta por las razones que justifican la financiación pública de las universidades. Considera que no existe ningún motivo sustancial en este sentido. Sin embargo, las universidades se resisten a que se las considere como negocios, aún cuando existen motivos de peso para que lo sean: el mensaje del Gobierno británico es claro, en el sentido de vincular estrechamente formación profesional y posibilidades de empleo.

En las últimas tres décadas, los límites impuestos al acceso a la Universidad se han debido fundamentalmente a la escasez de recursos y no a obstáculos académicos o a altos niveles de exigencia en el ingreso. Si además se considera que quienes han obtenido plazas en estos años son hijos de familias de clase media con formación superior y no personas de *status* social inferior, se concluye que el venerado principio del acceso libre e igualitario a los estudios superiores, garantizado por la gratuidad de los mismos (*Abolish Fees-Education is a Right*), no es ni más ni menos que un engaño. Una forma de que el sistema actual de financiación fuera más transparente podría ser la concesión directa de becas para estudios universitarios a los estudiantes.

El actual estado cosas ha llevado a que las universidades se planteen la espinosa cuestión de los costes de mercado de sus actividades educativas y de investigación. Esta evaluación de costes llevará inevitablemente a cargar parte de los mismos sobre sus "clientes", es decir, los estudiantes. Pero dada la tradición británica de la enseñanza pública, es poco probable que el Estado y el

Gobierno decidan desentenderse sustancialmente o por completo de la educación superior.

Las respuestas a tales problemas pueden afectar decisivamente a los planes de estudio. Es claro que debe avanzarse hacia estructuras más flexibles, fragmentadas en varios ciclos breves y susceptibles de combinarse entre sí, tal como propone la declaración de Bolonia (se trata de un modelo 3+2+3: tres años de formación básica, dos años de especialización y tres años más de postgrado). También pueden crearse regímenes de financiación mixta o variable, según el ciclo del que se trate. Es asimismo interesante la modalidad del *Liberal Arts Institute* de los EE.UU.: un sistema adaptable, que restituye una relación de exigencia del estudiante (entendido aquí también como cliente) hacia la institución, y del que se benefician tanto las universidades estatales como las privadas.

### Una relación peligrosa

Bajo el título "A Fine Balancing Act: Freedom and Accountability", la Baronesa Warwick de Undercliff, ejecutiva-jefe de *Universities UK*, analiza los actuales costes de contabilidad de las universidades británicas. En su conclusión se pregunta por las fuentes de recursos del sistema: sólo en el aspecto contable, los costes son altísimos. A partir de dicha comprobación, la autora enumera algunos elementos que necesitan un incremento sustancial de recursos: el sostenimiento de instituciones existentes, la calidad de la enseñanza y la investigación, así como la inclusión de grupos sociales a la educación superior.

Las fuentes alternativas de recursos, a su vez, son las siguientes: *primero*, mayores recursos públicos; *segundo*, tasas; *tercero*, contribuciones de graduados con empleo; *cuarto*, préstamos o concesiones institucionales de origen estatal (en este caso extrapresupuestarios) o privado. Se advierte que, en general, es posible combinar estos recursos entre sí. La necesidad cada vez mayor de recursos se combina y retroalimenta con otro proceso, que es la percepción creciente del alumno como consumidor. Por lo tanto, se entiende que las universidades se orienten a la captación de la



demanda a través de ofertas dotadas de ventajas comparativas: las universidades se vuelven más sensibles ante los requerimientos de los alumnos. En cualquier caso, Warwick afirma que al Gobierno y al Estado les interesa que la búsqueda y obtención de ayudas financieras por parte de las universidades no cumpla una función sustitutiva de sus propias obligaciones, sino más bien una adición que permita obtener mayor calidad.

Similares causas motivan las consideraciones del vicedecano de la Universidad de Northumbria. En "UK Universities and the State: a Faustian Bargain?" Tony Dickson explora la relación entre las universidades y el Estado en Gran Bretaña. Define la universidad como un área seminacionalizada de la economía; una parte del sector público que sirve como instrumento para políticas sociales a corto plazo y que tiene fines administrativos. Sin embargo, la actual situación obliga al Estado y al Gobierno a valorar a la baja el sistema universitario como fuente de recursos en el sector servicios de la economía. En este sentido, no se advierte el impacto real de las universidades en otras áreas, tales como las economías regionales, el sector cultural y la captación de inversiones extranjeras.

La cuestión de la financiación de las universidades es mucho más importante para el Gobierno que lo que éste está dispuesto a reconocer. La Universidad es una fuente de ingresos de primer orden. Además, requiere de cantidades de inversión mucho más elevadas que las que proporcionalmente exigen la educación primaria y secundaria. La vía habitual, en el caso británico, es pedir mayores recursos al sector público: pero es claro que el Estado no está dispuesto a incrementar, según requerimientos institucionales, las inversiones en educación superior. Además, a nivel mundial se advierte un incremento sostenido de las inversiones privadas en educación (actualmente, el 37%, según la OCDE). La búsqueda de fuentes alternativas de recursos fuera del Estado es inevitable.

A los métodos y sistemas ya sugeridos por los artículos precedentes, Dickson agrega lo que podría llamarse una posible vía de privatización de las universidades: se trata de ofrecerles la posibilidad de convertirse en compañías de propiedad pública con par-

ticipaciones disponibles para inversores privados. Estas universidades podrían incrementar su capital a través de la venta pública de acciones, y suscribir contratos de formación con el Estado o con instituciones privadas. El autor considera brevemente los obstáculos que se pueden oponer a esa reforma: el primero es la exclusión social que acarrearía; el segundo, la brecha en términos de recursos entre instituciones. Su respuesta es inequívoca: en primer lugar, la Universidad no es la institución donde se pueden resolver problemas de marginación; en segundo lugar, la brecha a la que se hace referencia ya existe en la actualidad y no hace sino crecer.

### El lado oscuro de la Luna

Cabe preguntarse si las espectaculares transformaciones que enumera el ex-canciller de la Universidad de Buckingham preservan la esencia y la estructura propia de la Universidad, o si en cambio la someten a un proceso de resultado incierto que, en todo caso, alumbrará *otra institución diferente*. No hay que olvidar que la Universidad es una *comunidad real* (no virtual) *de profesores y alumnos* y no una mera conexión más o menos interactiva a través de medios telemáticos más o menos perfectos. Aun reconociendo su valor objetivo, es muy probable que los resultados finales a los que lleve el entusiasmo actual de la educación por las nuevas tecnologías sea una desilusión similar a la que produjeron otros medios tecnológicos con aparente potencial educativo, como la radio o la televisión.

Tampoco puede pasarse por alto lo que ha recordado hace poco Rafael Alvira: el mejor de los planes de estudio no es nada si no hay buenos maestros, y viceversa, los buenos maestros se sobrepone incluso a pésimos planes de estudio (y a reformas radicales y espectaculares). No es posible hacerse cargo de la actual situación de la Universidad si no se repara en la desaparición progresiva de los verdaderos maestros.

Sería difícil comprender el afán innovador de Buckingham y otras jóvenes instituciones, si no fuera porque la idea misma de Universidad está en crisis. Se trata de un proceso causado por lo que se podría llamar -empleando la feliz y trilladísima expresión





de Kuhn- un *cambio de paradigma*: del Estado al mercado. Esta sustitución es consecuencia de otra, anterior y más fundamental, a la que ha aludido recientemente Alejandro Llano, que pone a la *eficacia* en el lugar de la *fecundidad*. La institución universitaria sufre la decadencia del paradigma estatal y, encadenada a él, afronta la hegemonía imperialista del mercado, intentando adaptarse dócilmente a sus designios. En todo caso, lo que aquí interesa es esta nueva concepción, que en tantas universidades anglosajonas parece abrirse camino: la idea de la *Universidad como Empresa*.

En un interesante artículo aparecido en 2001 con el título *Ante la llegada de la business university*, Carlos Hoevel, de la Universidad Católica Argentina, se pregunta por el significado y la evolución de la idea de la Universidad como Empresa (*business university*). El autor inicia su exploración a partir de las transformaciones en curso en la afamada Universidad de Chicago: da noticias sobre el proceso de liquidación del ciclo básico general de orientación humanística -fundamento y clave de su éxito como institución-, en beneficio de un programa de estudios constituido por cuestiones "actuales", orientadas a aumentar el número de alumnos. También se halla sometida a reformas el área de investigación de la universidad: esto parece menos comprensible, si se atiende al dato de que solamente los investigadores de la Universidad de Chicago han obtenido más de sesenta premios Nobel. Tales cambios parecen estar dictados por la necesidad de reducir costes, ante la disminución de las contribuciones de los mecenas y donantes privados.

El cambio en la orientación y el gobierno de la universidad se advierte claramente en sus actuales autoridades: se trata de *managers* que encaminan la institución hacia un perfil "empresarial". El criterio de beneficios económicos rápidos y sustanciales también se impone en las universidades de Gran Bretaña (con particular fuerza a través de los *profit centers* o la asignación de recursos según resultados), Francia, Australia e Hispanoamérica. Se habla cada vez más de "gestión de flujos", "respuestas a la demanda social", "estudiantes como clientes" o calificaciones profesiona-

les adaptadas a mercados de trabajo cada vez más exigentes. La universidad tiende a sustituir, masiva e indiscriminadamente, su propia lógica institucional por la lógica del mercado.

Es en este punto donde el autor hace una aclaración sustancial: la llamada *business university* no es la *Universidad como Empresa*. Toda universidad es *de hecho* una empresa. En su libro *Universidad y sociedad*, Antonio Millán Puelles precisa aún más la idea: primariamente, el compromiso de la responsabilidad universitaria es propio de la iniciativa privada. Más bien hay que entender la *business university* como lo han hecho los profesores Engell y Dangerfield, de la Universidad de Harvard: se trata de una *market-model university*, una *Universidad de mercado*.

Hoevel advierte que el proceso que ha conducido a la actual crisis institucional no es reciente. La subordinación de la enseñanza y la investigación científica a la economía es un fenómeno bastante antiguo: "durante todo el siglo XX, la enseñanza de las profesiones, en otro tiempo consideradas 'liberales', tuvo que adaptarse a las presiones de la economía y formar a los profesionales con las 'herramientas' prácticas para vender sus servicios en los mercados". Precisamente en este punto arranca la evolución que ha llevado al actual estado de cosas. La Universidad (estatal o privada) se convierte en un organismo de expedición de certificados de aptitud laboral, y el Estado la inserta dentro de su aparato administrativo-burocrático. Esta perspectiva permite comprender mucho mejor la situación actual de la institución académica: la *Universidad de mercado* no es sino la continuación lógica de la *Universidad burocrática o estatal*. También se entiende que la pretendida independencia económica del Estado que proponen los defensores de la *Universidad de mercado* no es sino un *cambio de dueño*. No hay independencia intelectual en la antigua dominación, ni tampoco en la nueva.

La feroz competencia entre los mercados revela hasta qué punto la Universidad está involucrada en los procesos económicos. Hoevel explica que el desafío que plantea la hegemonía imperial del mercado a la Universidad no es diferente del que propone a otras instituciones. Pero tiene algunos elementos particulares, ya



que la actual es una "economía del conocimiento": la educación, en consecuencia, se considera como "capital humano o intelectual". Hoevel menciona la razón profunda de la crisis de la Universidad, que no es otra que la *desreferencialización de la cultura*, según la tesis del canadiense Bill Readings. La economización de la Universidad intenta una nueva centralización de la cultura, pero sobre los paradigmas dominantes, propiamente económicos: *mecanización, estandarización, masificación*. Aparece asimismo el abstruso concepto de "producción intelectual".

Naturalmente, este cambio de orientación no es plenamente explícito: se integra en el gobierno y la gestión de las universidades a través de una serie de conceptos, que constituyen verdaderos "principios de la *business university*". El primero de ellos es la tan llevada y traída *excelencia*. Con Readings, Hoevel señala de que se trata de una palabra vacía y sin contenido, que designa un grado de perfección o desarrollo, pero no es un concepto sustancial. La excelencia funciona como *conjuro o palabra-talismán* en los ambientes universitarios. Los criterios de "excelencia" que se adoptan en la *business university* son los que dicta el mercado: eficiencia y productividad. El segundo principio es el *management total*. Hoevel afirma que el administrador ha sustituido al profesor como figura central de la universidad. En esta sustitución, el *manager* reemplaza el criterio objetivo de la organización: la *verdad* deja su puesto supremo al *dinero*.

La eficiencia económica se estima gracias al tercer principio: se entiende por *accountability* "la capacidad de utilizar eficientemente el dinero de acuerdo a las demandas de sus 'clientes' y de rendir cuenta sobre su uso". La *accountability* se aplica a lo que es susceptible de contabilidad. Así, aparece el cuarto principio, que es la *evaluación como control cuantitativo*. Este criterio excluyente permite valorar las actividades de la Universidad en una "ecuación general". Finalmente, el quinto principio es la *integración masiva de la Universidad y la empresa*, la "supresión de los prejuicios de los académicos contra las empresas", y la consiguiente transformación de la Universidad en un "departamento de educación y capacitación" al servicio del sistema económico.

Hoevel se pregunta si la Universidad como tal no está amenazada de desaparición. Para conjurar el peligro, propone la *recuperación de las convicciones intelectuales* -y en particular de la *verdad*- como centro y raíz de la vida universitaria. Cita el ejemplo de la gestión de Robert Maynard Hutchins, al frente de la Universidad de Chicago, quien en plena depresión económica de los años 30 "hizo un santuario de la razón en una sociedad que idolatraba la utilidad". El autor también reconoce el papel fundamental de los administradores, pero señala la necesidad de un perfil de *manager específicamente universitario*, que entienda perfectamente la naturaleza de la institución que administra.

Con Pierre Bourdieu afirma que "muchas veces los errores economicistas en el *management* proceden del hecho de que los puestos administrativos son ocupados por investigadores mediocres o por ambiciosos o arribistas". Hoevel propone ampliar el concepto de contabilidad a una noción más profunda y extensa de *responsabilidad social*, aclarando que las necesidades de la sociedad no coinciden con las demandas del mercado. El autor se detiene en la inconveniencia y la imposibilidad de aplicar criterios de planificación exhaustiva a la investigación académica.

En la misma línea, reemplaza los parámetros de evaluación cuantitativa por criterios de *estimación personal y académica*. Señala acertadamente el peligro que encierran las encuestas y los métodos estadísticos como instrumentos exclusivos de evaluación y control. El autor también reconoce que el juicio personal es más difícil de formar que el que exige la estimación de una evaluación estadística (podría agregarse que, por la misma razón, es asimismo más difícil de imponer). Finalmente restringe las relaciones entre empresa y Universidad a una *vinculación articulada*, a través de instrumentos jurídicos y de medidas de protección de la especificidad universitaria.

Hoevel afirma casi de paso que las víctimas de la *business university* son los alumnos. En efecto: por las razones antes indicadas, no es posible considerar al alumno como un *cliente* o un *comprador*. El alumno no viene a comprar nada (al menos, no realmente) ni se le provee de un *producto* o de un mero *servicio*, tal como





podría ser el de limpieza, entretenimiento o alimentación. Tampoco se le suministra mera *información*, tal como pretenden los teóricos mediocres de la sociedad del conocimiento.

Se trata en cambio de una *transformación*. El alumno se transforma en manos del maestro: el maestro desarrolla sus potencialidades, hace que se conozca mejor, que conozca la realidad y sepa tratar con ella. *Lo convierte en otro*. Por esa misma razón, es extremadamente difícil evaluar en términos económicos los beneficios que rinde una Universidad. El capital en juego es *capital humano*, algo que no se puede contar. Por lo general, cuando se quieren evaluar los resultados de una universidad, se apela a sucedáneos que expresan magnitudes tales como los márgenes de rentabilidad, la demanda de plazas o el éxito profesional de los alumnos. Se advierte aquí la diferencia entre información y transformación. La primera es acumulativa y se puede cuantificar; la segunda, ni lo uno ni lo otro.

### Entre la misión propia y la necesidad de recursos

El artículo de Hoevel revela que la Universidad, como otras muchas organizaciones, está sufriendo un auténtico *proceso de desdiferenciación institucional*, que no ha comenzado con la generalización del paradigma del mercado, sino que viene de mucho antes, con la hegemonía del Estado. También ilustra perfectamente cuál es la posición de la Universidad en las sociedades actuales. Al aceptar dócilmente los criterios y las categorías propias de la actividad económica, confirma que ha perdido la posición de vanguardia en el conocimiento. Su rol particular ha pasado a ser el de mera imitadora de formas que se generan en otros ámbitos de la vida social. Si en el pasado la empresa recurría a la Universidad en busca de dirigentes y de técnicas de racionalización de su actividad, ahora la relación es inversa. En el juego de *quién imita a quién*, se han intercambiado los roles.

Este asunto no sería particularmente grave si no fuera cierto lo que Llano ha señalado recientemente: "justo porque puede inspirarse a un tiempo en la metafísica del surgimiento originario, típicamente creacionista, y en la articulación entre tradición y pro-

greso característica de la mejor modernidad, la idea de Universidad debe entenderse como esencialmente ligada a la emergencia de *lo nuevo*".

Es por una parte evidente que la Universidad tiene mucho que aprender de la empresa. Éste es el ámbito de la acción humana que mayor dinamismo y vitalidad ha mostrado en los últimos tiempos. En el terreno de la evaluación de sus propias prácticas y resultados, obtenidos de acuerdo con los fines perseguidos, lleva mucha ventaja a las universidades. Sin embargo, considerar a las universidades como *negocios*, tal como lo proponen algunos de los autores de *Economic Affairs*, revela el atraso crónico de los universitarios y los intelectuales. En momentos en los que la vanguardia de la ciencia empresarial *está de vuelta*, cuando la empresa empieza a tomar conciencia de su responsabilidad social y política, de su carácter de institución y del valor de su inserción en la comunidad en la que trabaja, cuando comienza a explorar las posibilidades insospechadas de la inversión en capital humano, la Universidad inicia un *camino de ida* que no puede llevar a ningún lugar bueno.

El ejemplo más palmario se encuentra en los métodos de evaluación que actualmente aparecen como las conquistas más avanzadas de la gestión y gobierno institucional en un y otro campo. En este sentido, es preciso completar las afirmaciones de Hoevel. La empresa advierte cada vez con mayor claridad que los métodos cuantitativos de evaluación no solamente no son los únicos, sino que ni siquiera son los más importantes. Ni la empresa ni ninguna otra institución puede renunciar a las formas de estimación no cuantitativas. Por su parte, los universitarios pretenden medir y cuantificar lo que no se cuenta por unidades. La revolución en la empresa llega tarde (y mal) a las universidades.

Pensar que la apertura al libre juego de la oferta y la demanda redundará necesariamente en la elevación de la calidad de los estudios universitarios parece una ingenuidad indigna de universitarios. Eduardo Quintana, ex-vice rector de la Universidad Católica Argentina, ha dejado en evidencia la trampa que consiste en subordinar la excelencia a las capacidades de responder a las demandas del mercado laboral. Se sabe que a la competencia se



concorre si se puede ofrecer algo diferente. Es posible que muchas universidades opten por ofrecer *calidad*. Pero otras muchas competirán en *precio*, entendiendo por ello tasas reducidas, menor tiempo de estudio, menor exigencia, etc. En cualquier caso, la sociedad y el Estado deben estar preparados para asumir y aceptar la desaparición de las universidades que no puedan competir.

Es claro que ninguna de estas cuestiones tendría la urgencia con la que hoy aparecen si no fuera porque la Universidad necesita imperiosamente de recursos materiales para desarrollar su actividad. Si dispusiera de medios suficientes para seguir con sus tareas específicas, no se vería en la difícil situación de poner en peligro su especificidad institucional. Es en este punto donde se debe profundizar en la relación entre medios materiales y labor universitaria. Hoevel ha señalado que no es posible cuantificar las labores más importantes que se realizan en la Universidad. Esto es cierto.

Sin embargo, el hecho de que algo no tenga valor cuantitativo puede suponer dos cosas: o que es *deleznable*, es decir, que su valor está por debajo de la cuantificación; o que es *más valioso* que la materia cuantificable. En la medida en que en la Universidad se dispone de *cantidades cuantificables* para obtener *resultados no cuantificables*, quiere decir que las primeras se subordinan a los segundos en tanto que *medios a fines*. Lo cuantificable se ordena a lo no cuantificable en cuanto lo segundo se considera más valioso que lo primero. En caso contrario, esta imposibilidad de *reducir* todo a cantidades no plantearía ningún conflicto. Sin embargo, es imposible estimar, en virtud de la relación establecida, *en qué medida* el fin es más valioso que el medio.

Precisamente por esa razón, es un grave error concebir a la Universidad como un mero negocio rentable. Puede que lo sea y puede que no. Pero esa condición es independiente de su valor social, que se manifiesta, según Antonio Millán Puelles, en el aumento y desarrollo de medios tecnológicos, en la formación de dirigentes y en la conservación de valores espirituales. El filósofo español señala que es precisamente aquello no sujeto a cuantificación, los bienes espirituales e intelectuales, lo que *da sentido* a las magnitudes mensurables.

En cualquier caso, los medios materiales siempre se estimarán como insuficientes para las labores universitarias. Consecuentemente, el autor citado agrega que en virtud de la envergadura de los recursos necesarios para la actividad universitaria, "si no se tiene una completa y firme convicción del valor de los fines a los que sirve la Universidad, la cuantía de los medios que ésta exige resulta sobreestimada y los sacrificios que hay que hacer para suministrar esos recursos llegan a parecer desmesurados e incluso cabe que se los considere como verdaderos actos de heroísmo".

De ahí que Millán Puelles hable del compromiso de la iniciativa privada con la Universidad como de una grave responsabilidad, y no como de una limosna o una atención más o menos graciosa o filantrópica. Por otra parte, es difícil creer a una institución universitaria que vive en la opulencia. Esto es señal de que la Universidad no cumple con sus fines específicos. En el célebre *Discurso de las armas y las letras*, Don Quijote retrata la vida del hombre de letras, atezado por la penuria económica, siempre hambriento (que "anda a la sopa") y necesitado.

Los principios enunciados por Hoevel para mantener la especificidad de la institución universitaria son acertados: efectivamente, la Universidad debe reconocer una esfera ampliada de responsabilidad social, mantener estándares específicos de evaluación y preservar su perfil ante los dictados del mercado. Sin embargo, cabe todavía preguntarse: ¿quién *se hace cargo* de las universidades, quién asume la responsabilidad material de la institución universitaria? Porque tales principios sólo pueden servir para orientar a las autoridades universitarias si éstas se distraen o se engañan siguiendo modas o hegemonías intelectuales, pero no cuando la propia institución corre peligro de desaparecer a causa de la asfixia financiera. Si es cierto que para obtener los recursos necesarios la Universidad no debe convertirse en un negocio (es decir, generar por sí misma los recursos que necesita), inevitablemente deberá recurrir a instituciones o personas que puedan proporcionárselos.



En 1976, Millán Puelles se preguntaba si eran rentables las universidades. Ante posibles idealismos románticos o ingenuos, advertía que la pregunta era perfectamente pertinente y estrictamente necesaria. Para demostrarlo recurría a los rasgos elementales de la materialidad constitutiva del hombre y a los condicionamientos económicos de la vida humana. En esa época el contexto era bastante diferente: en aquella ocasión, se intentaba reafirmar la primacía de la iniciativa privada ante el continuo avance del intervencionismo estatal. Millán Puelles no se engañaba respecto de las verdaderas causas de la situación: el problema no era principalmente la voracidad totalitaria del Estado, sino el abandono o la negligencia de la iniciativa privada a la hora de ocuparse de la educación superior.

El autor desmonta progresivamente los presupuestos teóricos de dicho abandono. Advierte que la intervención sustancial del Estado en la enseñanza universitaria no es gratuita ni inocua: al asumir el control de instituciones de tan marcado valor social, el Estado consigue una herramienta formidable para difundir su ideología expansionista, el *colectivismo* (al respecto, cabe anotar que sería un error confundir colectivismo con socialismo o comunismo: es igualmente colectivista la ideología que justifica y reproduce el tan cercano *Estado de Bienestar*).

Por otra parte, el cálculo de rentabilidad que realiza la iniciativa privada responde a una racionalidad mutilada, al adoptar como criterio exclusivo el corto plazo, el rédito inmediato. Finalmente, el filósofo español se remonta a la vulgar idea de la rentabilidad como valor supremo. Afirma que se trata de un concepto esencialmente relativo y, por lo tanto, subordinado a realidades superiores, a valores absolutos, del mismo modo en que la materia se subordina al espíritu. El conocer -agrega Llano- constituye un valor añadido neto, es crecimiento puro.

Como se puede ver, el problema sigue siendo el mismo. Hace un cuarto de siglo, la iniciativa privada abandonaba en manos del Estado una actividad que no aparecía como atractiva en términos económicos. Hoy, el grueso de la iniciativa privada -con una miopía intacta- exige las mismas condiciones que entonces para asu-

mir la responsabilidad por la institución universitaria, en clara oposición a la creencia difundidísima, tanto en el campo de la empresa como en el de la familia, de que *la educación es la mejor inversión*. Se entiende perfectamente que la grave apelación de Millán Puelles a la primacía de la iniciativa privada se dirija fundamentalmente a los auténticos *hombres de empresa*.

Dada la creciente hegemonía del mercado en la que progresivamente se sumergen las sociedades actuales, es muy posible que el proceso de desnaturalización -y consiguiente decadencia- en la mayoría de las universidades prosiga, quizá con más fuerza. Pero si es cierto que la vida siempre triunfa (*In spiritus remigio vita*, puede leerse en el emblema de la Universidad Nacional de Cuyo: *en el aletear del espíritu está la vida*), también lo hará la labor universitaria. Quizá la burocratización-mercantilización a la que están sometidas las instituciones en la actualidad obligue a los universitarios a alejarse de ellas y a recuperar el espíritu y los modos de organización originarios. Ya existen formas embrionarias de esta reacción, y es de esperar que progresen paralelamente a la sombra de las ruinas de los viejos templos del saber.

### La tan preciada libertad universitaria

Es posible que alguien con persistente espíritu inquisitivo aún se pregunte: si la Universidad debe ser objeto de atención y de acción de la iniciativa privada, ¿dónde queda la independencia intelectual?, ¿no se trata de un simple cambio de dependencia, del Estado a los mecenas o a los benefactores? Después de todo, sólo la capacidad para mantenerse a sí misma o generar recursos propios puede ser garantía de independencia.

La objeción exige plantear el problema en sus propios términos. Es cierto que toda institución necesita, para su desenvolvimiento, de un margen apropiado de libertad. Pero ¿en qué consiste la libertad de una institución? La respuesta no puede ser otra que la de *llevar a cabo, con los medios más aptos de los que disponga y la mayor perfección posible, su propia finalidad*. En el caso de la Universidad, su fin propio es la *verdad*, tanto en su acepción teórica como práctica. Y es propio de la Universidad formar en la ver-



dad a las personas que pasan por ella. Sólo sobre este presupuesto tiene sentido la capacitación para el mundo del trabajo. Pero dicha formación no se limita a los aspectos técnicos. La Universidad no debe formar meros profesionales, sino *sabios*, en el sentido más propio de la expresión: personas con vocación por conocer y dar a conocer la verdad, que se esfuerzan por vivir una vida virtuosa.

De este modo, el fin propio de la Universidad no es generar recursos materiales, sino emplearlos para conocer y enseñar la verdad. El hecho de que estos recursos sean generados o no por la propia institución es independiente de su fin. Solamente posee verdadera libertad la universidad que busca y difunde la verdad. Una universidad que procurara obtener una autonomía económica plena para gozar de una libertad intelectual irrestricta caería en la misma situación de quien, buscando la libertad perfecta, se marchara a vivir a un lugar aislado y salvaje, viéndose obligado en cada momento a velar por su propia existencia y a afanarse de continuo en su propia supervivencia. Confundir la libertad de la Universidad con los recursos económicos es, como bien ha señalado Llano, convertir los medios en fines.

Se revela aquí el carácter esencialmente *dependiente* de la Universidad, un carácter que comparte con todas las instituciones que aparecen en estadios civilizados avanzados. Los presupuestos para la vida universitaria -tiempos y espacios adecuados para el diálogo y la contemplación, disponibilidad de medios materiales, estabilidad institucional, libertad y paz social- son numerosos, y no siempre se dan en su totalidad. En cualquier caso, para que esta dependencia constitutiva no estorbe o impida la libre actividad académica, es fundamental que quienes asumen la responsabilidad material de la Universidad comprendan su sentido, su esencia y su fin propio. Esta comprensión no puede exigirse a quienes persiguen una rentabilidad económica (el mercado) o una institución dócil a los alineamientos político-administrativos (el Estado).

No es lo mismo *salir a vender una mercancía*, como pretenden los teóricos de la *business university*, que conseguir apoyos finan-

cieros de personas y organismos que comprendan la naturaleza de las instituciones académicas. En el primer caso, la contradicción insalvable aparece cuando la institución se ve obligada a *poner precio* a algo que, por definición, no lo tiene. O bien se da aquello que no tiene precio -siempre por menos de lo que cuesta- o bien se suministra un triste sucedáneo de indole cuantificable.

Como suele suceder, los sistemas sólo funcionan si son nobles las partes que los componen. En "Universidad libre, universidad institucionalizada", Rafael Alvira defiende la especificidad institucional de la Universidad y muestra el fundamento de su propia libertad: "en el ejemplo concreto de la Universidad, hace falta que profesores, alumnos y ex-alumnos, padres y benefactores, administrativos y universitarios, etc., se reúnan en un mismo espíritu, con unas mismas ideas y fines y con una administración propia de los propios bienes. Así se conseguirá una verdadera institución, en la que todos trabajen a gusto por una cosa propia que, por propia constitución, no busca el provecho propio, sino el bien común".

### El incierto destino de la universidad estatal

Es necesario hacer referencia a la cuestión planteada por la educación superior de financiación pública. Si se atiende al criterio con el cual se concibió y desarrolló el sistema, se advierten contradicciones insuperables. Conviene recordar -una vez más- que la educación universitaria no es aplicable a escala masiva; que la igualdad de oportunidades no puede realizarse a costa y en perjuicio de los imprescindibles procesos de selección; que la Universidad no puede salvar o enrasar desigualdades que se generan mucho antes, en ciclos formativos previos, en la vida familiar o en la sociedad en general; y que dentro de las prioridades estatales en materia de educación, la Universidad siempre ocupa un lugar subordinado respecto de la educación primaria y secundaria.

Librar las universidades estatales a la competencia equivaldría a ponerlas en una situación en la que serían presa fácil de instituciones académicas experimentadas en la detección y obtención de recursos alternativos. Por ello, es poco probable que las universidades estatales acepten iniciativas tales como el *crédito educativo*



sin oponer una fuerte resistencia. Este sistema situaría a las universidades estatales en clara desventaja, sin los recursos directos del Estado y sin la experiencia suficiente para conseguir otros fondos por su cuenta.

Tan delicada situación se agrava si se tienen en cuenta los peculiares aspectos sociológicos de los actores universitarios, tanto profesores como alumnos. Al autoconcepto de superioridad intelectual, común a ambos grupos, debe sumarse la resistencia a aceptar cambios que amenacen su *status* profesional y social, propio de los profesores burocratizados, y el potencial de movilización social de los alumnos, desprovistos, al contrario que otros gremios -como el de los trabajadores- de responsabilidades indelegables, y siempre dispuestos a secundar iniciativas de protesta y desobediencia civil. Es difícil que el Estado se decida a enfrentar sectores internos, decididos a resistir las transformaciones requeridas o dispuestos a elevar el coste político hasta niveles inaceptables.

Dadas las actuales disposiciones del Estado, aún si se lograra implementar un régimen de financiación mixta, las expectativas de la Baronesa de Undercliff no serían sino candidas esperanzas. En cuanto las universidades muestren capacidades efectivas de autofinanciación, el Estado reducirá su inversión en la educación superior. Esto no es una perspectiva pesimista, sino una simple aplicación de la *Razón de Estado*, que pospone el bien común al interés propio, en tanto que institución, invirtiendo la relación medio-fin. Los proyectos de elevación cualitativa a través de los fondos marginales obtenidos por vías alternativas deberán destinarse a sostener las funciones vitales de las instituciones universitarias. Todo parece indicar que las universidades estatales no poseen capacidad interna para revertir el proceso de decadencia que actualmente les afecta. El plano es suavemente inclinado, pero la inercia va aumentando.

Es preciso remontarse a las causas profundas de la actual situación. Si se atiende a la reveladora distinción entre *función subsidiaria* y *función supletoria* del Estado, se advierte que las universidades estatales son producto de esta segunda modalidad de acción estatal. El régimen de las instituciones universitarias esta-

tales ha revelado lo inestable de su condición, ahora que el Estado se halla en crisis. Millán Puelles recuerda que la Universidad no es una función propia del Estado. Esto no quiere decir que no deba ocuparse de la educación y de la cultura. Pero el afán actual por desembarazarse de todo aquello que represente un gasto que no redunde en beneficio efectivo ha llevado al Estado a intentar desentenderse del destino de algunas instituciones. En este sentido es preciso reemplazar la *Razón de Estado* por la *función social del Estado*. La única solución a esta difícil situación sólo puede encontrarse en un progresivo y ordenado retorno de un régimen excepcional, dictado por circunstancias muy precisas -la función supletoria-, a otro regular -la función subsidiaria- obteniendo el compromiso de la iniciativa privada en las propias instituciones estatales.

### ¿Dónde quedan las Humanidades?

Este cuadro de situación se completa con una breve referencia a las Humanidades. En este entramado de relaciones solidarias y/o conflictivas entre Estado, Universidad y Empresa, las Humanidades y la investigación básica quedan en una posición insegura y amenazada. Aunque las ciencias humanas han sido la verdadera cuna y fundamento de la Universidad, su cultivo y desarrollo no parecen entrar en el marco de los intereses puntuales de la empresa referidos a las instituciones universitarias.

Pero también debe advertirse contra los aparentes intereses del Estado en mantener la enseñanza y la investigación en estas disciplinas. Se ha pensado tradicionalmente que se trata de áreas del conocimiento que sólo pueden tener lugar en universidades de financiación pública. Ésta es una creencia común, pero cada vez menos fundada. Progresivamente dominado por las técnicas de gestión empresarial, sensibilizado ante las fluctuaciones del mercado, el Estado no tardará en preguntarse para qué sirven unos institutos, departamentos y facultades que no producen técnicos, ingenieros o administradores, ni investigaciones con posibilidades rentables de aplicación.





Un Estado empeñado en disminuir los costes difícilmente podrá justificar tales gastos. Pero aún cuando la demanda de recursos en las ciencias humanas sea en general sensiblemente menor que la que exige la investigación aplicada o la formación técnica, es necesario disponer de un mínimo de condiciones materiales. En esta situación las ciencias humanas se enfrentan a una encrucijada: o siguen perdiendo terreno ante otras áreas del conocimiento económicamente más atractivas y su cultivo se confina al esfuerzo personal de maestros e investigadores, o consiguen interesar a quienes disponiendo de recursos, muchas veces no alcanzan a ver más allá de su cerrada conveniencia. Del *humanismo empresarial* depende no solamente el futuro de la empresa, sino también el de las Humanidades.

Héctor Ghiretti

## II- ACTUALIDAD

### ¿Se pueden prevenir los fraudes empresariales?

Fuente: elaboración propia.

Nadie duda de que los atentados de septiembre de 2001 han marcado la vida del pueblo americano durante los últimos meses. Para muchos supusieron el brusco despertar de un sueño; para otros el comienzo de una pesadilla. Tras una primera reacción natural que combinaba estupor y rabia, surgió con fuerza una pregunta traspasada de angustia: ¿qué hemos hecho para que nos odien?

Este interrogarse acerca de la propia culpa en el fomento del odio aparece como una novedad en una sociedad que quiere ser multicultural y que creía haber superado el racismo. Una sociedad que se preciaba no sólo de presentarse como modelo de gestión económica, sino también como ejemplo de organización social y política. Sin embargo, si atendemos a las informaciones recientes, ese liderazgo mundial parece estar en entredicho debido a su negativa a firmar el Tratado de Kyoto, su imposición unilateral de

cuotas a la importación de acero, el proteccionismo a su producción agrícola, sus objeciones a la formación de la Corte Penal Internacional, su escasa transparencia en el trato a los presos de Guantánamo (procedentes de 36 países), su discutido papel en los conflictos de Oriente Medio y sus prácticas reprobables en el comercio internacional.

Después del brutal ataque terrorista, el otro gran golpe de los últimos tiempos no ha llegado desde fuera, sino que surgió de lo más íntimo de la sociedad americana, de uno de los pilares que definen su manera de ser y de entender el mundo: los negocios.

Primero fue la espectacular pero artificial explosión de la denominada Nueva Economía, con su no menos espectacular desplome. Tras ella, el protagonismo ha correspondido al descubrimiento de numerosos casos de corrupción empresarial. Un triste suceder de sobresaltos que se estrenó en noviembre de 2001 con la eléctrica *Enron* y ha encontrado continuidad en una lista que no para de incrementarse conforme avanzan las investigaciones y se extiende la sospecha. La tragedia de este tipo de episodios es que nunca vienen solos.

La perplejidad es ahora doble: por un lado, parecen decirse los americanos, nos atacan desde fuera -aunque quizá tenemos parte de culpa- y, por otro, nuestro sistema triunfante -capitalismo sobre comunismo- resulta menos fiable de lo que pensábamos.

### La tentación del ciclista

El análisis de los procesos que han llevado a la corrupción no debe ser un ejercicio intelectual caprichoso, movido quizá por la curiosidad morbosa de regodearse en las miserias ajenas, sino que ha de partir de la premisa de que su conocimiento ayudará a discernir soluciones proporcionadas y a diseñar medidas preventivas.

Lo primero que salta a la vista es que, al margen de posibles errores técnicos -hasta cierto punto disculpables en cualquier ejercicio profesional-, se aprecia un conjunto de conductas individuales en las que ha primado el provecho propio a costa de la propia compañía, los clientes o el mercado. En cada caso, las firmas