

MOTIVACIONES DEL EMPRENDEDOR

Primero, quiero agradecer a la Academia Nacional de Ciencias de la Empresa por pensar que tengo mérito suficiente para integrarme a ella. Es muy emotivo también que hayan establecido un sitial¹ en nombre de nuestro padre, Sebastián Bagó, de quien no sólo heredamos un proyecto que hicimos crecer junto a mi hermano Juan Carlos, sino también valores que nos guiaron a través de toda nuestra vida, particularmente el valor del trabajo. Y a ustedes, quiero agradecerles por compartir conmigo este momento tan especial de mi vida.

El tema que elegí para hablarles hoy es el de las “motivaciones del emprendedor”.

Siempre imagino a mi nieto, Agustín, preguntándome –con esa adultez con la que habla– : “Abuelo, ¿qué te motiva a ser un empresario emprendedor?”. Y yo me imagino respondiéndole: “Me gusta hacer cosas, y si me salen bien me pone contento, me da mucha satisfacción. Y si no salen bien, tengo la esperanza de que la próxima vez me va a salir mejor... O abandono eso y me dedico a otra cosa”.

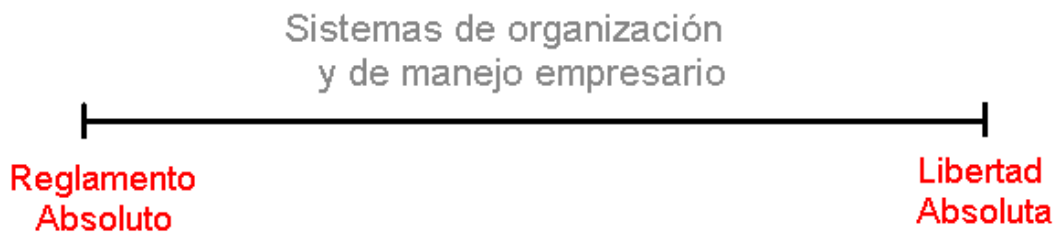
El concepto que a mí me gustaría transmitirles hoy es el de la **libertad como principal motivación del emprendedor**. Esa es mi tesis, y para demostrarla voy a seguir tres pasos.

Primero, voy a pedirles que imaginen por un momento una línea y que en un extremo de esa línea se encuentra lo que podríamos llamar “reglamento absoluto” y en el extremo opuesto, lo que vamos a llamar “libertad absoluta”.

Mi teoría es que sobre esa línea están todos los sistemas de organización y de manejo empresario –sobre todo de manejo de gente– que existieron y que van

¹ N. del E.: Las Academias tiene un número determinado de miembros y cada uno de ellos ocupa un sitial que tiene un nombre que corresponde a hombres del sector que han cumplido un rol determinante en la industria. En este caso, se ha creado el sitial “Sebastián Bagó” por sus méritos y por el papel destacado que ha cumplido en la industria farmacéutica argentina, fundando una empresa líder: Laboratorios Bagó.

a existir. Obviamente, son dos puntos utópicos ambos: el reglamento absoluto no podrá abarcar nunca toda la realidad y la libertad absoluta tampoco es posible (al menos hasta hoy) porque, por su naturaleza, el ser humano necesita que alguien lo dirija para saber qué hacer en el momento oportuno de una acción colectiva. Aunque esa dirección podría resultar de un consenso, tiene que haber un liderazgo, una conducción.



Les pediría que piensen en esa línea, y que vayamos tratando de ubicar los conceptos de los que hablaremos hoy aquí, para que al final podamos ver si tienden más hacia un extremo o hacia el otro.

Mi convicción, afortunadamente, es que el mundo, desde hace muchos años, tiende a alejarse del reglamento absoluto para acercarse a la libertad absoluta.

Como segundo punto, les voy a leer algunos conceptos de autores que entiendo apoyan mi tesis desde diversos ángulos.

Y finalmente, voy a completar mi charla con dos experiencias concretas que me ha tocado vivir, y que creo que son ejemplificativas: una es la expansión internacional de Laboratorios Bagó y la otra es la construcción del campus de la Universidad Católica Argentina.

Respecto de los autores que voy a citar, les quiero decir que voy a hacerlo respetando textualmente lo que ellos dijeron. Es decir, es una extracción de pequeños párrafos de estos autores, la mayoría muy prolíficos en todo lo que han escrito. Quiero ser textual porque cuando uno interpreta lo que dijo otro, se lo puede confundir.

Voy a empezar con Joseph Schumpeter, quien es muy conocido por sus conceptos de “*destrucción creadora*” como elemento esencial del capitalismo y de “*innovación*” del emprendedor como causa del desarrollo.

Vamos a tomar pequeñas definiciones de él:

*“Producir significa combinar materiales y fuerzas que se hallan a nuestro alcance”*².

*“Producir otras cosas, o la misma con métodos distintos, significa combinar en forma diferente dichos materiales y fuerzas”*³.

*“Llamemos “Empresa” a la realización de nuevas combinaciones, y “Empresarios” a los individuos encargados de dirigir dicha realización”*⁴.

*“Denominamos empresarios a todos los que realicen de hecho la función por la cual definimos el concepto, aun si son “dependientes” o empleados en una compañía”*⁵.

Son dos conceptos bien claros en los que Schumpeter es muy duro, porque dice que si no hay innovación no estamos en presencia de una empresa. Se tratará de otra cosa, pero no de una empresa.

² Schumpeter, Joseph, *Teoría del Desarrollo Económico*, 1912,

³ Ídem.

⁴ Ídem.

⁵ Ídem.

Ahora cito a alguien que también habló bien sobre la libertad, Erich Fromm, quien en su libro *El miedo a la libertad* publicado en 1941, en su capítulo “Libertad y democracia”, comenta:

*“La victoria de la libertad es solamente posible si la democracia llega a construir una sociedad en la que el individuo, su desarrollo y felicidad constituyan el fin y propósito de la cultura (...) y en la que el individuo no se vea subordinado ni sea objeto de manipulaciones por parte de ningún otro poder exterior a él mismo, ya sea el Estado o la organización económica”*⁶.

*“Tales propósitos no pudieron realizarse plenamente en ninguno de los periodos anteriores a la Historia Moderna; debieron permanecer en gran parte como fines ideológicos, pues faltaba la base material para el desarrollo de un genuino individualismo”*⁷.

*“Correspondió al capitalismo crear esa base” (...) “El problema que enfrentamos hoy es el de crear una organización de las fuerzas económicas y sociales, capaz de hacer del hombre, como miembro de la sociedad estructurada, el dueño de las fuerzas, y no su esclavo”*⁸.

*“El progreso de la democracia consiste en acrecentar realmente la libertad, iniciativa y espontaneidad del individuo, no sólo en determinadas cuestiones privadas y espirituales, sino esencialmente en la actividad fundamental de la existencia humana: su trabajo” (...) “y que pueda aplicar activamente sus esfuerzos y su razón en su trabajo, realizándolo como algo por lo cual pueda sentirse responsable, en tanto represente una actividad que posee sentido y propósitos en función de sus propios fines humanos. Debemos reemplazar la manipulación de los hombres por la cooperación activa e inteligente”*⁹.

⁶ Fromm, Erich, *El miedo a la libertad*, 1941.

⁷ Ídem.

⁸ Ídem.

⁹ Ídem.

No en vano *El miedo a la libertad* ha sido uno de los libros más leídos en materia de Organización Social.

Paso ahora a Abraham Maslow, psicólogo humanista. Aquí estamos viendo que todos los cambios, las teorías y las ideas llevan muchos años y muchas décadas en plasmarse, pero vamos por el buen camino. En 1943 Maslow escribe un libro, *Una teoría sobre la motivación humana*, en el que hizo un buen análisis descriptivo, muy didáctico, de las motivaciones del hombre. En esta obra propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas.

Esta jerarquía está hecha en forma de pirámide y establece un orden que implica que a medida que se satisfacen las necesidades más básicas, ubicadas en la parte inferior de la pirámide, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, es decir, aspiracionales.

La pirámide que propone Maslow tiene 5 escalones. En el primero se ubican las necesidades fisiológicas: respirar, beber, dormir, comer. El segundo, hacia arriba, contiene las necesidades de seguridad: seguridad física, empleo, tener ingresos, seguridad familiar, de salud, de propiedad privada. El tercero se refiere a las necesidades sociales: amor, afecto, pertenencia de afiliación a un grupo social, orientadas a superar los sentimientos de soledad. El cuarto contiene las necesidades de estima, y está dividido en dos: una categoría inferior, que es el respeto de los demás, la fama, el reconocimiento, la reputación, la dignidad; y una categoría superior, que es el respeto a sí mismo, la confianza, la maestría, la independencia y la libertad. Por último el quinto escalón se refiere a las necesidades de autorrealización, también llamadas “motivaciones de crecimiento” o necesidades “de ser”. Estas son necesidades insaciables, o sea, una vez que se logra el objetivo ya no se puede continuar.

En este último rango el ser humano es insaciable. Denotan el cumplimiento del potencial personal a través de actividades con significado.

Sigue Maslow: *“La búsqueda de la autorrealización por medio del compromiso con un trabajo importante y que valga la pena es el camino hacia la felicidad humana (en contraste con la búsqueda directa de la felicidad; la felicidad es un epifenómeno, un subproducto, es algo que no se debe buscar directamente, es un premio indirecto a la virtud)”¹⁰*.

Son interesantes los conceptos que Maslow desarrolla cuando habla de grupos no estructurados y de creatividad. En el final de un párrafo de su libro, desarrolla los intentos fallidos de controlar la realidad y termina diciendo que tal cosa,

“(...) Equivale a exigir un conjunto de leyes, normas y principios bien establecidos, a controlar el futuro y a preparar todo lo que pueda ocurrir”¹¹.

Sigue diciendo Maslow: *“Dado que esto es imposible, si somos realistas, dado que el futuro después de todo es imprevisible, en alguna medida intentar elaborar un libro de normas que prevea cualquier contingencia posible, es una empresa vana para el ser humano”¹²*. De todas maneras, siempre hay algunas decisiones que pueden estar determinadas, pero en realidad no es loggable ese reglamento absoluto.

Pasemos ahora a Peter Drucker, que es, en mi opinión, uno de los autores de mayor influencia en las Ciencias Empresariales. Ya en 1968 manifestó que el conocimiento se transformaría en el nuevo capital de la economía. Es él quien acuñó el término “sociedad del conocimiento” y “trabajadores del conocimiento”, hoy bastante en boga.

¹⁰ Maslow, Abraham, *Una teoría sobre la motivación humana*, 1954.

¹¹ Ídem.

¹² Ídem.

En su libro *La gerencia de empresas*, escrito en 1954, en el capítulo “Dirección mediante objetivos y autocontrol”, dice textualmente:

*“Lo que necesita la empresa comercial es un principio de dirección que permita el completo desarrollo de la fuerza individual y la responsabilidad, y al mismo tiempo dé una orientación común a la visión y al esfuerzo, establezca el trabajo en equipo y armonice las metas del individuo con la prosperidad común”*¹³.

*“El único principio que puede hacer esto, es la dirección mediante objetivos y autocontrol”*¹⁴.

*“Hace que la prosperidad común sea la meta de todo gerente, sustituye el control externo, por el más estricto, más exigente y más efectivo, control interno”*¹⁵.

*“Hace que el gerente actúe, no porque alguien le diga que haga algo, o lo convenza de que tiene que hacerlo, sino porque las necesidades de los objetivos de sus tareas se lo exigen. Actúa no porque alguien quiere que lo haga, sino porque él mismo decide que tiene que hacerlo. Actúa, en otras palabras, como un hombre libre”*¹⁶.

Sigamos ahora con Douglas McGregor, también psicólogo social, que en su obra *El lado humano de la empresa*, escrito en 1960, analiza dos visiones distintas de cómo se puede ver la tarea de la gerencia.

Por un lado la concepción convencional, la que él llama *Teoría X*, y que obviamente critica, donde las proposiciones son:

¹³ Drucker, Peter, *La gerencia de las empresas*, 1954.

¹⁴ Ídem.

¹⁵ Ídem.

¹⁶ Ídem.

“1° La gerencia es responsable de organizar los elementos de la empresa productiva (dinero, materiales, equipo, gente en el interés de fines económicos).

2° Con respecto a la gente, este es un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones, modificando sus conductas para que encajen con las necesidades de la organización.

3° Sin la activa intervención de la gerencia, la gente sería pasiva, sino resistente a las necesidades de la organización. La gente debe ser por lo tanto persuadida, recompensada, castigada, controlada. Sus actividades deben ser dirigidas”¹⁷.

Y agrega: *“Detrás de esta teoría convencional, hay ciertas creencias adicionales menos explícitas pero muy comunes: primero, el hombre promedio es por naturaleza indolente, trabaja tan poco como le es posible. Segundo, le falta ambición, no le gusta la responsabilidad, prefiere ser dirigido. Tercero, es inherentemente egocéntrico, indiferente a las necesidades de la organización; y cuarto, es crédulo, no muy brillante y fácilmente engañado por el charlatán y el demagogo”¹⁸.*

En muchos casos uno escucha gente que dice estas cosas, y a veces no les falta razón.

Luego dice McGregor: *“Los hallazgos que están comenzando a emerger de las Ciencias Sociales –el autor habla en 1960–, desafían a estas creencias acerca del hombre y su naturaleza humana y acerca de la tarea de la gerencia. Requerimos de una tarea diferente acerca de la tarea de gerenciar gente, basada en asunciones más adecuadas acerca de la naturaleza humana, y de la motivación humana”¹⁹.*

¹⁷ McGregor, Douglas, *El lado humano de la empresa*, 1960.

¹⁸ Ídem.

¹⁹ Ídem.

Por otro lado, la segunda visión, que llama *Teoría Y*, plantea las siguientes proposiciones:

“1° La gerencia es responsable por organizar los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipo, gente en el interés de fines económicos. (Este primer punto es exactamente igual a la teoría X. A partir del punto 2 se empieza a diferenciar).

2° La gente no es pasiva por naturaleza o resistente a las necesidades de la organización. Ellos pueden convertirse en eso, como resultado de su experiencia en organizaciones.

3° La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición para dirigir su conducta hacia los fines de la organización, están todos presentes en la gente, no es la gerencia la que los pone allí. Es una responsabilidad de la gerencia hacer posible que la gente reconozca y desarrolle estas características humanas por sí misma.

4° Es la tarea esencial de la gerencia generar condiciones organizacionales y métodos de operación, de manera que la gente pueda alcanzar mejor sus propios objetivos, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Este es un proceso primariamente de crear oportunidades, desarrollar potencial, remover obstáculos, promover el crecimiento y proveer orientación”²⁰.

Es lo que Peter Drucker llamó “dirección por objetivos” en contraste a “dirección por control”.

Finalmente, McGregor dice: “La gente hoy en día está acostumbrada a ser dirigida, manipulada y controlada en organizaciones industriales, y a encontrar

²⁰ McGregor, Douglas, *El lado humano de la empresa*, 1960.

la satisfacción para sus necesidades sociales, individuales y de realización, fuera del trabajo”²¹.

“La Teoría X descansa fundamentalmente en el control externo de la conducta humana, mientras que la Teoría Y descansa fuertemente en el auto control y la auto dirección”²².

“El ingenio y la perseverancia de la gerencia industrial en el logro de fines económicos ha cambiado muchos sueños científicos y tecnológicos en realidades palpables”²³.

“Está claro que la aplicación de los mismos talentos, al lado humano de la empresa, no solamente mejorará sustancialmente los logros materiales, sino que nos llevará un paso más cerca de la buena sociedad²⁴”. The Good Society, como él la llamaba.

Tomemos ahora el último de los autores, Jeremy Rifkin, quien escribió en el año 2009 un libro muy interesante y optimista, que llamó *La civilización empática*. Sus conceptos superan el ámbito empresario y abarcan el ámbito de toda la comunidad. En este libro el autor manifiesta que ya se estaban desarrollando en la sociedad comportamientos más altruistas y colaborativos que nos permitirían ver en un futuro no muy lejano, formas de organización con un alto grado de libertad individual.

Dice Rifkin: *“En los casos de Linux y Wikipedia, los participantes del proyecto disfrutaban del placer de poner su creatividad al servicio de otros”²⁵.*

Y en este sentido, da el ejemplo de Mike Mitchell, Director de Tecnología de Comunicación de Cisco, quien refiriéndose a su organización, dice: *“Deseamos*

²¹ McGregor, Douglas, *El lado humano de la empresa*, 1960.

²² Ídem.

²³ Ídem.

²⁴ Ídem.

²⁵ Rifkin, Jeremy, *La civilización empática*, 2009.

una cultura en la que resulte inaceptable no compartir lo que se sabe". Frase maravillosa. Si bien él esto lo decía para su organización, imaginen lo que esto significaría a nivel global; si esa fuera la cultura mundial. La explosión del conocimiento sería apabullante.

En otra parte del texto, Rifkin dice: *"La idea económica clásica de que la ganancia ajena se produce a expensas de las pérdidas propias, se ve sustituida por la idea de que una mejora en el bienestar de los demás amplifica el bienestar propio"* ²⁶.

"Las tecnologías persona a persona de la tercera revolución industrial dan paso al "capitalismo distributivo" y convierten en irrelevantes y obsoletas muchas de las asunciones centrales del capitalismo de mercado" ²⁷.

Sigue Rifkin: *"Consideremos, por ejemplo, la firme creencia de Adam Smith de que la naturaleza humana predispone a todos los individuos a perseguir nuestro propio interés en el mercado, contra los intereses de los demás.*

El modelo distributivo parte de la asunción exactamente opuesta sobre la naturaleza humana: en cuanto se nos da la oportunidad, está en nuestra naturaleza colaborar con los demás " ²⁸.

Y agrega: *"Una economía global más distributiva y participativa está comenzando a transformar radicalmente la orientación temporal y espacial de la especie humana, conduciéndonos a una mayor diferenciación en las destrezas, a una profundización en el conocimiento de la propia personalidad, a mayores niveles de conectividad, a la ampliación de la empatía y a la expansión de la conciencia"* ²⁹.

²⁶ Rifkin, Jeremy, *La civilización empática*, 2009.

²⁷ Ídem.

²⁸ Ídem.

²⁹ Ídem.

“En una sociedad participativa, los valores inmateriales asumen una mayor importancia, especialmente la consecución de las aspiraciones propias y la transformación personal”³⁰.

“La generación net está compuesta por más de 2 mil millones de jóvenes que han crecido utilizando Internet como medio participativo. Esto la predispone a ser la generación más empática de la historia. Una sociedad distributiva, participativa y no jerarquizada, no puede ser sino una sociedad más empática”³¹.

Luego, refiriéndose a la confianza, dice: *“tanto el sector financiero, hablando de toda la industria, como el gubernamental, se alimentan de la confianza social, y se debilitan o llegan al colapso si aquella desaparece. Los mercados y los gobiernos son extensiones de la cultura y nunca a la inversa”³².*

Hasta aquí las citas de autores que consideré interesantes para compartir con ustedes hoy, porque creo que respaldan fuertemente lo que quiero demostrar.

Por último, y como anuncié en el inicio de la presentación, como sostén de mi tesis, les voy a contar dos experiencias concretas que he vivido personalmente.

Voy a comenzar con la de la expansión internacional de Laboratorios Bagó.

Hacia la década del 70, luego de un fuerte crecimiento en el mercado argentino y con algunas pocas experiencias en otros mercados, con una posición de liderazgo en el país y formando un equipo junto a mi hermano Juan Carlos y a muchos profesionales que por suerte hace más de 30, 40 o 50 años nos acompañan (nuestra empresa tiene un muy bajo índice de rotación de gente), comenzó un periodo de exploración sistemática de la compañía en otros mercados latinoamericanos.

³⁰ Rifkin, Jeremy, *La civilización empática*, 2009.

³¹ Ídem.

³² Ídem.

El objetivo era lograr un crecimiento orgánico en otros países y el esquema organizativo elegido en ese momento era el común en la época, aconsejado por las grandes consultoras.

Este esquema organizativo consistía en dos premisas básicas:

1. Expatriar argentinos, en el convencimiento de que llevaban la “cultura” de la organización. Eso facilitaría un crecimiento más rápido y nos daba mayor seguridad mantenerlo bajo control.
2. Establecer en la sede central un departamento de control de las subsidiarias, al cual estas últimas tenían que responder.

Dos principios bastante sensatos en esa época.

Luego de varios años de aplicación de este esquema, el crecimiento no era el esperado. Los expatriados, que habían insumido un alto costo (un costo de traslado para cada uno de ellos y sus familias, provisión de casa, mobiliario, viajes frecuentes a la sede central a visitar a sus allegados, etc.), no terminaban de ser aceptados como locales en los países de destino.

Por otra parte, ellos o los miembros de su familia comenzaban a extrañar y eso generaba tensiones. También debían dedicar mucha energía a responder a los requerimientos de información que el departamento de control en la sede central necesitaba para estar informado de lo que sucedía.

El no haber logrado los objetivos y las dificultades mencionadas nos hicieron pensar en cambiar ese esquema, y adoptamos tres nuevas premisas.

1. Elegir como responsables máximos de cada subsidiaria a personas locales, o con muchos años de actuación en el país, y aceptados por el medio.
2. Transformar el departamento de control de la sede central en un departamento de servicio a las filiales.

3. El más importante y que hace a la tesis que quiero demostrar: otorgar a los responsables máximos de cada subsidiaria, un amplio grado de libertad en el manejo de los asuntos de la misma, dedicando suficiente tiempo a que pudieran conocer las políticas y objetivos generales de la organización, pero teniendo un amplio grado de libertad para lograrlo. Es más, el concepto era casi “hacelo, y después nos informás”.

En este esquema sólo quedan reservadas para la sede central aquellas decisiones referidas al financiamiento, ya sean estas decisiones de inversión de capital o de toma de deuda. Esta nueva política, que se mantiene hasta el día de hoy, generó muy buenos resultados, ya que se logró con un crecimiento orgánico y no de adquisiciones, y permitió alcanzar una participación de las subsidiarias en las ventas totales de aproximadamente el 50%.

En 1981 ese porcentaje era del 7%, en 1991 del 12%, en el 2001 del 36% y en el 2013 del 46%. Este crecimiento –dentro de un marco de crecimiento total del grupo– en el mismo periodo (en el sector farmacéutico específicamente) pasó de 60 millones de dólares a mil millones de dólares anuales. Y también fue importante esta política al permitir que fuese más manejable el crecimiento de la organización, que pasó de 1.400 personas a más de 5.000 en el mismo periodo, insisto, exclusivamente en lo farmacéutico.

Las claves fueron: libertad, confianza, capacitación y mucho trabajo.

Paso ahora a la segunda experiencia, donde mi rol estaba, digamos, subordinado a un esquema dirigido por otro, y dentro de una organización sin fines de lucro como es la Universidad Católica Argentina (UCA).

En el año 1986, después de 20 años de haberme graduado de la UCA, fui convocado para formar parte del Consejo de Administración. En esa época el rector era Monseñor Guillermo Blanco y el gran canciller de la UCA era Monseñor Quarracino. Debo aclarar, aunque es un hecho muy conocido por

todos mis allegados, que mi amor por la Universidad Católica Argentina era y es muy grande ³³.

En ese momento se nos presentaban varios frentes de problemas: cómo sobrevivir a una inflación creciente, remuneraciones atrasadas, administraciones delegadas a la Universidad y edificios inadecuados y dispersos.

Afortunadamente, en pocos años pudimos sobrevivir a la inflación, hicimos buenas inversiones de lo que pudimos ahorrar, resolvimos parte de las remuneraciones atrasadas y ordenamos las administraciones delegadas.

Un día, Monseñor Blanco me dijo: “Bagó, tenemos que arreglar el tema edilicio”.

Prácticamente no me dijo nada más, y nos pusimos a trabajar con amplia libertad –nuevamente el concepto de la libertad–, aunque cada paso importante lo consensuábamos, y, en función de ese consenso, seguíamos adelante o lo corregíamos.

Fue una tarea difícil y cuando fracasó el primer proyecto que era ampliar la facultad en la calle Reconquista (por suerte, a veces un fracaso abre una puerta mejor) se nos ocurrió el proyecto de Puerto Madero, basado en una visión compartida de que la UCA tenía que ser una universidad urbana abierta.

Se complicó más, porque había muchas personas dentro de la organización que estaban en desacuerdo con el proyecto. El Decano que más lo apoyaba era el de “Económicas”, González Abad, que tenía 3.000 alumnos y 800 profesores operando en tres edificios distintos. Imaginen, por un instante, lo complejo que era eso. Finalmente –en un desarrollo que fue maravilloso y que

³³ N. del E.: El Lic. Sebastián Bagó fue Profesor de la UCA durante 33 años y Miembro del Consejo Superior, desde donde se hizo cargo de la Tesorería de la Universidad (1986 –1999)

daría para varias charlas– logramos un resultado que no sólo satisfizo los estándares locales, sino también los estándares internacionales.

Fue un proceso con muchas dificultades, pero teníamos una visión compartida muy clara, y aquellos que teníamos que operarlo disfrutábamos de una libertad y una confianza que, sumado al amor por el proyecto, nos generaba una gran motivación. De no haber contado con esa libertad y confianza, difícilmente hubiéramos podido lograrlo.

Para cerrar la idea, me gustaría refrescar algunos conceptos que creo que son importantes para la tesis general.

En primer lugar, que siempre se requiere un liderazgo, establecer los objetivos, compartir una visión y fijar las políticas. Las políticas de alguna manera son una restricción a la libertad; es como fijarse las reglas de juego que uno debe seguir. Siempre se requiere de un equipo; ninguna tarea humana, salvo la de un artista muy individualista, puede atribuirse a una sola persona. Todos son resultados de un buen trabajo en equipo, y los buenos equipos son los que logran los resultados. Antes de delegar amplias facultades para el logro de un objetivo debe confiarse en la capacidad y en las habilidades de la persona a la cual se va a delegar. La libertad, fundamentalmente, requiere confianza.

En segundo lugar, la vida en sociedad requiere de la restricción de ciertas libertades. Hay un contrato social, conceptos de moral, ética y religión que regulan las relaciones entre las personas. Y al disponer de más libertad, las personas disponen de más poder, es decir, se empoderan.

Espero haber podido transmitir mi tesis, y que las ideas que fuimos volcando sobre la línea, que imaginamos al comienzo de la charla, estén ubicadas más cerca de la libertad absoluta que del reglamento absoluto.

Quiero, finalmente, agradecer a la Academia por haberme dado la oportunidad de hablarles; ustedes fueron mi motivación para preparar la charla. Mi agradecimiento va también por algo que no esperaba que ocurriera cuando empecé a prepararla, y que surgió al releer y repensar esta temática: haber reforzado mi convicción de que la humanidad va por buen camino. Que el mundo es hoy mucho mejor de lo que era hace 200 años y que dentro de 200 años va a ser mucho mejor que hoy, y va a ser apasionante.

Tenemos muchos problemas por resolver. Pero los vamos a resolver, como los hemos ido resolviendo. Resolverlos requiere imaginación, mucho trabajo,

mucha colaboración entre todos los seres humanos. Tendremos una casa más chica, porque vamos a ser muchos más, y tendremos que cuidarla mejor. Vamos a cuidar mejor nuestro planeta. El sistema político que demostró ser el mejor, la democracia, tiene fallas que también iremos resolviendo. Debemos cuidarla, fundamentalmente evitando el populismo –por su arista autoritaria– y el cortoplacismo.

El sistema económico que ha demostrado ser el mejor, el capitalismo, que ha favorecido una gran creación de riqueza, también tiene fallas que vamos a resolver. Fundamentalmente, evitando la concentración y yendo a una mayor descentralización, haciéndolo más equitativo y humano.

Muchas gracias.