

La Manía de Postergar lo Estructural

GONZALO GALDOS, *Director de la Escuela de Postgrado – UPC y Presidente de Organizational Learning Center - OLC*

Después de escuchar los debates políticos que han tenido lugar en las dos vueltas de estas elecciones, no resulta sorprendente comprobar que uno de los pocos temas donde existe prácticamente consenso es la urgente necesidad de ejecutar una profunda reforma educativa, de cuyos beneficios potenciales para el país somos conscientes una considerable mayoría de ciudadanos. Tan convencidos estamos de su urgencia que estamos seguros que el próximo gobierno dará a dicha reforma un carácter prioritario. Pero, sin ánimo de reducir el optimismo, es importante recordar que la misma o mayor expectativa nos acompañó en las últimas cuatro elecciones. Los ofrecimientos políticos de realizarla fueron tanto o más intensos que los de esta contienda. Se sucedieron ministros competentes y conocedores del sector, e inclusive ejecutivos exitosos con una enorme convicción en la necesidad de una reforma. Y ¿qué pasó? Pues lo mismo que probablemente ocurrirá con el próximo gobierno: medidas tibias, arreglos cosméticos, acuerdos timoratos con el SUTEP, más colegios y la misma deprimente y degenerativa calidad que condena al fracaso a millones de niños y jóvenes.

Seguramente me preguntará usted por qué soy tan pesimista; la respuesta—que ahora comparto—es producto de la reflexión de un amigo. Las acciones e intervenciones que demanda una reforma incluyen, entre otras, una reforma estructural de la currícula, un sistema de

desarrollo de competencias, recursos y materiales vigentes y, desde luego, la selección y capacitación de profesores idóneos y bien pagados. ¿Cuánto costaría todo esto y cómo se financiaría? son razones para ser pesimista; pero una más importante para serlo: ¿cuánto tendría que esperar el gobierno que haga la reforma para ver resultados tangibles? Como mínimo entre 10 y 15 años. Es decir, correría con todo el costo y otro gobierno sería el que disfrute políticamente de los beneficios y exhiba las mejoras en los rankings. ¿Entiende ahora el dilema que impulsa a todos los gobiernos a respuestas superficiales y a renunciar conscientemente a lo estructural?

En el ámbito empresarial, los ejemplos del mismo dilema son abundantes. Por ejemplo, ¿por qué un gerente y su fuerza de ventas optarían por darle mayor énfasis a la venta de productos más técnicos y compuestos que recién su empresa está introduciendo, si tiene otros productos estrella que se venden como pan caliente? Pues para mejorar el margen, el portafolio, el posicionamiento. Razones estructurales pero, como en el caso de la reforma, lo que importa es el beneficio de corto plazo, la comisión y la facilidad para obtenerla.

Veamos otro caso. Una industria que acaba de instalar una nueva máquina de producción importada y que tiene el dilema de solicitar la venida de un técnico extranjero para repararla si se

malogra o enviar a sus técnicos a capacitarse para ello, asumiendo la inversión, el tiempo y dinero. Se pregunta el gerente, si la máquina es nueva y tiene garantía ¿qué probabilidad tiene de malograrse en el corto plazo? Un último ejemplo sería el de un pequeño restaurante saturado de clientes y el consecuente dilema del dueño entre invertir más dinero para ampliar el local o poner más sillas y usar mesas más pequeñas.

Todos estos ejemplos tienen un factor en común: el sistema presiona a los responsables por una solución rápida que atenúe los síntomas del problema; a pesar de saber que no es la solución más adecuada, optan por el camino más fácil y en el que se encontrará la menor resistencia. Hasta ahí puede ser legítima la decisión porque el sistema privilegia el corto plazo, pero el problema es que todas estas decisiones traen efectos colaterales. En el ejemplo de la reforma educativa, el ministerio se consolida alrededor de los que defienden el status quo, el SUTEP se radicaliza, y los profesores e indicadores empeoran cada año. En el caso de las ventas, la empresa es cada día más dependiente de sus productos estrella, y en la del técnico extranjero y el restaurante lo son de la paciencia de sus clientes.

Este arquetipo o patrón de comportamiento, aunque parece peruano, es universal; sólo que en países como el nuestro se exagera; lo estructural está destinado para los idealistas y los desprendidos. ¿Qué hacer?

- Tomar consciencia que la solución adecuada es la estructural: que cuesta y toma tiempo

- Usar la alternativa rápida sólo para ganar tiempo y prepararse
- Esperar y administrar los efectos colaterales y evitar que afecten nuestra decisión estructural
- No esperar demasiado. La lavada puede costar más que la camisa.
- Presionar agresivamente al sistema por la solución estructural

Recuerde, como político u hombre de empresa, pasar de taca una responsabilidad tan importante a los sucesores es profesionalmente negligente ... aún en un país futbolero.