

WOODY POWELL

“La sociedad empieza a preguntarse si está bien que haya personas tan ricas como Jeff Bezos”

PABLO CUARTEROLO



Para uno de los intelectuales claves de la Universidad de Stanford, la pandemia cambió definitivamente las maneras de comportarse. Cambia la normalidad, pero también varía el vínculo de toda la sociedad respecto de los ultramillonarios. El sociólogo señala los riesgos de una humanidad desacoplada y plantea la necesidad de un “pensamiento anfibio”: manejarse con la misma inteligencia y creatividad en más de un área.

JORGE FONTEVECCHIA
—¿El covid-19 cambió los paradigmas de la sociología?

—Sí. Pero determinar el “cómo” es una pregunta importante. De alguna manera, la pandemia expuso las desigualdades existentes en todas las sociedades y una cierta fractura de la estructura social de una manera inesperada. En los Estados Unidos también se convirtió en una pandemia racial y étnica en términos de los desafíos de las comunidades que muchos consideran esenciales para la prestación de servicios. Esas comunidades están en mayor riesgo de sufrir covid-19. La sociología se inclina en algunos aspectos para tratar de centrarse más en cuáles son estas desigualdades subyacentes en nuestra sociedad. También en pensar en los problemas que nos acosarán en los próximos años. Uno de ellos es la inmigración, a medida que más y más personas deseen dejar sus países e irse a otra parte. A eso se sumará más y más temor sobre la propagación de enfermedades. La sociología en el último año, y de manera más amplia el área en la que trabajo, los estudios de organización, cambió mu-

cho. No creo se sepa hoy cómo se terminará todo. Mucha gente espera que se vuelva a la normalidad, pero no lo haremos. La nueva normalidad será profundamente diferente al mundo anterior.

—¿Varían la ética, la ecología y las ciencias de la comunicación?

—Justo tenía una conversación con alguien sobre cómo llevar a cabo los seminarios el próximo año aquí en el campus de Stanford, cuando suponemos que podríamos volver. Todo el mundo quiere la conexión humana y las posibilidades de espontaneidad. La conversación informal y la profundidad que surge de la conversación cuando estás en la misma habitación con alguien es algo diferente. Tuvimos un año con seminarios con más de cincuenta participantes de todo el mundo. Añadieron una riqueza y una conexión que no existen en las aulas comunes. Pensamos en que tendremos una clase local, pero transmitirla en vivo para permitir que otros participen. La pregunta de si se puede estar aquí y allí simultáneamente se responde por la experiencia que tuvimos el último año con el Zoom. Esta

entrevista se hace por este medio y se percibe como natural. No hubiera sido así hace poco más de un año.

—¿Cambió la idea de moral y de responsabilidad social?

—Buena pregunta. Permítame abordar primero la moral. Es una cuestión profunda y fascinante. Ahora mismo el despliegue de la vacuna provocó un inmenso debate sobre la ética de si debo ir a vacunarme si la oportunidad está ahí.

“En el futuro
habrá clases
presenciales que serán
filmadas y emitidas
por Zoom.”

En los últimos dos meses, hubo gente en las puertas de las farmacias a las 4.30, viendo si hay vacunas sobrantes. En mi área, la educación, se discutió si todos los profesores debían vacunarse. La pregunta es si se debe incluir a quienes enseñaron en casa a través del Zoom, a los estudiantes de posgrado que viven en el campus o a quienes trabajan en la primera enseñanza. El co-

larse y el acceso preferencial plantearon preguntas reales acerca de qué significa decir que estamos todos juntos en esto, cuando claramente no lo estamos de la misma manera. Las disparidades en cuanto a la riqueza se convirtieron en algo mucho más claro, vívido y presente. Y sobre la responsabilidad social, también es un desafío. Creo que lo que se ve en la academia, y no puedo hablar por la industria, y lo que se ve en las organizaciones cívicas es mucha más conciencia sobre quién habla, más conciencia sobre la posición de las personas que hablan. Estamos ante un verdadero intento de dejar que se escuchen diferentes voces y tal vez reorientar la contratación y la selección en ese sentido también. Es el comienzo de un cambio significativo. La duda es si continuará en la pospandemia. No puedo contestar qué sucederá.

—La sociedad civil tiene distintas formas de organización: las ONG, las organizaciones sin fines de lucro, son parte de ese organigrama. ¿Ocupan el rol de los partidos políticos en el siglo XXI?

—Dirijo un proyecto llamado La Vida Cívica de las Ciudades.

Somos cerca de treinta personas en todo el mundo. Estamos estudiando las organizaciones cívicas de la zona de la bahía de San Francisco, de Seattle y de Shenzhen (China). Son las tres capitales tecnológicas del mundo. Pero también estamos estudiando Taipei, Singapur y Sydney. Intentamos y no funcionó tener Santiago de Chile y Viena, Austria. Son siete ciudades. Y el papel de las organizaciones cívicas varía bastante en esas ciudades, aunque hay algunos elementos comunes sobre medición y métricas. También nos cuestionamos sobre su real impacto. Son conversaciones poderosas a nivel mundial. Los desafíos más grandes se muestran en las organizaciones en temas que van desde la inmigración hasta las enfermedades o la cuestión climática. Ante la pregunta acerca de si las organizaciones cívicas desempeñan un papel político, creo que hay una gran variación. El lugar en el que esto es más común es en Austria, una sociedad corporativista en la que los vínculos entre las organizaciones cívicas y los partidos políticos son muy fuertes. La mayoría de las organizaciones cívicas de Viena

tienen una afiliación política o miembros afiliados a partidos. En cambio, en Singapur y en Shenzhen, muchas de las organizaciones son, no quiero decir cuasi gubernamentales, pero reciben financiación del gobierno. Ocurre también en los Estados Unidos. Y en Shenzhen, por ejemplo, las organizaciones cívicas desempeñaron un papel increíble en la mitigación del covid-19, convirtiéndose esencialmente en perros guardianes del barrio. Fueron enormemente eficaces en la prevención de la propagación de la enfermedad. Pero al mismo tiempo se convierten en agentes de seguridad y control. En Estados Unidos teníamos muy poco de eso, para bien o para mal. Hacemos más hincapié en la libertad y la autonomía. Pero eso conlleva mucho caos y puntos de vista divergentes. Las organizaciones cívicas en Estados Unidos se han politizado. Si tienen fuerza e influencia es una pregunta realmente importante. Casi todas las organizaciones que hemos estudiado en la zona de la bahía de San Francisco, y hay más de 300 en nuestra muestra, sobrevivieron de una u otra manera durante la pandemia. Pero dieron un giro real hacia la ayuda a las comunidades que corren más riesgo y sufren más por el covid-19.

—¿Encuentra alguna resonancia de la idea de “desacomplamiento de las organizaciones” y la polarización de las sociedades contemporáneas?

—Es un rompecabezas para entender. Incluso a nivel nacional, si se habla con las personas miembros de estas organizaciones, con los voluntarios, con quienes contribuyen, se tiene la sensación de dos tipos de relaciones. Un tipo es la integración cívica sobre el territorio. Hay organizaciones que conectan a la comunidad. Hay lugares donde los líderes de la organización reconocen a sus beneficiarios en la calle, hablan con ellos, conversan con ellos. Otro grupo, muy profesional, muy bien organizado, son organizaciones cada vez más profesionales que representan voces. No reconocerían a los miembros en la calle, pero podrían conectar al miembro con la estructura social más amplia. Son integradores del sistema y están muy involucrados en la política y la defensa y representación de los intereses particulares de sus organizaciones individuales. La centrada en la comunidad desempeña un papel fuertemente integrador. Reúne a personas de diferentes orígenes, diferentes puntos de vista. La otra está más alejada de la comunidad, pero es igualmente eficaz a la hora de conectar con estructuras políticas más amplias.

—El Laboratorio de Polarización y Cambio Social opera desde el Centro de Filan-

tropía y Sociedad Civil de la Universidad, del que usted es codirector. ¿Es posible desde la Academia contribuir a menores niveles de enfrentamiento en la sociedad?

—Creamos este Centro de Filantropía y Sociedad Civil hace 15 o 16 años con la idea de hacer dos cosas. Una, arrojar luz sobre la creciente influencia mundial de los filántropos ricos y tratar de plantear preguntas sobre su propósito y sus actividades. También quisimos investigar sobre la sociedad civil. El Laboratorio de Polarización está dirigido por Robb Willer, sociólogo y psicólogo social aquí en Stanford. La idea es entender cuáles son las áreas en las que los estadounidenses realmente están de acuerdo pero sus preferencias políticas los separan. Un gran ejemplo es el movimiento para el matrimonio igualitario, que en muchos aspectos es un éxito notable. Su rapidez, su velocidad y el enfoque de ese movimiento resultó ser un encuadre en el que la gente de la derecha tuvo dificultades para estar en desacuerdo. Aun así, el mensaje reunió a un gran grupo de votantes. El laboratorio de polarización intenta comprender cuáles son las diferentes maneras de persuadir a la gente. Ahora intenta que más gente se vacune. Tenemos aproximadamente un 25% de republicanos que dicen que no quieren vacunarse. Es mayor el porcentaje entre los hombres republicanos. Convocar a un experto en ciencia, un médico o alguien en el centro de la controversia política, como el doctor Anthony Fauci, no los anima. Por otro lado, si el mensaje viene de un jugador de fútbol, un patriota, alguien asociado con ideas sobre individualismo y libertad, hay mucha más aceptación del mensaje. Y ese es el objetivo del laboratorio de polarización: tratar de averiguar cuál es el lenguaje, cuál es el diálogo que puede producirse para unir estos mundos que parecen muy fragmentados y diferentes.

—En otra entrevista de esta misma serie de reportajes, Francis Fukuyama, también profesor de Stanford, señaló su preocupación por la “cultura de la cancelación”, que no solo sucede en las redes sociales sino que entró también en el ámbito académico. ¿Hay polarización en la universidad?

—Gran pregunta. Durante un tiempo compartí la opinión de que la universidad debe ser un lugar donde compitan las ideas, que es un mercado de ideas. La idea de que a algunas personas no se les debe permitir hablar es antitética de lo que es una universidad. Pero cuando se adopta ese punto de vista, se actúa como si la universidad siempre hubiera

sido un lugar de neutralidad, lo que no es cierto. Las universidades públicas o privadas en EE.UU. siempre fueron exclusivas y restrictivas, y las redes que hicieron que la gente entrara en ellas resultaron de no

“Aproximadamente un 25% de los republicanos en mi país dice que no quiere vacunarse.”

apoyar a muchos grupos de personas. Me preocupa una especie de cultura de la cancelación que eche en cara algo que alguien dijo, hace 15 o

mucho desentrañar lo que es un aumento masivo de solicitudes en las universidades. Durante la crisis de 2008, las solicitudes de ingreso en las universidades también aumentaron. Pero en torno al debate sobre la cancelación, la cultura de la cancelación y similares, vivimos en un mundo digital distinto. Lo que se dice, y cuando llega ahora mucha gente. Tenemos que aprender la autorreflexión.

—En otro momento de la entrevista, Fukuyama señaló como un elemento para analizar en la época actual el narcisismo de los políticos. ¿Cómo incide el narcisismo, especialmente de las personas más ricas de la sociedad,

resolver estos problemas no es trabajar necesariamente de la mano de los gobiernos, sino recurrir a la iniciativa privada y utilizar las ideas de la forma de ganar su dinero y apostar por empresarios individuales. Adoptan una mentalidad que piensa que puede resolver los problemas del mundo utilizando las mismas herramientas con las que ganaron dinero en el mundo de la tecnología. No había pensado antes que se trataba de una forma de narcisismo a la manera en que Fukuyama lo hace, pero ciertamente es pensar que pueden resolver los problemas del mundo aplicando el sistema que tuvieron para ganar dinero. Tal vez sea un rasgo

PABLO CUARTEROLO



ONG CHINAS. “En Shenzhen, por ejemplo, las organizaciones cívicas desempeñaron un papel increíble en la mitigación del covid-19, convirtiéndose esencialmente en perros guardianes del barrio. Fueron enormemente eficaces en la prevención de la propagación de la enfermedad”.

20 años, en un contexto muy diferente. Pero la idea de que el discurso de hoy no es consciente o no refleja el estado actual del mundo me parece que es una obligación para nosotros pensar en ello y hablar de ello. Así que no veo la polarización tan aguda como lo hace Frank Fukuyama. Pero hay un debate rabioso y activo. Solo un simple ejemplo de uno que es realmente animado e

“Los filántropos, las fundaciones y los ricos están muy conectados y establecen redes entre sí.”

interesante y desafiante para pensar. Hace un año, muchas universidades de EE.UU. decidieron no exigir lo que se llama el GRE, el examen de registro de graduados para la admisión, con la idea de que tenía sesgos de clase y que el costo del examen complicaba a muchos estudiantes. Se tomó la decisión y fue liderada por diferentes universidades. En ese momento apareció el covid-19. Nos está costando

a la hora de pensar la filantropía?

—Desde finales de la década del 90 y principios de la década de 2000, los súper ricos trataron de rehacer la sociedad de acuerdo a su imagen más cercana. Se puede ver, a través de las diferentes épocas de la filantropía, las formas en que las personas transponen las métricas con las que hicieron su dinero y los tipos de costumbres y prácticas de la industria en la que hicieron su dinero en sus prácticas filantrópicas. Esa transposición moral podría sintetizarse en la fórmula “hice mi dinero de esta manera, lo voy a dar de esta manera”. En la era actual la filantropía es tecnológica. Sobre todo en la costa oeste, a través de los impuestos y en lugares como Nueva York, a través de las finanzas. Surgen multimillonarios que desarrollan filantropías un tanto extravagantes. Mark Zuckerberg y Priscilla Chan dicen: “Vamos a curar la enfermedad en el transcurso de la vida de nuestra hija y vamos a poner 3 mil millones de dólares para ello”. Bill Gates afirma que resolverá el problema del cambio climático. Su método para

narcisista.

—En una conferencia, usted explicó la diferencia entre Rockefeller y Jeff Bezos, que creó una aplicación que permite donaciones más específicas y dirigidas. ¿La tecnología puede funcionar como una manera de ascenso y movilidad en la sociedad?

—Los primeros filántropos de la Edad Dorada, Carnegie, Rockefeller, tenían una imagen contributiva. Hay que recordar que en ese momento en los EE.UU., en las dos Américas, la del Norte y la del Sur, los gobiernos no estaban particularmente bien desarrollados. La élite, la superélite, comenzó a construir con la infraestructura que los países europeos como Francia e Italia habían tenido durante mucho tiempo. Construyeron universidades, bibliotecas, museos. A menudo recibieron el nombre de los donantes que las hacían posibles. No siempre. Rockefeller no estaba tan interesado en tener una universidad o un museo con su nombre, incluso si tenía su huella en ambos. Era una especie de filantropía religiosa en muchos aspectos, que tenía que ver con hacer cosas. Si esas cosas funcio-

naban, serían entregadas a los gobiernos locales y nacionales. Su filantropía era una especie de experimento contributivo. La contemporánea es en muchos aspectos anties-tatal. La ven como una alternativa al gobierno. Se resiste a trabajar con los gobiernos. Desea ser disruptiva. Esa idea disruptiva viene de los antecedentes de las personas que emergieron de las industrias tecnológicas y la construcción de cosas, ya sea Amazon, Uber o Airbnb, que transformaron la industria existente. Toman su filantropía de manera muy impaciente. Rockefeller, Carnegie, Vanderbilt, Frick, Stanford, dieron dinero al final de sus vidas. Pensaban en un legado. La nueva generación de los súper ricos, Bezos, Zuckerberg, Gates, estarán mucho más tiempo. Vivirán y verán los efectos de su filantropía. No están tan preocupados en su legado como sí en la interrupción de cierto statu quo.

—**¿Cambió el altruismo con el covid? ¿Se puede profesionalizar el altruismo?**

—El cambio fundamental es que cada vez hay más gente que se cuestiona la filantropía. Si comparamos 1895 con 2005, en 1895 podías tomar revistas en Estados Unidos y ver a Carnegie en la picota. Lo criticaban. En cambio, en 2005, Bill Gates y Melinda Gates con lo mismo estarían en la portada como Persona del Año. Jeff Bezos prometió 3 mil millones de dólares para luchar contra la falta de vivienda hace dos años. Hoy hay más preguntas sobre si debemos vivir en una sociedad donde alguien puede llegar a ser tan rico como lo es Jeff Bezos. Eso es un cambio profundo. La presión contra la filantropía basada en la tecnología está creciendo. La esposa de Bezos, Mackenzie Scott, dice que hay que dar el dinero a las organizaciones y dejarlas decidir, no imponerles la métrica del impacto. Ante la pregunta de si se puede profesionalizar la filantropía, diría que es un tema en debate. La primera pregunta es si los filántropos no deberían antes pagar más impuestos. La segunda pregunta es si las fundaciones y sociedades de responsabilidad limitada que ahora están desempeñando este enorme papel y financiando bienes públicos no deberían darles una voz mayor a los beneficiarios sobre cómo se gasta el dinero. Vemos un cambio muy interesante de perspectiva en muchas fundaciones. Ya no están en lo alto de una colina que domina a la gente.

—**¿Las ciudades deberán cambiar en el futuro? ¿El futuro será con centros urbanos organizados de forma diferente?**

—París comenzó con una

idea que se expandió. Hay una iniciativa aquí en Oakland llamada “Ciudad de 15 minutos”. Es la idea de que los barrios deben resurgir y no necesitamos desplazamientos de larga distancia. Debemos tener servicios disponibles a 15 minutos de donde viven los ciudadanos. Del covid-19 nacerán ciudades más responsables localmente, que reconozcan sus conexiones con otros lugares. Las organizaciones cívicas cumplieron un rol esencial en este sentido. La política cívica local cambió drásticamente en el último año y es un fenómeno

que el resto de la sociedad reconozca lo comprometidos que están con su misión. Los financiadores, los gobiernos en particular, pero también los filántropos, pueden medir ese impacto. Tuvimos una enorme variedad de debates esclarecedores con organizaciones que se toman en serio esa medición. Es una manera de establecer parámetros para quienes los financian. Pero medir el impacto es también un desafío. Pensemos en esta entrevista y qué los determina. ¿La cantidad de ejemplares? ¿De personas que lo ven? ¿La

timidad que sugiere el trabajo que hacen. Su director me dijo: la real manera de medir el impacto es ver cuántas comidas a la semana terminaron sin discusiones familiares. La medición del impacto es importante, pero aún es muy imprecisa. Está muy simplificada. Pero la mayoría de las organizaciones reconoce la necesidad de hacer algo y se mueve en esa dirección. Pero deben surgir de algo más orgánico construido desde la base. En cuanto a las redes de afiliación, se plantea un reto muy interesante. Los filántropos, las fundaciones y

en la cantidad de periódicos. Le interesa lo que sucede en varios países, entre ellos Argentina. Así se habla cada vez más de las comunidades como desiertos de noticias. No hay un periódico local. Incluso en las grandes ciudades, rara vez hay más de un periódico. Nueva York es una especie de excepción que confirma la regla. La mayoría de las ciudades de Estados Unidos ya no tienen periódicos que compitan entre sí. Muchas ciudades ya no tienen periódicos porque las noticias se fueron a internet. Antes de internet, Craigslist (N de R: lo que en Argentina serían los clasificados) acabó con todo tipo de publicidad a pequeña escala y luego internet acabó con la publicidad de una manera más grande. Las noticias cayeron en picada en ese sentido. Se debate si pueden aparecer nuevos tipos de noticias alternativas que se organicen principalmente sin ánimo de lucro o sobre una base comunitaria. Además, tenemos filántropos que se hacen cargo de los periódicos. Primero, Jeff Bezos apoderándose del *Washington Post*, Laurene Powell Jobs financiando el *Atlantic*, la Fundación Hewlett financiando *ProPublica*. Las noticias pasaron a ser territorio de las familias ricas. Si eso alterará el carácter de las noticias es un tema de discusión. Ananny es uno de los centrales de esta cuestión. También está interesado en las noticias en red. Esta es la segunda parte de tu pregunta. Los cambios en el modelo de producción de noticias. En lugar de financiar una cosa llamada periódico o revista, ¿qué pasaría si se financiara a periodistas individuales? Que los periodistas se convirtieran en una especie de trabajadores autónomos. Que tuvieran un flujo de financiación directa de un filántropo para hacer su trabajo y luego lo vendieran al por menor en diferentes puntos de venta. Mike piensa que cada vez más las noticias se convirtieron en una red de noticias. Y cree que esto variará la forma en que circula la información y cómo nos llega.

—**¿Cuál es la relación, a su juicio, entre vida pública, opinión pública e interés público, que es parte de los desarrollos de Ananny?**

—La vida pública es ruidosa y desordenada. Hace que la gente se enoje y aparezcan cosas, como por ejemplo la cultura de la cancelación. Debido a internet, la vida pública es mucho más desenfrenada. Los niños están más conectados globalmente con otros niños. Un niño raro que vivía en un pueblo pequeño no tenía con quién hablar. Ahora puede encontrar 100 mil personas raras en todo el mundo y hacer ruido. La opinión pública



PABLO CUARTEROLLO

MORAL Y VACUNACIÓN. “La pregunta es si se debe incluir a quienes enseñaron en casa a través del Zoom, a los estudiantes de posgrado que viven en el campus o a quienes trabajan en la primera enseñanza”.

no que llegó para quedarse. Cuando miramos a través de las ciudades de todo el mundo, nos remontamos a los escritos de Jane Jacobs a principios de la década de 1960, que describió el rol de las calles y veredas como medio de conexión.

“La normalidad pospandemia será muy diferente de la anterior.”

—Dijo que “las organizaciones sin fines de lucro se organizan cada vez más en torno a proporcionar valor más datos para recibir fondos sin métricas, sin dinero, sin letra de una canción de rap, solo organizaciones que realizan tareas cuantificables para calificar para las subvenciones”. ¿La clave de una organización sin fines de lucro está en su red?

—En el siglo XXI varió la idea de impacto. Toda organización desea generar impacto. Tener un lugar, marcar la diferencia, se convirtió en un mantra de las organizaciones sin ánimo de lucro y las organizaciones cívicas. Es bueno para

profundidad de la conversación? ¿Su calidez? ¿Si es divertida o aburrida? Hablé mucho con los directores de dos organizaciones sobre este tema. Una de ellas es un refugio para personas sin hogar. Se siente presionada para medir el propio impacto. La falta de vivienda es un problema vinculado a la pobreza, las adicciones, el consumo de drogas, de horrible mala suerte. Un solo albergue para personas sin hogar no va a cambiar eso. Con lo cual la medición del impacto es relativa. Ella, me dice: “Cuento. Tengo métricas, cuento si la gente recibe llamadas telefónicas el día de Navidad, cuántas cartas recibieron durante el año y cuántas personas aparecen en los funerales”. Le pregunté cómo funcionaba con esos resultados. Y la respuesta fue: “No lo sé. Sos la primera persona que empezó a llorar a esta altura”. Hay otra organización cercana que se ocupa de familias en crisis, asesora a familias con rebeldes o problemas de disciplina de adolescentes a través del counseling. Los financiadores requieren que la gente llene una encuesta. La persona que dirige la organización sabe que la toma de la encuesta va en contra de la in-

los ricos están mucho más conectados y forman redes. Las organizaciones sin ánimo de lucro tienden a ser más locales y basadas en el vecindario. Tienen redes locales, pero no una extendida y poderosa. Hay algunas excepciones alenta-

“Las organizaciones cívicas en Estados Unidos se han politizado.”

doras. Además, existe mucha burocracia. Así que no es fácil llegar a un consenso. Pero es un tema de debate muy vivo.

—**En alguna de las ediciones del “The Nonprofit Sector: A Research Handbook”, uno de sus coautores llega desde el mundo de la comunicación. Es Mike Ananny. ¿Qué rol les cabe a los medios de comunicación dentro de la sociedad civil?**

—Mike Ananny es un alumno de nuestra investigación. Estamos muy orgullosos de él. Estamos en nuestro Centro de Filantropía y Sociedad Civil. Ahora está en la USC en la Escuela Annenberg. Está interesado en la disminución

también está cada vez más desvinculada de la autoridad de quien emite el mensaje y la experiencia. Es una dinámica muy interesante. Es un tema para pensar. Soy lo suficientemente mayor como para recordar la vacuna de la polio y hacer cola en la escuela para conseguir un terrón de azúcar y tomarlo. Y todo el mundo lo hacía, sin dudar. Ninguno de nosotros ni nuestros padres sabía sobre la polio. Sabíamos muy poco sobre la vacuna que nos ponían. Pero aceptamos de las figuras médicas y políticas que debíamos tomarla. En ese momento, las cifras fueron asombrosas. El 95% o más de los niños estadounidenses fueron vacunados. Hoy tenemos este mundo ruidoso y lleno de opiniones en el que algunas personas piensan que la vacuna es un complot maligno o que es una forma de que las compañías farmacéuticas obtengan beneficios. O que es una agenda política. Es interesante en comparación con lo ignorante que era la gente en los años 50 y lo mucho más informadas e inteligentes que son algunas personas sobre las consecuencias de la ciencia. Los debates y la vida pública hacen que la cuestión de la legitimidad sea mucho más discutida. Y seguramente es saludable que eso ocurra. Pero cuando se desconecta del pensamiento del propósito público y el bien público, es fácil decir qué es el bien público. Todo el mundo debería tener derecho a la alimentación y a la seguridad. Hay cosas en las que toda la gente estaría de acuerdo. El reto al que nos enfrentamos en este mundo intensamente interconectado y ruidoso es cómo encontrar un propósito más amplio que nos conecte en lugar de ser solo comunidades separadas, ruidosas y aisladas.

—¿En qué mejoró y empeoró a las organizaciones la cultura de las auditorías?

—Esta idea de la “sociedad de auditoría” es de un amigo, Mike Power, de la London School of Economics. Fue quien escribió por primera vez sobre ello. Fue uno de los primeros, en los 90. Fue el comienzo de un proyecto profesional e incluso normativo para representar logros y resultados. La idea tuvo impacto amplio y dramático en todos los ámbitos de la vida, desde la universidad hasta el hogar, pasando por el consultorio del dentista. Mi dentista me avisa por correo electrónico que debo ir a visitarlo y que tuvo 1.024 clientes satisfechos en los últimos dos meses. Ese tipo de seguimiento continuo y evaluación y medición alteró las organizaciones, a menudo con fines perniciosos. Por ejemplo, en el mundo académico nos obsesionamos con la medición de las mejores

universidades del mundo. Empezó con *News and World Report*. Se extendió al *Financial Times*, a *Business Week*, las calificaciones de *Shanghai*, las calificaciones del *Times Literary Supplement*. Es interminable. Pero en la realidad no hay diferencia entre las universidades clasificadas en quinto o sexto lugar. Aunque tiene consecuencias. Mucho más en el caso de la universidad 25 comparada con la 251. Creamos diferencias donde no las hay. La universidad 11 no es de “las 10 mejores”. Esto es muy pernicioso y nos lleva

podían protegerse de la auditoría interna. Pensemos en la educación escolar. Todo el mundo sabe que hay que hacer reformas educativas. Pero lo que realmente ocurría en el aula rara vez era auditado. Las empresas podrían acordar diferentes tipos de objetivos y métricas. Pero lo que ocurría en la línea de producción realmente no se miraba mucho. Con el tiempo se produjeron cambios. Cada vez más las características de la vida, los debates y la sociedad en general, los debates en el mundo, se centraron en las dinámicas

mentos de investigación.

—¿Cómo definiría a un emprendedor anfibio? ¿Cuáles son los ejemplos?

—Trabajé en esta idea con Kurt Sandholtz. La idea teórica simple, pero poderosa, que tiene que ver con personas que se ubican en múltiples redes, a caballo entre dos dominios. Podrían haber trabajado en una banca internacional y luego en la ayuda exterior internacional, y luego tienen la idea de crear el Fondo Acumen, un fondo de capital de riesgo sin fines de lucro para el sur global. Así consiguen

Alto y en Boston y Cambridge. Eran científicos universitarios que dejaban la academia, pero no renunciaban a sus puestos de trabajo y se trasladaban a una especie de empresas de nueva creación, utilizando las finanzas como modo de financiación, pero estableciendo laboratorios similares a los de la universidad dentro de las empresas privadas y, al hacerlo, transformando completamente el aspecto de una empresa. Al mismo tiempo, la dinámica de retroalimentación comenzó a alterar las universidades. Comenzaron a centrarse mucho más en la medicina, que tenía posibilidades de traducción sobre una base mucho más rápida. Tenemos una gran cantidad de startups que consiguen carne a base de plantas. El científico químico de Stanford que desarrolló la “hamburguesa imposible” dijo que no importa si eres un vegetariano o un comedor de carne, quiero que comas esta carne, porque el objetivo es reducir las emisiones de carbono. Es comida que tiene que ver con el clima. Son cosas que los anfibios hacen bien.

—¿Se puede aprender ese estilo anfibio?

—Este es un tema realmente interesante. ¿Se puede enseñar esta creatividad? Y si se pudiera, ¿cuáles serían las consecuencias de ello? Me refería a historias de éxito. Es muy difícil ver los cientos, miles, millones de cosas que fracasaron. Uno querría animar, por ejemplo, a los jóvenes estudiantes a que hagan todo lo posible por aprender a ver de lejos tanto como de cerca. Que prueben, incluso con cosas con las que no están familiarizados, para ver cuánto de esa exposición les permite traer nuevas ideas de vuelta a las áreas en las que se sienten cómodos. Se podría pensar en este anfibio como una especie de *broker* moral en el sentido de que toma algo lejano y lo traduce en algo local. Cuanto más lejos se va, más transgresor es. Este tipo de combinaciones es una hoja de ruta para el futuro. Nos dice cómo podría ser el mundo. El biólogo evolutivo Stuart Kauffman los llama los posibles adyacentes. Podemos ver fragmentos del futuro en la matriz, la topología del presente. Hace falta un poco de inventiva, un poco de creatividad, para mezclar cosas que son familiares en formas nuevas y novedosas. La ventaja es que pueden encontrar algo simple e insertarlo en su mundo existente. Y ese tipo de conocimiento robado es enormemente valioso. ■



LABORATORIO SOBRE POLARIZACIÓN EN STANFORD. “Intenta averiguar cuál es el lenguaje, cuál es el diálogo que puede producirse para unir mundos que parecen muy fragmentados y diferentes”.

a centrarnos en el número por encima de la calidad. Me preocupa que los académicos más jóvenes publiquen para poner una línea más en su currículum y los lleve a aumentos de sueldo. Escriben para ascender, no para ser leídos. Escriben para hacer carrera.

“La filantropía moderna es bastante antiestatal; la de antes buscaba dejar un legado.”

Y eso es parte de la cultura de la auditoría. Tuve un consejero, Charles Perrow, que me decía que cuando escribiera debía pensar en los lectores de dentro de diez años. Era un buen consejo, que ahora resulta un poco anticuado.

—Escribió que “a nivel de políticas y prácticas, el desacoplamiento ocurre cuando las reglas no se implementan o se violan de manera rutinaria”. ¿El límite está en lo organizacional o es un problema de mala gestión humana?

—Sumemos un poco de contexto. Los estudiosos de las organizaciones en el siglo XX hablaban sobre la forma en que las organizaciones

de las organizaciones. Una organización debe pensar en la sustentabilidad, ser verde, tiene que pensar en el acceso, la inclusión y la diversidad, y resolver algunos de los problemas de la sociedad de la desigualdad. Tiene que pensar en su cadena de suministro y si se pagan salarios justos a lo largo de la cadena de suministro. Argumenté con Patricia Bromley que la disociación que solía existir entre la organización y el mundo desapareció. El mundo se ha movido dentro de las organizaciones y más, la disociación está dentro. Quienes se ocupan de las cadenas de suministro no hablan necesariamente con los que piensan en la diversidad y la inclusión que, a su vez, no hablan necesariamente con la gente que piensa sobre sustentabilidad. Y el mundo, gracias a internet, puede ver mucho más el interior de las organizaciones. Un ejemplo es el trabajo que hiciste al encontrar cosas sobre mí que están presentes en la web, en charlas que he dado en diferentes lugares y en libros que están en la web para hacer una serie de preguntas interrelacionadas que francamente, hace quince años, hace diez años, nadie hubiera hecho. No conectarían estos diferentes ele-

la combinación de la banca y las ONG en un mecanismo de financiación. Un anfibio es alguien que viaja entre los dos mundos llevando ideas de uno a otro. Conocimiento que funciona en un entorno y en el otro. Y los conecta. Un ejemplo divertido que utilizo

“En la crisis de 2008 las solicitudes de ingreso en las universidades también aumentaron como ahora.”

con los estudiantes es el de un músico, Carlos Santana. Creció en una familia latina y escuchando música latina. Cuando era adolescente empezó a escuchar al gran guitarrista de blues B.B. King, y decidió que infundiría a B.B. King en la música latina. Les muestro a los estudiantes un clip de Tito Puente tocando *Oye cómo va*. Luego, a B.B. King tocando un blues. Luego les muestro a Santana tocando *Oye cómo va*. Se dan cuenta de que tomó uno y lo ha mezclado con el otro. Es algo que también sucede en la empresa. La industria de la biotecnología nació en el Área de la Bahía y Berkley y Palo