
CULTURA Y CALIDAD

Gabriel Zaid

Hasta mediados del siglo XX, cuando se comparaban obras de arte y productos industriales, no hacía falta explicar de qué lado estaba la calidad. Se suponía que la industria era el mundo de la prisa, los grandes volúmenes, la preocupación por los costos, las utilidades, la eficiencia, frente a la cultura artística, literaria, intelectual, científica, donde pesaban las preocupaciones contrarias: el amor al oficio, la excelencia sin límites, el rigor y la perfección hasta en el último detalle.

La situación empezó a cambiar por el lado industrial. La administración de oligopolios descubrió en la calidad una estrategia competitiva, analizada en revistas como la *Harvard Business Review*. Cuando el mercado se reparte entre unas cuantas empresas que se conocen y se estudian (haya o no colusión), competir con precios bajos es suicida: el único que gana es el consumidor, porque los grandes competidores (a diferencia de los pequeños) no pueden ser eliminados bajando precios hasta hacerlos quebrar. Responderán a la ofensiva bajando también los precios y dejando al agresor en una posición tan incómoda como la suya. Es mejor evitar las guerras de precios, y competir por otros medios: calidad del producto, servicio al cliente, prestigio de la marca.

Esto llevó a desarrollar programas de administración ambiciosos: “cero defectos”, “calidad total”. Y como algunas iniciativas venían de Japón (que entró al mercado internacional con imitaciones baratas, pero giró hacia la competencia con productos innovadores de mucha calidad) se llegó a decir: es natural. En un país donde pesa tanto la cultura es más fácil que los productos industriales sean como obras de arte.

Paradójicamente, en estas décadas que han visto unirse (al menos como ideal) dos conceptos que parecían opuestos (industria y calidad) se han

ido separando los que parecían sinónimos: cultura y calidad. En vez de “cero defectos” y “calidad total”, en la cultura se ha extendido una tolerancia inesperada hacia la mala calidad. El gigantismo que (por vía indirecta, para evitar guerras de precios) acabó favoreciendo la calidad industrial no tuvo el mismo efecto en el caso del gigantismo cultural. La cultura artesanal (que hasta principios del siglo XX fue, simple y sencillamente, la cultura) perdió terreno frente a la gran industria cultural, las universidades gigantescas, las grandes administraciones culturales, los sindicatos culturales, el Estado cultural, con resultados lamentables para la calidad.

Una primera diferencia entre ambos gigantismos proviene de que la atención personal tiene economías de escala en los productos industriales más fácilmente que en las obras de arte. Es posible mejorar la calidad de las cámaras fotográficas dedicándoles cada vez menos tiempo de atención a cada una, si el mercado mundial se reparte entre pocos fabricantes que producen cada vez más. También es posible mejorar la calidad de una sola foto, dedicarle grandes cantidades de atención personal en estudios y laboratorios y, aun así, bajar el costo por ejemplar, si la foto va a reproducirse millones de veces. Pero la calidad de una foto no comercial tiene un costo que no se puede repartir entre millones de ejemplares, y por lo mismo nunca dispondrá de mucho presupuesto, de grandes estudios y laboratorios, ni de mucha atención personal, a menos que el artista decida sacrificarse y regalar su tiempo. La calidad se vuelve un costo terrible y personal, un sacrificio que se extiende a la familia y que no es fácil de justificar. ¿Es razonable dedicar un día entero, como Flaubert, a revisar una página y no producir más que el cambio de una coma; y dedicar el día siguiente a revisar la misma página, y no producir más que la restitución de la coma?

Razonable o no, alguien tiene que pagar el costo de la calidad: el artista o el público (dejemos, de momento, las demás soluciones: los mecenas, el Estado). Y esta disyuntiva se convierte en diferencias de precios. O el artista subsidia al público, aceptando que su tiempo tiene dos precios muy distintos: bien pagado cuando produce para el gran público y mal pagado cuando produce para una minoría; o la minoría tiene que pagar muchas veces más por ejemplar. Esto último puede darse en el caso de la pintura, que es de ejemplares únicos, pero no en las obras reproducibles, como las fotos o las novelas. Una novela minoritaria de doscientas páginas no se puede vender diez veces más cara que un *best seller* de doscientas páginas para compensar las ventas diez veces menores. Aunque el

autor de la obra minoritaria haya trabajado mucho más, tiene que aceptar mucho menos.

Hay revistas del mismo tamaño y número de páginas cuya circulación varía entre mil y un millón de ejemplares. Es obvio que las últimas puedan gastar cien veces más en el cuidado de cada página y todavía así tener costos de atención personal diez veces menores por ejemplar que las primeras. No sería difícil construir un índice de cuántas horas de atención por centímetro cuadrado recibe el material de unas revistas frente a otras. O de cuántas horas por millar de palabras dedican unos escritores frente a otros. Y es de suponer que esto afecta la calidad. Pero las cosas no son tan sencillas. Nada garantiza que un poema publicado en *The New Yorker* sea mejor que otro publicado en una *little magazine* de mil ejemplares, si en ésta hay un grupo talentoso y sacrificado. Aunque tampoco nada garantiza lo contrario: un estudio publicado en una revista académica de mil ejemplares, con subsidios, becas, ayudantes, meses de trabajo y un gran aparato crítico, puede ser muy inferior a los artículos semanales que publicaba Edmund Wilson en *The New Yorker*.

Hay economías de escala en los medios masivos, que por eso lo son. Y esto puede favorecer la calidad, aunque no necesariamente. La nitidez de la imagen en las pantallas de televisión ha mejorado mucho y seguirá mejorando. Pero la calidad tecnológica de un juguete que maravilla a muy distintos públicos no es lo mismo que el contenido. Aunque también existe el contenido que le gusta a millones de personas de muy diversas sociedades, lenguas, educación, se trata de un contenido limitado a lo que tienen en común: a lo más básico del gusto, la inteligencia, los sentimientos, la cultura. Los contenidos que rebasan este mínimo común denominador van dejando fuera a estos y aquellos sectores del público, van definiendo comunes denominadores limitados a públicos menos amplios. Hasta llegar a números imposibles para el cine o la televisión. Si los interesados en ciertos contenidos, planteamientos, formas de ver y de tratar los temas, no son más que unos cuantos miles, pueden ser suficientes para justificar el costo de un libro, pero no de una película.

El problema fue señalado hace siglos por Lope de Vega. El teatro fue el embrión de los medios masivos modernos. A diferencia de la poesía lírica, tiene costos de montaje que no puede sufragar el autor. Góngora podía darse el lujo de escribir poemas difíciles que muy pocos apreciaban, porque "montarlos" en una copia manuscrita para unas cuantas personas costaba poquísimos; y porque aceptaba vivir escaso de alimentos (hay que releer "Los alimentos terrestres": fragmentos de su corres-

pondencia, en el *Confabulario* de Juan José Arreola). Montar una comedia o producir una película requiere un presupuesto incomparablemente mayor que copiar un poema. Y, para sufragar el presupuesto, la obra tiene que gustarle a muchas más personas de las que pueden apreciar un poema difícil. Por esto, en su "Arte nuevo de hacer comedias de este tiempo" (1609), dice Lope con toda claridad:

y escribo por el arte que inventaron los que el vulgar aplauso pretendieron; porque, como las paga el vulgo, es justo hablarle en necio para darle gusto.

Durante la Revolución Industrial, Tocqueville señala que en "los siglos aristocráticos, las artes tratan de hacer lo mejor posible, y no lo más rápido y barato" para una minoría estable y exigente; mientras que en la democracia aparece una multitud que no quiere ser menos, aunque todavía no tenga los recursos: que quiere (paradójicamente) igualarse distinguiéndose, y a la cual se puede satisfacer con la simulación del lujo, lo sublime barato, la distinción al alcance de todos los bolsillos. "No es que en las democracias el arte no sea capaz de producir maravillas", es que el negocio está en producir para la multitud. "En las aristocracias, los lectores son pocos y exigentes; en las democracias, cuesta menos complacerlos y su número es prodigioso" (1840, *De la démocratie en Amérique* II, I: II y 14.)

Tocqueville incluye en sus análisis las artes aplicadas: "Casi todos los relojes eran excelentes cuando no había quien los tuviese, fuera de los ricos. Ahora no se hacen más que relojes mediocres, pero todos tienen". No vivió para ver que la industria del siglo XX recuperaría la exigencia "aristocrática" de calidad, precisamente cuando la cultura, "democráticamente", empezaba a lavarse las manos ante un concepto tan dudoso, preguntándose titubeante: ¿Qué es la calidad?

CALIDAD Y RELATIVISMO

El gigantismo industrial descubrió la calidad buscando el éxito, como una estrategia competitiva que, además, era útil para estandarizar. En cambio, la cultura buscaba la calidad (la verdad, la belleza, la profundidad) por sí misma, como un absoluto, que, al relativizarse, la dejó sin más rumbo que el éxito operativo.

El gran público (urbano, no el de la cultura popular dispersa por el campo) aparece con el tercer estado (los que no son aristócratas ni clérigos), la gente esnob (sin títulos nobiliarios), la burguesía, la clase media. Y, a medida que crece, el público de la corte pierde importancia relativa en el

volumen de la oferta y la demanda cultural. Pero no sólo en el volumen. La nueva producción cultural, que empieza respetando los criterios de calidad de la corte, llega a abandonarlos para afirmar sus propios gustos. Todavía Lope llama necio a su público y Molière se burla de los igualados que quieren alternar en la corte (*El burgués gentilhomme*, 1670), pero ya los románticos afirmarían, contra los nobles, una nobleza más auténtica: la del sentimiento, la naturaleza, los pueblos.

Este populismo del siglo XIX llegó a ser en el XX la vulgata agresiva de muchos nacionalistas, nazis, comunistas, tercermundistas, multiculturalistas: los criterios de calidad elitistas no son superiores; son degenerados, antisociales, imperialistas, racistas, machistas. Su versión menos virulenta es el relativismo: no hay diferencias de calidad, sino de gustos, culturas, tradiciones. ¿Cómo juzgar la producción de los otros? Sería afirmar como valores universales los criterios particulares de tales o cuales grupos.

Abundan las personas que razonan así, pero compran productos internacionales de gran calidad, por ejemplo: cámaras fotográficas, televisores, relojes, computadoras. Imaginemos ahora un inspector que, en la fábrica de estas maravillas, en vez de decir: este lote es inaceptable, ténlo a la basura; dijera: Por un milímetro, no voy a herir los sentimientos de dignidad de estos seres humanos. ¿Quién soy yo para imponer el sistema métrico decimal a todo el planeta? Más que un error, esta diferencia puede ser la expresión de una identidad diferente: una autenticidad irreprimible, un milímetro prodigioso que así les nació.

Tal escena imposible hace ver otra diferencia entre el gigantismo industrial y el cultural. Para la industria, la estandarización es deseable; para la cultura, lamentable: un mal necesario, en el mejor de los casos. Esto facilita la inspección de la calidad industrial, pero complica el juicio sobre la calidad cultural. ¿Cómo distinguir lo diferente de lo malo? ¿Dónde están las normas, pruebas, plantillas y dechados para la inspección cultural? ¿Con qué autoridad se puede afirmar que tal trabajo artístico, literario e intelectual no es más que basura?

Estas dudas son anteriores al gigantismo cultural, pero antes no tenían las mismas consecuencias. En la cultura artesanal, las diferencias de opinión sobre la calidad no tienen el efecto multiplicador del gigantismo. Si, para muchos respetables poetas, la poesía de Góngora no era más que basura, nada podía impedir que Góngora siguiera produciendo, sus detractores rechazándolo y sus admiradores imitándolo. Pero si del recha-

zo o la aceptación depende un nombramiento, la asignación de un presupuesto, el empleo de numerosas personas, la lucha por el poder entre unos grupos y otros, todo se complica al hacer un juicio de calidad.

Para juzgar la calidad, hay que aceptar que existen cosas mal hechas: que hay producción inaceptable, aunque tirar trabajo a la basura aumente los costos, arruine los presupuestos, ofenda la dignidad de personas respetables, provoque despidos, cause depresiones, arme escándalos o desemboque en un problema político. Pero ya la simple enumeración de consecuencias hace ver que el gigantismo cultural no es un medio ideal para la calidad. No hay que perder la paz por cuestiones tan relativas y discutibles como la calidad. Lo importante no son las obras mismas, sino sus efectos operativos: las ventas, los premios, los nombramientos, la aprobación de presupuestos, el currículo. Esta sustitución del juicio de calidad por el éxito operativo se observa tanto en los medios académicos (no sé si es bueno o malo, pero cumple con todos los requisitos) como en los medios masivos (no sé si es bueno o malo, pero se vende) y políticos (no sé si es bueno o malo, pero apoya la línea).

Lo más notable de este relativismo es que es un juicio de valor que niega las diferencias de valor, con todas las incongruencias del caso. Las personas que razonan así, no sólo rechazan los relojes que funcionan mal, sino (privadamente) toda la producción cultural que les parece mala, aunque como un rechazo práctico, subjetivo (abandonar la lectura de un libro): no como un juicio objetivo de calidad que puedan sustentar en la institución o empresa a la que pertenecen. La incongruencia puede llegar al extremo de coronar objetivamente, en vista de sus éxitos, lo que ni siquiera acabaron de leer, porque les aburre. Esto lleva de hecho a aceptar el éxito operativo como un juicio objetivo de calidad: lo que se vende es bueno, lo que no se vende tanto es menos bueno; lo que gana premios es bueno, lo que tiene menos puntos curriculares no es tan bueno; lo que apoya la línea es bueno, lo que está en contra es pésimo. Al mismo tiempo, se chismean todos los enjuagues que hay de por medio en el éxito operativo. Lo cual no lleva a descalificarlo, sino a buscarlo industriosamente aprovechando ese *know-how*.

La prisa por el éxito operativo, eso que tanto disgustaba del mundo industrial, se ha vuelto una epidemia del mundo cultural. Empezó por unas cuantas personas de las que era elegante burlarse: las que vendían demasiado para ser respetables, ganaban todos los concursos, se metían a codazos en todos los repartos, entregaban currículos de cien páginas y estaban siempre en la posición políticamente correcta. El fondo de las

burlas era obvio: lo que importa es la obra, la calidad, no los supuestos indicadores de obra y calidad. Salvador Novo dijo cruelmente de un personaje destacado: no tiene vida, tiene biografía. Igual pudo haber dicho: no tiene obra, tiene currículum. Pero el éxito operativo es el éxito operativo. Muchos de los que se burlaban empezaron a ponerse nerviosos ante los éxitos de las medianías infladas por los métodos industriales. Hasta que empezó la estampida. ¿Hacer obras maestras? ¿Escribir para la historia? ¿Sacrificarse por los siglos venideros? La idea de la fama póstuma, que tanto ha pesado en la cultura occidental, y que soñó con la justicia de un futuro Juicio Final, se fue evaporando hasta reducirse a los quince minutos de celebridad de Andy Warhol.

Sería absurdo creer que en la cultura nunca pesaron los intereses operativos: económicos, de poder, de prestigio inmediato. Tan absurdo como creer que estos intereses "reales" eran los valores de verdad, astuta o inocentemente enmascarados. Los intereses que pudiéramos llamar "irreales" siempre han sido importantes. Dante y sus lectores sí creían en el cielo y el infierno. La verdadera novedad del siglo XX no está en la aparición descarada de los intereses "reales", sino en que se hayan vuelto "irreales". El éxito y el fracaso ya no son meramente operativos: son algo así como el cielo y el infierno. No vender, no estar en las antologías o listas del *hit parade*, no ser tan mencionado como otros, no tener doctorados y premios, no ser miembro de esto y aquello, no salir en los periódicos y la televisión, ser mal visto por una incorrección política es perder el cielo y quedar en los círculos dantescos donde se tortura a los fracasados; aunque muchas obras valiosas estén en el mismo caso y, por el contrario, mucha basura tenga éxito.

El *know-how* para tener éxito se ha vuelto una especie de saber de salvación, que logra cada vez más conversos. Por lo mismo, buscar el éxito operativo dejó de ser vergonzante en la cultura, como antes en los negocios. Hoy se escucha en los medios culturales lo que antes nada más decían los ejecutivos *on their way up*. Vender, promocionar, ganar dinero, recibir premios, ganar votaciones y trepar a cargos elevados eran aspiraciones mal vistas en el mundo cultural, que se han vuelto legítimas y, por lo mismo, se manifiestan con naturalidad y hasta inocencia.

Estas nuevas aspiraciones, que pueden parecer desagradablemente ambiciosas, son modestas, frente al sueño de hacer algo que quede (como antes se decía). La única justificación de escribir, aun fracasando, es crear una obra maestra, dijo contra sí mismo Cyrill Connolly (*La tumba sin sosiego*). Un libro del cual se vendan mil ejemplares al año, a lo largo de un

siglo, es más difícil de escribir que un *best seller* del cual se vendan cien mil ejemplares en un año, anotó Ernst Jünger (*Autor y escritura*). Hay algo más: se escriben de manera distinta. El sueño de pasar a la historia tenía mucho de irreal y de inocente (como hoy el sueño de tener éxito), pero favorecía la calidad.

LA CULTURA ASALARIADA

La cultura asalariada prosperó en la segunda mitad del siglo XX gracias al gigantismo. En los siglos anteriores, tener empleo de planta para hacer un trabajo cultural no era desconocido, pero sí excepcional. Lo normal era la producción independiente, subsidiada con recursos propios o canonjías (eclesiásticas, cortesanas) o sostenida como una actividad *free lance* o microempresarial. El trabajo se hacía personalmente. No hacían falta administradores, funcionarios, sindicatos, financieros, ejecutivos, vendedores, del trabajo cultural. La producción era artesanal: individual o de grupos pequeños.

Cuando aparece la gran prensa en el siglo XIX, y todavía en los inicios del cine y la televisión en el XX, la organización toma primero la forma del contratismo: un empresario subcontrata a productores independientes (como en el mundo de la construcción), que trabajan con sus propios recursos y ayudantes. Pero esta forma evoluciona hacia la burocracia: la gran corporación que da empleo asalariado en sus propias instalaciones, donde proporciona los medios de producción y los ayudantes. Evolución que culmina en los consorcios transnacionales de prensa, libros, cine, radio, discos, videos, televisión, teléfonos, satélites, internet. Quizá mañana educación.

En los países soviéticos y en muchos otros países subdesarrollados también se llegó al gigantismo cultural, aunque por razones de Estado: el control ideológico, la afirmación nacional. Por otra parte, con el ascenso de los universitarios al poder, tanto en estos países como en los otros, las universidades tuvieron una evolución convergente: se multiplica la población universitaria, aparecen los profesores e investigadores de tiempo completo, crece el papel de la administración, surgen los sindicatos, la institución se vuelve grande y burocrática.

El gigantismo cultural debería producir mejores trabajos que la cultura artesanal, porque tiene más recursos que un productor independiente, porque puede reclutar a gente de mucho talento y porque su relación con el Estado o el mercado le da ventajas oligopólicas. ¿Cómo explicar, en-

tonces, que, a pesar de sus recursos y controles, produzca tanta basura, junto a cosas excelentes? ¿Cómo explicar que la cultura artesanal (que también produce basura) pueda igualar o superar en muchos casos lo mejor del gigantismo cultural? En la cultura no hay ventajas de escala para la calidad. El control burocrático de las actividades culturales no garantiza la excelencia. Por el contrario, una leyenda típica del gigantismo es la del héroe que logra producir algo excelente, a pesar de la burocracia.

Pero hay que comprender la racionalidad burocrática. La producción interconectada de muchas personas requiere un mínimo de estandarización, de objetividad, de equidad, de controles. ¿Con fundamento en qué se va a apoyar esto y no aquello? ¿Cómo justificar los presupuestos, las decisiones? Desgraciadamente, la calidad cultural (a diferencia de la industrial) no se presta al control operativo. No hay calidómetros: estándares objetivos integrables al proceso de operación. ¿Cómo distinguir (burocráticamente) a un gran muralista de cualquier otro contratista? Se puede objetivar el número de metros cuadrados de un mural, medir el porcentaje de avance, controlar el presupuesto, registrar la asistencia y puntualidad del pintor y sus ayudantes, verificar los litros de pintura, ¿pero cómo plasmar en un estándar impersonal aplicable burocráticamente la calidad pictórica? Se mide lo medible, aunque sea secundario. Se controla lo controlable, aunque la conexión entre los controles y la calidad sea indirecta, remota, inexistente o contraproducente. En una burocracia, lo que no se puede medir y controlar no es administrable. Lo cual separa el éxito operativo y la calidad, a costa de la calidad. Pueden coincidir, pero no es necesario. Cuando hay que recortar un presupuesto, y por lo tanto los ensayos de un concierto, lograr que se celebre en la fecha programada y dentro del presupuesto recortado es un éxito operativo de la administración. Que la orquesta toque menos bien no afecta ese éxito: no es algo cuantificable.

De igual manera, cuando el sindicato de músicos anuncia al director (poco antes de que empiece el concierto, y con la sala llena) que no va a tocar si la administración no se rinde en algo que no quiere conceder, la imposición es un éxito. Lo más notable de todo es que ni la administración ni el sindicato tienen interés en que se toque mal. Simplemente, tienen metas ajenas a que se toque bien o mal.

Supongamos que el director sí busca la calidad, que tiene un oído excepcional, que no deja pasar ni un detalle menos que perfecto y que no se cansa de luchar por la música, frente a la administración, el sindicato, el

patronato y las limitaciones del gusto del público y de la crítica. Esto requiere una pasión, por lo general mal comprendida: parece desmesura, voluntad de poder, egolatría. En las burocracias presuntamente democráticas, la pasión por algo que los demás no ven, ni puede objetivarse en controles impersonales, parece un avasallamiento personal: un exceso de subjetividad.

Y, sin embargo, existe la calidad objetiva, aunque no existan calidómetros. Es posible que un director de orquesta (o de lo que sea) haga juicios caprichosos, o aproveche el poder que tiene para imponer sus intereses, su nepotismo, sus malos gustos o su espíritu gris. Pero también es posible que esté viendo lo que los otros aún no ven, hasta que logra presentarlo de manera convincente. Es posible que un conjunto de conocedores independientes concuerden libremente en un juicio de calidad. Más aún: es posible que un conocedor reconozca que algo es bueno, aunque no corresponda a sus gustos personales, ni a la tradición en la que se formó su gusto. El hecho de que no existan aparatos para medir la calidad en la cultura no desmiente que la calidad es objetiva y apreciable. Tampoco existen aparatos para catar vinos, y sin embargo un catador puede hacer una apreciación detallada que coincida con la de muchos otros catadores. Esta coincidencia implica un referente objetivo.

El problema es de interconexión operativa. La objetividad que opera fácilmente en una burocracia es de reglas, de preferencia mecanizables. ¿Cómo integrar un calidómetro personal en un proceso impersonal? En la cultura artesanal, el problema no existe. Cada productor independiente es su propio calidómetro, y cada uno de sus clientes y colegas también. Ni los clientes están obligados a comprarle, ni los colegas a seguir sus iniciativas. El liderazgo consiste en hacer ver a otros lo que no habían visto, y el asentimiento (si se da) es voluntario, aunque no sea explícito, y a veces ni siquiera consciente.

En la cultura asalariada, las cosas se complican. El liderazgo tiene que ser reconocido y convertido en jerarquización. Los créditos en las carteleras (académicas, estatales, de los medios masivos) tienen que ser jerarquizados, pactados y formalizados. No puede haber dudas (en las fotos oficiales, placas, marquesinas, desfiles, besamanos, listas, orden de aparición, tamaño de la letra, espacio de las oficinas y, desde luego, sueldos, poder y prerrogativas) de quién es el número uno, siete, 23 o 104. El valor de las personas y de las obras se reconoce en una escala unidimensional, donde se mide quién es más. Los colegas subordinados tienen que disciplinarse, o renunciar, o sabotear, si no confían en la visión del líder. Los colegas no subordi-

nados también pueden interferir, y también pueden ser competidores en la búsqueda de poder, prestigio y presupuesto. Los posibles saboteos de enfrente, de abajo, de arriba, de afuera (donde también hay colegas competidores, proveedores, clientes, reglamentaciones, prensa, relaciones públicas) se multiplican por la interconexión. Ni la calidad ni el éxito operativo dependen de una sola persona. Las responsabilidades se entrecruzan y diluyen. Lo cual no favorece la calidad.

Cuando un científico que trabaja en su casa, en un experimento decisivo, no alcanza la temperatura necesaria en el horno y empieza a echar al fuego los muebles, puede ser un héroe que busca la verdad, o un ególatra que sacrifica a su familia, o ambas cosas, pero el experimento no depende más que de él. En un contexto burocrático, su desmesura sería imposible o delictuosa. La administración no puede permitir que el proyecto consuma recursos no asignados. El sindicato no puede permitir que el experimento se prolongue más allá del horario convenido, o de la fecha en que estalla la huelga.

La diferencia de contexto afecta la calidad. En una burocracia, el músico o el científico que trabajan denodadamente por algo que los demás no ven tienen cargas mayores (a cambio de mayores recursos): lograr al mismo tiempo la calidad que buscan y el cumplimiento operativo que la burocracia les impone. Lo cual no favorece la calidad, porque es pesado, y porque induce a la salida fácil de limitarse al cumplimiento operativo, olvidando lo esencial.

En la cultura asalariada, hay que estar negociando constantemente para sacar adelante lo que vale la pena (mientras se persiste en el empeño). El que se preocupa por el proyecto A no se preocupa tanto por el B; y, si está en posición de votar por algo que afecta a B, puede conceder fácilmente algo que no es lo mejor para B, si el voto se lo pide un colega que ha votado por lo mejor para A. Luchar por la calidad de un concierto o de un experimento es pesadísimo; añadir el costo de las negociaciones y los cumplimientos burocráticos, extenuante; meterse en broncas adicionales por lo que no me afecta directamente sería excesivo. Hoy por ti, mañana por mí, aunque la institución se hunda a largo plazo. Las mutuas dependencias, los chantajes, las presiones amistosas, los parentescos, las alianzas, facilitan las negociaciones y la paz institucional, en vez de la guerra, pero no la calidad.

La cultura asalariada corroe el espíritu de sacrificio porque la calidad puede quedar fuera del control de aquellos a quienes realmente les im-

porta. Los bobos que no entienden nada de nada, los irresponsables que ven los daños posibles y no se mueven para impedirlos, los maleantes dedicados a sus fechorías, no aportan nada a la calidad, pero la estorban de mil maneras, que se vuelven onerosas para quienes sí la buscan. Onerosas operacionalmente y también moralmente, por el ejemplo corrosivo de ver el éxito de los que se dedican al éxito, olvidando todo lo demás. Sacrificarse por la calidad de un proyecto colectivo, con gente que no ve la diferencia, ni está dispuesta a sacrificarse, y que, en vez de ayudar, estorba o sabotea, no sólo puede terminar en el fracaso de lo que realmente importa, sino en el éxito de quienes toman la cultura como un *modus vivendi* asalariado igual que cualquier otro. Peor aún: puede terminar en sentirse ridículo frente al desprecio de los cínicos que creen saber mejor en qué consiste el juego y cómo ganarlo.

En las actividades que requieren mucho personal estable o grandes instalaciones, la situación no tiene más remedio que dar la pelea por la calidad. Pero, cuando es posible, muchos prefieren sacrificarse por un proyecto propio de escala artesanal. Nadie me va a pagar un día dedicado a quitar una coma y otro a restituirla; muchos ni siquiera pueden ver la diferencia; pero yo sí la veo, y el resultado no depende más que de mí.

CALIDAD Y RECONOCIMIENTO

Los medios culturales se han vuelto menos entusiastas de la calidad concreta de las obras que de sus éxitos abstractos: los reconocimientos que otorgan las universidades, el mercado, el Estado, los medios. Hasta las personas educadas, al demostrar su admiración por una obra, muchas veces no dicen: ¡Qué maravilla! ¿Te fijaste en ese detalle?; sino: ¿Sabes en cuánto se vendió? ¿Ya viste en dónde lo publicaron? ¡No cabía tanta gente en la sala! Lo mencionaron para el Premio Magno. ¿Leíste el currículo? Es director de Investigaciones Ilustres y miembro de la Academia Impermeable.

Pascal inventó el cálculo de probabilidades en su casa, como investigador independiente. Pero hoy las matemáticas se hacen en cotos universitarios cerrados para quienes no sean parte del sistema de acreditaciones. Aunque las matemáticas, por su propia naturaleza, son artesanales (un trabajo personal y mental, igual en casa que en la universidad), se ha cancelado la posibilidad de hacer aportaciones desde afuera. No porque no se puedan producir sino porque no hay quien las reciba. Los filósofos, los historiadores, están en un caso parecido, con la diferencia de que su

trabajo puede interesar al público no gremial. En este caso, se exponen a ser descalificados como aficionados, periodistas, divulgadores, aunque hayan hecho más aportaciones que muchas medianías del claustro académico. Esta pequeñez de los medios académicos desanima, y está hecha para eso: para que nadie se meta en sus dominios oligopólicos.

También los medios masivos, como las universidades, consagran a personas valiosas y a mediocres lamentables, producen cosas excelentes y toneladas de basura. Pero no es la misma clase de basura, ni el mismo tipo de mediocres. Lo mejor de las universidades suele ser minoritario; y lo peor, todavía más minoritario: no le interesa absolutamente a nadie, se produce para el expediente de los cumplimientos burocráticos, para añadir renglones al currículum personal y al informe del departamento. Lo mejor de los medios suele ser masivo; y lo peor, aún más: se dirige a los gustos rudimentarios, para vender, aunque sea degradante.

Las consagraciones oficiales, como el *rating* comercial y el credencialismo académico, pueden favorecer la calidad o la mediocridad. Los Estados doctrinarios premian las posiciones correctas y persiguen la disidencia, independientemente de la calidad. Los otros, con ojo político, miden el peso relativo de cada clientela y le conceden (o no) refrendar oficialmente las consagraciones que proponen (sin olvidar las preferencias de los funcionarios de turno, que también tienen su corazoncito). Al cielo oficial (libros de texto, museos, monumentos, nombres de calles, sellos postales, nombramientos, premios, becas) se llega de maneras muy diversas: politiqueros, concursos, consensos, caprichos, azares, y hasta la simple calidad.

Tanto las consagraciones oficiales como las comerciales y académicas convergen en los medios de comunicación: buscan la resonancia y tienen los recursos necesarios para hacer ruido. Adquieren así una especie de equivalencia en el renombre. Independientemente de su origen sectorial, y de los distintos procesos de reconocimiento, se convierten en lo mismo: noticia, notoriedad, repercusión social. En el mejor de los casos, esto favorece la producción valiosa del gigantismo, pero deja en silencio la producción valiosa que no hace ruido porque se concentra en que la producción sea valiosa, descuidando la repercusión, o porque no tiene recursos para hacer ruido, o porque no le gusta hacerlo. En el peor de los casos, la repercusión favorece la basura: la vacuidad que ya ha tenido éxito o que lo adquiere por la repercusión.

Hay muchas quejas por la injusticia de todo esto, especialmente cuando se comparan las obras valiosas que pasan en silencio con las mediocres

que hacen ruido. Pero lo más pernicioso de todo no es la injusticia, sino la distracción. Cuando la atención pasa de la obra a su repercusión, deja de escucharse la obra misma: pierde sentido haberla producido. Distraerse de la calidad hacia el éxito es una especie de nihilismo cultural que da el mismo valor (o sea ninguno) a lo que tiene el mismo éxito. Un cuadro importante y otro sin importancia valen mucho, si se vendieron en un millón de dólares. Un libro bueno y otro malo valen poco, si se vendieron poco.

Lo importante de un cuadro (si es importante) es lo que dice y cómo lo dice, no en cuánto se vendió. Pero es difícil que los medios pongan de manifiesto eso que es importante, con una buena reproducción y una discusión interesante de la técnica del pintor. Lo fácil es dar la noticia de la subasta, comparar los precios alcanzados, comentar la puja y los antecedentes del comprador, fotografiar a las personas notables, difundir los chismes. Así, los indicadores de éxito sustituyen el aprecio concreto de la calidad.

Debido a esos indicadores, hay gente que paga más por una prenda de vestir mal diseñada o acabada, si tiene una etiqueta de prestigio, y gente que, pudiendo comprar cuadros buenos de pintores menos conocidos, se siente más segura comprando cuadros sin importancia de pintores con renombre. Las pruebas de mercadotecnia han demostrado que un buen perfume demasiado barato parece oler menos bien, y si alguien se tomara la molestia de hacer pruebas semejantes en la cultura llegaría a resultados parecidos. Por ejemplo: un cuadro admiradísimo, del que se acaba de probar que es falso, se deja en el museo, pero con el rótulo correspondiente (falso Rembrandt), y se hace una encuesta. El resultado predecible es que el mismo cuadro, en el mismo lugar, parecerá menos bueno.

De igual manera, una demostración científica publicada en una revista académica de un país de segunda clase (ya no se diga fuera de los medios académicos) no demuestra nada: nadie perderá el tiempo leyéndola. Y un fraude científico publicado en una revista de primera clase será recibido como la verdad, por los indicadores externos, no por la verificación personal de su contenido. Ésta verificación personal, que se da también al leer, escuchar música, ver un cuadro, andar en un espacio arquitectónico o sumergirse en una película, es lo importante de la cultura, pero es precisamente aquello de lo cual nos distraen los indicadores externos.

El verdadero reconocimiento de una obra es recorrerla, conocerla, ver que funciona maravillosamente, experimentarla. Lo importante de un poema importante es lo que dice y cómo lo dice, no el currículum del autor.

Pero cada vez más se leen currículos, no textos. En las solapas de los libros, en las reseñas, en las entrevistas, en las presentaciones ante el público, los textos no aparecen como experimentos de lectura, como experiencias dignas de ser vividas por el lector, sino como hitos en la carrera de éxitos del autor. Los homenajes no consisten en crear la situación necesaria para que se escuche la obra, sino en construir mausoleos para enterrarla viva, bajo una letanía que enumera sus éxitos: para que se escuche el obituario. El cielo y el infierno, que daban premios y castigos en el más allá, han descendido aquí y ahora a la cultura. Sus ángeles pasan repartiendo obituarios. Para que no veamos cuadros, sino firmas y precios. Para que no leamos poemas, sino currículos.

En la cultura del obituario, lo importante de una beca no es la ayuda práctica para hacer algo valioso: es el hecho mismo de haberla recibido, la medalla en el pecho hasta el fin de los tiempos. Con resultados poco prácticos. Los que reciben becas pueden producir basura impunemente, porque las instituciones no se equivocan: la beca misma es la demostración del valor de la obra; y, en consecuencia, los que no las piden, o no las reciben, aunque produzcan algo muy valioso, no valen: fuera de las instituciones, no hay más que el limbo o el infierno. De igual manera, lo importante de entrar a una academia no es la oportunidad práctica de hacer cosas valiosas en su seno, sino el mero hecho de recibir el nombramiento: un paso más en la carrera de honores a la gloriosa cremación.

En el mundo de los negocios se publican manuales para trepadores, que incluyen desde cómo vestirse, cómo presentar un currículo que vista, cómo planear una carrera de ascensos, cómo hacer política prudente y capitalizar los éxitos, cómo ganar amigos e influir sobre las personas, cómo lograr las relaciones que producen y dejar las que no producen, cómo tener actitudes positivas y negociar con provecho para ambas partes. En el mundo de la cultura, muchas de estas cosas ya se practican, aunque todavía no aparecen los manuales: empieza por sacar una licenciatura; cuélate a como dé lugar en tales grupos, reuniones, publicaciones; corteja a Fulano y a Zutano que tienen las llaves de esto y aquello; publica en donde hay que publicar y menciona a los que hay que mencionar; busca el doctorado, pide becas, súmate a las buenas causas, observa atentamente hacia dónde sopla el viento, no te quemes jamás, gana puntos y posiciones: de una cumbre escalada es más fácil saltar a otras; acumula, acumula: ésa es la ley y así la anuncian los profetas.

Poco antes de su muerte (y después de haber hecho una fortuna), Andy Warhol declaró que "No hay arte más fascinante que ser bueno para los

negocios". Dijo lo mismo con su obra, inteligente y vacua: no hay nada que decir, excepto que no hay nada que decir. Pero esta nada hay que decirla con el formato y el empaque de estar diciendo algo, no con el silencio; con todo profesionalismo, con aplomo sostenido, ganando puntos y acumulándolos. Una reseña escandalizada o de *snobbish appeal* lleva a las otras, genera entrevistas y nuevas exposiciones, monografías, ventas, maravillosas ventas. ¿Qué millonario esnob no exhibirá orgullosamente la reproducción exacta de una lata de sopa Campbell's firmada por Warhol? El tema insólito, su repercusión en los medios, la consagración de monografías y museos, el precio elevado, dicen más que el cuadro y lo convierten en una *conversation piece* para las visitas. El éxito es todo lo que hay que decir.

Cuando Borges imaginó a un Pierre Menard que volviera a escribir literalmente el Quijote, demostró que no era bueno para los negocios. De haber dominado, como Warhol, el arte más fascinante de todos, hubiera convertido esa ocurrencia en una industria posmoderna: cobrar regalías por el Quijote, reescrito literalmente por Borges.

Buscar el éxito por el éxito es una vacuidad de larga tradición, que se volvió respetable en el mundo de los negocios. La novedad es que también se está volviendo respetable en el mundo de la cultura, lo que distrae de la cultura misma, con efectos corrosivos para la calidad, hasta en aquellos que la buscan. ¿Para qué esforzarse por la calidad, si nadie ve la diferencia? ¿Cómo oponerse a las cosas mal hechas, vacuas o mediocres, cuando tienen todas las credenciales del mundo?

La aplanadora oligocrática del reconocimiento (académico, estatal, comercial) resuena en los medios y rebasa la situación descrita por Tocqueville (una aristocracia que exige calidad, frente a una democracia que aspira a la calidad, pero se conforma con las apariencias). Es una nueva situación en la que ya no importa el gusto concreto de la calidad, sino el reconocimiento abstracto del éxito.

TOLERANCIA ACADÉMICA¹

El Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México, publica una investigación sobre *Los grupos industriales: una nueva organización económica en México* que dice poco de los grupos industriales y mucho de la

1 Sección tomada de Zaid, G., *De los libros al poder*, Océano, México, 1998, 136-138.

tolerancia académica. Las instituciones prudentes no publican trabajos como éste: los esconden.

Después del libro de José Luis Ceceña (*El capital monopolista y la economía de México*, Cuadernos Americanos, 1963); después de que la revista *Expansión* ha venido publicando una lista anual de las quinientas mayores empresas de México, sería de esperar el gran estudio de nuestras eminencias industriales. Hay mucha información pública aprovechable en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, los boletines monográficos de la Bolsa de Valores, los controles que llevan diversas comisiones (Bancaria, de Valores, de Inversiones Extranjeras), los directorios publicados por algunas cámaras, las numerosas revistas de negocios, la prensa diaria, etcétera. También hay mucha información privada disponible (entrevistas, informes de crédito, estudios privados). Pero el apetito de saber falta en esta investigación que, en vez de rebasar el trabajo de Ceceña o de *Expansión*, desciende hasta niveles cómicos.

Detalle maravilloso. Entre "los cincuenta primeros grupos industriales de control privado nacional", ¿sabe usted cuál ocupa el lugar 46, por encima del famoso Grupo Trouyet, que figura en el 49? Nada menos que el "Grupo Porrúa Hnos.", formado por Editorial Porrúa, S.A. y Librería de Porrúa Hnos. y Cía., S.A.

¡Qué callado se lo tenían! Los hermanos Porrúa pertenecen al "reducido número de individuos y familias que forma la fracción más importante de la burguesía". Pero el avance inexorable de la ciencia académica ha logrado desenmascararlos y alcanzar "una mayor claridad en la comprensión de las clases dominantes de México".

Este genial descubrimiento abre un Nuevo Mundo a la investigación. Si los Porrúa han alcanzado las cumbres del poder económico vendiendo libros, ¿no sería bueno investigar qué está pasando con los hombres de libros, en esas otras cumbres que venden excelencia académica? Muchas instituciones del saber se han vuelto millonarias, al mismo tiempo que se han vuelto vías para trepar a los más altos círculos del poder y del dinero, y al mismo tiempo que se han vuelto menos rigurosas. ¿Cómo explicarlo? ¿Cómo puede ser que una institución de excelencia, donde tantos hombres ilustres han hecho obras importantes, tolere la publicación (y reedición) de esta basura? Tema para sociólogos, sin duda alguna.

La forma tradicional de investigar en México había sido artesanal, no institucional: sin recursos del erario, sin equipos de asalariados, sin credencialismo. Tenía inconvenientes, pero una gran ventaja para efec-

tos de calidad: la falta de incentivos ejercía una selección despiadada. Rechazar no era cruel: no se le estaba quitando a nadie una oportunidad de vegetar económicamente, mientras sacaba las credenciales necesarias para conseguir algo mejor. A los que no tenían talento se les podía decir: ni pierdas el tiempo; nunca llegarás a nada como sociólogo (o como lo que sea).

Pero cuando aparecen los millones y las vías para trepar, las instituciones se llenan de gente que en otras circunstancias nunca hubiera acudido: gente que busca, no la excelencia, sino las credenciales de excelencia para tener oportunidades de ascenso. Por lo mismo, negarlas se vuelve despiadado (y, difícil políticamente): negar un *modus vivendi*, negar el paso al ascensor. Los investigadores independientes, como los artistas, pueden darse el lujo de exhibir públicamente sus desaprobaciones: son artesanos que producen solos y viven de otra cosa o de una clientela múltiple y dispersa. Los que hacen una carrera institucional tienen una triple dependencia: viven de su especialidad, la practican frecuentemente en proyectos colectivos de más o menos larga duración y su verdadero cliente es una o dos o tres personas: las que deciden su carrera, concediéndoles o negándoles empleo.

Que un investigador independiente, un pintor o un novelista, critiquen la obra de otro, casi no afecta a uno ni a otro. Aunque quisieran acabar con la carrera del otro, no pueden: la carrera del otro depende de un mercado monopsónico, de unas cuantas jefaturas de su especialidad en todo el país. En cambio, que un investigador dependiente de una jefatura critique públicamente a otro es la guerra a muerte: afecta gravemente a uno y a otro, a las instituciones, a los presupuestos. En esas condiciones, ¿quién va a negar públicamente el valor de un proyecto colectivo, del cual vive un grupo de personas respetadas como especialistas? Menos aún si el posible crítico está (o pudiera estar) en el proyecto como jefe, patrón, padrino, empleado, becario, protegido, colega, amigo. Criticar públicamente el proyecto equivale a poner en peligro un presupuesto aprobado, el empleo de personas respetables y con familia, el nombre de la institución. Si ya hay un presupuesto autorizado, personas contratadas, erogaciones hechas, plazos transcurridos, tratemos de corregir esto o aquello, pero no hagamos un escándalo diciendo que hay que volver a empezar de cero o cancelar el proyecto.

Y ése es el verdadero escándalo: que circule basura bajo un sello de excelencia.