debates IESA
VOLUMEN XXIII • NÚMERO 3 • JULIO - SEPTIEMBRE 2018

APRENDER A EMPRENDER

ENSEÑAR A LOS JÓVENES A EMPRENDER ES ALGO MÁS QUE CAPACITARLOS PARA CREAR EMPRESAS. ES FORMARLOS PARA QUE DESARROLLEN APTITUDES PERSONALES Y SOCIALES.

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

» SE BUSCAN EMPRESARIOS B

» TECNOLOGÍA PARA HABLAR CON LA GENERACIÓN Z

» ITINERARIO Y TRASCENDENCIA DEL QUINTETO CONTRAPUNTO

EDITORIAL 4 **Emprender para emprender** / Ramón Piñango

PARECERES 5 **Dos urgencias del siglo XXI: pensamiento crítico y liderazgo compartido /** Fabiola García Contreras

6 **Gestión de la gente en las organizaciones: una nueva perspectiva /** Alecia Ortiz

TEMA CENTRAL **Aprender para emprender**

Desarrollar la competencia emprendedora consiste no solo en formar a jóvenes para que creen empresas, sino también en desarrollar sus aptitudes personales y sociales. Lo verdaderamente importante no es centrar la enseñanza en la elaboración de un plan de negocios, sino en un método de aprendizaje que influya en la forma de pensar y en la autopercepción de los estudiantes como emprendedores

7 **El emprendimiento y sus malentendidos /** Clariandys Rivera-Kempis

13 **Cómo se forma un emprendedor: el aprendizaje basado en la gestión de proyectos** / Alejandro Acosta García

16 **Liderazgo basado en valores para jóvenes emprendedores /** Alejandra González Mármol y Noel Martínez

18 **Semilleros de emprendedores: cuatro organizaciones cuentan su experiencia**

19 **Institutos Educacionales Asociados: 73 años formando líderes** / Ivonne E. Blanco A.

20 **Fundación Carlos Delfino: setenta años de labor educativa** / Michelle Carpio

21 **Crecer en Venezuela: la Unidad Educativa Privada Arnoldo Gabaldón** / Juan Víctor Fajardo

22 **Grupo Alpha: inspirar y transformar a partir de la influencia positiva** / Vanessa Parilli y Alena Alejandro

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO 24 **El periodismo financiero y las teorías de Dow y Elliott** / César Tinoco

El análisis técnico en el mundo de las finanzas nació con las llamadas «teoría de Dow» y «teoría de ondas de Elliott». Lo que pocos conocen es la relación de estas teorías con el periodismo financiero.

DEBATES IESA **Volumen XXIII, número 3, julio-septiembre 2018** Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

Consejo editorial
Nunzia Auletta • Rubén Darío Díaz
Henry Gómez Samper • Milko González
Rosa Amelia González • Carlos Jiménez
José Malavé • Ramón Piñango
Steven I. Bandel (Organización Cisneros)
Ernesto Gore (Universidad de San Andrés, Argentina)
Oswaldo Lorenzo Ochoa (Deusto Business School, España)

Director
Ramón Piñango

Editor
José Malavé

Editor asociado
Virgilio Armas

Editor asistente
Javier Chourio

Concepto gráfico
Laura Morales Balza
laura@camoba.com.ve

Diseño y diagramación
Camoba c.a.
www.camoba.com.ve

Ilustración de portada
Stocklib

Publicidad
Morella Soto

Administración
Yudyt Medina

IESA
GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE
Instituto de Estudios Superiores de Administración
Caracas • Maracaibo • Valencia
Venezuela

26 **Un buen líder debe aprender a pensar** / Claudia Álvarez Ortiz
Un gerente necesita no solo pensar mucho sino, además, hacerlo bien. La habilidad de pensar requiere práctica consciente, deliberada y sistemática. Cuando una organización no atiende esta habilidad, los colaboradores no saben resolver problemas ni valoran las buenas ideas.

28 **El presupuesto público basado en desempeño: desafíos para su implantación** / Víctor Carrillo
El presupuesto público basado en desempeño es una herramienta gerencial que conecta recursos con resultados. El modelo se ha expandido en los últimos veinte años y se le atribuyen incrementos de efectividad, eficiencia y transparencia en el sector público. Pero algunos países han tenido problemas para aplicarlo.

34 **Se buscan empresarios B** / Edwin Ojeda y Aramis Rodríguez
Las empresas B se preocupan por causar un impacto positivo en la sociedad y en el ambiente, sin dejar de concebir la obtención de utilidades como la parte central de la estrategia para alcanzar sus objetivos. En América Latina existen más de 300; excepto en Venezuela, donde no hay una empresa B certificada.

37 **El gran remate: los honorarios de los profesionales venezolanos en el mercado internacional** / Margaret López
Los ingresos en moneda dura de los profesionales venezolanos son muy bajos en comparación con lo pagado en América Latina y en la mayoría de los trabajos no hay contrato de por medio.

MODO TEXTO 40 **Tecnología para hablar con la generación Z /** Luis Ernesto Blanco

ENTRETELONES 41 **Perder el miedo a invertir /** Fabiana Culshaw

RESEÑA 42 **El chavismo: veinte años de ruptura republicana** /Carlos Balladares Castillo

ENSAYO 44 **Pájaro Tilín: itinerario y trascendencia del Quinteto Contrapunto /** César Alejandro Carrillo
A finales de 1962 Rafael Suárez tuvo la feliz idea de reunirse con cuatro talentosos cantantes, para constituir una de las más trascendentales empresas artísticas que se hayan gestado en Venezuela: el Quinteto Contrapunto.

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

Información Comuníquese con Virgilio Armas. IESA, Av. IESA, Edificio IESA, San Bernardino, Caracas 1010, Venezuela.
(0212) 5554.408 / 5554.445 (Fax) / debates@iesa.edu.ve.
En Estados Unidos: IESA POBA International #646 P.O. Box 02-5255 Miami, FL 33102-5255 USA.

Publicidad Morella Soto: morella.soto@iesa.edu.ve / 0416-621.09.22 / (0212) 5554.374

editorial

Emprender para emprender

Ramón Piñango

El «emprendimiento» se ha puesto de moda; o, mejor dicho, es un tema cool. Hace unos años «gerencia» era un tema in; pero ahora, al lado de emprendimiento, luce demodé, conservador. Emprendimiento ha calado tanto que compite con «liderazgo», término cercano. Para unos cuantos, mejor que ser simplemente gerente es ser «gerente-líder» o «gerente-emprendedor».

Un concepto suele adquirir significados o connotaciones diferentes para distintas personas cuando su uso se extiende ampliamente. Ahora bien, este hecho puede verse como una oportunidad antes que como algo inconveniente. Constituye una oportunidad para difundir una noción en torno a la cual convergen nociones como iniciativa, creatividad, tenacidad, disposición a identificar oportunidades y analizarlas, a correr riesgos. Así, este nuevo número de *Debates IESA* aprovecha la oportunidad que ofrece un término en boga para abordar, como tema central, la formación de niños y jóvenes para el emprendimiento.

En tiempos o entornos cambiantes, retadores, sería temerario negar la importancia del emprendimiento y la innovación en casi todas las actividades humanas, con fines de lucro o sin ellos, en organizaciones grandes o pequeñas, incluso algunas de carácter individual. Al reconocer que el emprendimiento constituye hoy un reto insoslayable, se hace también inevitable plantear el tema de la formación para el emprendimiento.

Basta una rápida mirada a lo que implica formar personas emprendedoras, especialmente niños y jóvenes, para percatarse del reto que enfrenta un sistema educativo concreto. Considérense, por ejemplo, las serias deficiencias de formación en asignaturas básicas como escritura, lectura y aritmética. Corregir esas deficiencias no ha sido fácil; de hecho, no se ha logrado, a pesar de que consisten en conocimientos «duros», concretos, cuya enseñanza está respaldada por siglos de experiencia, e incluso por rigurosas investigaciones.

Existe hoy una creciente convicción sobre la importancia del emprendimiento para personas y organizaciones. Tal convicción se extiende a una velocidad mayor que la comprensión de la práctica emprendedora, por lo que resulta imprescindible su abordaje con base en investigación y análisis. Será particularmente fructífera la indagación, mediante casos concretos, sobre las conductas de personas o grupos emprendedores para identificar prácticas ensayadas o implantadas en procesos clave como la identificación de oportunidades para emprender y la formulación —explícita o implícita— de estrategias.

Cuando se habla de formar emprendedores, particularmente niños y jóvenes, la condición fundamental para alcanzar los objetivos deseados es tener plena conciencia de que se forma para una práctica, no para el análisis, en el sentido académico del término. Ello requiere que el proceso de formación se fundamente en una vivencia: un proceso de emprender para aprender a emprender, o aprender haciendo. En algunas de las experiencias reseñadas en este número de *Debates IESA* se reconoce esta necesidad pedagógica.

En la formación para la práctica del emprendimiento es imprescindible cultivar la disposición y la capacidad para reconocer errores y rectificar a tiempo, lo cual no es sencillo dado que se trata de errores conductuales y no de aplicación de conocimientos o análisis técnico. El autoanálisis de la conducta humana se dificulta por la dimensión emocional que le es inherente.

Al leer las breves reseñas de los casos presentados, que definitivamente son casos de emprendimiento para enseñar a emprender, se despierta la curiosidad de conocer cuáles errores se cometieron, cómo ocurrió su identificación y cuándo se puso en práctica la rectificación. Ojalá que en un futuro muy cercano *Debates IESA* pueda presentar una reseña de esos casos u otros que muestren tales procesos.

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.

DOS URGENCIAS DEL SIGLO XXI: PENSAMIENTO CRÍTICO Y LIDERAZGO COMPARTIDO

Fabiola García Contreras / Profesora invitada del IESA / @fabiolagarcia.ct

Algunos cambios en los ámbitos tecnológico, demográfico y económico han influido directamente en las maneras de trabajar y relacionarse las personas. La tecnología plantea el reto de buscar formas de convivir y aprovechar sus beneficios, sin sentir el temor de que la robótica sustituya el trabajo humano. «Es el momento para redescubrir qué nos hace humanos y crear una nueva generación de empleos centrados en la persona, que nos permita desatar el talento oculto y las pasiones que llevamos dentro» (Lee, 2017).

Uno de los cambios más significativos, en el ámbito demográfico, es el envejecimiento de la población mundial. En América Latina y el Caribe, por ejemplo, la proporción de personas mayores de sesenta años pasará de ocho por ciento en 2000 a catorce por ciento en 2025 y a 22,6 por ciento en 2050 (Celade, 2002). Esta transformación influye sobre los perfiles y las expectativas de las personas en los espacios de trabajo: la vida laboral se prolonga (la jubilación llega más tarde), aumentan las necesidades de protección social y aparecen los desafíos y las ventajas de que en una misma organización trabajen dos o tres generaciones.

En lo económico se desarrollan nuevos modelos de negocios, tales como la economía de pequeños encargos (*gig economy*), el trabajo por pedido (*on-demand*), la economía compartida (*sharing economy*) y la economía de agentes independientes (*freelance economy*). Todos promueven ambientes en los que abundan las posiciones temporales y las organizaciones acuerdan con trabajadores independientes para proveer servicios. Un ejemplo es la empresa de transporte Uber Technologies, que se apoya en la tecnología, la diversidad y la libertad que ofrece a los choferes, que de manera flexible e independiente brindan sus servicios.

Cada vez más empresas se preguntan cómo formar y gestionar un talento ágil, flexible, móvil e itinerante, en un mundo donde la digitalización exige un nuevo trabajador, capaz de actualizarse y anticiparse a los cambios. El reto es especialmente importante en América Latina, una de las regiones con las habilidades para el siglo XXI menos desarrolladas (Salazar-Xirinachs, 2018).

¿Cuáles son las capacidades que necesitan las empresas de Latinoamérica y el Caribe para aprovechar las oportunidades? ¿Cómo ganarle tiempo a la velocidad de los cambios, cuando se asumen posiciones de liderazgo a corto plazo en un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA)?

De las capacidades necesarias para hacer frente a las transformaciones pueden destacarse dos:

1. Pensamiento crítico, para que la persona sea capaz de pensar, reflexionar y diseñar acciones para el presente y el futuro. El nuevo trabajador necesita analizar el entorno local y global, y tener una visión estratégica y creativa que le permita identificar oportunidades en entornos complejos, donde son claves la innovación, la creatividad y la imaginación.
2. Liderazgo compartido: el líder de hoy debe conectarse con gente de distintas generaciones y tener en cuenta que el poder es cada vez más compartido. Los trabajadores están más informados, tienen mayores expectativas y pueden ejercer su poder de distintas maneras. «Cualquier hoja de ruta para el futuro fracasará si no se incluye una mejor comprensión de cómo está cambiando el poder» (Naím, 2013: 314).

Liderar se ha convertido en el centro de la gestión empresarial: escuchar, observar, sentir, comunicar y experimentar con el otro impulsará la empatía necesaria para lograr resultados en el presente y el futuro. El líder de hoy debe actuar con perspectiva colectiva y explorar culturas colaborativas de trabajo, conectadas con las realidades locales y globales, que permitan aprovechar la diversidad de la empresa y su entorno.

REFERENCIAS

- Celade (2002): «Los adultos mayores en América Latina y el Caribe». Boletín Informativo. Santiago de Chile: Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía: https://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/3/9353/boletin_envejecimiento.pdf
- Lee, D. (2017): «¿Por qué los trabajos del futuro no parecerán trabajos?». TED Talks. https://www.ted.com/talks/david_lee_why_jobs_of_the_future_won_t_feel_like_work?language=es
- Naím, M. (2013): *El fin del poder*. México: Debate.
- Salazar-Xirinachs, J. (2018): "El futuro del trabajo: una perspectiva desde América Latina". Foro organizado por la Organización Internacional del Trabajo y la Universidad Torcuato di Tella. Buenos Aires. http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_627957/lang--es/index.htm

> La velocidad de los cambios, en las **empresas** y la sociedad, impulsa a mejorar las capacidades para pensar, sentir, decidir y experimentar en **contextos** inciertos

GESTIÓN DE LA GENTE EN LAS ORGANIZACIONES: UNA NUEVA PERSPECTIVA

Alecia Ortiz / Mentora del programa Emprende del IESA / @AleciaortizMBA

Las organizaciones enfrentan cambios rápidos en lo que respecta a su gente. A finales del siglo XIX Taylor estudiaba cómo hacer para que la gente trabajara turnos de doce horas, sin distracciones familiares, y hace una generación se mencionaban factores motivacionales para retribuir al recurso humano. Ahora, además de los cambios tecnológicos, sociopolíticos y económicos del entorno, las organizaciones deben aprender a lidiar con gente que piensa y actúa de manera diferente: los mileniales.

Los nacidos en el siglo XXI están a punto de incorporarse al mercado laboral y quienes iniciaron esta generación están cambiando la forma de hacer gerencia en los equipos de trabajo. A grandes rasgos, sus características son las siguientes:

- Son adictos a la tecnología, que ha estado presente en todos los aspectos de sus vidas desde que nacieron. Tienen una perspectiva diferente del quehacer diario: han aprendido mediante simulaciones y realidades virtuales, y han desarrollado mayor creatividad.
- Sus procesos de comunicación son más libres, con menos filtros, posiblemente con menor vocabulario y mayor expresión icónica. No reparan en las formas, lo que puede crear ruido en sus interacciones grupales.
- Son más irreverentes y menos dóciles, en especial con respecto a seguir reglas, a conformarse con lo que se les presenta por delante. Esto los hace más proclives a cuestionar el *statu quo* y al emprendimiento.
- La inmediatez impera en sus acciones. Si no ven resultados a corto plazo, se frustran, se desgastan. De ahí que se inclinen a la mentoría y la realimentación instantánea.

Las organizaciones deben tomar en cuenta estos cambios para que puedan evolucionar y no mueran en el intento. Las principales estrategias para mantener sus equipos de trabajo pueden perfilarse en estos cinco puntos:

1. Conexión de la marca corporativa con la marca personal del trabajador. Tomar en consideración los objetivos e ideales de los trabajadores para que se emparejen con los de la organización puede reducir las fricciones. El reto es lograr cambios en las expectativas y perspectivas personales y organizacionales para que funcionen como una sola.
2. Cambios en los papeles organizacionales. Los equipos de trabajo pueden ser los escultores de sus cargos. Diversas organizaciones practican la personalización de los cargos de acuerdo con sus titulares, de manera que puedan diseñar sus trabajos ideales (*job crafting*). El resto de la estructura se adecuará a gerentes menos directores y más instructores (Pistruis y Dimov, 2018). Particularmente, *coaching* y *mentoring* cobrarán fuerza con estos nuevos equipos de trabajo.
3. Cambios en modelos de negocios. Se habla de modelos de negocios naranjas (creativos), verdes (ecológicos), cucarachas (resistentes) y unicornios (nunca vistos). Esta tendencia indica que las exigencias de estos mileniales como clientes y como equipos están fuera del contexto tradicional. Pensar en organizaciones tradicionales, con productos y servicios tradicionales, puede ser un riesgo en este siglo.
4. Cambios en procesos y estructuras. Con trabajadores irreverentes, violar las reglas será la nueva regla. Así que el cuidado de las formas —cumplimiento de horarios y restricciones en lugares de trabajo, por ejemplo— pasará a la historia. Los procesos deberán actualizarse con mayor velocidad, las estandarizaciones dejarán de ser eternas y la revisión de actividades clave será primordial, no solo para atender al cliente externo, sino también al interno. Las estructuras serán más planas, pero más eficientes, las decisiones cambiarán de dirección y el liderazgo situacional se hará sentir con mayor fuerza. Se espera que cobre fuerza también el teletrabajo.
5. Cambios en ambientes de trabajo. Los espacios y las relaciones serán moldeadas de manera diferente, para reforzar valores compartidos, pero con libertad y creatividad. Los procesos de comunicación deberán estar alineados con el cultivo del respeto, la transmisión efectiva del mensaje y la visión compartida del negocio, para que los nuevos colaboradores puedan trabajar con ellos mismos y con el resto de sus congéneres.

REFERENCIA

- Pistruis, J. y Dimov, D. (2018): «The role of a manager has to change in 5 key ways». *Harvard Business Review*: https://hbr.org/2018/10/the-role-of-a-manager-has-to-change-in-5-key-ways?utm_source=twitter&utm_campaign=hbr&utm_medium=social.

> Las organizaciones deberían hacer cambios en estos cinco aspectos para conservar sus equipos de trabajo: marca corporativa, papeles organizacionales, modelos de negocios, procesos y estructuras, y ambientes de trabajo

EL EMPRENDIMIENTO Y SUS MALENTENDIDOS

Clariandys Rivera-Kempis

Comprender la relación entre competencia emprendedora y emprendimiento puede facilitar el desarrollo de iniciativas con valor de mercado, que incrementen la productividad, disminuyan la pobreza y creen nuevos puestos de trabajo. Antes es necesario reconocer la diferencia entre persona (emprendedor) y proceso (emprendimiento y oportunidad).

LA RELACIÓN entre emprendimiento y desarrollo económico fue planteada en 1803 por Jean-Baptiste Say en su *Tratado de economía política*. Dos siglos después, no muchos se atreven a poner en duda tal relación. A lo sumo añaden que el crecimiento económico depende, entre otros factores, de la identificación y el aprovechamiento de oportunidades presentes en el entorno.

Hoy se reconoce que la creación y el desarrollo de emprendimientos influye de manera significativa en el bienestar económico y social, al crear empleos, promover la innovación e incrementar la competitividad. Es un factor clave en la historia reciente de Canadá, Colombia, España, Estados Unidos, Israel, México y Japón; países que han concentrado sus modelos económicos, políticas públicas y diseños institucionales en la promoción y el estímulo del emprendimiento, dado que implica crecimiento, desarrollo, generación de riqueza y mejora en la calidad de vida de los ciudadanos.

El término «emprendimiento» se halla tan en boga que, con frecuencia, es empleado para designar cualquier actividad digna de atención; sea porque resulte simpática, guste mucho o produzca dinero. Este uso excesivo ha distorsionado su significado, así como sus connotaciones semánticas. Si Gabriel García Márquez, en su novela *Cien años de soledad*, sorprendió al describir cómo en Macondo «muchas cosas carecían de nombre, y para mencionarlas había que señalarlas con el dedo», hoy a muchas cosas de nombre desconocido se les denomina «emprendimientos».

Una tendencia cada vez más representativa de los tiempos actuales es el número creciente de personas que, como opción laboral, prefieren crear empresas en lugar de trabajar por cuenta ajena, aun cuando reconocen las dificultades que implica emprender. Esto refleja una marcada capacidad de reacción ante las oportunidades y una valoración positiva del emprendimiento como opción profesional deseable.

Pero no todo lo que recibe el nombre de emprendimiento lo es. Mucho contribuye a la confusión reinante el hecho de que, con frecuencia, se atribuya este término a cualquier actividad económica de carácter informal realizada en respuesta a la falta de opciones laborales formales; es decir, actividades ejecutadas por necesidad o subsistencia, cuya existencia finaliza cuando sus promotores encuentran un empleo de «quince y último». En efecto, la calidad de muchos «emprendimientos» es cuestionable y preocupante: solo casi siete por ciento tiene potencial de convertirse en emprendimiento dinámico o «gacela». Incluso actividades catalogadas por la legislación venezolana como ilegales son llamadas «emprendimientos».

Estas debilidades han conducido a una mortalidad temprana de las iniciativas y a un reducido (o nulo) impacto en el desarrollo económico y social del país. ¿Cuántas de las actividades actualmente llamadas «emprendimientos» cumplen las condiciones para convertirse en dinámicos? Para contestarlo con una afirmación irónica: «Esto del emprendimiento se ha convertido en una bachata: todo el mundo se sabe la letra».

Clariandys Rivera-Kempis, profesora del IESA / clariandys.rivera@iesa.edu.ve

Más allá del juicio burlón puede constatarse la proliferación de personas e instituciones que esgrimen hipótesis académicas o hallazgos científicos —malinterpretados— para justificar prácticas de dudosa eficacia y, en algunos casos, ganar dinero con ellas. Este tiempo se caracteriza por la multiplicación irresponsable de gurús, expertos, adivinos y brujos que prometen a clientes incautos una futura conversión en émulos de Bill Gates, Steve Jobs o Mark Zuckerberg; todo ello por un precio módico, competitivo y solidario (aunque a veces no tanto).

Esta situación se ha convertido en un grave problema, porque se diluyen recursos para el estímulo, la formación, la promoción, el financiamiento y la asesoría en actividades que, por sus características, no tienen el potencial de convertirse en emprendimientos reales y están condenadas al fracaso. Se ha vuelto un lugar común acudir a la estadística para llamar la atención acerca de la mortalidad de estos «emprendimientos», sin reflexionar sobre qué se oculta detrás del dato: ¿la causa del problema o su consecuencia?

La calidad de muchos «emprendimientos» es cuestionable y preocupante: solo casi siete por ciento tiene potencial de convertirse en emprendimiento dinámico o «gacela»

Para que una actividad sea considerada emprendimiento debe poseer características que la diferencien de cualquier otra actividad económica. Un elemento diferenciador es que la iniciativa no sea impulsada por necesidad o subsistencia, sino por la identificación y el aprovechamiento de una oportunidad real presente en el entorno. Por ejemplo, un vendedor de churros que se instala en una esquina no logra el mismo impacto que una franquicia de churros, cuyos propietarios desarrollaron un modelo normalizado, con procesos, productos y servicios estandarizados concebidos para trascender la presencia de los fundadores. En la bibliografía empresarial se habla de iniciativas impulsadas por individuos que identifican una oportunidad con gran potencial de crecimiento, cuyo impacto puede variar en escala: local, regional o global (Hidalgo, Kamiya y Reyes, 2014).

Esto no implica que cualquier actividad iniciada como autoempleo o medio de subsistencia no pueda convertirse, con el tiempo, en un emprendimiento dinámico. Lo relevante es que la expansión de la iniciativa esté prevista en los planes originales del equipo fundador, al punto de que pueda convertirse en una mediana o gran empresa. Este propósito fundacional requerirá inversiones continuas y su potencial de crecimiento estará vinculado al capital intelectual con valor de mercado que posea; es decir, a la creación de una posición innovadora y única que agregue valor y, por ello, tenga clientes interesados en ella. Es indispensable, además, que la actividad sea percibida como responsable ética y socialmente, al menos si se desea tener un impacto positivo en el entorno.

Para muchas personas un emprendimiento equivale a la fundación de una empresa. Sin embargo, el emprendimiento puede manifestarse de múltiples maneras y no todas implican necesariamente crear una empresa. Por ejemplo, es posible que en el seno de una organización constituida surja un emprendimiento. Este fenómeno recibe los nombres de emprendimiento interno, emprendimiento corporativo o intraemprendimiento: proyectos colaborativos que se desarrollan en una empresa para crear valor económico o mejorar sus ventajas competitivas. Este proceso sigue dos vertientes: 1) la innovación o los nuevos negocios dentro de la empresa, que se manifiesta en la creación de productos, servicios, procesos de producción o métodos organizacionales, y 2) la renovación estratégica de la empresa, que puede implicar su ampliación a nuevos mercados, el cambio de ámbito de los negocios o la mejora de la posición competitiva de la empresa.

El intraemprendimiento aporta ventajas para cada una de las partes tradicionales en las relaciones laborales. Al trabajador le permite, entre otras posibilidades, diversificar el riesgo, ampliar las posibilidades de promoción, hacerse de apoyo organizacional, beneficiarse de la transferencia de conocimientos y forjarse una imagen interna de líder o emprendedor. A la empresa le brinda la oportunidad de crecer de manera orgánica, controlar sus gastos de operación, aumentar el compromiso de los trabajadores con la empresa y retener el talento, debido a que se les permite participar con sus iniciativas en la dirección estratégica de la empresa.

La oportunidad: en busca del tesoro

¿Tiene sentido emprender en Venezuela? Por supuesto que sí. ¿Por qué? Porque muchas carencias se traducen en abundancia de oportunidades. Ahora bien, no conviene negar o subestimar el entorno socioeconómico vigente. De hecho, el reporte del Banco Mundial «Doing Business 2018» no lo hace: ubica a Venezuela en el puesto 188 de 190 economías sujetas a estudio y análisis comparativo (World Bank, 2018). Pero esta calificación poco envidiable no consigue echar por tierra que, durante las crisis surgen los más innovadores emprendimientos, puesto que una de las mayores fuentes de oportunidades emprendedoras es la ausencia de productos o servicios.

Las carencias que empeoran la calidad de vida de una sociedad hacen predecible la aparición de personas dispuestas a dar con nuevas e innovadoras formas de producción, enfocadas en encontrar respuestas a preguntas acuciantes. ¿Cómo satisfacer las necesidades del mercado? ¿Cuáles modificaciones pueden introducirse en los procesos de manufactura ante el incremento de los costos? ¿Cuáles otros insumos se pueden utilizar ante la escasez de materia prima?

Para un observador perspicaz de los tiempos actuales —tiempos de redes sociales, hiperconectividad, *big data*— las oportunidades de negocios pueden deducirse de las tendencias sociales, los nuevos pasatiempos o los cambios demográficos. Los emprendimientos en los que concurren estas características son los que contribuyen significativamente al desarrollo económico de un país: crean nuevos y mejores empleos que benefician no solo al entorno próximo del emprendedor sino también a terceros no relacionados.

Shane y Venkataraman (2000) identificaron tres características clave de los emprendimientos: 1) se centran en la existencia, el descubrimiento y el aprovechamiento de oportunidades, 2) examinan la influencia de los individuos y las oportunidades (en lugar de los antecedentes del entorno y sus consecuencias) y 3) consideran que el emprendimiento es algo más que crear empresas. Para estos autores, las oportunidades están disponibles para todos, pero no es suficiente con identificarlas: para ser considerado un emprendedor debe también explotarlas. Para que se configure el fenómeno del emprendimiento deben coexistir dos componentes: una oportunidad y un individuo dispuesto a aprovecharla.

Las oportunidades constituyen aspectos positivos presentes en el entorno, que pueden ser aprovechados por los individuos para crear bienes o servicios, alcanzar objetivos o llevar a cabo planes. Las oportunidades emprendedoras

son situaciones en las que nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos de organización pueden ser introducidos y vendidos a un precio mayor que su costo de producción. Estas oportunidades se diferencian de otras oportunidades de ganancia, porque requieren el descubrimiento de nuevas relaciones entre medios y fines; mientras que las otras oportunidades implican optimizar dentro de medios y fines existentes (Kirzner, 1997).

Aunque su reconocimiento es un proceso subjetivo las oportunidades son fenómenos objetivos, que no son del conocimiento de todos los individuos en todo momento. Como señaló Holmqvist (2000), el aprovechamiento de oportunidades concierne al empleo racional de lo que se sabe; es decir, los individuos aprenden a partir de la experiencia, porque se valen de certezas previas. Esto incluye el refinamiento, la práctica y la implementación del conocimiento.

La habilidad para descubrir y desarrollar oportunidades suele considerarse una de las características más importantes en el perfil de un emprendedor. De allí que el análisis de esta capacidad haya captado el interés de la investigación sobre el emprendimiento. El aprovechamiento de las oportunidades se relaciona con el manejo de incertidumbre y son, precisamente, las personas con mayor tolerancia a lo impredecible las que están más capacitadas para aprovechar oportunidades. Ahora bien, la decisión de explotar las oportunidades depende del modo como los individuos manejan el optimismo: quienes aprovechan oportunidades suelen magnificar sus posibilidades de éxito. Además, quienes tienen una elevada cognición emprendedora ven usualmente nuevas oportunidades donde otros tienden a protegerse de cambios y amenazas. Los procesos cognitivos de los emprendedores para identificar situaciones de una forma ventajosa son recursos heterogéneos que pueden emplearse para organizar otros recursos.

El evento emprendedor requiere preparación para aprovechar oportunidades, es decir, el potencial, seguido de algo que precipite la decisión. El emprendedor potencial no necesita albergar una intención sobresaliente antes de acometer una iniciativa: su potencial está latente, es causal y, frecuentemente, previo a la intención. El emprendimiento depende, por lo tanto, de los atributos del individuo y su combinación conduce a determinados comportamientos manifestados en intención emprendedora, emprendimiento naciente o creación empresarial.

¿Por qué unas personas y no otras deciden aprovechar oportunidades emprendedoras? Los estudios sugieren dos amplias categorías de elementos: 1) posesión de información necesaria para identificar y aprovechar la oportunidad, y 2) propiedades cognitivas necesarias para valorarlas. Una persona con información previa y vital para la identificación de oportunidades puede incurrir en errores de interpretación, si no tiene conciencia de los nuevos medios y los fines relacionados.

Otros hallazgos dignos de mención son: 1) los emprendedores suelen identificar oportunidades allí donde otras personas ven riesgos y 2) los emprendedores no suelen dedicarse a «pensamientos contrafactuales» (no invierten tiempo ni esfuerzo en imaginar «lo que pudo ser y no fue» en una situación dada), es menos probable que experimenten arrepentimiento por las oportunidades perdidas y son menos susceptibles a la inercia de la inacción (Shane y Venkataraman, 2000).

Muchos factores que inciden en el emprendimiento son aún desconocidos. Pero está claro el papel que desempeña el emprendedor en las decisiones relevantes sobre el emprendimiento. Los emprendedores ven maneras de disponer los recursos y la información en nuevas combinaciones. Conciben la situación no solo tal cual es, sino también como podría ser. Tienen un «instinto» para captar lo usual y lo inusual, lo ordinario y lo extraordinario. Ven claramente lo que otros no ven. Por lo tanto, pueden identificar y aprovechar oportunidades que convierten lo común en único e inesperado. Ven el vaso «medio lleno» y no se paralizan frente a los obstáculos, riesgos o amenazas de emprender que, además, están presentes en mayor o menor proporción en todas las iniciativas en cualquier parte del mundo. En Venezuela, con su entorno cambiante y dinámico, los emprendedores perciben muchas y variadas oportunidades en el mercado.

El emprendedor tiene una sensibilidad particular para identificar y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, con el fin de acceder a los recursos necesarios para explotarlas adecuadamente. Según Kochadai (2012), al coincidir el potencial emprendedor con las oportunidades del entorno aumenta la probabilidad de ocurrencia del comportamiento emprendedor y esto se traduce en el surgimiento de una iniciativa. La oportunidad en sí misma no es suficiente para que el emprendimiento tenga lugar, debido a que se requiere una persona capaz de tomar ventaja de esta situación: el emprendedor.

La competencia emprendedora

A casi nadie causa extrañeza oír: «Todos somos potencialmente emprendedores». Esta frase sugiere que cualquier persona, en cualquier parte del planeta, puede ser emprendedora. De hecho, a partir de esta premisa puede entenderse la proliferación de cursos, programas y talleres que «forman emprendedores».

¿Qué es un emprendedor? Los emprendedores constituyen uno de los grupos poblacionales más heterogéneos. En los últimos ochenta años han sido estudiados con intensidad. El impulso para tales investigaciones ha sido la

> La calidad de muchos «emprendimientos» es cuestionable y preocupante: solo casi siete por ciento tiene potencial de convertirse en emprendimiento dinámico o «gacela»

Competencia emprendedora: dimensiones y atributos

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES Y VALORES
• Aprendizaje emprendedor • Cognición emprendedora • Experiencia • Información disponible	• Aprovechamiento de oportunidades • Creatividad e innovación • Desarrollo de redes y capital social • Liderazgo • Toma de decisiones y solución de problemas • Persuasión	• Autoeficacia • Comportamiento Tipo A • Construcción de legitimidad • Exceso de confianza • Inconformidad e individualismo • Locus de control interno • Motivación • Persistencia • Tendencia a asumir riesgos • Tolerancia al fracaso y a la incertidumbre

Fuente: Rivera-Kempis (2010 y 2014).

creencia en que son diferentes del resto de las personas. En 1990 se mostró que los atributos del emprendedor están relacionados con el desempeño idóneo del emprendimiento. De allí que la atención del mundo académico se haya enfocado sobre cómo el desempeño de la iniciativa es influida por el emprendedor (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse y Smith, 2002).

Una persona puede identificar oportunidades y no hacer nada; es como si la oportunidad no estuviese allí, como si no existiera. Un emprendedor está alerta para identificar oportunidades y aprovecharlas de forma innovadora y proactiva y tomando riesgos calculados, porque está orientado a actuar y a crear nuevos productos, procesos o servicios. Se habla de un emprendedor cuando comienza a materializar su iniciativa.

Un emprendedor no es el que escribe muchas ideas en una servilleta durante años y años, ni quien confiesa a sus amistades en la intimidad que aún «lo está pensando». Mucho menos lo es la persona que se eterniza en la elaboración de un plan de negocio tan «perfecto» que nunca llega a terminarlo o a presentarlo. Un emprendedor observa, escucha y pregunta mucho; mientras que a la mayoría le da miedo preguntar. Hay gente que siente vergüenza de preguntar, como si se dijese, por ejemplo, «lo mejor es que nadie se entere de que no sé qué es un producto mínimo viable».

En verdad no es fácil ser un emprendedor. Hay que concentrarse en la idea base, enfocarse y cumplirla, comprometerse con su ejecución. Es el único modo como un emprendedor potencial adquiere el estatus de emprendedor verdadero.

Parte importante de la investigación aborda el fenómeno del emprendimiento desde la visión del emprendedor y sus características más notorias, así como de los factores que intervienen en sus etapas previas. Pero la naturaleza de los tiempos modernos hace necesaria una aproximación de carácter holístico, como el enfoque de competencias.

Al ser el emprendimiento una conducta observable tiene sentido hablar de la «competencia emprendedora» y sus componentes. Es recomendable que la medición y el análisis del perfil del emprendedor, con los elementos que influyen en su comportamiento, sean articulados y estudiados en función de las dimensiones de la competencia. No es conveniente considerar por separado estos elementos, sino como un conjunto integral que refleje el enfoque multidimensional del emprendimiento.

Los emprendedores poseen atributos que se repiten con independencia del país (entorno) donde vivan y de las características de la iniciativa que llevan a cabo (emprendimiento). La interacción de estos atributos se conoce como competencia emprendedora, y puede definirse como la combinación idónea de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se manifiestan en la ejecución de una serie de comportamientos contextualizados y orientados a la creación de iniciativas sostenibles a partir del aprovechamiento de oportunidades beneficiosas para el emprendedor y competitivas para diversos actores. La competencia emprendedora está configurada por tres dimensiones: 1) conocimientos (saber conocer), 2) habilidades (saber hacer) y 3) actitudes y valores (saber ser y saber convivir). Estas dimensiones están integradas por veinte atributos o características (Rivera-Kempis, 2010).

Las personas con mayor tolerancia a lo impredecible están más capacitadas para aprovechar oportunidades de negocio

¿Es posible adquirir estos atributos en edad adulta? La respuesta es sí y no; algunos sí, pero otros no. ¿Por qué? Porque algunos de los atributos relacionados con habilidades, actitudes y valores necesitan ser estimulados desde edades tempranas. Para emprender no es necesaria la coincidencia en una misma persona de todos los atributos; de hecho, estudios realizados con emprendedores exitosos muestran que rara vez concurren todos. Sin embargo, se ha encontrado que once de los atributos son esenciales (ningún emprendedor puede prescindir de ellos). Los otros nueve pueden ser aportados por miembros del equipo emprendedor. Desde el punto de vista de la competencia emprendedora, ¿qué sería lo más conveniente y recomendable para un emprendedor? Identificar las características que no posee —o que tiene en grado mínimo— y procurar la formación de un equipo de colaboradores que pueda complementarlo.

Existen diversos métodos para evaluar emprendimientos; la mayoría se estructura a partir de los elementos de un plan de negocios. No abundan los métodos centrados en la medición y el análisis integral de los atributos del emprendedor; tampoco los instrumentos de valoración objetiva de la competencia emprendedora de las personas que participan

en un emprendimiento. De allí la utilidad de un modelo que permita a gobiernos, organismos multilaterales, inversionistas y empresas realizar una mejor selección de los emprendedores beneficiarios de fondos de ayuda crediticia y asesoría tecnológica.

Es necesaria una evaluación que vaya más allá del análisis de viabilidad operativa y financiera del plan de negocios —que es importante— para sumar información relevante acerca de las características personales y las capacidades profesionales del emprendedor y su equipo de trabajo, con el objeto de reducir los costos de búsqueda y los riesgos asociados con la selección; todo ello en aras de elevar, significativamente, el desempeño económico y social de los países y las comunidades.

Los muchos y constantes retos que deben enfrentar los emprendedores condicionan la actuación de la persona y su impulso emprendedor. En el caso particular de Venezuela, su marco institucional, económico y social complica y ralentiza muchas de las gestiones legales y administrativas que debe seguir una persona para llevar adelante un emprendimiento, lo que en muchos casos llega a ser agotador y desmotivador. Estos escenarios solo pueden ser superados por el grado de competencia emprendedora del individuo. Quienes impulsan un emprendimiento saben que les espera un camino con recovecos plagados de fracasos, retrocesos y sacrificios; pero también que pueden cosechar muchas satisfacciones, no solo para ellos, sino también para su entorno y para la tarea común de diseñar un mejor modelo de país.

En definitiva, es perfectamente posible que exista una actividad que no sea un emprendimiento llevada a cabo por una persona emprendedora y, al contrario, que haya una persona no emprendedora que participe en un emprendimiento.

Competencia emprendedora en niños y adolescentes

El creciente prestigio de la actividad emprendedora en las sociedades modernas, y la conciencia generalizada de su importancia en el proceso productivo, puede tornar atractiva la posibilidad de incluir en los programas educativos una cátedra de emprendimiento como asignatura obligatoria. Pero, ¿es conveniente? Este escenario, que muchos pueden considerar idóneo y deseable, puede implicar varios problemas de fondo si no se está suficientemente consciente de lo que implica formar emprendedores.

Puede haber un grupo de alumnos que no estén motivados para seguir un estilo de vida emprendedor y se verían obligados a estudiar para «pasar la materia». Ello no niega que algunos pudieran ser emprendedores potenciales, a pesar de que inicialmente no se perciban a sí mismos de esta forma. De allí que lo verdaderamente importante no es centrar la enseñanza en la elaboración de un plan de negocios, sino en un método de aprendizaje que influya en la forma de pensar y en la autopercepción de los estudiantes como emprendedores (Blenker, Korsgaard, Neergaard y Thrane, 2011).

La tentación educativa —tratar de convertir un fenómeno social dinámico en una asignatura fija de estudio— obliga a plantear una diferenciación clara entre dos aspectos que a veces parecen uno (aunque no lo son): la formación de emprendedores y la formación en emprendimiento. El primero se centra en la persona e implica la promoción o el estímulo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores; es decir, se relaciona con los atributos individuales que conforman la competencia emprendedora.

El segundo aspecto se refiere al proceso cuyo producto principal es la elaboración del plan de negocio (diferente del modelo de negocio), con énfasis en la creación y la gestión de una empresa (macroprocesos), y la planificación estratégica, que supone la aplicación de procesos utilizados por empresas constituidas en iniciativas que se están desarrollando o comienzan a gestarse. En la estructura se refleja una división organizacional según funciones administrativas, a imagen y semejanza de los departamentos —mercadeo, finanzas, producción, entre otros— de una empresa constituida (Gibb, Hannon, Price y Robertson, 2013).

Tal enfoque parte del supuesto de que todos los integrantes de un curso de emprendimiento identifican una oportunidad real, están interesados en aprovecharla y, además, cuentan con los atributos idóneos para cumplir con éxito sus propósitos. La desventaja estriba en que se descuida la búsqueda del desarrollo de la competencia emprendedora en contextos más amplios, incluidos los personales y sociales.

El creciente prestigio de la actividad emprendedora en las sociedades modernas, y la conciencia generalizada de su importancia en el proceso productivo, puede tornar atractiva la posibilidad de incluir en los programas educativos una cátedra de emprendimiento como asignatura obligatoria. Pero, ¿es esto conveniente?

Si se desea formar emprendedores, el proceso de aprendizaje debe ser diseñado para maximizar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los participantes, predisponerlos y prepararlos para la acción. Tiene que centrarse en la práctica de comportamientos, en el desarrollo de habilidades y en el reforzamiento de los atributos asociados con ser una persona emprendedora. Por lo tanto, conviene superar el enfoque tradicional de la enseñanza: abandonar la idea de que debe seguir una secuencia de instrucción y control, y de que el aprendizaje ocurre en un salón de clases.

El desafío pedagógico consiste en crear un ambiente de aprendizaje rico en oportunidades para el ejercicio práctico, que refuerce atributos y desarrolle habilidades. Es recomendable echar mano de la amplia gama de enfoques pedagógicos disponibles, dado que en su complementariedad subyace una poderosa herramienta para fomentar comportamientos y hábitos asociados con la competencia emprendedora.

El inconveniente que se presenta al poner en marcha el desarrollo sistémico de estos enfoques es que muchos métodos tienen escaso valor académico. Por ejemplo, el enfoque teatral y el modelo de representación de roles —dos técnicas tradicionales en los cursos centrados en el desarrollo de la creatividad o en las dinámicas de armonización de intereses— no siempre son bien vistos o valorados al compararseles con seminarios intensivos en conocimiento. Sucede con frecuencia que son los estudiantes quienes, después de haberse formado en la escuela y en la universidad (expuestos sistemáticamente a técnicas pedagógicas formales y científicas), expresan su descontento al ser sometidos al influjo de modelos de aprendizaje alternativos, centrados en el desarrollo personal y la práctica de la internalización de los conocimientos en el comportamiento (Ma, 2000).

Antes de diseñar un curso, taller o programa de formación lo recomendable es definir el objetivo y el enfoque para alcanzarlo: ¿formar sobre emprendimiento, formar para el emprendimiento o formar mediante el emprendimiento? Este último enfoque sugiere la posibilidad de aprender con

Características de los emprendimientos dinámicos en América Latina

- Alcanzan ventas de al menos 100.000 dólares el primer año.
- Exhiben tasas anuales de crecimiento de al menos 35 por ciento.
- Logran alto grado de diferenciación e innovación.
- Tienen potencial para convertirse en al menos una empresa mediana.

Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones y Banco Interamericano de Desarrollo, «Guía de aprendizaje sobre emprendimiento dinámico». Serie de Guías de Aprendizaje FOMIN, Washington, 2008.

otros temas, en contextos que no sean solo de negocios o de gestión, y mediante la experiencia. Esta perspectiva se aplica desde hace varios años en el Reino Unido, y es la que desarrolla la competencia emprendedora.

El gran desafío: más preguntas que respuestas

El emprendimiento es un fenómeno con numerosas aristas por investigar. No se ha escrito la última palabra al respecto y hay dudas sobre el qué, el para qué y el cómo de la formación emprendedora en Venezuela.

A estas primeras interrogantes se suman otras más sistémicas. ¿Qué tipo de valor se espera cultivar en los individuos: crecimiento económico, creación de organizaciones (con y sin fines de lucro) o cambio social? ¿Se debe comenzar por escribir un plan de negocio o por desarrollar la competencia emprendedora? ¿Poseen los alumnos inscritos en los programas de formación para emprendedores los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores necesarios para materializar un plan de negocios? ¿Los aprenden en alguna parte? ¿Participan activamente los docentes o investigadores en el proceso de desarrollo o estímulo de la competencia emprendedora? ¿No produce mayor impacto centrarse en la formación del emprendedor en lugar del proceso emprendedor? ¿Es necesaria una disposición especial previa para ser emprendedor? ¿A las personas solo les faltan herramientas para activarla? ¿Pueden aprenderse las actitudes y los valores necesarios para emprender? ¿Cómo se miden los resultados del enfoque del aprendizaje? ¿Es el plan de negocio un mecanismo capaz de estimular o desarrollar la competencia emprendedora? ¿Es el plan de negocio una herramienta para los que ya son emprendedores?

Las respuestas a tales preguntas permitirán mejorar continuamente los esfuerzos formativos y satisfacer el deseo genuino de crear valor en la formación de emprendedores. A pesar de la ingente cantidad de descubrimientos efectuados en el campo del emprendimiento, el alcance de las conclusiones obtenidas hasta la fecha es más bien discreto. En muchas oportunidades, los hallazgos se simplifican y malinterpretan con la intención de producir falsas noticias. La realidad en sí es fascinante, y en numerosas ocasiones no hay necesidad de exagerarla o alterarla para deslumbrar a otros, con la real o supuesta intención de ayudarlos.

REFERENCIAS

- Blenker, P., Korsgaard, S., Neergaard, H. y Thrane, C. (2011): «The questions we care about: paradigms and progression in entrepreneurship education». *Industry and Higher Education*. Vol. 25. No. 6: 417-427.
- Gibb, A., Hannon, P., Price, A. y Robertson, I. (2013): «A compendium of pedagogies for teaching entrepreneurship». International Entrepreneurship Educators Programme: http://ieeponline.com/wp-content/uploads/2013/11/Wider-reading-draft-Ped-Note-compendium
- Hidalgo, G., Kamiya, M. y Reyes, M. (2014): «Emprendimientos dinámicos en América Latina: avances en prácticas y políticas». *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*. No. 16. Caracas: CAF (http://scioteca.caf.com/handle/123456789/371).
- Holmqvist, M. (2000): «The dynamics of experiential learning: balancing exploitation and exploration within and between organisations». Tesis doctoral. Estocolmo: Stockholm School of Business.
- Kirzner, I. (1997): «Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach». *Journal of Economic Literature*. Vol. 35. No. 1: 60-85.
- Kochadai, M. (2012): «Entrepreneurial competency: a study with reference to socially and economically backward communities in Chennai City». Tesis doctoral. Pondicherry: Pondicherry University School of Management.
- Ma, R. (2000): «Enterprise education and its relationship to enterprising behaviours: a methodological and conceptual investigation». Tesis doctoral. Durham: Durham University Business School.
- Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P., Morse, E. y Smith, J. B. (2002): «Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research». *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 27. No. 2: 93-104.
- Rivera-Kempis, C. (2010): «Competencias asociadas al empresario y su vinculación con la creación de empresas competitivas». Diploma de Estudios Avanzados. Madrid: Universidad Complutense.
- Rivera-Kempis, C. (2014): «Competencia emprendedora y comportamiento emprendedor: análisis en el contexto venezolano». Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000): «The promise of entrepreneurship as a field of research». *Academy of Management Review*. Vol. 25. No. 1: 217-226.
- World Bank (2018): «Doing Business 2018: reforming to create jobs». Washington: The World Bank Group (http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf).

> Lo verdaderamente importante no es centrar la **enseñanza** en la elaboración de un plan de negocios, sino en un método de aprendizaje que influya en la forma de pensar y en la autopercepción de los **estudiantes** como emprendedores

CÓMO SE FORMA UN EMPRENDEDOR:

EL APRENDIZAJE BASADO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

La Cuarta Revolución Industrial y la era de la industria inteligente producen grandes transformaciones en las dinámicas laborales, que exigen un nuevo enfoque educativo: aprendizaje fundamentado en gestión de proyectos como alternativa apropiada para dotar a las personas de las competencias individuales y sociales requeridas.

Alejandro Acosta García

LA LLAMADA «Cuarta Revolución Industrial» o «Revolución 4.0» transforma a pasos agigantados los mercados laborales globales; a tal grado que dificulta la identificación de tendencias acerca de las características de los empleos que serán más cotizados y mejor remunerados en el futuro. La nueva incertidumbre implica un desafío ineludible para el mundo empresarial —satisfacer su demanda laboral— y para las instituciones educativas, obligadas a compaginar sus programas de estudio con los requisitos de los empleadores del siglo XXI.

Existe un consenso acerca de la incapacidad del modelo educativo tradicional —basado en la retención nemotécnica de datos y conocimientos— para formar a los estudiantes del sistema universitario o técnico de acuerdo con los perfiles laborales —o incluso de emprendimiento— exigidos en los tiempos de la llamada «industria inteligente».

El conocimiento que se requiere plantea a las clases dirigentes de los diferentes países la urgencia de incorporar a los sistemas de aprendizaje de niños y jóvenes el fomento de habilidades y destrezas «blandas» —como son conocidas en el ámbito de las escuelas de negocios— para obtener un rápido y ventajoso ingreso al mercado laboral o a la comunidad de emprendedores.

El aprendizaje basado en proyectos luce como una alternativa de formación acorde con las exigencias de los nuevos tiempos, porque permite a niños y jóvenes acumular conocimientos y desarrollar habilidades para aprovechar al máximo las crecientes posiciones laborales relacionadas con el manejo de proyectos profesionales. Según el informe de 2017 del Instituto de Gerencia de Proyectos (PMI, por sus siglas en inglés) sobre el crecimiento del empleo y la brecha de talento, se calculan en 22,2 millones los puestos de trabajo para gerencia de proyectos en todos los sectores económicos del mundo y para 2027 la cantidad se ubica en 87,7 millones de empleos directos e indirectos (PMI, 2018).

Alejandro Acosta García, vicepresidente de Educación Social del Project Management Institute, Capítulo Venezuela, y profesor invitado del IESA.

El modelo de aprendizaje basado en proyectos no solo permitirá a los niños y jóvenes insertarse adecuadamente en los mercados laborales del siglo XXI; también les dotará de herramientas y formas de pensar favorables para el fortalecimiento de la vocación emprendedora. Según Rivera-Kempis (2015), la probabilidad de éxito en una incursión empresarial aumenta cuando el emprendedor cuenta con un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que integran la «competencia emprendedora». Muchas de tales destrezas están relacionadas con el aprendizaje basado en proyectos: un enfoque educativo que proporciona a los estudiantes las herramientas necesarias para convertirse en los empresarios del futuro.

El modelo de aprendizaje basado en proyectos no solo permitirá a los niños y jóvenes insertarse adecuadamente en los mercados laborales del siglo XXI; también les dotará de herramientas y formas de pensar favorables para el fortalecimiento de la vocación emprendedora

El aprendizaje basado en la gestión de proyectos

En este método de enseñanza, que puede ser utilizado tanto en el aula de clase como fuera de ella, los estudiantes trabajan en una iniciativa orientada a la solución de un problema o necesidad real mediante la creación de productos o servicios. Durante este proceso los participantes obtienen conocimientos acerca del modo como se gestionan los proyectos en el ámbito organizacional.

La Fundación Educativa PMI (PMIEF, en inglés) define tres tipos de habilidades: 1) para el aprendizaje y la innovación, 2) alfabetización digital y 3) vida y carrera profesional. El perfeccionamiento de estos atributos en niños y jóvenes les permitirá afrontar el futuro en condiciones favorables, bien sea como personas, trabajadores o emprendedores (PMIEF, 2016).

En el año 2016 el Instituto Buck para la Educación (California, Estados Unidos), con la ayuda de 107 investigadores y docentes de todo el mundo (expertos en los campos de educación y psicología), definió seis elementos que deben incluirse en un programa de aprendizaje de excelente calidad basado en proyectos (HQPBL, por sus siglas en inglés) para garantizar a los jóvenes alumnos una experiencia educativa óptima (Mergendoller, 2016):

1. El programa debe retar intelectualmente a los estudiantes. Para ello debe profundizar el aprendizaje mediante el estímulo del pensamiento crítico, el abordaje de problemas y la solución de pregunta complejas, que exijan de los niños y jóvenes el desarrollo y la puesta en práctica de conocimientos específicos, habilidades y comportamientos. Reflexionar en torno a un problema o una pregunta de cierta complejidad hace que el proceso de aprendizaje sea más significativo y efectivo, porque los estudiantes obtienen conocimientos que, más allá del hecho de recordarlos, son susceptibles de ser aplicados en el futuro.
2. El aprendizaje debe conectarse con la realidad de los estudiantes y girar alrededor de asuntos y situaciones vinculados con la vida cotidiana —la vida que ocurre fuera de la escuela— y las perspectivas de futuro. De este modo, a los niños y jóvenes se les motiva a comprometerse con el proceso de aprendizaje y mejorar su desempeño académico. Los estudiantes pueden relacionarse con dinámicas, conocimientos, dispositivos tecnológicos y actores institucionales que los preparan para la vida en general y para su futuro laboral. Además, tienen la posibilidad de crear soluciones de impacto más allá del ámbito escolar, enfrentarse a tareas diferentes vinculadas con sus intereses y tomar decisiones (experiencias que seguramente les serán útiles en la adultez).
3. El producto o servicio presentado por los estudiantes debe ser divulgado a audiencias ajenas a la escuela. De esta manera se incentiva a los niños y jóvenes a que entreguen lo mejor de sí en el desarrollo de propuestas y soluciones, porque estarán conscientes de que serán sometidas a la consideración pública. El hecho de que los estudiantes presenten los resultados de los proyectos ante sus compañeros, la comunidad educativa o el público en general les permite desarrollar y perfeccionar habilidades discursivas, oratorias y argumentativas. Aprenderán a gestionar los procesos de interacción con el público. Además, el interés manifestado por la audiencia en el trabajo estudiantil revelará a los niños y jóvenes lo valioso de sus empeños.
4. Como en todo proyecto, la dinámica de trabajo debe ser colaborativa. Los estudiantes deben establecer sinergias con compañeros, maestros, autoridades escolares e incluso empresas asentadas en la comunidad. El objetivo es brindar la mejor respuesta al problema que hayan decidido resolver. En un estudio llevado a cabo en Estados Unidos fueron consultados unos 400 empleadores para conocer las habilidades personales y sociales que más valoraban en los empleados. La respuesta más frecuente fue la capacidad para trabajar efectivamente como parte de un equipo. El hecho de que los niños y jóvenes tengan que encarar tareas complejas hace necesario que coordinen acciones con otros y aprendan de los aportes ajenos. La variedad de tareas del desarrollo de un proyecto también permite a los estudiantes familiarizarse con el ejercicio rotativo del liderazgo entre los miembros de un equipo, a partir de las fortalezas de cada uno. Esto equivale a experimentar dinámicas muy cercanas a las vividas en las organizaciones y lugares de trabajo.
5. La noción de «buenas prácticas», enmarcada en el modelo de la gerencia de proyectos, debe ayudar a los estudiantes a ser más efectivos y eficientes en el logro de los objetivos planteados en sus iniciativas. El objetivo es que los estudiantes vivan una experiencia cercana a la realidad e internalicen las fases críticas de la gestión de iniciativas: identificación de una necesidad, evaluación de opciones, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de indicadores y cierre del proyecto. Los niños y jóvenes participantes son quienes decidirán qué se va a hacer, qué ruta se va a trazar, cuántos recursos se van a invertir y cuáles técnicas gerenciales se aplicarán. Todo esto los capacita para enfrentar con aplomo iniciativas futuras en sus ambientes laborales o en la vida en general.
6. La experiencia de gestionar un proyecto en equipo induce la reflexión de los niños y jóvenes acerca de su desempeño y el aprendizaje obtenido. Más allá del aprendizaje, importa la capacidad de atribuir sentido a lo hecho, mediante el análisis y la evaluación de la

experiencia. Es un segundo nivel de significación. En el aprendizaje de calidad basado en proyectos es frecuente que los estudiantes analicen el avance de su iniciativa y a partir de allí reflexionen sobre el aprendizaje obtenido, lo que intensifica su entendimiento y su autoconocimiento. De esta manera, no solo son conscientes de lo que saben, sino también de lo que necesitan saber para lograr los objetivos propuestos.

Con el aprendizaje basado en proyectos se espera que los niños y jóvenes aprendan más sobre proyectos —y sobre sí mismos— y desarrollen el conocimiento y las habilidades necesarias para enfrentar con éxito la vida en todos los aspectos.

Educación, habilidades del siglo XXI y movilidad social

Desde el punto de vista teórico, la educación y el empleo son los dos grandes vehículos para la movilidad social ascendente; sin embargo, la llamada «Cuarta Revolución Industrial», con sus impredecibles efectos en los mercados laborales, ha dado al traste con este principio.

Cuando un experto dice que «la posición laboral del futuro no ha sido creada» deja entrever que, desde su perspectiva, una educación rígida y fundamentada en el aprendizaje de contenido ya no será suficiente en el mercado profesional para tener éxito y bienestar socioeconómico. De allí la urgencia de internalizar en las nuevas hornadas de la fuerza laboral la conveniencia de las habilidades «blandas», como el pensamiento crítico, la comunicación, la solución de problemas y el trabajo en equipo, de modo de cumplir los requisitos de los empleadores.

El éxito de la actividad emprendedora depende en buena medida del desarrollo de la «competencia emprendedora»; esto es, de un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que la educación tradicional por sí sola no es capaz de proveer. Cuando los niños y los jóvenes están en capacidad de ser emprendedores y empresarios mejoran su bienestar personal; pero, además, se convierten en agentes de desarrollo, porque sus iniciativas crean empleo, innovaciones tecnológicas, productos y servicios, bienestar social y crecimiento económico.

El aprendizaje basado en proyectos —particularmente el de «excelente calidad»— reúne las características necesarias para que los niños y jóvenes se formen para el siglo XXI, adquieran conocimientos y, más importante aún, desarrollen habilidades que les permitan ser exitosos como profesionales en la gestión de proyectos o como emprendedores y empresarios. Es un modo viable de alcanzar vidas más satisfactorias.

En el **aprendizaje** basado en gestión de proyectos, que puede ser utilizado tanto en el aula de clase como fuera de ella, los estudiantes trabajan en una iniciativa orientada a la **solución** de un problema o necesidad real mediante la creación de productos o servicios

REFERENCIAS

- Mergendoller, J. (2016): *Defining high quality PBL: a look at the research*. Novato: Buck Institute for Education.
- PMIEF (2016): «Project management tool kit for teachers»: https://pmief.org/library/resources
- PMI (2018): «Job Report». PM Network. Volumen 32. Nº 1. Pág. 28
- Rivera-Kempis, C. (2015): «Competencia emprendedora y comportamiento emprendedor: análisis en el contexto venezolano». Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense.

LIDERAZGO BASADO EN VALORES PARA JÓVENES EMPRENDEDORES

Pueden cometerse muchos errores al emprender un negocio. Uno de los más graves es no definir los valores que inspiran al emprendimiento. Esta omisión usualmente termina por pasar factura, y muchas veces costosa.

Alejandra González Mármol y Noel Martínez

EL LIDERAZGO es uno de los pilares fundamentales del éxito en la vida de una persona, y también en la trayectoria de una organización. Desarrollarlo de modo deliberado incrementa las probabilidades de que cualquier emprendimiento supere con éxito el período crítico de los primeros cinco años de operaciones.

Un liderazgo bien ejercido —basado en valores de lealtad, respeto, honestidad y compromiso— promueve la práctica reiterada de comportamientos que despiertan confianza entre los miembros de un equipo, e impulsa la formación y la consolidación de estructuras organizativas formales que contribuyen a la sociedad con puestos de trabajo, desarrollo de talento humano y aumento de la productividad y la rentabilidad del circuito económico.

El liderazgo es el factor que alinea, potencia e impulsa a los integrantes de un equipo. Como fenómeno de la psique humana, alcanza su máximo potencial multiplicador en el ejemplo y la vivencia personal. Un equipo está integrado por hombres y mujeres que aceptan y comparten valores y pautas de comportamiento que se expresan en las acciones de los líderes. De allí la necesidad de prestar atención a la definición de los valores deseados para la organización y, también, a los criterios de selección de las personas que integren los equipos de trabajo.

Dos errores clásicos al emprender

La mayoría de los emprendedores —especialmente los primerizos— cometen el error de subestimar la importancia de la selección y la formación del equipo de trabajo. Por lo general, el primer equipo de confianza de los emprendedores se compone de familiares y amigos que, desde una perspectiva de negocios, carecen de competencia profesional y foco estratégico. El criterio más utilizado al seleccionar un socio suele ser: ¿«tiene el dinero», «tiene los contactos», «tiene la idea»?

Alejandra González Mármol y Noel Martínez, directores del Grupo Metas, consultores, *coaches* profesionales, asesores y mentores de emprendimiento y negocios.

Pocas veces el emprendedor dedica energía a reflexionar sobre la cultura organizacional: el conjunto de acciones que definen la identidad de una empresa. De hecho, lo normal es que la cultura organizacional sea despachada como un asunto «no estratégico», y sea descuidada durante las primeras etapas del emprendimiento. Tal subestimación no es casual, sino que surge como consecuencia del ímpetu del emprendedor que, concentrado en modelos operativos y numéricos, otorga prioridad a la obtención de resultados. Es, en cierto modo, una de las tantas muestras de ingenuidad asociadas con la inexperiencia. Abundan los ejemplos de resultados operativos muy positivos que fueron echados por la borda, debido a incongruencias y omisiones de la cultura organizacional.

En las primeras fases de un emprendimiento es frecuente observar al fundador seducido por el influjo de un poderoso mito: el emprendedor líder. Crear una idea o aportar capital para un negocio no constituyen por sí mismas condiciones necesarias ni suficientes para construir un liderazgo. Pero los fundadores de emprendimientos suelen sobreestimar sus habilidades de liderazgo y subestimar las capacidades profesionales de su gente; una combinación que se vuelve explosiva en una cultura organizacional improvisada.

Para colmo de males, por lo general, estos dos errores ocurren de manera simultánea. Muchos emprendedores seleccionan sus socios por cercanía personal y, a la vez, se consideran líderes de su nueva organización. La buena noticia es que no todo está perdido.

Un factor determinante para la supervivencia

Para arrancar un emprendimiento con perspectiva de éxito es necesario que los líderes se conozcan, identifiquen a las personas que puedan potenciar sus fortalezas —y compensar sus debilidades— y se aseguren de que compartan sus valores y significados. Para que un negocio cuente con una verdadera oportunidad de prosperar y trascender, los líderes fundadores necesitan ser capaces de modelar, compartir y transmitir valores.

Los valores expresan comportamientos auténticos, conductas observables en cualquier terreno, que muestran «quiénes somos» y «en qué creemos». Son cosas hechas, más que pronunciadas en alta voz. A la postre, los valores determinan el éxito o el fracaso de una organización. Pueden, incluso, salvar una organización, al revertir las consecuencias de los dos errores más frecuentes de los emprendedores primerizos.

Los valores se expresan, adicionalmente, en comportamientos que deben estar bien definidos para que los miembros de la organización puedan observarlos y compartirlos. Ahora bien, no basta con la identificación: se precisa el compromiso. Cuando los miembros del equipo no van más allá de la identificación, no tardan en encontrar «matices» en la forma de entender los valores.

¿Cuál es la diferencia entre «compartir un valor» e «identificarse con un valor»? Un ejemplo pude aclararlo. Dos emprendedores —A y B— hacen una propuesta a un cliente y el encargado de la aprobación les dice: «Puedo entregarles el contrato a ustedes si sobrefacturan X% y me pagan esa diferencia». El emprendedor A dice: «Nuestro valor es la honestidad, no podemos aceptar ese contrato». Pero el B dice: «No estamos haciendo nada malo, nuestra propuesta es la mejor y al final eso es problema del cliente». ¿Se nota la diferencia? ¿Cómo puede ser la relación entre estos emprendedores al cerrar la negociación? Y en su relación posterior, ¿puede A confiar en B plenamente?

Valores compartidos: base del liderazgo

Pueden cometerse muchos errores al emprender. De hecho, es así. Y uno de los errores más graves consiste en obviar desde un principio la definición de los valores que inspiran el emprendimiento. Esta omisión termina por pasar factura, y muchas veces resulta costosa.

No basta con enumerar conductas deseables. Valores como lealtad, respeto, honradez y humildad requieren ser relegitimados con el comportamiento diario. Una definición clara de los valores hace más fácil compartirlos. Cuando se llega a este punto el emprendedor está en capacidad de cultivar un equipo basado en la confianza; un equipo capaz de superar no solo los dos errores clásicos de los emprendimientos sino, también, las dificultades inherentes a la cristalización de toda iniciativa comercial o productiva. La clave para ejercer un liderazgo sólido es que los valores de los integrantes de la organización sean compartidos y estén alineados en forma y fondo, de forma consciente e intencional.

Los fundadores de emprendimientos suelen sobreestimar sus habilidades de liderazgo y subestimar las capacidades profesionales de su gente; una combinación que se vuelve explosiva en una cultura organizacional improvisada

SEMILLEROS DE EMPRENDEDORES:

CUATRO ORGANIZACIONES CUENTAN SU EXPERIENCIA

Son muchas las organizaciones que forman a jóvenes emprendedores en Venezuela, cada una con un enfoque particular. Los representantes de cuatro de ellas cuentan sus experiencias.

DESARROLLAR LA COMPETENCIA EMPRENDEDORA consiste no solo en formar a jóvenes para que creen empresas, sino también en desarrollar sus aptitudes personales y sociales. El fomento de comportamientos emprendedores se centra en la preparación de la «forma de vida» del emprendedor: valores y formas de hacer las cosas, capacidades para comunicar y aprender de la experiencia, comportamientos transferibles a diferentes contextos (no solo de negocios) y habilidades para recabar ideas e identificar y aprovechar oportunidades. Todo ello implica pensar en una gestión emprendedora holística y estratégica («saber cómo») y en un aprendizaje de las relaciones («saber qué»).

En Venezuela muchas instituciones emplean diferentes enfoques para formar emprendedores. Algunas resaltan el desarrollo de las capacidades que hacen de alguien un emprendedor: maneras específicas de actuar, hacer, ver y comportarse. Otras organizaciones atienden las expectativas de los estudiantes y los reúnen en torno a aspectos comunes como, por ejemplo, sus aspiraciones o experiencias.

Existen también iniciativas que consideran el papel más amplio de la formación emprendedora como instrumento para mejorar la situación social y económica. Al emprendimiento se le considera una vía para crear oportunidades para individuos y organizaciones, y a la educación como un catalizador del cambio.

El entorno de los jóvenes venezolanos es, en general, incierto y complejo. El reto de las organizaciones venezolanas y, en especial, de los docentes, es dotarlos de herramientas para hacerle frente. Es necesario formar un joven que no solo esté preparado para crear nuevas empresas, sino que adopte una mentalidad emprendedora frente a su entorno, con capacidad para resolver una amplia gama de problemas sociales.

Clariandys Rivera-Kempis, profesora del IESA.

INSTITUTOS EDUCACIONALES ASOCIADOS: 73 AÑOS FORMANDO LÍDERES

Ivonne E. Blanco A., directora de los Institutos Educacionales Asociados.

Permanecer en el tiempo y mantener la calidad de lo que se hace es difícil, más aún en el caso de una organización educativa en Venezuela. Institutos Educacionales Asociados lo ha hecho gracias a la visión futurista de sus fundadoras, su marco jurídico y el modelo organizativo establecido en sus estatutos.

Con más de cuatro mil egresados en 49 promociones desde su fundación como asociación civil, «El Peñón«, como se le conoce coloquialmente, se ha empeñado en mantener un modelo educativo que se adapte a los tiempos en lo referente a las tendencias tecnológicas, pero sobre todo a la evolución de las teorías sobre el aprendizaje.

El nombre Institutos Educacionales Asociados (IEA) no dice mucho a quienes lo oyen por primera vez. De allí que suele acompañarse con la aclaratoria: «el colegio El Peñón«. La razón puede estar en la longitud del nombre oficial o la sonoridad que la palabra Peñón posee. ¿Por qué El Peñón? Este es el nombre de la urbanización donde se encuentra la sede de IEA. Ubicado al sureste de Caracas, en el municipio Baruta, fue el lugar seleccionado por las fundadoras, Luisa Elena Vegas y Eunice Gómez, para desarrollar un proyecto educativo surgido de la asociación de las escuelas propiedad de ambas educadoras.

Corría el año 1964 cuando fue fundada la Compañía Anónima Institutos Educacionales Asociados, producto de la unión del Instituto Politécnico Educacional, cuya dueña era Luisa Elena Vegas (1945), y el Instituto Educacional Altamira, de Eunice Gómez (1951). La visión de innovación las lleva a desarrollar un modelo de escuela que pasa de estar legalmente constituida como compañía anónima a asociación civil sin fines de lucro y así, en 1978, la Comunidad Educativa pasa a administrar los bienes y recursos de la Asociación (Vegas, 2010). A ella se suman un centro de atención familiar para las comunidades vecinas de escasos recursos y una asociación de antiguos alumnos y amigos.

Con el fin de colaborar entre sí en la formación integral de sus hijos y apoyar la razón de ser de la Asociación, se crea el instituto docente. Esta figura jurídica y la integración de los padres en un modelo educativo de participación han permitido que, a lo largo del tiempo, IEA haya innovado y sorteado los avatares que el devenir ha traído al país en materia de políticas educativas y legales.

IEA es una propiedad colectiva, manejada por socios transitorios. Su gestión administrativa es eficiente y estimula el trabajo colaborativo con participación de los padres y representantes, que integran diferentes comités de trabajo y forman parte de los cuerpos directivos de la asociación civil, lo que se traduce en transparencia y optimización de los recursos.

Desde hace siete años la escuela ha profundizado el modelo de aprendizaje por competencias. Esto ha implicado preparar al recurso humano, desarrollar herramientas que permitan una planificación eficiente del hecho educativo, evaluar procesos y asegurar la calidad. La escuela tiene una serie de indicadores de gestión administrativa y académica, cuyos resultados se hacen públicos en un informe anual que reciben los miembros de la asociación civil. Los indicadores académicos son una innovación en la gestión educativa y se utilizan para corregir el rumbo de las acciones pedagógicas que se llevan a cabo. A partir de su agrupación en índices de desempeño ha sido posible construir un perfil de calidad por nivel de estudio e institucional. Cada lapso del año escolar se realiza una «auditoría» del logro de las competencias, a fin de determinar cuáles contenidos hay que nivelar o retomar según los resultados individuales y grupales en materia de rendimiento y disciplina.

Los estudiantes de IEA, también llamados «peñoneros», son atendidos por un conjunto de docentes y organismos de apoyo en procura de su formación integral. Uno de esos organismos es el Departamento de Apoyo Psicoeducativo que acompaña a la comunidad en general en su tránsito por la escuela con herramientas de soporte psicoemocional; el quehacer docente cuenta con asesorías en lo que respecta a la atención de necesidades especiales en el área cognitiva o conductual de los niños y jóvenes de la institución. Cada nivel de estudio cuenta con una psicóloga a dedicación exclusiva. Preescolar y Primaria tienen, además, una psicopedagoga. Los programas que administra este departamento también están orientados a desarrollar habilidades «blandas» en la comunidad escolar: empatía, solidaridad, ciudadanía y respeto a la diversidad.

Desde hace más de quince años todos los estudiantes tienen la posibilidad de disfrutar de actividades extracátedra en disciplinas deportivas y culturales, que contribuyen a la integralidad de su formación como individuos, cuyo costo está incluido en la cuota de mantenimiento mensual que los socios pagan por ser miembros de la asociación civil. En sus horas regulares de clase, el currículo se enriquece con actividades que se adapten al mundo actual y procuren la adquisición de habilidades para el siglo XXI. De allí que reciban una formación sólida en idiomas, tecnologías (que incluyen manejo de software, programación y robótica), emprendimiento, liderazgo y contabilidad. El alumno peñonero enfrenta retos permanentemente, pues se propicia su participación en certámenes académicos y culturales, internos y externos, a fin de procurar el desarrollo de pensamiento crítico, flexibilidad y autonomía.

El personal es atendido en su crecimiento personal y profesional mediante un programa de formación permanente para el que se dispone desde sus inicios de una partida presupuestaria dedicada a financiar, y en muchos casos pagar en su totalidad, cursos de mejoramiento profesional hasta posgrado. El modelo educativo de IEA toma en cuenta la variedad de factores necesarios para alcanzar su misión:

> Forjar hombres y mujeres integrales con base en principios éticos, estéticos y sociales, que hagan de ellos líderes autónomos, responsables y competitivos internacionalmente; ciudadanos participativos, con sensibilidad social, comprometidos con su familia y con el país.

REFERENCIA

- Vegas, L. E. (2010): «Sobrevivimos a la Caracas del siglo XX». Caracas: Impresos Miniprés.

FUNDACIÓN CARLOS DELFINO: SETENTA AÑOS DE LABOR EDUCATIVA

Michelle Carpio, gerente general de la Fundación Carlos Delfino.

La Fundación Carlos Delfino es una de las primeras ONG venezolanas. Gestiona dos escuelas para niños y jóvenes de escasos recursos en la parroquia La Vega, Caracas, que ofrecen educación desde primaria hasta técnica media.

La misión de la Fundación Carlos Delfino, una de las primeras ONG venezolanas, es desarrollar proyectos en el área de la educación y la formación para el trabajo, con la finalidad de que niños y jóvenes de escasos recursos socioeconómicos tengan la oportunidad de prepararse académica y éticamente para participar como profesionales en el mundo laboral, mejorar sus vidas y contribuir a transformar la sociedad. Esta obra educativa fue creada en 1947 en la parroquia La Vega, Caracas, por Josefa Gómez de Delfino, para quien la educación era clave en la construcción de la sociedad venezolana y podía transformar las vidas de niños y jóvenes de escasos recursos. Doña Josefa, una mujer con conciencia social y visión sobre las posibilidades de la sociedad venezolana, concretó sus ideas en una organización a la que bautizó con el nombre de su esposo.

El Colegio Fundación Carlos Delfino comenzó con un orfanato en la casa de habitación de los Delfino, el cual brindaba albergue y educación a nueve niñas que habían perdido a sus padres, trabajadores de la Fábrica Nacional de Cementos. La obra creció rápidamente y pasó de orfanato a una escuela básica y luego una escuela media diversificada.

Hoy la Fundación gestiona dos escuelas —el Colegio Fundación Carlos Delfino y el Colegio Josefa Gómez de Delfino— que con un programa de becas atienden a más de 800 niños y jóvenes, desde primer grado hasta educación técnica media en las menciones: laboratorio clínico, administración de servicios para la salud, informática y contabilidad. Los jóvenes egresados de las escuelas de la Fundación Carlos Delfino se caracterizan por sus valores y su calidad humana, su iniciativa, su conciencia sobre la realidad del país y su capacidad para cambiar la sociedad.

Esta obra ha logrado fortalecerse gracias a la familia Delfino, que después de Doña Josefa han creído también en la importancia de la educación y en su efecto transformador. Todo esto de la mano de un equipo de profesionales con las mejores competencias técnicas y gran vocación, que permite fomentar en los jóvenes el pensamiento crítico y lograr que la visión de futuro de cada uno se conecte no solo con su realidad y su motivación sino también con las necesidades de la sociedad laboral venezolana en cada una de sus etapas.

Por más de setenta años la Fundación Carlos Delfino ha hecho aportes positivos a en la educación venezolana. Ha mejorado su gestión y ampliado la población beneficiada con su programa de becas. Hoy esta obra ha beneficiado a 7.029 niños y jóvenes de La Vega y graduado 1.625 técnicos medios. Cuenta con 63 profesionales de la educación, tiene una matrícula de 800 alumnos creativos y motivados a ser futuros profesionales pertenecientes a 706 familias de La Vega, convenidas de que la educación es esencial para el futuro de sus hijos. En 2018 la Fundación concretó sus esfuerzos con la graduación de 52 técnicos medios.

Tradición y experiencia son las fortalezas de la Fundación Carlos Delfino que le permitirán proyectarse. Todo esto en conjunto con aliados interesados también en invertir en la educación de jóvenes que viven en situación vulnerable, para continuar teniendo un lugar clave en la historia de la educación venezolana y en la sociedad por venir.

Por más de setenta años la Fundación Carlos Delfino ha hecho aportes positivos a la **educación** venezolana. Ha mejorado su gestión y ampliado la población beneficiada con su programa de **becas**. Hoy esta obra ha beneficiado a 7.029 niños y jóvenes de La Vega y graduado 1.625 técnicos medios

CRECER EN VENEZUELA: LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA ARNOLDO GABALDÓN

Juan Víctor Fajardo, gerente de Programa, Fundación Génesis.

El emprendimiento social es una solución para la sostenibilidad de las escuelas privadas en los barrios de Caracas.

La Unidad Educativa Privada Arnoldo Gabaldón (UEPAG) está ubicada en El Paují, en la carretera vieja Caracas-La Guaira. Fundada en 1998, atiende a niños de escasos recursos, desde maternal hasta sexto grado de primaria. A finales de 2014, la Fundación Génesis remodeló las instalaciones de la escuela: la dotó de biblioteca, cancha techada, cocina y comedor escolar, y aumentó la cantidad de aulas, lo que permitió duplicar el número de estudiantes de 125 a 250. Hoy la UEPAG es un caso de éxito esperanzador para la educación privada en Venezuela y para la sostenibilidad de las escuelas privadas de los barrios de Caracas.

De la filantropía al emprendimiento social

La UEPAG ha logrado enriquecer el servicio que brinda a sus estudiantes, sin depender financieramente de la filantropía. La Fundación Génesis puso en marcha un modelo de sostenibilidad basado en los principios del emprendimiento social, que exige medir y aumentar el impacto social de la escuela, para captar clientes que financien la educación y la alimentación de los estudiantes.

El tránsito de la filantropía al emprendimiento social se inició poco después de la remodelación de la escuela, cuando la Fundación Génesis constató que la UEPAG no tenía fondos ni herramientas organizacionales para mantener las nuevas instalaciones. En ese entonces la UEPAG contaba con muy pocos recursos financieros. Su personal docente y administrativo ganaba menos que el salario mínimo nacional y la institución cubría su presupuesto a medias, con aportes simbólicos de los padres y donaciones esporádicas de organizaciones caritativas.

La Fundación Génesis, basada en la experiencia del Grameen Bank y las ideas de Muhammad Yunus, apostó a la sostenibilidad financiera de la escuela. Financió tres meses de su presupuesto y creó el programa «Crecer en Venezuela», el cual puso en práctica un modelo de emprendimiento social que garantizara la sostenibilidad y el impacto social de la escuela, al margen de los aportes de la Fundación. Hoy la UEPAG es la institución de su distrito escolar que mejor remunera a su personal, ofrece jornada integral y actividades complementarias al currículo nacional y, además, sirve desayuno y almuerzo cinco días a la semana a sus 250 estudiantes y 35 empleados.

La herramienta central del modelo

El modelo de emprendimiento social de Crecer en Venezuela apunta a diversificar los ingresos de las escuelas. Su herramienta central es un programa de becas que permite acceder a nuevas fuentes ingresos mediante la venta de un producto social. El producto es un bien intangible que brinda satisfacción moral a quien financia la educación de un estudiante de pocos recursos. La escuela debe colocar una beca por estudiante en el mercado de benefactores.

La venta de este producto social requiere crear una propuesta de valor atractiva para los clientes potenciales de la escuela. Esto implica estudiar y segmentar el mercado de benefactores e identificar un segmento meta para el producto. El ejercicio de identificar un cliente meta y elaborar una propuesta de valor es vital para la sostenibilidad de la escuela, la cual debe identificar lo que ofrece a la sociedad, lo que la diferencia de otras instituciones y la manera más efectiva de comunicar el valor social que crea. Este proceso de introspección organizacional conduce al aumento del valor que la escuela ofrece a cada estudiante.

En la medida en que la escuela aumenta el valor que ofrece a sus benefactores garantiza que sus operaciones sean sostenibles. Al incrementar la satisfacción de sus clientes sociales aumenta la probabilidad de recompra de su producto.

El caso de la UEPAG

El programa de becas de la UEPAG fue creado en 2015. La beca ofrece cubrir la educación y la alimentación de un estudiante, y proyectar al beneficiario como líder con valores para la transformación de su comunidad. El precio de la beca corresponde al presupuesto anual de la escuela dividido entre el número de estudiantes y prorrateado en montos mensuales con diversas opciones de pago.

Para publicitar la beca la Fundación Génesis invirtió en un video promocional que detalla la historia de la UEPAG y el cambio que impulsa la escuela. Con esta propuesta inicial y el video promocional, la UEPAG logró captar sus primeros benefactores. Poco después comenzó a producir un boletín mensual de noticias para sus clientes. Luego incorporó a su propuesta de valor la producción de videos sobre los becarios y la entrega de boletas de notas al final de cada período escolar. Hoy publica sus indicadores anuales de gestión e impacto social.

Los retos del modelo

El modelo de Crecer en Venezuela ha hecho que en los últimos años la UEPAG sea financieramente sostenible. Ahora tiene el reto de mejorar la calidad de la institución. La UEPAG todavía no mide de manera estandarizada el desempeño académico de sus estudiantes, por lo que es difícil saber si su servicio es comparable en calidad con el de otras escuelas en Venezuela y el resto del mundo. La lógica del emprendimiento social lleva a la UEPAG a asumir este reto. Mientras tanto, la escuela modelo ofrece una solución para la sostenibilidad de escuelas privadas en los barrios de Caracas.

GRUPO ALPHA: INSPIRAR Y TRANSFORMAR A PARTIR DE LA INFLUENCIA POSITIVA

Vanessa Parilli, coordinadora general de Comunicaciones, y Alena Alejandro, coordinadora de Comunicaciones de la Asociación Civil Grupo Alpha.

El Grupo Alpha es una plataforma pensada para crear oportunidades y promover la inclusión social, con énfasis en una etapa significativa de la vida humana: la adolescencia. La clave está en desarrollar el autodominio, que hace al joven líder de su propia vida y capaz de impactar de manera positiva al mundo donde vive.

Con un enfoque teórico-práctico basado en valores la Asociación Civil Grupo Alpha (ACGA) forma líderes de influencia positiva. Lo hace en un momento crítico para su desarrollo como personas: la adolescencia. Es una iniciativa nacida en el sector privado para fortalecer el tejido cívico y ciudadano del país. Sus impulsores son empresarios convencidos de la necesidad de capacitar adolescentes comprometidos con la construcción de una sociedad inclusiva, centrada en la producción de oportunidades educativas y profesionales que redunden en el mejoramiento de la calidad de vida de los jóvenes venezolanos.

Una mirada integral

En 2011, luego de 25 años de operaciones comerciales e industriales en el país, un grupo de empresas venezolanas decidió patrocinar una iniciativa de impacto social enfocada en la atención de adolescentes, a tono con las líneas estratégicas aportadas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Las empresas fundadoras compartían una motivación: facilitar y promover el crecimiento de los integrantes-socios —tanto en el área técnica como en la humana— mediante la práctica de valores fundamentales en los negocios. La cultura organizacional que las identifica y congrega recibió el nombre de Grupo Alpha. La ACGA es una plataforma de responsabilidad social pensada para crear oportunidades y promover la inclusión social, con énfasis en una etapa significativa de la vida humana: la adolescencia.

Liderazgo personal

El crecimiento personal es fruto de una decisión individual; de allí la importancia de apoyar la noción de empoderamiento individual desde diversos ámbitos y perspectivas. Daniel Hitti, director del Grupo Alpha, reflexiona sobre la visión que soporta las estrategias de intervención social:

> Si realmente se espera lograr un emprendimiento duradero hay que trabajar en aspectos como el autodominio, la disciplina y la vivencia en valores. En primer lugar, el líder debe ganar su batalla interior. El principio es siempre la parte más difícil. Por tanto, lo recomendable es que la persona se plantee retos realistas, factibles. El cumplimiento de los primeros propósitos sirve de aliciente para la fijación de nuevos retos; retos que servirán, en la práctica, de metas intermedias hacia el camino de la concreción del «gran sueño».
>
> Cuando una persona adopta esta actitud vital, y orienta sus pensamientos y actuaciones hacia fines reales, no tarda en experimentar la pasión que energiza la voluntad y hace posible la consecución de objetivos de diferentes magnitudes. La clave radica en el desarrollo del autodominio; un rasgo personal que hace del ser humano el líder de su propia vida. Llegado a este punto el joven es capaz de impactar, de manera positiva, al mundo donde vive.

La ACGA tiene como objetivo desarrollar líderes de influencia positiva que promuevan, al mismo tiempo, el crecimiento personal y el de su entorno sobre la base de siete valores fundamentales: respeto, empatía, confianza, oportunidad, proactividad, excelencia y perseverancia (valores cuyas letras iniciales forman el acrónimo «Recopep»). Sus fundadores se proponen, adicionalmente, la convergencia entre la visión del Grupo Alpha y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: la formación de un ser humano fortalecido y empoderado para alcanzar una sociedad de convivencia armónica.

Robles del Futuro: liderazgo de influencia positiva

El programa Robles del Futuro fue concebido para adolescentes que estudian educación media. La idea es prepararlos como líderes de influencia positiva. El método de enseñanza teórico-práctico está estructurado a partir de una premisa central: el protagonismo intransferible que tiene cada persona al propiciar un cambio evolutivo de carácter personal. Entre las técnicas aplicadas se destacan el acompañamiento de los jóvenes por adultos significativos y mentores, y el establecimiento de alianzas con organizaciones afines en los sectores educativo, empresarial y sin fines de lucro.

El Grupo Alpha tiene como objetivo desarrollar líderes de influencia positiva que promuevan, al mismo tiempo, el crecimiento personal y el de su entorno sobre la base de siete valores fundamentales: respeto, empatía, confianza, oportunidad, proactividad, excelencia y perseverancia

El aprendizaje significativo del joven es guiado en el marco de los valores Recopep siguiendo tres grandes pautas: 1) contenido programático, 2) desarrollo de un «plan de metas» con el apoyo de mentores (adultos voluntarios con herramientas para el acompañamiento) y 3) ejecución de una iniciativa práctica («iniciativas de bien común»): un emprendimiento con enfoque social, construido en un am-

«RECOPEP»

Respeto: comprender, valorar y reconocer la identidad de cada ser humano.

Empatía: ponerse al lado del otro para juntos construir un mismo marco de referencia.

Confianza: creer firmemente en la importancia propia y la de los otros para alcanzar el éxito.

Oportunidad: interpretar los obstáculos como opciones de crecimiento personal.

Proactividad: tomar la iniciativa y asumir el liderazgo para hacer que las cosas sucedan.

Excelencia: buscar, de modo constante, la mejora diaria del desempeño.

Perseverancia: avanzar, con actitud positiva, hacia el logro de los objetivos.

biente colaborativo, para reforzar la identidad y los lazos de afinidad del grupo de estudiantes.

El programa Robles del Futuro se propone desarrollar en cada participante competencias en las áreas ejecutiva (autogestión, planificación y calidad), emocional (autoestima, manejo de emociones, reconocimiento del otro y empatía) y ciudadana (participación y toma de decisiones). La medición de los resultados del proceso formativo se inicia con la identificación de competencias medulares en los jóvenes tras su ingreso al programa. La evolución en los ámbitos psicológico y educativo se registra, a lo largo de dos años, con mediciones de desempeño por competencia.

Iniciativas juveniles de bien común

Durante el segundo año de su capacitación, los estudiantes del programa Robles del Futuro presentan propuestas en equipos para atender problemas sociales previamente identificados. De los planes presentados por los participantes se han puesto en marcha tres proyectos, bajo la supervisión de un especialista en el área de intervención seleccionada. El programa «Jóvenes Robles» instrumenta la iniciativa y entrega a los participantes los planes de formación y el material didáctico creado.

Medición del logro de los objetivos del programa

Para la ACGA resulta vital identificar los resultados de sus procesos de formación. Los criterios de evaluación más importantes son: 1) contenidos aprendidos al cierre de cada proyecto y componente, 2) aprendizajes de todos los actores mediante cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, 3) competencias de los adolescentes interesados en participar en el programa Robles del Futuro, 4) evaluación trimestral de desempeño por competencias y 5) medición de impacto luego de un año de egresar del programa.

El Grupo Alpha innova en el ámbito de la responsabilidad social empresarial en Venezuela, al convertir a los adolescentes en el principal foco de intervención, al saberlos protagonistas principales de los años y desafíos por venir. Su programa Robles del Futuro constituye un aporte significativo que se suma al realizado por otros empresarios en pro del desarrollo de Venezuela.

Los impulsores del Grupo Alpha son **empresarios** convencidos de la necesidad de capacitar adolescentes comprometidos con la **construcción** de una sociedad inclusiva, centrada en la producción de oportunidades educativas y profesionales que redunden en el mejoramiento de la calidad de vida de los jóvenes venezolanos

EL PERIODISMO FINANCIERO
Y LAS TEORÍAS DE DOW Y ELLIOTT

César Tinoco

El análisis técnico en el mundo de las finanzas nació con las llamadas «teoría de Dow» y «teoría de ondas de Elliott». Lo que pocos conocen es la relación de estas teorías con el periodismo financiero.

EL ANÁLISIS TÉCNICO, como se le conoce hoy en finanzas, tiene su génesis en el pensamiento del periodista estadounidense Charles Henry Dow (1851-1902). Dow fue influido por el periodismo financiero de la época, recogido por Thomas Massa Alsager (1779-1846) y el diario británico *The Times*. Posteriormente, las ideas de Dow fueron recopiladas y estructuradas por sus colegas Samuel Nelson, William Hamilton y Robert Rhea. Casi en forma paralela, Ralph Nelson Elliott hizo lo propio con la denominada «teoría de ondas». El «corpus» resultante, luego de la Gran Depresión (1929-1932), es lo que se conoce como la teoría de Dow.

Antes de Dow

Además de empresario en el comercio de telas, Alsager fue crítico musical, periodista financiero y socio de *The Times*, del cual fue corresponsal bajo la dirección de su amigo Thomas Barnes en 1817. Dos años más tarde, compró acciones a su principal propietario, John Walter, y se convirtió en socio administrador. El periódico prosperó con su desarrollo de formas exclusivas para la comunicación rápida de noticias. Pero la reputación de Alsager fue destruida, en 1845, por acusaciones de publicidad y opiniones engañosas, que lo llevaron a abandonar el tema financiero en 1846.

Este caso de «daño reputacional» fue fundamental para la actitud que asumió Dow en la fundación de *The Wall Street Journal* en 1889, y justificó el enunciado de su línea editorial. Otro elemento que influyó en la concepción del periodismo financiero de Dow fue el modo de recolectar, procesar, interpretar y difundir la información financiera, proveniente de las innovaciones introducidas por *The Times*. Según Dow, las decisiones de comprar, vender o esperar requerían información de calidad y vertida oportunamente al mercado.

The Wall Street Journal

Dow nació en Sterling, Connecticut, el 5 de noviembre de 1851. Su padre era granjero, pero se decidió por el periodismo. A los 21 años encontró trabajo en el *Springfield Daily Republican*, en Springfield, Massachusetts. Trabajó allí desde 1872 hasta 1875 como reportero para Samuel Bowles. Luego se mudó a Rhode Island y se unió a *The Providence Star*, del cual fue editor nocturno durante dos años. También trabajó para el *Providence Evening Press*. En 1877, Dow se unió al personal del prominente *Providence Journal*.

En 1880, con 29 años y buena experiencia periodística, Dow se mudó a Nueva York, donde descubrió la ubicación ideal para los informes comerciales y financieros. Encontró trabajo en el Buró de Noticias Financieras de Kiernan Wall Street, que entregaba noticias financieras escritas a mano por mensajeros a bancos y casas de corretaje. Cuando John Kiernan le pidió a Dow que buscara otro reportero, Dow invitó a Edward Davis Jones, con quien había trabajado en el *Providence Evening Press*. Jones, quien no terminó su carrera en la Universidad Brown, en Providence, Rhode Island, podía analizar de manera hábil y rápida los estados financieros de una empresa. Los dos jóvenes creían que Wall Street necesitaba otra agencia de noticias financieras y, en noviembre de 1882, fundaron Dow, Jones & Company.

Antes de la publicación rutinaria de informes anuales, y los subsecuentes comunicados de prensa, obtener información financiera requería paciencia y diplomacia. Los periodistas de Dow, Jones & Company visitaban las casas de corretaje, los bancos y las oficinas de las compañías en busca de noticias. Llevaban con ellos mensajeros que regresaban corriendo a la oficina con la información recabada. Allí, un grupo de redactores escribía a lápiz sobre hojas delgadas de papel de seda que tenían papel carbón entre cada hoja. Cada redactor podía producir 24 copias a la vez, llamadas «endebles». Luego los mensajeros corrían por Wall Street y entregaban los «endebles» a los suscriptores. Este proceso se repetía varias veces al día. Eventualmente se agregaba una edición tardía y otra a las siete de la mañana, basadas en noticias del telégrafo y los precios de las acciones de Londres.

Dow y Jones se comprometieron a informar sobre Wall Street sin sesgos. De vieja data es el hecho de que se puede sobornar a un reportero, para que informe favorablemente sobre una compañía a fin de aumentar la demanda de sus acciones y, con ello, su precio. La política de *The Wall Street Journal* —lo que hoy se denominaría misión y visión— era: «Suministrar de manera plena y justa (sin sesgo) las noticias diarias sobre las fluctuaciones en los precios de acciones, bonos y algunas clases de productos básicos. Apuntará constantemente a ser un diario de noticias y no un diario de opiniones» (Rosemberg, 1982: 10). El lema del diario era: «La verdad en su uso correcto» (Rosemberg,

César Tinoco, profesor del IESA.

1982: 326). Sus editores prometieron publicar un documento que no pudiera ser controlado por los anunciantes. El diario pronto obtuvo respeto y poder.

Después de Dow

Los razonamientos de Dow para entender y analizar el desempeño de los mercados financieros quedaron plasmados en 255 notas editoriales de *The Wall Street Journal*. Luego de su fallecimiento, Samuel Nelson recopiló esas notas en un libro publicado en 1902: *The ABC of stock speculation*. Allí aparece la expresión «teoría de Dow» para describir los principios subyacentes al análisis del mercado (Nelson, 2007).

Hay pocas pruebas de que Dow formulara, de manera expresa y consciente, un conjunto de reglas que pudieran ser utilizadas por inversionistas, especuladores y comerciantes como una guía confiable para la conducción de sus estrategias comerciales y operaciones financieras. Aparte de ser el primero en reunir los editoriales de Dow y discernir en ellos un hilo de fenómenos cíclicos, tanto en las fluctuaciones de los precios de las acciones como en las mareas ascendentes y descendentes de las condiciones generales de los negocios, a Nelson hay que reconocerle el mérito de ser el primero en aceptar la validez, así como la naturaleza perdurable, del análisis de Dow. La contribución de Nelson a la teoría de Dow consiste en descubrir los méritos de su análisis y, adicionalmente, darle un nombre.

William Hamilton se desempeñó como periodista bajo la dirección de Dow, luego de una carrera como periodista en Inglaterra y Sudáfrica. Su contacto con Dow comenzó en 1899 cuando se convirtió en periodista de *The Wall Street Journal*, del cual fue editor varios años después de la muerte de Dow. Al año de la muerte de Dow, Hamilton comenzó a escribir artículos bajo el título «The price movement», en los que analizaba y discutía los movimientos de los promedios Dow Jones y los términos de las inversiones, junto con su perspectiva acerca de las condiciones económico-comerciales en general. Durante más de 25 años, como reportero y editor, Hamilton escribió más de 250 editoriales para *The Wall Street Journal* y *Barron's*. La empresa Dow Jones fue adquirida por Clarence Barron en marzo de 1903, poco después de morir Dow. Barron era el periodista financiero del momento y se le considera fundador del periodismo financiero moderno. El semanario que lleva su nombre vio la luz en 1921.

El libro escrito por Hamilton —*Stock market barometer*, publicado en 1922— contiene el primer intento de correlacionar los movimientos de los promedios Dow-Jones con las tendencias recurrentes de alzas y bajas de la actividad comercial. El objetivo era mostrar la relación de manera tal que proporcionara a la administración de empresas una herramienta útil para medir la expansión o la contracción de la actividad industrial en general.

El aporte de Hamilton a la evolución de la teoría de Dow consistió, pues, en recoger el hilo suelto dejado por Dow y, durante más de un cuarto de siglo, trabajarlo e integrarlo en un diseño reconocible y utilizable para la orientación de las futuras generaciones de personas preocupadas por el constante cambio en las fortunas provenientes de los negocios y las acciones. El valor de la aplicación de Hamilton de los preceptos fundamentales de Dow aumentó de manera gradual y natural, a medida que adquiría experiencia en la observación de las fluctuaciones diarias y anuales de los promedios Dow Jones y, en consecuencia, tuvo oportunidad de comparar la relación de tales fluctuaciones con auges o recesiones más o menos coincidentes con las tendencias comerciales.

El minucioso estudio de los editoriales de Dow y los libros de Nelson y Hamilton le permitió a Robert Rhea —articulista de *Barron's* desde 1931— idear una serie de reglas y definiciones útiles y viables para la orientación de inversionistas, especuladores y gente de negocios en general, que les ayudaran a determinar la dirección de las grandes mareas de la industria y los precios de las acciones. El libro de Rhea fue publicado por Barron's en 1932 y se tituló *The Dow theory*. En él, Rhea se presenta del modo siguiente:

> Durante más de diez años he llevado mis asuntos comerciales desde mi cama y mi única recreación ha sido el estudio de la economía empresarial, particularmente las tendencias de los negocios y del mercado de valores, y ya sea la teoría de Dow o simplemente la suerte, me llevó a comprar algunas acciones en el momento adecuado en 1921 y me deshice de ellas durante las etapas finales de la subida de 1929 (Rhea, 1932: IX).

Más adelante afirma: «No tengo credenciales que justifiquen que escriba un libro sobre la teoría de Dow, excepto la firme convicción de que es el único método razonablemente seguro de entender los movimientos bursátiles» (Rhea, 1932: IX).

De esta forma nació el periodismo financiero, la rama del periodismo que investiga, hace seguimiento, procesa, analiza e interpreta toda la información relacionada con las actividades económicas, comerciales y financieras que ocurren en las empresas y se reflejan en el mercado de valores, para luego editarla y difundirla a través de distintos medios: diarios, revistas, libros, televisión, radio y redes sociales. Dicho periodismo tuvo su origen en las publicaciones de Dow primero y Barron después. El esfuerzo de compilación de varios autores que desemboca en los trabajos de Hamilton y Rhea forma el cuerpo teórico conocido como teoría de Dow y sobre ella se asienta, inicialmente, el análisis técnico.

La otra base fundamental del análisis técnico la proporcionó Elliott (1871-1948) con su teoría de ondas. Mientras trabajaba en América Central contrajo una amibiasis intestinal, enfermedad que lo obligó a retirarse en 1929, a la edad de 58 años. Durante su retiro y luego de estudiar 75 años de datos de los índices bursátiles (incluidos los gráficos anuales, mensuales, semanales, diarios, por hora e incluso cada media hora), Elliott concibió su teoría: aunque las tendencias del mercado bursátil pueden parecer aleatorias e impredecibles, en realidad siguen leyes naturales y pueden medirse y predecirse usando números de Fibonacci. Elliott publicó sus hallazgos en 1938, en un libro titulado *The wave principle*, con la colaboración de Charles J. Collins. Un año después se le pidió a Elliott que escribiera doce artículos para la revista *Financial World* en los que describiría su nuevo sistema de análisis de las tendencias del mercado.

El primer capítulo evolutivo del periodismo financiero —y del análisis técnico— termina en 1939, con su génesis en la teoría de Dow y la teoría de ondas de Elliott. El segundo capítulo se refiere al procesamiento creativo y multiforme de la información que suministran precios y volúmenes, en infinitud de métricas que verifican o invalidan la información derivada de la interpretación gráfica con las teorías de Dow y Elliott. Pero de eso se ocupa un próximo artículo de *Debates IESA*.

REFERENCIAS

- Elliott, R. N. (1994): «The wave principle». En R. R. Prechter (ed.): *R. N. Elliott's masterworks: the definitive collection*. Gainesville: New Classics Library.
- Nelson, S. A. (2007): *The ABC of stock speculation*. Columbia: Marketplace Books.
- Rhea, R. (1932): *The Dow theory: an explanation of its development and an attempt to define its usefulness as an aid in speculation*. Nueva York: Barron's.
- Rosemberg, J. M. (1982): *Inside* The Wall Street Journal*: the history and the power of Dow Jones and Company and America's most influential newspaper*. Nueva York: MacMillan.

UN BUEN LÍDER DEBE APRENDER A PENSAR

Un gerente necesita no solo pensar mucho sino, además, hacerlo bien. La habilidad de pensar requiere práctica consciente, deliberada y sistemática. Cuando una organización no atiende esta habilidad, los colaboradores no saben resolver problemas ni valoran las buenas ideas.

Claudia Álvarez Ortiz

SABER PENSAR es una cualidad esencial de todo buen gerente o líder. No debe confundirse con inteligencia: ser inteligente y saber pensar no significan lo mismo. La inteligencia es un potencial que tienen todas las personas y la expresan en diferentes cualidades y talentos. El pensamiento es la destreza que permite conducir ese potencial a buen término. Ser inteligente no basta: es necesario desarrollar habilidades de pensamiento que encaucen el potencial de las personas con propósito, estrategia y rumbo. Si algo ha descubierto la psicología cognitiva es que a pensar se aprende.

Saber pensar hace falta en todos los oficios de la vida; la gerencia y el liderazgo no escapan de esta exigencia. La función de pensar se desarrolla como un perfeccionamiento de la adaptación al medio, aunque no siempre las personas estén conscientes de su impacto y de la necesidad de entrenarse en esta destreza.

El éxito de un gerente requiere pensar mucho: analizar la realidad, identificar la información que necesita y, a partir de ello, planificar acciones y formular una visión, unas metas y unos objetivos. Resolver problemas es esencial en la gerencia, así como tomar decisiones responsables y proponer ideas innovadoras. Saber movilizar gente y convencer sobre ideas y planes es también una habilidad de su oficio. Además, debe alcanzar un balance entre su vida personal y su trabajo.

Todo esto requiere habilidades de pensamiento, para estar a la altura de las complejidades del mundo de hoy. Pero, ¿cuán conscientes estamos de nuestras habilidades de pensamiento y sus deficiencias? ¿Cuánto conocemos de las ciencias que permiten desarrollar una de las habilidades más importantes de la vida: pensar?

Claudia Álvarez Ortiz, profesora adjunta del IESA,
especialista en habilidades de pensamiento / calvarezortiz@gmail.com

Un buen líder sabe pensar

Esta es una era de avanzados descubrimientos en neurociencia. Hoy se conoce mucho sobre el funcionamiento del órgano del pensamiento: el cerebro. Pensar es una habilidad que, como la música o un deporte, se puede aprender. A pensar se aprende, así como se aprende a leer y a escribir. Estas últimas habilidades se adquieren, formalmente, en la escuela; pero también, de manera informal, en la casa o el trabajo. Lo importante es que desarrollarlas requiere método y ejemplo.

Lo mismo sucede con el pensar: su desarrollo requiere método, ejemplo y tiempo. Hoy se sabe con más precisión cuáles ambientes, disposiciones y herramientas favorecen ese aprendizaje. La calidad del entrenamiento y una realimentación oportuna son esenciales.

Las habilidades de pensamiento no siempre son atendidas en la escuela o en las organizaciones. A veces parece que tampoco se aprecia en toda su magnitud la necesidad de pensar, ni cómo deben enseñarse sus procesos. Esto puede deberse a que, por naturaleza, pensar es una habilidad mucho más compleja que leer y escribir.

En muchas organizaciones se da por sentada la capacidad de pensar. Se supone que si alguien posee títulos académicos o «experiencia» sabe pensar. La experiencia puede limitarse al ejercicio rutinario de ciertas operaciones, y no necesariamente a mejorar la capacidad de analizar, evaluar o decidir. La experiencia en el entrenamiento del pensar consiste en «horas de vuelo» dedicadas a corregir errores de pensamiento, y en adquirir pericia, rapidez y precisión en su ejecución.

Cuando una organización no atiende estas habilidades los colaboradores no saben resolver problemas, no identifican opciones más allá de las rutinarias ni valoran buenas ideas cuando aparecen. El clima de opinión intelectual es precario. Las personas se dejan llevar por el ego, los miedos o los prejuicios; en general, por barreras de pensamiento y errores cognitivos que obstruyen su quehacer intelectual. En estos espacios, las buenas ideas y su ejecución quedan entregadas al azar, y la excelencia es una utopía.

¿En qué consiste el pensamiento?

Pensar descansa en dos capacidades que obedecen al funcionamiento de los hemisferios cerebrales. El hemisferio izquierdo posee la capacidad ejecutiva de razonar; es decir, relacionar premisas con pruebas de manera lógica. Razonar permite llegar a conclusiones válidas y es la esencia de otras formas de pensar o modalidades de pensamiento: analítico, estratégico, matemático y estadístico. El hemisferio derecho es disruptivo e informal: conduce a nuevas ideas, aunque no de forma lineal, piensa «fuera de la caja» y es la fuente de la creatividad y la innovación.

Para la neurociencia ambas formas de pensar se pueden desarrollar. La colaboración entre ambos hemisferios es la mejor fórmula para el buen desempeño de las facultades intelectuales (De Beauport y Díaz, 2008).

Se han hecho descubrimientos sobre el funcionamiento del cerebro que permiten disponer de conceptos y herramientas para entrenar el pensamiento. Hay que destacar los estudios de Daniel Kahneman, junto con Amos Tversky, acerca de cómo opera el cerebro cuando decide en ambientes inciertos y cómo procesa los errores. Kahneman no hace referencia a los hemisferios, sino a un proceso más complejo que opera en el cerebro; para ello ha introducido la distinción entre dos tipos de pensamiento, denominados sistema 1 y sistema 2 (Kahneman, 2001).

El sistema 1 opera de forma rápida y automática, con poco o ningún esfuerzo y sin sensación de control voluntario. El sistema 2, por el contrario, es lento y requiere concentración. Ambos sistemas interactúan constantemente. Todo lo que se aprende en la vida pasa primero por el sistema 2, lento y con esfuerzo, para luego ejecutarse de forma automática por el sistema 1. Cuando aprendemos a conducir un auto, por ejemplo, los primeros intentos requieren mucha atención y esfuerzo (sistema 2): cómo realizar los cambios de velocidad, al tiempo que se atiende por el espejo retrovisor al carro de atrás. Con tiempo y práctica, el esfuerzo cognitivo disminuye y la rutina de hacerlo tantas y tantas veces permite conducir sin dedicar tanta energía (sistema 1).

La deducción parece sencilla: se aprende poco a poco y luego se convierte en una rutina, para pasar a hacerlo mejor y más rápido. Pero no es tan simple como parece. No solo se utilizan estos dos sistemas para aprender algo nuevo, sino que durante el día son empleados de diversas maneras. Gracias a su interacción es posible juzgar, opinar, concluir y decidir. El asunto central es determinar cuándo usar el sistema 1 (pensar rápido) y cuándo el sistema 2 (pensar lento); es decir, cuándo emitir juicios, conclusiones y decisiones de forma rápida, y cuándo llegar a una conclusión con estudio, consideración y reflexión.

Enseñar a pensar consiste en proveer las herramientas adecuadas, en un ambiente seguro para la práctica constante, la observación y la corrección de los errores

¿Cómo entrenar el pensamiento?

Pensar requiere tiempo y dedicación. Todas las personas piensan, pero hacerlo con pericia requiere atención. El cerebro es muy económico; usa lo mínimo indispensable para hacer su trabajo. La mayoría de las veces, esta tendencia permite funcionar bien en el entorno y sobrevivir; pero, a veces, juega en contra. El sistema 1 tiende a quedarse «en automático» y el sistema 2 tiende a estar en su zona de confort, con mínimo esfuerzo. Los errores son diversos y documentarlos es una de las labores de la ciencia.

Para los expertos cognitivos es una realidad que el sistema 1 —intuitivo y rápido— comete muchos errores, y que el sistema 2 —lento— requiere mucho entrenamiento para ejecutar bien sus tareas. ¿Qué significa buen entrenamiento en habilidades cognitivas? Educación. El entrenamiento consciente, deliberado y sistemático con las herramientas correctas desarrolla los procesos de pensamiento. De forma ideal, estas capacidades deben enseñarse en la escuela en un nivel básico, y en uno más completo en la universidad y el posgrado.

Pero muchas veces estas habilidades no son atendidas en la enseñanza formal, y las empresas deben suplir las carencias con programas diseñados específicamente para enseñar a su gente a pensar. Enseñar a pensar consiste en proveer las herramientas adecuadas al sistema 2, en un ambiente seguro para la práctica constante, la observación y la corrección de los errores. De manera que, en el momento requerido, el individuo pueda estar a la altura de sus circunstancias.

REFERENCIAS

- De Beauport, E. y Díaz, A. S. (2008): *Las tres caras de la mente*. Caracas: Alfa.
- Kahneman, D. (2001): *Thinking, fast and slow*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.

PRESUPUESTO PÚBLICO BASADO EN DESEMPEÑO:
DESAFÍOS PARA SU IMPLANTACIÓN

Víctor Carrillo

El presupuesto público basado en desempeño es una herramienta gerencial que conecta recursos con resultados. El modelo se ha expandido en los últimos veinte años y se le atribuyen incrementos de efectividad, eficiencia y transparencia en el sector público. Pero algunos países han tenido problemas para aplicarlo.

EL PRESUPUESTO basado en desempeño (PBD) se sostiene sobre dos principios: 1) la producción de información sobre el desempeño del sector público (principalmente en forma de objetivos, indicadores y evaluaciones de impacto) y 2) el uso de esa información en las decisiones presupuestarias. El concepto de PBD implica una conexión directa entre los resultados que obtienen las organizaciones públicas y los recursos que se les asignan (Kraan, 2007; Downes, Moretti y Nicol, 2017).

La principal motivación para aplicar el PBD es mejorar el desempeño de la administración pública, con un énfasis especial en mejorar su eficiencia y efectividad. La lógica del modelo supone que la disponibilidad de información sobre el impacto de las intervenciones del sector público facilita los procesos de decisión de los encargados de formular políticas; conociendo cuáles programas funcionan y cuáles no, podrán priorizar el gasto en los proyectos que agreguen mayor valor. Otros argumentos sugieren que el PBD repercute en la transparencia, la rendición de cuentas y el cambio hacia una cultura burocrática enfocada en resultados.

Downes, Moretti y Nicol (2017) distinguen cuatro categorías de sistemas presupuestarios basados en desempeño, según su nivel de madurez en la aplicación del modelo:

1. Simple: provee información de desempeño en paralelo con la publicación del presupuesto anual, con el objetivo de incrementar la transparencia y el volumen de información disponible en la formulación de políticas. Pero esta información no se utiliza en el proceso de asignación presupuestaria.
2. Informativo: ofrece información de desempeño en conjunto con información financiera con mayor periodicidad (por ejemplo, informes trimestrales que muestran el avance del presupuesto anual). No obstante, al igual que en la primera categoría, los resultados de esta información no se relacionan con la asignación presupuestaria.

Víctor Carrillo, profesor del IESA.

3. Gerencial: la información de desempeño es producida y utilizada para la gestión interna y la rendición de cuentas de la organización. Tiene una conexión débil con la asignación presupuestaria.
4. Directo: la información de desempeño es provista junto con la información financiera, y sus resultados tienen efectos en la asignación presupuestaria.

PBD en el contexto internacional y los problemas para su implantación

El PBD forma parte de un paradigma de reforma de mayor alcance: la «nueva gestión pública» (NGP). Este modelo administrativo da preminencia a los resultados organizacionales sobre el control de los procesos internos (Pollitt y Bouckaert, 2011). Algunos autores proponen el término «nueva gestión financiera pública» (NGFP) y designan el PBD como componente financiero del paquete global de reformas de la NGP (Humphrey, Guthrie, Jones y Olson, 2005). El reconocimiento del PBD como herramienta central en la modernización de las burocracias ha potenciado su importancia y le ha otorgado un espacio relevante en el debate académico y la práctica gerencial.

Existen pruebas tanto de la expansión internacional del modelo como de su vinculación con programas de reforma más amplios (Clark, Menifield y Stewart, 2018). No obstante, el proceso de transferencia global del PBD no ha sido uniforme. Estudios comparados muestran variaciones en la trayectoria de reforma de los países (Sterck y Scheers, 2006). Por ejemplo, en el caso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), no todas las naciones han logrado implementar la técnica presupuestaria con la misma profundidad. Algunas la internalizan vinculando intensamente la información de desempeño con las decisiones presupuestarias (Gran Bretaña, Dinamarca, Finlandia y Suiza), mientras que otras crean sistemas de información que no guardan relación con el presupuesto (Italia, Estonia y Australia). En términos agregados, la mayoría de los países miembros de esta organización poseen sistemas de PBD «simples» o «informativos» (Downes, Moretti y Nicol, 2017). El mismo patrón se observa en el nivel municipal de gobierno. En los casos de Italia y Alemania se observa un uso «modesto» de la información de desempeño: es utilizada principalmente en la fase de asignación presupuestaria y en menor medida en las labores de seguimiento (Grossi, Reichard y Ruggiero, 2016).

Los estudios muestran que no todas las naciones logran incorporar exitosamente los principios del PBD en las rutinas y culturas administrativas de sus organizaciones. Un problema similar ocurre con la NGP, cuya influencia global ha sido principalmente retórica y regulatoria, pero existe poca evidencia de una convergencia en términos de implementación e impacto. Por ejemplo, para Goldfinch y Wallis (2010) existe una «convergencia heterogénea» en la NGP: países que coinciden en el discurso y los marcos normativos difieren en el proceso de aplicación del modelo.

La aplicación exitosa del PBD requiere algo más que la voluntad de la élite reformadora de introducir la herramienta para mejorar el desempeño del sector público. La interacción de otras variables afecta la consolidación del modelo presupuestario. Es necesaria, entonces, la alineación de un conjunto de factores para que la organización comparta los valores y principios del PBD, movilice recursos para su desarrollo y premie o castigue comportamientos con base en su correspondencia con la nueva práctica.

Respuestas desde la perspectiva institucional

Es importante identificar los elementos que facilitan u obstaculizan el proceso de internalización del PBD en las organizaciones gubernamentales, dada su conexión con los grados de eficiencia, efectividad y transparencia de la administración pública.

La perspectiva del análisis institucional —específicamente, el «nuevo institucionalismo sociológico»— posee un robusto conjunto de instrumentos conceptuales para explicar los procesos de creación y cambio de instituciones. Las instituciones son definidas como reglas y prácticas duraderas orientadas por una estructura de significados compartidos que prescriben el comportamiento apropiado de los actores (March y Olsen, 2008)

Una institución posee tres características fundamentales:

1. Un elemento de «rutinización» expresado en la existencia de reglas y prácticas estandarizadas, relativamente invariables y resistentes al tiempo y a las preferencias individuales. Las rutinas facilitan los procesos de decisión al establecer cómo deben comportarse actores específicos en situaciones determinadas.
2. Un factor «cognitivo» caracterizado por la existencia de una estructura de significados compartidos por los actores (vocabularios, símbolos, modos de razonamiento) que funciona como marco de referencia para percibir la realidad.
3. Un elemento «normativo» reflejado en la existencia de reglas o lógicas de idoneidad, que restringen el comportamiento de los actores y los invita a comportarse de una manera determinada según la función y la situación.

El elemento normativo constituye la base del concepto de institución: un arreglo para vivir en sociedad, una comunidad de valores y significados que le da sentido al entorno, pero que también prescribe reglas (formales e informales) que llevan a los actores a comportarse de manera «apropiada». En otras palabras, las instituciones proveen a las personas una «lógica de lo apropiado», que les indica el comportamiento correcto, aceptado, natural, justificado y legítimo en una situación específica (March y Olsen, 2008).

La principal motivación para aplicar el PBD es mejorar el desempeño de la administración pública, con un énfasis especial en mejorar su eficiencia y efectividad

El cambio institucional es un proceso incremental, cuyo ritmo y profundidad dependen del acoplamiento entre la nueva práctica y las instituciones establecidas (o la convergencia entre las rutinas, significados y lógicas en disputa). Aunque la teoría no es determinista —no dice que el cambio es imposible sin acoplamiento— y postula que las reformas son viables, sí considera que el desacoplamiento institucional es una restricción importante que puede afectar el resultado final de un proyecto de cambio. Para Olsen (2016: 14), «los reformadores del sector público no son omnipotentes ni impotentes. Son más "jardineros" que "arquitectos" institucionales». Por tal razón, las reformas administrativas son de largo plazo e histórico-dependientes.

Toda nueva práctica introducida en una organización debe, entonces, pasar por un proceso de «institucionalización» para alcanzar su consolidación. La institucionalización implica la administración secuencial del proyecto de cambio,

en una trayectoria que comienza con la incorporación formal de la práctica (por ejemplo, en leyes o reglamentos) y termina con su internalización procedimental, cognitiva y normativa por parte de los actores (Tolbert y Zucker, 1996). El concepto es útil para explicar situaciones en las que se observa disonancia entre las estructuras formales (y las rutinas) y los comportamientos de los actores. Por ejemplo, en el caso del PBD se puede atribuir su modesto récord global de implantación a dificultades en el proceso de institucionalización en cada país. Tales dificultades pueden resultar del desacoplamiento entre el «arreglo institucional» que plantea el nuevo modelo (rutinas, significados y lógicas de idoneidad) y las estructuras cognitivas y normativas de las organizaciones receptoras.

Factores que afectan el proceso de institucionalización

Las variables que afectan el proceso de institucionalización de una nueva práctica, como el PBD, pueden ser clasificadas en dos categorías: contextuales y organizacionales.

Variables contextuales

Para la institucionalización de una práctica como el PBD las variables contextuales clave son la presión del entorno y la tradición administrativa.

Presión del entorno

En general, a mayor presión mayor probabilidad de consolidar la práctica. ¿Por qué algunas organizaciones absorben ciertas prácticas y otras no? ¿Cuáles son las motivaciones que llevan a introducir un arreglo institucional determinado? Una posible respuesta se encuentra en la teoría del «isomorfismo institucional» (DiMaggio y Powell, 1991), según la cual existen dos condiciones básicas que presionan a las organizaciones para que adopten una estructura específica: 1) coerción o existencia de obligaciones formales en el entorno (marco regulatorio) y 2) presión informal ejercida por la «búsqueda de legitimidad» que impulsa a los actores a copiar instituciones valoradas socialmente. Ambas condiciones han sido utilizadas para explicar la expansión internacional de los paquetes de reforma de NGP y PBD.

Desde la perspectiva de la coerción se ha argumentado que los organismos multilaterales y las agencias de asistencia internacional han condicionado la asignación de recursos a la aplicación de esos modelos de gestión. Esto ha influido particularmente en la trayectoria de la reforma latinoamericana. Goldfinch y Wallis (2010) argumentan, desde la perspectiva de la legitimidad, que se ha construido un «mito» internacional alrededor de la NGP que la ha propugnado como «la mejor práctica» y la ha legitimado como paradigma de reforma (pese a no existir pruebas de su superioridad técnica). Esto crea las condiciones para que, en situaciones de incertidumbre, la élite reformadora «copie» el modelo como una forma de legitimarse ante actores relevantes. También se ha argumentado que el uso de información de desempeño en la gestión presupuestaria se relaciona con el volumen de presión informal ejercida por los ciudadanos y la opinión pública (Grossi, Reichard y Ruggiero, 2016).

La relación entre presiones externas y proceso de institucionalización es fácil de entender. Se refiere tanto a los detonadores (razones para reformar) como a la intensidad del compromiso de los actores por internalizar la práctica. A mayor presión (legal, ciudadana, de opinión pública) mayor compromiso para moldear rutinas, cogniciones y normas que consoliden el nuevo arreglo.

Tradición administrativa

El ritmo y la profundidad de la institucionalización del PBD son impactados por la tradición administrativa de la burocracia nacional. Un argumento recurrente en la bibliografía sobre reforma del sector público es que la trayectoria de las intervenciones para mejorar su desempeño es afectada por variables culturales. Tanto el diseño del paquete (las herramientas seleccionadas) como sus resultados son mediados por las «instituciones culturales» de un país (Christensen y Lægreid, 2011) y las «filosofía y cultura de los gobiernos» (Pollitt y Bouckaert, 2011). Posiciones más radicales señalan que el desacoplamiento entre las nuevas estructuras y la cultura de la burocracia es un obstáculo para implementar reformas, y resaltan los casos de Asia y Latinoamérica.

Las burocracias no son homogéneas. Se diferencian por las tradiciones administrativas que posean, y es razonable esperar que reaccionen de manera distinta ante el mismo estímulo (NGP o PBD, por ejemplo). Las tradiciones administrativas son «patrones de comportamiento relativamente duraderos en el estilo y la sustancia de la administración pública de un país particular o un grupo de países» (Painter y Peters, 2010: 6). Difieren en elementos tan importantes como la percepción de la relación entre el Estado y la sociedad, las dinámicas entre políticos y burócratas, la naturaleza de la rendición de cuentas y el énfasis en procesos o resultados. Por ejemplo, existen marcadas diferencias entre las tradiciones anglosajona y latinoamericana. En la primera, los grupos de intereses y el mercado ejercen un papel preponderante en la sociedad (al limitar y fragmentar el poder de la burocracia), el servicio civil se encuentra profesionalizado (no politizado), la rendición de cuentas es una práctica recurrente del proceso político y se orienta al ciudadano, y la actividad burocrática se enfoca en el logro de resultados. Mientras que en la tradición latinoamericana el Estado desempeña un papel dominante (con intervención directa o indirecta en el control de amplios espacios sociales), la burocracia se encuentra politizada (con el desarrollo de patrones personalistas y clientelares), los procesos de rendición de cuentas son esencialmente intercambios administrativos dentro del aparato público y la burocracia privilegia el seguimiento de procesos sobre el logro de resultados.

El presupuesto basado en desempeño repercute en la transparencia, la rendición de cuentas y el cambio hacia una cultura burocrática enfocada en resultados

El institucionalismo sociológico no es determinista. No postula que la institucionalización de una práctica sea impedida por la tradición administrativa o que ciertas intervenciones sean aplicables solamente en ciertas culturas. Lo que sí implica su concepción incremental del cambio es que la cultura «filtra y ajusta» la nueva práctica a sus patrones históricos. «Las prescripciones globales de reforma han sido consistentemente interpretadas y responden diferentemente dependiendo de los arreglos institucionales nacionales, los recursos y la tradición histórica» (Olsen, 2016: 21). La tradición administrativa de la burocracia se encuentra imbuida en la estructura de significados y lógicas de idoneidad de las organizaciones que la componen. Por tal razón, la alineación entre la nueva práctica y la cultura del sector público influye en la complejidad y el ritmo del proceso de institucionalización.

Variables organizacionales

La institucionalización de una práctica como el PBD depende también de características de las organizaciones, tales como su liderazgo, estructura y capacidades tanto adaptativa como técnica.

Liderazgo

La institucionalización del PBD requiere el surgimiento de líderes que promuevan el compromiso con la herramienta y reduzcan la resistencia a ella. Independientemente de los incentivos o restricciones que existan en el entorno, la nueva práctica no será institucionalizada hasta que surja el liderazgo necesario para orientar la tarea. En el estudio de las reformas del Estado se han relacionado las fallas de liderazgo con problemas de implementación. Según Tolbert y Zucker (1996), el líder (o «campeón») ejerce un papel fundamental en el proceso de institucionalización. Su misión es crear consenso entre los miembros de la organización acerca del «valor» o utilidad de la nueva estructura, para legitimarla y producir las condiciones necesarias para su rutinización y estandarización. Esta tarea requiere, en primer lugar, el desarrollo de una narrativa que exprese «disconformidad con las viejas prácticas» (que producen o no resuelven problemas) y «satisfacción con la nueva práctica» (que resuelve problemas); y en segundo lugar, la construcción y conducción de un «compromiso de valor reformativo» que disminuya la oposición al cambio en la organización (Mauro, Cinquini y Grossi, 2018: 232). En otras palabras, el líder debe cumplir objetivos en dos campos: cognitivo y normativo. En el primero, teoriza, define problemas y relaciona la nueva práctica con la solución; y en el segundo, crea un compromiso con la acción e instruye sobre el comportamiento apropiado.

Un papel fundamental del líder es moldear cogniciones mediante el proceso de «teorización». Las instituciones son estructuras de significados compartidos que median las percepciones de los individuos. Los vocabularios, símbolos y lógicas de pensamiento constituyen marcos cognitivos que impactan sus acciones. La completa institucionalización de una práctica se alcanza cuando logra «sedimentarse» en el sistema cognitivo de la organización (Tolbert y Zucker, 1996); es decir, cuando se produce un consenso entre sus miembros sobre la utilidad y los beneficios de la nueva herramienta gerencial. Este consenso se traduce en disminución de la oposición al proyecto de cambio y en la expansión, rutinización y perpetuación de la estructura.

El líder tiene una tarea importante en la modelación de las cogniciones durante el proceso de institucionalización. Debe conceptualizar la relevancia de la nueva estructura con el vocabulario y los símbolos de la organización. Tolbert y Zucker (1996) definen esto como «teorización», un proceso que consta de dos fases: 1) el líder estructura los problemas que enfrenta la organización (diagnostica fallas o fuentes de insatisfacción) y 2) presenta y justifica un nuevo arreglo institucional que soluciona el problema. Según Tolbert y Zucker, si el proceso de teorización es exitoso se alcanza el compromiso (consenso cognitivo) necesario para internalizar la práctica. En caso contrario, existirá disonancia entre las estructuras formales y el comportamiento cotidiano de los actores.

Estructura normativa

El ritmo y la profundidad de la institucionalización del PBD son impactados por el grado de acoplamiento entre las lógicas de idoneidad. Mientras que la estructura cognitiva de la organización impacta en la forma como sus miembros perciben e interpretan la realidad, la estructura normativa les indica cuál decisión deben tomar en una situación dada. Una institución es no solo un sistema de significados compartidos, sino también una estructura «predecible» de reglas, prácticas y procedimientos que da por descontado cómo se comportarán los actores (March y Olsen, 2008).

La estructura normativa de una organización es relevante para todo proceso de reforma. La institucionalización de una política está influida por el grado de convergencia (o divergencia) entre las lógicas de idoneidad de la organización y de la herramienta que se quiere incorporar. Por ejemplo, en el modelo del PBD, lo «apropiado» para un burócrata es privilegiar los resultados sobre los procesos (lo que no implica evadir prácticas de rendición de cuentas). Esa orientación normativa se transforma en un criterio para tomar decisiones en la administración cotidiana, en la que la generación de impacto social está por encima de la extrema rigurosidad (o rigidez) de los procesos. Ahora bien, si el modelo es introducido en un ambiente donde lo «apropiado» para el burócrata es enfocarse en el cumplimiento estricto del proceso, sin atender el grado de eficiencia o impacto de la administración pública, lo más probable es que el PBD quede establecido formalmente (en leyes y manuales de procedimientos) pero no aplicado en la práctica, debido al choque de la política con la estructura normativa.

El reconocimiento del presupuesto basado en desempeño como herramienta central en la modernización de las burocracias ha potenciado su importancia y le ha otorgado un espacio relevante en el debate académico y la práctica gerencial

La alineación de las lógicas de idoneidad depende de dos elementos. En primer lugar, el proceso de teorización realizado por el líder debe justificar y legitimar la relevancia de la práctica. En caso de existir una amplia disonancia entre las lógicas, el líder tiene una función fundamental en la elaboración de una narrativa que genere insatisfacción con el viejo arreglo y satisfacción con la nueva estructura. El segundo elemento es «el diseño del nuevo arreglo institucional». La intervención debe ser planificada de manera que restrinja y moldee el comportamiento de los actores. Por ejemplo, en el caso del PBD, se debe alinear estrictamente la asignación de recursos con la medición de resultados y no con lógicas incrementales.

Capacidad adaptativa de la organización

La institucionalización del PBD depende de la capacidad de la organización para diseñar «la mejor solución posible». Los modelos de gestión pública se sostienen sobre un núcleo básico de teorías, conceptos y herramientas elaboradas progresivamente por académicos, consultores y burócratas. En sus inicios, estos modelos surgen como respuestas a problemas enmarcados en contextos geográficos e históricos particulares. Tal es el caso de la NGP, que se estructuró originalmente como un conjunto de reformas aplicado por los gobiernos neoliberales del mundo anglosajón durante los años ochenta. Posteriormente, las ideas centrales del paradigma se expandieron internacionalmente, mediante un «proceso de transferencia de políticas» que permitió su aplicación en distintos contextos. La adaptación de las ideas originales a las realidades particulares de cada organización surge como

una variable relevante del proceso de institucionalización; premisa que ha sido recogida por las teorías pos-NGP, según las cuales los paradigmas de reforma dejaron de ser considerados «mapas maestros» y ahora son entendidos como un «menú de objetivos e intervenciones potenciales» (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2015: 235). Esta nueva conceptualización transforma las características del proceso de adopción de políticas: de una simple copia de «soluciones universales» (o mejores prácticas) a un proceso «iterativo» (ensayo y error) y «adaptativo» que busca la «mejor solución posible» para resolver problemas gerenciales concretos.

El proceso de adaptación de las ideas generales de un modelo de gestión pública al contexto particular de una organización implica dos decisiones. En primer lugar, la «definición de los objetivos específicos» que se desea alcanzar con la aplicación de la nueva estructura. Centrarse en la definición de objetivos ayuda a pensar primero en el problema y luego en la solución. Dicho de otra forma, obliga a pensar primero en la necesidad y luego en la búsqueda de herramientas gerenciales que encajen en la situación particular. Esto es pertinente en términos estratégicos y cognitivos, porque la institucionalización de una práctica se facilita cuando los miembros de la organización logran identificarla como la respuesta a problemas concretos que les causan insatisfacción. Por ello, los nuevos planteamientos de reforma en los países en desarrollo se alejan progresivamente del clásico trasplante de estructuras administrativas desde las naciones industrializadas (soluciones genéricas y rígidas para objetivos vagamente definidos), y se enfocan en la definición ecléctica de la «mejor solución posible» para optimizar funciones gerenciales específicas, como recursos humanos, presupuesto y medición del desempeño. De esta manera se atribuye un significado al proceso de adopción que trasciende la actividad mecánica de copiar un modelo, y aumentan las posibilidades de lograr compromiso con la institucionalización.

La institucionalización del presupuesto basado en el desempeño requiere el surgimiento de líderes que promuevan el compromiso con la herramienta y reduzcan la resistencia a ella

La segunda decisión se relaciona con el «diseño autónomo del paquete de intervención», o la selección del conjunto de políticas específicas que se consideran más adecuadas para lograr los objetivos organizacionales, dadas ciertas restricciones. No todas las opciones de intervención que ofrece un modelo de gestión son pertinentes para un contexto determinado. Por ejemplo, en las reformas ejecutadas en los países en desarrollo durante los años ochenta y noventa, no se aplicó el paquete completo de NGP, sino solo las herramientas que se alineaban con la reducción de los costos del sector público. Políticas como la privatización y la reducción del aparato burocrático fueron más frecuentes que la aplicación de modelos de calidad o la creación de sistemas de medición de desempeño. Otro aspecto relevante tiene que ver con la «apropiación» de la intervención por los miembros de la organización. Si el diseño es prefabricado e impuesto desde afuera, disminuye el compromiso de los actores con su institucionalización. Este punto ha sido utilizado para señalar que uno de los obstáculos a la implantación de reformas en los países en desarrollo fue la imposición de sus diseños por las agencias de ayuda internacional (Polidano y Hulme, 1999).

Capacidad técnica de la organización

La institucionalización del PBD depende de la capacidad de la organización para producir información sobre su desempeño. La capacidad técnica de los miembros de la organización para ejecutar el PBD ha sido señalada como un elemento clave del proceso de institucionalización; en particular, se resalta la importancia de desarrollar las «habilidades técnicas para elaborar mediciones de desempeño, indicadores, y la creación de vínculos entre recursos presupuestarios y objetivos» (Mauro, Cinquini y Grossi, 2018: 232). Estudios en gobiernos municipales han señalado la baja calidad técnica de los documentos de medición del desempeño; en los cuales se encuentran, por un lado, proliferación de indicadores financieros y de insumos, y, por el otro, escasez de indicadores de resultados e impactos (Grossi, Reichard y Ruggiero, 2016). Esto ocasiona que el sistema de medición sea poco útil para la gestión por resultados y desincentiva su uso por políticos y burócratas quienes, además, poseen poco conocimiento sobre el PBD y las oportunidades que ofrece para mejorar el desempeño.

La alineación de las variables contextuales y organizacionales

Por sí sola, ninguna variable es capaz de determinar el éxito o el fracaso de la aplicación del PBD. El factor clave es la forma como se relacionan las variables contextuales y organizacionales, pues se producen lógicas que favorecen u obstaculizan la institucionalización del modelo. Por un lado, la presencia de presiones externas y una cultura burocrática orientada a resultados no ejercerán efectos si no se alinean con los factores organizacionales adecuados (liderazgo que teorice e impulse el consenso, adaptación del modelo a la realidad particular y producción de información pertinente y oportuna). Por otro lado, es posible que en la organización surja el liderazgo con el interés de promover el PBD y cuente con la capacidad técnica para acometer esta empresa; pero, si el contexto no presiona para aplicar la herramienta y la tradición administrativa posee lógicas de idoneidad incompatibles con el modelo presupuestario, es difícil que la práctica se internalice.

La «sedimentación» (o institucionalización completa) del PBD ocurrirá cuando se produzca una alineación entre las variables del contexto y la organización; en otras palabras, cuando las presiones del entorno y la cultura de la burocracia sean reforzadas por el liderazgo, y cuando existan las capacidades y las estructuras normativas y cognitivas favorables para el PBD. Una «desalineación» de factores externos e internos afectará el ritmo y la profundidad de la reforma.

Es razonable argumentar que en el escenario ideal se ubiquen distintas lógicas o maneras de interrelación capaces de mostrar la importancia relativa de alguna de las variables. Por ejemplo, es posible que un liderazgo capaz de moldear adecuadamente las estructuras cognitivas y normativas de la organización logre institucionalizar el PBD, en medio de una tradición administrativa incompatible con sus principios, o que en un entorno con poca presión formal (legal) se internalice el modelo debido a que la tradición administrativa imprime en la organización una lógica que legitima su aplicación, independientemente de la fortaleza del liderazgo.

El PBD en el contexto latinoamericano

La idea de una tradición administrativa incompatible con los principios del PBD es de extrema importancia para los ges-

tores públicos latinoamericanos que desean introducir este modelo presupuestario en sus organizaciones. Es necesario analizar la naturaleza de la interrelación de estas variables y los factores que dificultan la aplicación del PBD. Más importante incluso es determinar cuáles elementos deben combinarse en una estrategia de implantación. Las respuestas a estas interrogantes requieren considerar algunas implicaciones de política pública.

Latinoamérica no ofrece un contexto favorable para la aplicación del modelo. La tradición administrativa es legalista, clientelar y poco profesional, características que entran en conflicto con el paradigma de orientación a resultados y decisiones basadas en evidencias. Además, las presiones del entorno son esencialmente formales y están representadas por regulaciones de las leyes de administración financiera y exigencias de los organismos multilaterales que aplican planes de asistencia técnica. En el debate cotidiano no abundan actores y argumentos que exijan mayor efectividad, eficiencia y transparencia del gasto público, lo que impide la formación de un volumen significativo de presiones informales que induzcan a las organizaciones a incrementar su legitimidad mediante la internalización del PBD.

Las limitaciones técnicas y adaptativas de las organizaciones gubernamentales también dificultan la aplicación del modelo presupuestario. La politización y la informalidad de las burocracias latinoamericanas han obstaculizado la formación de un sólido sistema de servicio civil que desarrolle las competencias básicas para implementar el PBD. A esto se suma que las administraciones han presentado dificultades en el proceso de adopción de paradigmas foráneos; por ejemplo, la escasa capacidad de la élite para adaptar un paquete de modernización ideado para el contexto anglosajón (Nickson, 2002).

La implicación práctica para los líderes burocráticos y políticos latinoamericanos es que la consolidación del PBD requiere la generación de más presiones externas y el desarrollo acelerado de capacidades técnicas y adaptativas. Ahora bien, la dificultad para institucionalizar el PBD no tiene que ser un escenario desolador. Por el contrario, el diagnóstico es el punto de partida para clarificar la magnitud de la tarea requerida. Para obtener avances rápidos y significativos es necesario plantear una estrategia audaz, que potencie fortalezas y mitigue debilidades; por ejemplo, resolver el desacoplamiento que existe entre las lógicas de la tradición administrativa y el modelo. La acción inteligente no es esperar a que, a largo plazo, cambien los atributos de las burocracias latinoamericanas (algo que para algunos ni siquiera es deseable); por el contrario, la brecha representa una oportunidad para que los líderes de la región internalicen la importancia de su papel en las organizaciones públicas. El éxito de una técnica gerencial no se decreta en leyes, es necesario que políticos y burócratas actúen como «jardineros institucionales», teoricen, construyan bases de apoyo y legitimen la nueva herramienta con pruebas de su utilidad para resolver problemas concretos.

La consolidación del líder como agente de cambio no es suficiente. También se requiere incrementar las presiones externas. La función de los parlamentos y el sistema de control fiscal es fundamental. Los parlamentos deben redireccionar el debate público sobre el tema presupuestario y sacarlo del análisis de insumos (volumen de recursos y su distribución por partidas) para enfocarse en la evaluación de resultados (impacto social logrado con los recursos). El sistema de control fiscal debe fortalecer la rendición de cuentas con base en resultados, lo que ayudará a superar la visión estrictamente procedimental de sus actuaciones. Además, el desarrollo progresivo de las capacidades técnicas y adaptativas de los gerentes es una tarea en el que los centros de política pública

En el debate cotidiano latinoamericano no abundan actores y argumentos que exijan mayor efectividad, eficiencia y transparencia del gasto público, lo que dificulta la aplicación del PBD

deben agregar valor con el desarrollo de líneas de investigación sobre los efectos del PBD en el desempeño del sector público o las tareas requeridas para adaptar paradigmas que fluyen en el proceso global de transferencia de políticas.

Moldear estructura cognitivas y normativas no es tarea sencilla, pero asimilar el objetivo es el primer paso para lograrlo. Salir de un mundo de políticas que no se ejecutan comienza por detectar los determinantes de su implementación. El debate está abierto.

REFERENCIAS

- Brinkerhoff, D. y Brinkerhoff, J. (2015): «Public sector management reform in developing countries: perspective beyond NPM orthodoxy». *Public Administration and Development*. Vol. 35: 222-237.
- Christensen, T. y Lægreid, P. (2011): *The Ashgate research companion to new public management*. Nueva York: Routledge.
- Clark, C., Menifield, C. y Stewart, L. (2017): «Policy diffusion and performance-based budgeting». *International Journal of Public Administration*. Vol. 41. No. 7: 528-534.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1991): «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field». En W. Powell (ed.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Downes, R., Moretti, D. y Nicol, S. (2017): «Budgeting and performance in the European Union». *OECD Journal on Budgeting*. Vol. 2017/1. https://www.oecd.org/gov/budgeting/budgeting-and-performance-in-the-eu-oecd-review.pdf
- Goldfinch, S. y Wallis, J. (2010): «Two myths of convergence in public management reform». *Public Administration*. Vol. 88. No. 4: 1099-1115.
- Grossi, G., Reichard, C. y Ruggiero, P. (2016): «Appropriateness and use of performance information in the budgeting process: some experiences from German an Italian municipalities». *Public Performance Management Review*. Vol 39: 581-606.
- Humphrey, C., Guthrie, J., Jones, L. y Olson, O. (2005): «The dynamics of the public financial management change in an international context». En C. Humphrey, J. Guthrie, L. Jones y O. Olov (eds.): *International public financial management reform: progress, contradictions, and challenges*. Connecticut: Information Age Publishing.
- Kraan, D-J. (2007): «Performance budgeting in OECD countries». *OECD Journal on Budgeting*. Vol. 7. No. 4. https://www.oecd.org/gov/budgeting/43411385.pdf
- March, J. y Olsen, J. (2008): «Elaborating the "new institutionalism"». En S. Binder, R. Rhodes y B. Rockman (eds.): *The Oxford handbook of political institutions*. Oxford: Oxford University Press. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199548460.003.0001
- Nickson, A. (2002): «Transferencias de políticas y reformas en la gestión del sector público en América Latina: el caso del New Public Management». *Revista del CLAD*. No. 24.
- Olsen, J. (2016): «An institutional perspective». En S. van de Walle, y S. Groeneveld (eds.): *Theory and practice of public sector reform*. Nueva York: Routledge.
- Painter, M. y Peters, G. (2010): «The analysis of administrative traditions». En B. Peters (ed.): *Traditions and public administration*. Londres: Palagrave Macmillan.
- Polidano, C. y Hulme, D. (1999): «Public management reform in developing countries: issues and outcomes». *Public Management Review*. Vol. 1. No. 1: 121- 132.
- Pollitt, C. y Bouckaert, G. (2011): *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford: Oxford University press.
- Sterck, M. y Scheers, B. (2006): «Trends in performance budgeting in seven OECD countries». *Public Performance and Management Review*. Vol. 30. No. 1: 47-72.
- Tolbert, P. y Zucker, L. (1996): «The institutionalization of institutional theory». En S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (eds.): *Handbook of organization studies*. Londres: Sage.

SE BUSCAN EMPRESARIOS B

Edwin Ojeda y Aramis Rodríguez

Las empresas B se preocupan por causar un impacto positivo en la sociedad y en el ambiente, sin dejar de concebir la obtención de utilidades como la parte central de la estrategia para alcanzar sus objetivos. En América Latina existen más de 300; excepto en Venezuela, donde no hay una empresa B certificada.

QUIEN HABLE de «empresas sociales» (o empresarios sociales), en un país tan polarizado y politizado como Venezuela, corre el riesgo de ser etiquetado de socialista, si el público está formado mayoritariamente por empresarios tradicionales (o empresarios «de verdad»), o derechista, si la mayoría del público está integrada por representantes del denominado «tercer sector»: ONG, fundaciones y otros actores institucionales.

El movimiento de empresas B es una realidad palpable en América Latina a partir de 2012. En la actualidad existen más de 300 empresas certificadas, desde México hasta Argentina. Venezuela ni siquiera tiene una; a pesar de que los trabajos de Bautista y Cámara (2018) y Lares y Pietri (2018) muestran que algunas empresas venezolanas cuentan con el potencial para obtener la certificación.

Empresas sociales y empresas B

Curto (2012) clasifica las empresas sociales en las siguientes categorías:

- ONG tradicional: obedece a un objetivo social o ambiental único o principal, y opera como organización sin ánimo de lucro.
- Empresa social sin ánimo de lucro: cuenta con un objetivo social o ambiental único o principal, funciona como una organización sin ánimo de lucro y es innovadora en sus proyectos.
- Empresa social híbrida: posee un objetivo social o ambiental único o muy importante, y su estrategia de obtención de ingresos «complementa» o está «integrada» en la misión de la organización.
- Empresa social con ánimo de lucro: su objetivo social o ambiental concentra un importante esfuerzo organizacional, pero no es el único; de hecho, cuenta con una estrategia clara de obtención de ingresos.

Para el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin, 2013) las empresas B constituyen un vehículo de emprendimiento e innovación dentro del ecosistema (empresarial) que persigue un triple impacto:

1. Solucionar problemas sociales y ambientales mediante los productos y servicios que comercializan, pero también gracias a sus prácticas profesionales y ambientales, y las relaciones cultivadas con comunidades, proveedores y diferentes grupos de intereses.
2. Aprobar un riguroso proceso de certificación que valide el cumplimiento de estándares mínimos de desempeño, así como el ejercicio de labores con total transparencia —incluso con publicación de resultados— y calidad en el impacto de los resultados sociales y ambientales.

Edwin Ojeda y Aramis Rodríguez, profesores del IESA.

3. Incorporar modificaciones legales para proteger la misión o el propósito empresarial, en cuyo enunciado se combinan el interés público y el privado.

Para el Fomin (2013: 7):

> La empresa B es un nuevo fenómeno empresarial que amplía el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros. Su objetivo es crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Opera con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que busca el mejor rendimiento financiero y permite la repartición de utilidades entre accionistas. Su filosofía es que la mejor manera de provocar un cambio social o ambiental es a través del mercado. En este sentido, la empresa B considera las utilidades como la herramienta para lograr sus objetivos y no como un fin en sí mismas.

De acuerdo con esta definición, las empresas B buscan tanto impacto positivo como rendimiento financiero. Tal precisión limita la certificación de una empresa B a las categorías 3 y 4 propuestas por Curto: empresa social híbrida y empresa social con ánimo de lucro.

Oportunidades para las empresas (B y no B)

¿Por dónde empezar la construcción de un ecosistema de empresas B? La experiencia latinoamericana sugiere identificar audiencias que compartan los objetivos B (Fomin, 2013):

- Pioneros con propósitos: son empresas que intentan establecer nuevos paradigmas en el mercado tradicional; por ejemplo, empresas de reciclaje que reutilizan material de desecho para productos destinados al consumidor final.
- Empresas que adoptan el nuevo paradigma: examinan constantemente formas de hacer realidad su compromiso y mantienen vivo el interés en contribuir a la construcción de nuevas economías; por ejemplo, empresas que mejoran los estándares de seguridad o incorporan prácticas más respetuosas con el ambiente.
- Empresas que funcionan como focos de atracción: son referentes en sus sectores, tienen capacidad para construir nuevas economías y se destacan por su innovación y resultados; por ejemplo, empresas que ejercen liderazgo sustentado en su reputación ética y compromiso social.

La experiencia latinoamericana también indica que es posible formar parte del ecosistema innovador de soluciones a problemas ambientales o sociales sin ser una empresa B certificada. Tal es el caso de Bancolombia, el banco más grande de ese país.

Bancolombia fue la primera empresa en implementar el programa «Mide lo que importa», en conjunto con Sistema B, que invitaba a proveedores y clientes del sector de la pyme a medir los impactos sociales y ambientales. A partir de tal experiencia, Bancolombia y Sistema B han unido esfuerzos para garantizar que el impacto positivo de la gestión bancaria sobre personas y entornos naturales sea de idéntica magnitud que su impacto económico (Sistema B, 2017). Fundado en 1875, el banco fue reconocido en 2017 por el Foro Económico Mundial como el quinto banco más sostenible del mundo y el primero en América Latina.

Un acercamiento desde Venezuela

Bautista y Cámara (2018) y Lares y Pietri (2018) estudiaron dos empresas venezolanas con el propósito de determinar si cumplían los criterios para merecer la certificación de empresa B.

Bautista y Cámara (2018) investigaron el caso de Soluciones Ávila (nombre ficticio), una empresa venezolana fundada en 1987, dedicada a la importación y la comercialización de materias primas, empaques, equipos, pulpa y papel, así como al diseño y la ejecución de soluciones para el tratamiento de agua de diferentes industrias, gracias al aval de la representación local de importantes empresas extranjeras. La organización tiene 37 trabajadores, y su sede principal está ubicada en Caracas, con sucursales en Valencia (Venezuela) y Santiago de Chile. Cuenta con un modelo de negocio híbrido, que persigue el beneficio social de la mano de políticas de responsabilidad social instrumentadas por la Fundación Ávila (nombre ficticio). La fundación formaliza e impulsa el compromiso social y la estrategia de responsabilidad social de la empresa.

Lares y Pietri (2018) estudiaron el Grupo Venemergencia, una corporación de servicios de salud que opera en el ámbito preventivo y primario. Ofrece servicios de primeros auxilios y hospitalización en casas, para ayudar a sustituir las visitas clínicas. Se asegura de brindar servicios de atención de primera calidad a sus usuarios y disminuir los costos operativos a los proveedores de seguros. A comienzos de 2018, el Grupo contaba con más de dos millones de afiliados y más de 300 empleados directos. Su estructura está integrada por cinco empresas (Venemergencia, Clínica Venemergencia, Venelab, Veneocupacional y Venetecnología) y una organización sin fines de lucro: Fundación Venemergencia.

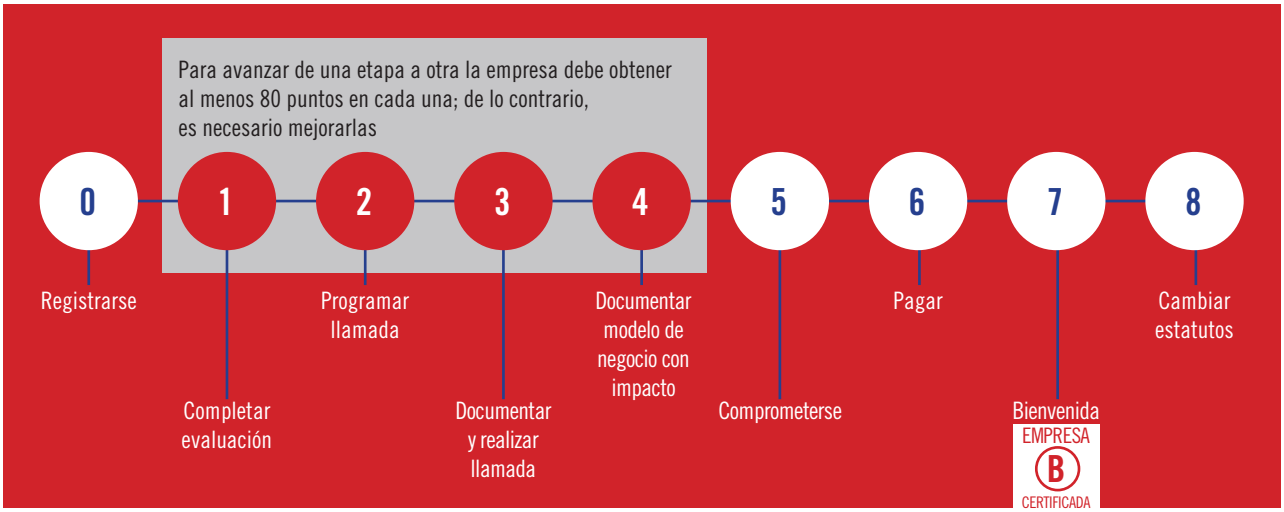
La Fundación creó las Brigadas Comunitarias de Primeros Auxilios en comunidades vulnerables, con el fin de aportar las primeras instancias que atiendan emergencias en sus zonas; así, desempeña un papel relevante para una transformación estructural que complemente el actual sistema de salud. Adicionalmente, la Fundación ofrece el diplomado Proveedor de Auxilio Médico de Emergencia (PAME), con un subsidio de cincuenta por ciento para los inscritos por el Grupo Venemergencia. Es un programa educativo avalado por la Universidad Simón Bolívar, diseñado para estandarizar y profesionalizar la carrera paramédica en el país. La Fundación logra su sostenimiento financiero gracias a la realización de cursos de primeros auxilios para personas y empresas interesadas, y recursos provenientes de la mitad de la

Desempeño de Soluciones Ávila en la Evaluación Rápida de Impacto

Área evaluada	Preguntas	Puntaje obtenido	Desempeño
Trabajadores	15	8	Superior al promedio
Comunidad	15	9	Superior al promedio
Medioambiente	14	7	Superior al promedio
Largo plazo	12	6	Promedio
Núcleo de la organización	10	4	Inferior al promedio

Fuente: Bautista y Cámara (2018).

Pasos del proceso de certificación



Fuente: Sistema B (2018).

Grupo Venemergencia: desempeño por sección evaluada con respecto a la puntuación máxima

Sección evaluada	Valor obtenido	Puntuación máxima	% respecto del máximo
Gobernanza	9,1	15	61
Modelo de negocio	30,8	50	62
Comunidad	19,1	51	37
Ambiente	8,4	20	42
Clientes	40,5	64	63
Total	107,9	200	54

Fuente: Lares y Pietri (2018).

matrícula pagada por los cursantes de los diplomados. Para ello debe actualizar los cursos que integran el diplomado y mantener la organización de cursos en empresas privadas.

Una empresa puede convertirse en B de dos maneras: 1) por medio de la Evaluación de Impacto B y 2) si el marco legal vigente en su zona lo permite. En los casos de empresas venezolanas, como Soluciones Ávila y el Grupo Venemergencia, la única vía es la Evaluación B.

También existe la Evaluación Rápida de Impacto (*Quick Impact Assessment*), una herramienta que permite a la empresa medir el impacto de su desempeño ambiental y social; aunque no arroja un puntaje numérico que refleje el desempeño general de la empresa, sí ilustra dónde se desempeña por encima o por debajo del promedio de organizaciones similares. En la evaluación rápida, la estructura de las preguntas es similar, aunque no idéntica, a la Evaluación B. Es un instrumento basado en los mismos principios de la Evaluación B, pero no la sustituye. Por ejemplo, Soluciones Ávila optó por aplicar la evaluación rápida de impacto.

El Grupo Venemergencia, en cambio, optó por la Evaluación B y obtuvo un resultado «sobresaliente», según los parámetros del Sistema B: alcanzó 107,9 puntos (sobre un máximo de 200 y un mínimo de 80).

Soluciones Ávila y el Grupo Venemergencia emplearon herramientas distintas para acercarse a la certificación B, pero sus resultados son alentadores. Según Honeyman (2014), una empresa con desempeño promedio en algún área (en la evaluación rápida) tiene alta probabilidad de certificarse, suponiendo que posee un desempeño igual en el resto de las áreas. Un desempeño superior al promedio en un área indica que probablemente la empresa alcanzará el puntaje necesario para obtener la certificación como empresa B. Por ello, no es descabellado conjeturar que Soluciones Ávila podría cumplir la mayoría de los requisitos del Sistema B para certificar a una organización con fines de lucro interesada en producir bienestar social y ambiental.

En el caso de Venemergencia, el resultado «sobresaliente» en la Evaluación B puede resultar un buen aliciente para que la alta gerencia piense en la certificación de la empresa; esto es, iniciar un proceso de mejora continua para convertirse en la primera empresa B venezolana. No obstante estos resultados alentadores, en Venezuela es urgente la búsqueda de empresarios (y empresas) B.

REFERENCIAS

- Bautista, R. y Cámara, L. (2018): «Análisis de condiciones de la empresa Soluciones Ávila para optar a la certificación como empresa B». Trabajo de grado para optar a la Maestría en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Curto, M. (2012): «Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social». *Cuadernos de la Cátedra «La Caixa» de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. No. 13.
- Fomin (2013): «El fenómeno de las empresas B en América Latina: redefiniendo el éxito empresarial». Washington: Fondo Multilateral de Inversiones. https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/02/MIF2014_EmpresasB-America-Latina.pdf
- Honeyman, R. (2014): *The B corp handbook: how to use business as a force for good*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Lares, A. y Pietri, F. (2018): «Evaluación del modelo de negocio del Grupo Venemergencia para optar a la certificación de empresa B». Trabajo de grado para optar a la Maestría en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Sistema B (2017): «Casos de innovación: empresas con propósito y sistema B en América Latina». Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo Multilateral de Inversiones. http://sistemab.org/wp-content/uploads/2017/11/fomin_espanol_28_11_2017.pdf

EL GRAN REMATE:
HONORARIOS DE PROFESIONALES VENEZOLANOS EN EL MERCADO INTERNACIONAL

Margaret López

Los ingresos en moneda dura de los profesionales venezolanos son muy bajos, comparados con lo pagado en otros países de América Latina, y en la mayoría de los trabajos no hay contrato de por medio.

ECONOMISTAS, sociólogos, ingenieros de sistemas, diseñadores gráficos, periodistas y, en especial, programadores, son algunos de los profesionales venezolanos que parecen estar en oferta en el mercado laboral. La etiqueta de sus portafolios solo indica que su remuneración, o parte de ella, se pague en moneda extranjera para paliar la hiperinflación. Como explica Héctor Lucena, profesor jubilado de la Universidad de Carabobo y autor del libro *Las relaciones laborales en Venezuela*.

> Están los venezolanos que tienen una trayectoria con los contratantes internacionales y manejan tarifas que pueden estar más cerca al equivalente en otros países. Están también los venezolanos que no tienen tradición en esta clase de teletrabajo y se deslumbran con la cantidad de dólares que les ofrecen. Esto pasa porque multiplican ese salario por la paridad (de cambio) del dólar negro.

Los ingresos en moneda dura de los profesionales venezolanos varían, pero tienen dos características comunes: son muy bajos con respecto a lo pagado en el resto de América Latina, y en la mayoría de los trabajos no hay contrato de por medio.

El horizonte laboral también es variopinto. En un extremo están los altos ejecutivos que trabajan en Venezuela y reciben bonificaciones en moneda dura. En el otro están los profesionales de sectores como la comunicación o el diseño gráfico, cuya actividad es propicia para el teletrabajo y se volcaron a la modalidad laboral remota para aumentar sus ingresos. Todos coinciden en una sola cosa: no quieren cobrar en bolívares.

Margaret López, periodista / mjlopez60@gmail.com / @Jamsg

Dos elementos que deben considerarse en una oferta laboral foránea

1. Conocer la trayectoria de la empresa. Se recomienda investigar el historial de la empresa en relación con sus contratados. Los teletrabajadores de la comunicación, el diseño gráfico o la programación utilizan las plataformas digitales para denunciar estafas o retrasos en los pagos y eso puede ser muy útil antes de aceptar una oferta.
2. Solicitar por adelantado una porción del pago. Los diseñadores gráficos con más experiencia suelen pedir la mitad de los honorarios al momento de la contratación, y la otra mitad cuando se entrega el trabajo. Esto también puede ser útil para los economistas o los sociólogos que trabajan en investigaciones digitales a distancia.

Verde que te quiero verde

Después de cuatro años ininterrumpidos de recesión económica e inflación, muy pocas empresas nacionales son capaces de retener a su talento; para intentarlo, algunas pagan bonificaciones en moneda extranjera. Según Margui Armas, socia de la agencia de talento Patiño & Partners/THAmericas:

> Nos llegan ejecutivos a quienes nos toca decirles: no puedes dolarizarte. En otro país sí puedes ganar hasta 12.000 dólares mensuales, pero aquí no hay empresa nacional ni multinacional que vaya a pagarte eso. Pero un bono de 300 o 500 dólares al mes ofrece una calidad de vida en Venezuela que no se puede tener en Estados Unidos.

En los últimos dos años, señala Armas, los candidatos para puestos de gerencia media y alta preguntan de antemano si habrá alguna remuneración adicional en moneda dura al final de cada mes. Las empresas han entendido que es necesario ofrecer algo más que «salario emocional», si quieren captar candidatos para sus cargos vacantes.

Los beneficios incluyen seguros médicos y de hospitalización en dólares, reposición de cauchos o baterías para el vehículo del gerente, pago de la anualidad del gimnasio, entrega de alimentos básicos y participación en cursos en el extranjero. Los bonos por productividad para gerentes están entre 300 y 2.500 dólares por mes. Este no es un escenario extraño para las empresas de larga trayectoria en exportaciones o servicios a clientes extranjeros. La diferencia es que ahora los gerentes medios y los perfiles junior, con amplias responsabilidades en la operación, también exigen complementos salariales en dólares.

Lo más seductor para los profesionales venezolanos no es una bonificación o un trabajo extra en dólares. El sueño es que una empresa extranjera los contacte y les ofrezca una plaza laboral en cualquier país de América Latina, en Estados Unidos o en España

Las bonificaciones pueden parecer rimbombantes al cambiarlas a bolívares en el mercado negro, pero lo cierto es que distan mucho de los honorarios percibidos por un profesional con igual experiencia en el resto de América Latina. Una situación similar vivieron los argentinos y los uruguayos cuando tuvieron que salir a vender servicios a empresas foráneas, como salvavidas durante la crisis económica de los años noventa.

El pago de un mes de salario para un desarrollador web en Brasil, por ejemplo, está entre 5.000 y 6.000 dólares, mientras que en Caracas ese profesional solo puede conseguir un pago máximo cercano a 1.500. En el caso de los comunicadores sociales, el escenario es aún más desigual: un periodista junior puede encontrar un trabajo en Ciudad de México con un salario mensual entre 750 y 1.000 dólares, mientras que en Maracaibo puede cobrar diez dólares.

Los profesionales venezolanos están conscientes de que su trabajo se cotiza a precios mínimos en el mercado laboral internacional y que, muchas veces, las ofertas están llenas de riesgos, porque se hacen sin firmar contrato ni tener protección legal. Como relató la diseñadora gráfica Roselia Ruiz, quien decidió entrar al mundo del trabajo remoto hace dos años, cuando sintió que su salario no cubría sus gastos.

> El año pasado me contactó una empresa de Panamá que necesitaba hacer un manual corporativo de sesenta páginas; me dijeron que me iban a pagar treinta dólares por todo. Les dije que cómo le iban a poner precio a mi trabajo cuando acababa de cobrar 150 dólares por un manual corporativo con la mitad de las páginas. Lamentablemente, hay muchos diseñadores que no la están pasando bien y aceptan esas ofertas aunque corran el riesgo de que no les paguen o de que los exploten.

Los trabajos remotos son un complemento para esta diseñadora gráfica con experiencia en el área digital e impresa. Ella decidió no abandonar su empleo fijo, porque le asegura una entrada estable mensual y porque su oficina le brinda una conexión a Internet potente.

El ticket dorado

Lo más seductor para los profesionales venezolanos no es una bonificación o un trabajo extra en dólares. El sueño es que una empresa extranjera los contacte y les ofrezca una plaza laboral en cualquier país de América Latina, en Estados Unidos o en España. Pero la probabilidad de conseguir ese ticket dorado es cada vez menor, a medida que se extiende la crisis económica. Explica Rosa María Herrera, directora de la agencia internacional Transearch para los mercados de Venezuela y Colombia:

> Si una compañía de afuera piensa en contratar a un venezolano, lo más seguro es porque le va a costar menos. En cada país hay perfiles tan buenos como los venezolanos. De repente se encuentran gente que no le importa irse a otro país en un nivel o dos niveles más bajos en su desarrollo de carrera.

Herrera, consultora con más de treinta años de experiencia en la contratación de altos ejecutivos en los sectores de consumo y ventas minoristas, manufactura, petróleo y minería, es escéptica con respecto al potencial de colocación con un buen salario de los profesionales venezolanos en plazas foráneas, en la medida en que continúe el deterioro tecnológico y educativo en Venezuela.

Brasil, Chile, Colombia y Perú se preparan para la entrada de la red de quinta generación celular (5G), mientras que en Venezuela la inversión en infraestructura tecnológica ha estado cayendo desde hace cuatro años. Aunque suele olvidarse, esto también implica que, por ejemplo, los ingenieros en telecomunicaciones venezolanos dejan de ser competitivos frente a sus pares brasileños, colombianos o chilenos, en especial si se considera que en esos países las grandes multinacionales brindan formación y oportunidades a los profesionales de este ramo para la entrada en funcionamiento en 2020 de esta tecnología celular.

Los perfiles tecnológicos, de todas maneras, están mejor posicionados en el creciente mercado del teletrabajo en Venezuela. Sea un administrador de bases de datos, un desarrollador de aplicaciones móviles o un programador web con perfil junior, todos pueden encontrar una plaza laboral con una remuneración en moneda dura en cuestión de horas, debido a que la demanda es muy alta. Como asegura Deomery Blanco, vicepresidenta de Outsourcing IT en la firma BekeSantos:

> Los desarrolladores son el perfil que más nos cuesta encontrar. Hace tres o cuatro años porque migraban; ahora porque las empresas tienen que competir con ofertas en moneda fuerte que ofrecen una remuneración mucho más atractiva para quienes están aquí. Algunas empresas han tenido que empezar a captar estudiantes de los últimos semestre de la carrera para cubrir las plazas vacías.

La solución que encontraron en BekeSantos fue el servicio integral por horas: un experto en tecnología acude a una empresa unas horas a la semana para realizar mantenimiento preventivo y atender emergencias. Esta fórmula brinda la flexibilidad laboral que atrae a ingenieros y técnicos superiores.

Las divisiones tecnológicas de las empresas nacionales son las menos competitivas, dado que incluso los trabajadores en puestos técnicos comenzaron a buscar opciones para ampliar sus ingresos. Una muestra es Apetoi, el portal venezolano que ofrece técnicos en áreas como reparación de electrodomésticos, carpintería, construcción, plomería y sistemas de seguridad. Como explica su fundador, Armando Goncalves,

> Trabajamos para introducir nuestro marketplace en Ciudad de México; allá también vamos a incluir técnicos en el área de carpintería. Podemos decir que la mano de obra en Venezuela es 65% más barata que en México. A nuestros técnicos los contratan cada vez más para reparaciones, porque el poder adquisitivo también cayó.

El daño del remate de los honorarios será grande para Venezuela, apuntó Luis Lauriño, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello.

> Todas estas distorsiones terminan por hacer muy precario el trabajo. Ese *know-how* venezolano se está desviando por canales invisibles. Es una fuga de cerebros porque no participa de la economía formal y es un caldo de cultivo para que se desregule nuestro mercado laboral y se destruya más el aparato productivo.

Sea un administrador de bases de datos, un desarrollador de aplicaciones móviles o un programador web con perfil junior, todos pueden encontrar una plaza laboral con una remuneración en moneda dura en cuestión de horas, debido a que la demanda es muy alta

Tecnología para hablar con la generación Z

Luis Ernesto Blanco

Profesor e investigador de la UCAB / @lblancor

Las redes sociales se han convertido en una característica integrada a los estilos de vida de los jóvenes, para desarrollar sus aficiones y pasatiempos.

Las dificultades para la comunicación entre generaciones están retratadas en la literatura desde hace siglos. Pero, a una distancia caracterizada por expresiones idiomáticas o gustos culturales como la música o el vestido, ahora se suman nuevas dificultades: los canales que usan los jóvenes para comunicarse, informarse y expresarse son desconocidos por sus familiares y docentes.

La llamada generación Z, nacida entre el último lustro del siglo pasado y los primeros años del XXI, se ha distanciado de los mecanismos de comunicación que se consideraban tradicionales para un adolescente y un adulto joven. No ha sido fácil seguir el ritmo de los cambios tecnológicos. En lo que va del siglo XXI han surgido y desaparecido tecnologías que en algún momento maravillaron y resultaron emblemáticas: discman, fax, beeper, Palm Pilot y, más recientemente, Blackberry, por hablar de dispositivos, hoy son piezas de museo. En lo que respecta a aplicaciones, ya pocos recuerdan las salas de chat, Yahoo, Altavista y Geocities; tampoco el Messenger de Hotmail, Hi5, MySpace y otros pioneros de las redes sociales.

Móvil, instantáneo y efímero

En la actualidad, según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (Noticias ONU, 2017), cerca de noventa por ciento de los jóvenes de Latinoamérica entre 15 y 24 años son usuarios de internet y casi todos lo hacen con el teléfono móvil. Pero si algo caracteriza las comunicaciones de este segmento es la movilidad y lo efímero. El éxito de redes como Snapchat o Instagram se basa en que buena parte de la información es desechable y no aspira a la posteridad: desaparecerá en 24 horas. Ya los jóvenes ni siquiera son tan amigos de compartir información por correo electrónico y hay indicios de que, aunque sigue reinando, Facebook comienza a parecer una cosa de viejitos. Como señala David Coffey, un experto en tecnología de Cadillac, Míchigan:

> Los jóvenes de la actualidad están conociendo a gente extraña, muchos de ellos adultos, en una gran variedad de aplicaciones que abarcan desde la aparentemente inofensiva Musical.ly (que deja a los usuarios compartir videos de sincronización de labios) hasta WhatsApp, y más recientemente Houseparty, un servicio de chat grupal en video. Los adolescentes están guardando fotos atrevidas en la bóveda de algunas aplicaciones y luego intercambiándolas como tarjetas de béisbol (AP, 2018).

Con respecto a la movilidad, en 2016, GSMA, una organización de operadores móviles y compañías relacionadas, vaticinó que el número de personas que utilizan sus dispositivos para acceder a internet en América Latina crecerá cincuenta por ciento para finales de esta década y para el 2020 llegará a 450 millones de usuarios (GSMA, 2016). El estudio señala que los jóvenes pasan más de cuarenta horas por semana conectados a internet. YouTube es la plataforma de contenido a la que más recurren los internautas de la región para entretenerse, informarse y educarse (Tendencias Digitales, 2017).

Los jóvenes pasan más de cuarenta horas por semana conectados a internet: cinco veces más que el tiempo usado en ver televisión

Ahora, además de los agentes tradicionales de socialización (familia y escuela), las redes sociales tienen un papel fundamental en la manera como los menores adquieren parte importante de sus conocimientos. Los tutoriales en videos, desde tareas cotidianas como cocinar o maquillarse hasta situaciones más complejas como el manejo de herramientas informáticas, son la forma predilecta de adquirir nuevas destrezas. Es un nuevo reto para docentes y centros educativos, percibidos por los jóvenes como anclados en el pasado. No parece que vayan a ayudar mucho medidas como la adoptada por el gobierno francés, que prohibió el uso de celulares dentro de los colegios.

Algunos expertos consideran que es necesario buscar fórmulas para integrar las tecnologías a los procesos de enseñanza y aprendizaje:

> Se debe enseñar a los niños formas responsables de utilizar la tecnología. Negarse a exponerlos a la tecnología es irresponsable por nuestra parte. Hay que enseñar los beneficios pero también los peligros y las consecuencias que los dispositivos tienen porque los riesgos del uso de dispositivos móviles no van a desaparecer por la prohibición (Ticenfid, 2017).

Otro factor que no debe ser descuidado es la seguridad y los inconvenientes de que los jóvenes compartan tanta información por las redes sociales. A pesar de las destrezas en el manejo de los dispositivos, no siempre usan contraseñas seguras y se conectan por cualquier wifi desprotegido. Los padres deben prestar atención a lo que hacen, miran y comparten sus hijos en la red, cuyo impacto va más allá de la filtración de alguna foto comprometedora o un momento vergonzoso, como quedó claro con lo ocurrido con Facebook y Cambridge Analytica, y su masiva filtración de datos personales.

REFERENCIAS

- AP (2018): «¿Crees que sabes lo que tu hijo hace con su teléfono inteligente o su tableta?». Univisión Noticias. 26 de junio. https://www.univision.com/noticias/salud-mental/crees-que-sabes-lo-que-tu-hijo-hace-con-su-telefono-inteligente-o-su-tableta
- GSMA (2016): «Los usuarios de internet móvil en América Latina crecerán un 50 por ciento para 2020». Global System for Mobile Communications Association. https://www.gsma.com/latinamerica/es/los-usuarios-de-internet-movil-creceran-un-50-por-ciento-para-2020
- Noticias ONU (2017): «Las mujeres y los jóvenes son quienes más usan internet en América Latina». 4 de agosto. https://news.un.org/es/audio/2017/08/1420581
- Tendencias Digitales (2017): «Uso de las redes sociales en Latinoamérica. Datos y reflexiones». Tendencias Digitales. https://tendenciasdigitales.com/redes-sociales-usos-latinoamerica/
- Ticenfid (2017): «5 razones para permitir a los estudiantes utilizar los celulares en la clase». Observatorio TIC en FID. 5 de abril. http://ticenfid.org/5-razones-para-permitir-a-los-estudiantes-utilizar-los-celulares-en-la-clase/

Perder el miedo a invertir

Fabiana Culshaw

Fabiana Culshaw, periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

Hace algunos años los cursos y talleres de emprendimiento en América Latina se orientaban a alentar a quienes tenían ideas de negocios. Hoy se dirigen, sobre todo, a potenciales inversionistas. El propósito es que se animen a apoyar empresas emergentes y asuman riesgos.

Empresas emergentes, redes de inversión ángel, fondos de inversiones, incubadoras, aceleradoras de negocios: son todos temas del ámbito emprendedor en el mundo. Actualmente se experimenta un florecer de proyectos de emprendimiento bien conceptuados y definidos. En Estados Unidos han surgido muchas empresas interesantes, sobre todo en California, Boston y San Francisco. En China han irrumpido muchos «unicornios» tecnológicos que compiten, en términos de innovación y patentes, con Silicon Valley. En Europa, el emprendimiento también está bastante consolidado; un ejemplo es la Asociación Española de Business Angels (AEBAN) que asocia 35 redes de inversionistas ángeles, las cuales a su vez reúnen cerca de 2.000 inversionistas que movilizaron recursos por valor de 40 millones de euros en el último año.

¿Qué pasa en América Latina? El fenómeno es más incipiente, pero también hay un despertar; especialmente en México, Colombia, Argentina y Chile, países que lideran el movimiento en el continente. Los emprendimientos en esta parte del mundo son pequeños y atienden las más diversas áreas de actividad económica: tecnología, internet, energías renovables, ambiente, alimentación, salud y agro.

El punto débil de este despertar en la región es que hay pocos inversionistas, o los montos de desembolso son pequeños. A diferencia de otras décadas, ahora en América Latina hay buenos proyectos, pero los inversionistas son precavidos, conservadores y hasta temerosos. Por ello aumentan los foros, intercambios y cursos dirigidos a inversionistas, particularmente en Argentina, Uruguay y México. De hecho, hay giras de asesores y *coaches* que ayudan a potenciales inversionistas a aprender a evaluar mejor los proyectos: medir sus riesgos y cuantificar sus probables ganancias, con base en proyecciones más claras.

Inversionistas ángeles

El mayor número de operaciones de inversión es realizado por inversionistas ángeles; y en volumen, se destacan los fondos de inversión. Los inversionistas ángeles son empresarios y profesionales con cierto capital, que desembolsan entre 50.000 y 150.000 dólares en empresas emergentes y se unen en redes de negocios.

El modelo típico surgió en California, Estados Unidos, hace unos veinte años y funciona muy bien en todo el mundo. Generalmente, estos inversionistas evalúan los proyectos en cuanto a su innovación y escalabilidad; valoran especialmente su potencial de exportación. Cuanto mejor es la presentación del proyecto (un plan de negocios con proyecciones financieras sólidas), mayores son las oportunidades de conseguir apoyo. Es más efectiva una presentación realizada por el emprendedor, sin intermediarios.

Otro dato interesante es que, cuando se habla de montos pequeños, el inversionista prefiere un emprendimiento que esté a menos de una hora de viaje de donde vive. La cercanía ayuda a mantener una relación más fluida con el emprendedor y evaluar el avance del proyecto.

¿Quién puede ser inversionista?

En encuentros de capacitación llevados a cabo en América Latina se afirma que, si se tiene una idea que requiere poca inversión, seguramente el inversionista ideal está en las personas próximas al emprendedor: algún familiar o amigo con recursos. Si es una empresa emergente con un producto definido el proyecto puede ser presentado a un inversionista ángel. Como es difícil encontrarlo, lo mejor es acercarse a las redes que los reúnen y proponerles una presentación del proyecto. Si la empresa emergente tiene un producto en el mercado y desea expandir el negocio, la propuesta suele ser apetecible para algún inversionista ángel en serie, empresa o fondo pequeño. Para una pyme con ventas consolidadas, que quiere escalar en el mercado, es mejor pensar en fondos de capital especializados en su sector.

En Venezuela

Aun en plena crisis, en Venezuela surgen proyectos de negocios que llaman la atención. El IESA y otras instituciones han formado redes de apoyo y asesoramiento. En los últimos tiempos, debido a la emigración masiva de talentos, muchas iniciativas se llevan a cabo en el exterior, con fondos de inversión o capitales extranjeros. Sin embargo, es de esperar que, cuando la situación económica venezolana mejore, esos proyectos que se acuñan fronteras afueras se extiendan al país. Hoy las posibilidades de encontrar inversionistas en Venezuela son escasas, pero existen.

> A diferencia de otras décadas, ahora en América Latina hay buenos **proyectos**, pero los inversionistas son precavidos, **conservadores** y hasta temerosos

El chavismo: veinte años de ruptura republicana

Diego Bautista Urbaneja (coordinador): *Desarmando el modelo: las transformaciones del sistema político venezolano desde 1999*. Caracas: AB Ediciones, Konrad Adenauer Stiftung e Instituto de Estudios Parlamentarios Fermín Toro. 2017.

Carlos Balladares Castillo, profesor de las universidades Central de Venezuela y Católica Andrés Bello.

El politólogo Diego Bautista Urbaneja ha publicado dos textos, *Idea de la política de Venezuela: 1830-1870* (1988) y *Pueblo y petróleo en la política venezolana del siglo XX* (1992), en los que usa la idea de proyecto o programa político para comprender un tiempo histórico; y en el segundo señala, además, que la idea ordenadora es su concepción del pueblo. En estos trabajos intentaba responder qué país anhelaban los venezolanos de cada período; especialmente, los grupos dirigentes. Concluyó que tres ideales han orientado a los venezolanos desde 1830: liberal, positivista (desde 1900 aproximadamente) y populista (desde 1945, aunque en su segundo libro nombró a este último «democrático», y en ambos advirtió que este ideal estaba en crisis o debilitado). En la Introducción de *Desarmando el modelo* el autor señala que el sistema político venezolano (SPV) democrático («esquema punto-fijista») estaba en su fase final en los últimos años del siglo XX, por lo que la llegada del chavismo significaría la construcción de un nuevo SPV; hecho reconocido por todos los autores coordinados por Urbaneja. Esta perspectiva es retomada en la obra, aunque ahora es un trabajo colectivo y cada autor analiza las transformaciones del SPV con autonomía.

La noción de programa y la concepción de pueblo se reflejan, tanto en la Introducción del coordinador (quien también enumera los rasgos generales del SPV en el Epílogo), como en varios análisis; en especial, los de Guillermo Tell Aveledo («Los fundamentos ideológicos del sistema político chavista»), Luis Salamanca («Las bases sociopolíticas del chavismo: auge y caída»), Fernando Spiritto («Hugo Chávez y el populismo del siglo XXI en Venezuela») y José Ignacio Hernández («La estructura jurídico-estatal del sistema político venezolano en el siglo XXI»). A pesar de la diferencia entre los proyectos positivista y democrático, se puede decir, siguiendo a Aveledo, que ambos tenían en común desde 1936 «una tradición político-ideológica que cristalizó en el Estado Social de Derecho establecido en la Constitución de 1961» y con la cual se rompería con la llegada de Chávez (p. 25).

¿Por qué? Porque el «sistema populista de conciliación de élites» —democracia competitiva en la cual los representantes son electos por el pueblo y llegan a consensos con un conjunto de actores sociales— tenía una serie de «adversarios históricos» entre los que estaba la izquierda marxista venezolana. De ella, en su «vertiente más autoritaria», surgirá la ideología chavista (p. 26) que comprende la historia como lucha de clases y el pueblo-oprimido tiene que ser «liberado» (revolución) de la opresión capitalista-imperialista (p. 40). El pueblo-oprimido no es todo el pueblo, sino solamente quien respalde la revolución y el que se oponga es el enemigo; de esta forma queda en manos del Estado revolucionario «definir y legitimar lo que se considera como el pueblo» (p. 44). La condición revolucionaria la concentró Chávez y, al morir, fue heredada por una dirección colegiada del Partido Socialista Unido de Venezuela (PSUV): una ideología de clara tendencia autoritaria con proyecciones totalitarias.

El pueblo-oprimido no es todo el pueblo, sino solamente quien respalde la revolución y el que se oponga es el enemigo

Luis Salamanca, al preguntarse por la verdadera composición del «pilar social» del régimen chavista, explica que estaba formado por los militares (a los cuales el nuevo SPV le dio un gran poder de penetración en la vida civil e institucional, lo cual será confirmado por Eglé Iturbe al analizar la administración pública y las políticas públicas), los pobres que siempre están en el discurso y «son objeto de políticas sociales altamente mediáticas y controladoras» (p. 54), sus «políticos» que provienen de la izquierda fundamentalmente y el «empresariado» que no se oponga. El «pueblo chavista» es una masa clientelar movilizada electoralmente que, más allá de este aspecto, no ha logrado constituirse en una sólida base social: depende de la renta petrolera y no exhibe la «conciencia revolucionaria» que describía el marxismo. Una vez comenzada la crisis por la caída del precio del petróleo y la muerte de Chávez, entre otras causas, este «pueblo» dejó de votar y movilizarse, por lo que ya no permitía seguir ganando elecciones, de modo que los rasgos autoritarios se terminaron afianzando con el madurismo (2013 en adelante).

La duda está, para Urbaneja, en si este proyecto con su idea de pueblo se había diseñado en todas las áreas (ideológica, jurídica, económica, petrolera, internacional, etc.) antes de su llegada al gobierno o fue algo gradual, y si incluía la acumulación de poder en el presidente tal como ha ocurrido en estos casi veinte años. Lo que sí está claro es que, a partir de 1998, con Hugo Chávez se empieza a construir un nuevo sistema político: «de reglas, de normas implícitas y explícitas, mecanismos, instituciones, de cuyo funcionamiento conjunto se deriva una nueva forma de acceder al poder en sus diversos escalones, de ejercerlo, de conservarlo y ampliarlo, una nueva forma de producir decisiones de obligatorio cumplimiento por la colectivi-

dad» (p. 11). El objetivo del libro es estudiar cómo se configuró ese sistema en diversas áreas relevantes: además de las ya señaladas, administración pública (Eglé Iturbe), sistema de partidos (Héctor Briceño), finanzas públicas y petróleo (Luis Oliveros y José Manuel Rodríguez Grille), política exterior (Elsa Cardozo), Fuerzas Armadas (Ricardo Sucre Heredia), sistema electoral (Mercedes Martelo) y medios de comunicación (Andrés Cañizales).

El personalismo centralizador y discrecional del presidente —según el análisis del ordenamiento jurídico-estatal de José Ignacio Hernández— se inicia desde la Constituyente y la nueva Constitución de 1999, a pesar de su conformación dentro de los parámetros democrático-liberales de la tradición republicana venezolana. En esa carta magna se redujo el carácter representativo y se fortaleció el participativo, se estableció el hiperpresidencialismo al reservarle más competencias (incluida la designación exclusiva de los ascensos militares), se amplió el estatismo (que fortalece el rentismo petrolero) y se convirtió la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia en el «máximo y último intérprete de la Constitución» en manos de la revolución, con lo que se perdió la separación de poderes (p. 168). La reforma que planteó Chávez en 2007, y perdió en referendo, fue aplicada de igual forma por medio de leyes y el tutelaje de la Sala Constitucional. A partir de ese año comienza el establecimiento del «Estado comunal», que pasa a organizar el pueblo para la construcción del socialismo. Los rasgos totalitarios empiezan a dar sus primeros pasos cuando se afianza el control de la economía por el Estado. Para el autor, esta reforma quedaría inconclusa con la muerte de Chávez.

La legitimación de la desproporcionada concentración de poder en el Ejecutivo Nacional tenía en el carisma de Chávez su principal recurso, pero fue refrendada por un cambio del sistema electoral, de partidos, y una creciente propaganda (acompañada de la censura de toda crítica). En lo electoral se cambió un sistema estable (consultas cada cinco años) que facilitaba la expresión y la negociación entre partidos y actores, por otro inestable (consultas casi anuales) con la intención de convertirlo en la única actividad política posible, junto con una creciente polarización. De igual forma fueron disminuyendo las condiciones para que la oposición pudiera participar en el poder (pp. 384-385, 416-417). Tanto en el sistema de partidos como en los medios de comunicación, lo predominante fue la hegemonía del partido de gobierno, al poseer todo el financiamiento y los recursos del Estado, y del discurso chavista, al ir controlando cada vez más medios y censurando (y promoviendo la autocensura) de los que no pasaron a su propiedad o dominio.

Para lograr tales objetivos se necesitaba fortalecer el Estado en su capacidad para imponer decisiones, lo que se hizo por medio del incremento de su tamaño y su acceso a la renta petrolera. Lo primero se logró con el crecimiento de la burocracia: de 750.000 en 1998 a tres millones de empleados en 2006, proliferación de ministerios (de 16 en 1998 a 32 en 2016), organismos descentralizados (de 331 en 1998 a 812 en 2012), misiones y empresas públicas. Pero lo peor no fue el peligro entrópico de este Megaestado, sino el conjunto de decisiones que lo hicieron más ineficiente: inestabilidad de los cargos, solapamiento de competencias, funciones y líneas de mando, lealtad partidista por encima de mérito en lo que respecta a ministros y directores, movilización partidista de la burocracia y, especialmente, intervención de la institución armada en todos los ámbitos de lo público (pp. 197, 205 y 220). Los recursos se tomaron de Petróleos de Venezuela S.A. y se destruyó la autonomía del Banco Central de Venezuela. El logro de estos objetivos requirió eliminar la autonomía de la empresa y el abandono de sus metas productivas por las del financiamiento de la actividad estatal. En los aspectos económicos del SPV, el libro debió tener otro capítulo que fuera más allá de la política petrolera, aunque probablemente se consideró que esto sería respondido en otra obra auspiciada por la Universidad Católica Andrés Bello y coordinada por Ronald Balza y Humberto García Larralde: *Fragmentos de Venezuela: 20 escritos sobre economía* (2017).

La gran concentración de poder en manos del Estado y su presidente podría ser explicada por una concepción de pueblo enmarcada en una ideología totalitaria: el marxismo «en su versión más autoritaria»

El SPV chavista comienza a debilitarse a los diez años de funcionamiento; en especial, con la caída del precio del petróleo y la muerte de Hugo Chávez (anunciada en marzo de 2013). Por ello requerirá mayor apoyo de las fuerzas represivas. Las Fuerzas Armadas, a partir de la nueva Constitución de 1999, abandonarían la «lógica de Puntofijo... de ser "apolíticas, obedientes y no deliberantes" a "política, obediente y deliberante"», y asumirían como propio el nuevo proyecto político (p. 334), con una clara militancia socialista desde 2013 (p. 400). Muchos podrían ver en ellas un instrumento de cambio del régimen, pero el peso que han adquirido dentro del SPV lo dificulta.

La gran concentración de poder en manos del Estado y su presidente podría ser explicada por una concepción de pueblo enmarcada en una ideología totalitaria: el marxismo «en su versión más autoritaria». Pero también tiene su explicación en una mentalidad paternalista. En agosto de 1998 el autor de esta reseña escuchó a Hugo Chávez decir, en una visita a la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (Copre), que al pueblo había que cuidarlo como hace un padre con sus hijos; que los venezolanos más pobres eran personas abandonadas, que con un poco de atención saldrían adelante. Era la visión del gobernado como desvalido y no como ciudadano.

Al finalizar la lectura de este libro queda la impresión de estar ante una especie de manual. No es un texto para leer de manera corrida y de una sentada (aunque se puede hacer), sino para el examen calmado de cada elemento que compone el nuevo SPV. Cada capítulo ofrece la historia de cómo gradualmente fueron desmontadas la institucionalidad y la cultura republicana de Venezuela en un área específica, lo cual permite profundizar en la comprensión de la estructura y el funcionamiento de los regímenes autoritarios. Pero no termina allí: casi todos los autores ofrecieron soluciones en pro del cambio hacia la democracia, para superar los defectos que trajeron al presente y eliminar nuevos obstáculos a la libertad y la prosperidad.

PÁJARO TILÍN:

ITINERARIO Y TRASCENDENCIA DEL QUINTETO CONTRAPUNTO

César Alejandro Carrillo

A finales de 1962 Rafael Suárez tuvo la feliz idea de reunirse con cuatro talentosos cantantes, para constituir una de las más trascendentales empresas artísticas que se hayan gestado en Venezuela: el Quinteto Contrapunto.

MUCHO se ha escrito sobre la importancia que tuvo, tiene y tendrá el Quinteto Contrapunto en el escenario musical venezolano. También se ha escrito sobre algunos de sus integrantes, indiscutibles artistas de primer nivel en la historia musical venezolana. Pero poco se ha escrito sobre el hondo y largo impacto de la obra de Rafael Suárez, artífice de tan legendario conjunto vocal fundado hace ya 56 años. Contrapunto, más allá de lo anecdótico y pintoresco de algunas historias, es la suma de muchos felices factores que coinciden en tiempo y lugar... como en los buenos cuentos.

Nunca fue tan cierto el dicho «todos los caminos conducen a Roma» como cuando Rafael Suárez y Domingo Mendoza se conocieron en 1956, por intermedio de un hijo del poeta Alberto Arvelo Torrealba, cuando este era embajador de Venezuela en Italia. Suárez y Mendoza se encontraban en la ciudad papal por motivos diferentes. Para ese entonces, Suárez cursaba estudios de composición y dirección orquestal en la prestigiosa Academia Santa Cecilia. A partir de ese encuentro surgió una relación de amistad entre ambos músicos, sazonada con frecuentes encuentros en los que improvisaban arreglos a dos voces sobre canciones orientales venezolanas. Ese mismo año, Suárez regresa forzosamente a Venezuela debido al fallecimiento de su padre, lo que trunca temporalmente la estrecha relación de los paisanos y amigos.

1962

En su delicioso libro *Cuentos y recuerdos*, Mendoza (2015) relata que en 1958, al regresar a Venezuela, decide concretar una idea que venía acariciando: la creación de un grupo de cinco voces, sueño al que se entregaría «furiosamente hasta lograrlo». Al retornar a Caracas se reúne de nuevo con Suárez para reanudar la amistad, el paisanaje y sus romanas andanzas musicales. Algunos compromisos en el interior del país alejan a Mendoza de Caracas y separan al incipiente dúo. No será sino hasta 1962 cuando Mendoza se encuentre de nuevo con Suárez y le proponga la creación de un quinteto integrado por dos voces femeninas (soprano y mezzosoprano) y tres masculinas (tenor, barítono y bajo). Vale la pena reproducir el relato de Mendoza (2015: 129-130):

> Residenciado de nuevo en Caracas y restablecido el contacto con Fucho, reiniciamos los ensayos del tan accidentado dueto, preocupados, ahora más que nunca, por la avalancha de música extranjera y nacional de pésima calidad que, por la radio, contaminaba el ambiente, haciendo de ese medio un foco de divulgación del mal gusto… Fue así como una noche inolvidable cualquiera, llamé a Fucho:
>
> —Compai, necesito hablar contigo ahora mismo. Por favor espérame afuera.
>
> Fui, y me percaté al llegar que lo inusual de la hora se había

César Alejandro Carrillo, compositor y director.

traducido en sorpresa y podía convertirse en argumento de apoyo para mi propósito, y sin preámbulos, le disparé a quemarropa mi inquietud:

—Fucho, quiero que arregles las canciones que hacemos tú y yo, pero para cinco voces: soprano, contralto, tenor, barítono y bajo. Vengo a proponerte seriamente que hagamos un quinteto, compai, y no puedes decirme que no. Es muy importante y este es el momento. Tenemos que hacerlo, y ya; por eso he venido a esta hora.

—Cónchale, compai, eso no es tan fácil así. ¿Y las otras voces?

—Eso es lo de menos; yo las consigo, por eso no te preocupes.

Fucho se me quedó mirando, se sentó en la acera, y masticando el último bostezo, ensayó una sonrisa, y la alegría de su cara redonda de guaiquerí iluminó la respuesta:

—¡Cómo no, compaíto! ¡Cuenta conmigo!

Eran las dos y media de la mañana. Se puso de pie, y un abrazo apretado, largo y en silencio, fue la rúbrica del compromiso.

A partir de ese momento, Contrapunto se convertiría en la obra de sus vidas; muy especialmente, de la vida de Rafael Suárez.

Y así, como un parto de medianoche, nació el Quinteto Contrapunto. Lo demás fue comenzar a reclutar a los demás integrantes: Aída Navarro, soprano, Morella Muñoz, contralto, y Jesús Sevillano, tenor. Todos provenían de la cantera del Orfeón Universitario de la Universidad Central de Venezuela (UCV); con una descollante carrera profesional de solista, en el caso de Muñoz. Suárez provenía de la Coral Venezuela, de la cual era subdirector bajo la tutela del maestro Ángel Sauce. Aída Navarro fue sustituida por Marina Auristela Guanche, quien se mantuvo hasta los últimos días del Quinteto; al igual que Sevillano quien, a partir de 1967, emprendió una importante carrera como solista.

1963

Luego de arduos meses de ensayo, el conjunto lanza en diciembre de 1963 su primera producción discográfica, con el sello Polydor: *Música popular y folklórica de Venezuela*. En esa grabación participaron Aída Navarro, Morella Muñoz, Jesús Sevillano, Rafael Suárez y Domingo Mendoza. Gloris López, como se lee en las notas que acompañan al disco, sustituyó a Muñoz en tres temas: «Maracaibera», «Flor de loto» y «Amalia Rosa». López participó también en los primeros conciertos del conjunto y en algunos recorridos de la primera gira por el interior del país.

Un hecho ha escapado a la lupa de la musicología en Venezuela: todas las fuentes consultadas dan fechas erróneas para los discos; excepto el último, publicado en el primer semestre de 1970. Para el primer disco dan como fecha 1962; pero, según el testimonio de Mendoza (2015), fue a finales de 1963. Esto fue refrendado por Gloris López, en entrevista reciente para este artículo:

> Comencé en septiembre de 1963. Aída [Navarro], gran amiga y compañera del Orfeón Universitario, me invitó a ir a un ensayo en su casa. Estaban ensayando *Pájaro Tilín*. Me quedé muda, no podía creer lo que oía. Me citaron. Fucho [Rafael Suárez] me probó y comenzamos los ensayos. Morella [Muñoz] viajó unos cuantos días después. Ya habían grabado casi todo el primer disco y faltaban tres canciones. Era con Polydor.

Otro testimonio que apunta a la fecha correcta es el de Jesús Sevillano, en un micro televisivo de la serie *Encuentro con…*, muy popular en la década de los noventa (Fundación Bigott, 1997):

> El Quinteto Contrapunto fue una obra que causó un hito en la música popular, no solamente en Venezuela sino en toda la América Latina. Lo fundamos conjuntamente con uno de los grandes músicos y extraordinarios hombres que yo he conocido en mi vida como fue Rafael Suárez. Ahí tuvimos una maravillosa experiencia… Contrapunto se fundó más o menos en el año 62, finalizando, y 63.

Una investigación hemerográfica mostró que el diario *El Nacional* publicó, el domingo 15 de diciembre de 1963, un breve artículo (sin firma) que llevaba por título: «Quinteto Contrapunto grabó selectos aires folklóricos». En el primer párrafo se lee: «El Quinteto Contrapunto, integrado por voces privilegiadas, acaba de grabar un disco que contiene doce canciones típicas venezolanas». El resto de la reseña da constancia de sus integrantes, el repertorio y una foto de la carátula del disco.

Hace muchísimos años Contrapunto no solo debió haber sido declarado Patrimonio Musical de Venezuela, sino que su discografía debería estar a la disposición de todo el público interesado

Al Quinteto le habría bastado con este único registro sonoro para entrar al Olimpo de los dioses. Por fortuna, logró realizar cuatro discos más. A los novedosos, exquisitos e irreprochables arreglos de Suárez, se sumaban la ejemplar amalgama vocal y la habilidad musical de sus integrantes, factores que otorgaban al conjunto un sentido de fusión hasta ahora inédito. A estos valores hay que agregar que la música tradicional venezolana nunca había tenido un tratamiento como el que Suárez le imprimió en sus arreglos; por primera vez, se vestía de pantalones largos y accedía a escenarios que antes le eran ajenos.

Ese primer volumen, del cual se vendieron más de 50.000 ejemplares en solo unos meses, y las sucesivas presentaciones en público produjeron un verdadero terremoto en el mundo musical venezolano de aquel entonces. ¡Incluso el tema «Maracaibera» llegó a desfilar por el *Hit Parade*! El conjunto alcanzó una popularidad comparable solo a la de los grupos de música pop. A propósito de este fenómeno, Gloris López recuerda:

> Aquello era una locura: ensayos, invitaciones, grabación, promoción, firmar discos, vender discos, presentaciones en sitios culturales. La pequeña gira a Barcelona y Puerto La

> Cruz, ¡donde casi nos ahoga el gentío! Estudiaba cuarto año de Economía. Además, trabajaba de maestra por las tardes, iba a mis ensayos del Orfeón, ¡qué locura! Era cómico para mí, por ejemplo, tener que salir de clase y esperar que arrancara el bus de la UCV. ¡No me dejaban llegar al patio del rectorado!

1964

A propósito de la primera presentación del Quinteto Contrapunto cuenta Mendoza (2015: 119):

> El primer contacto real que tuvo el Quinteto Contrapunto con su compromiso, fue el domingo 20 de enero de 1964, cuando se presentó en un hervidero de dos mil personas en La Casa del Maestro, en el Barrio Sucre de Barcelona.

Es muy probable que cuando Mendoza dice «el primer contacto real» se refiera a su primer concierto profesional propiamente dicho, de contacto musical con el gran público y fuera del contexto de una feria o exposición, porque en reseña de *El Nacional*, del lunes 16 de diciembre de 1963, al día siguiente de la reseña alusiva a la grabación del disco, se da cuenta de un recital que ofrecieron en el Museo de Bellas Artes, en el marco de la VI Feria de Navidad que organizaba la Sociedad de Amigos del Museo de Bellas Artes. Parte de la reseña dice: «Magnífica la interpretación del conjunto vocal, para deleite de la gran cantidad de público que colmó el salón de la Feria de Navidad. Muestras de la canción folklórica fueron 'Maracaibera', 'Amalia Rosa', 'Río Manzanares', 'La puerca', 'Pájaro Tilín', 'Sebucán margariteño' y 'Gaita margariteña'». En la foto de la reseña se puede apreciar al conjunto formado para esa ocasión por Aída Navarro, Gloris López, Jesús Sevillano, Domingo Mendoza y Rafael Suárez. Según testimonio de Gloris López, esta fue la primera presentación pública del Quinteto Contrapunto.

Lo cierto es que, precedidos del éxito de su primer disco, Contrapunto realiza esta presentación en Barcelona, enmarcada en una gira por diversas ciudades y pueblos del interior del país, con la estrategia de crear expectativas en Caracas, donde el conjunto culminaría su periplo. Cuenta Mendoza (2015: 120-121):

> Finalmente, cantamos en el Aula Magna de la Universidad Central el 26 de junio de ese mismo año [1964], pero en el transcurrir de esos seis meses, habíamos repasado el país de arriba abajo y de este a oeste con más de cien presentaciones, desde San Félix y Ciudad Bolívar hasta Coro y Maracaibo, y desde Río Caribe y Carúpano, hasta Mérida y San Fernando de Apure. Ningún rincón de la geografía nacional, por apartado que fuera, había escapado de nuestra presencia musical, ratificando así la razón de ser del Quinteto, aunque apenas quedaba tiempo para el disfrute del aplauso generoso y gratificante de cada fin de semana. Las crónicas de prensa de esa época de cruzadas, registran el entusiasmo con que el país nos recibió en cada una de esas fiestas de intercambio de emociones y compenetración mutuas.

La misma pesquisa hemerográfica verificó no solo la fecha del concierto en el Aula Magna, sino también las fechas de los posteriores discos. El jueves 25 de junio de 1964, el día anterior al concierto, *El Nacional* titula: «Nuevas grabaciones folklóricas del Quinteto Contrapunto». El sumario de la reseña dice: «El brillante conjunto vocal-instrumental, ha editado el segundo disco y ofrecerá mañana un recital en el Aula Magna». El segundo disco —*Música popular y folklórica de Venezuela, Vol. 2*— también fue fechado erróneamente como de 1963. Su fecha correcta es, entonces, junio de 1964. Vale la pena citar la reseña de *El Nacional:*

> Uno de los fenómenos más importantes que dentro de la creación musical venezolana se ha producido en estos últimos años, ha sido la aparición del Quinteto Contrapunto. Venezuela tiene en esta agrupación una muestra indiscutible de lo que puede hacerse y hasta dónde se llega, cuando quienes realizan los proyectos artísticos, son verdaderos artistas...
>
> El Quinteto Contrapunto ofrecerá mañana un concierto en el Aula Magna. Para quienes lo han escuchado, otro instante feliz en puertas; para quien no lo conozca todavía, la oportunidad de descubrir algo ante lo cual no podrá permanecer indiferente.

A finales de ese mismo año, 1964, se encuentra en las páginas de *El Nacional*, el jueves 4 de diciembre, un aviso comercial que reza:

DISCOS DE CONTRAPUNTO A DOMICILIO

Pídalos Telf. 55-99-20
Bs. 20 c/u.

Álbum de lujo estéreo:
Bs. 40 (2 discos)

Repártanse también
a domicilio
sábado y domingo
12 AGUINALDOS VENEZOLANOS

Era el tercer disco de Contrapunto —*Aguinaldos*— fechado erróneamente en 1965. La fecha de lanzamiento debió haber sido noviembre de 1964, dada la fecha de publicación del aviso.

Debido al éxito de sus dos primeros discos, la empresa Polydor también hizo ese año una edición contentiva, en un álbum, de ambos volúmenes. Por ello en el aviso se ofrece un «Album de lujo stéreo». Ningún artista venezolano había logrado que su empresa discográfica, en menos de un año, reeditara sus grabaciones por su popularidad. En el caso del Quinteto no solo ocurrió este fenómeno, ¡sino además por partida doble! En el período que va de diciembre de 1963 a diciembre de 1964, el Quinteto Contrapunto había logrado grabar y publicar tres discos.

Tal fue el éxito del conjunto que en diciembre de ese año fueron merecedores del Guaicaipuro de Oro, en el renglón «Conjunto del año», galardón fundado por el periodista Juan Vené, que por muchos años se otorgaba, por votación de la prensa que cubría la fuente de espectáculos, a lo más destacado de la televisión y la radio. Igualmente, ese mismo año 1964, el primer disco de Contrapunto obtuvo el galardón «La Estrella de Oro» por volúmenes de venta.

1965

El lunes 14 de junio de 1965, *El Nacional* reseña en sus páginas: «Gira por Europa hará Contrapunto». Además de anunciar que el conjunto realizaría en octubre una gira por diversos países europeos, la reseña da cuenta de lo siguiente: «Anuncian que su tercer (sic) long play saldrá al mercado a fines de julio… El disco contendrá, entre otras composiciones: Mare mare, María Tolete, Fulía de Cumaná, La Bella, etcétera». En realidad era el cuarto disco del conjunto, titulado como los anteriores: *Música popular y folklórica de Venezuela*. De nuevo, este cuarto volumen fue erróneamente fechado como de 1966. La fecha correcta era julio de 1965.

En reseña del viernes 26 de julio de 1965 *El Nacional* titula: «Contratan en Alemania al Quinteto Contrapunto. El 6 de agosto se presentará en el Aula Magna». En un párrafo se constata el impacto que el Quinteto había producido en el escenario musical venezolano:

> El Quinteto Contrapunto es el fenómeno musical más valioso, dentro de la verdadera elaboración artística, que ha aparecido desde hace algunos años en nuestro país. Toda una revalorización de las canciones folklóricas nacionales, ha sido realizada con un gran sentido del efecto y de la creación. Los resultados expresados a través de cinco voces más la parte instrumental del cuatro para el ritmo, nos ofrecen visiones «nuevas» de viejas canciones. El éxito de estos artistas es internacional.

En 1965 Europa abre sus puertas al Quinteto Contrapunto. Según Mendoza (2015), gracias a un intercambio cultural entre Italia y Venezuela, el conjunto es seleccionado para representar al país en el viejo continente, no sin antes sufrir las sempiternas e indolentes políticas culturales oficiales. El Quinteto pudo sortear los avatares para completar sus pasajes aéreos, gracias a la colaboración de la empresa disquera Polydor y a las gestiones de Armando Córdova, representante de Contrapunto. Además, pudo extender la gira a otras ciudades europeas. Roma, Hamburgo, Londres, Berlín, Praga y Varsovia se rindieron al conjunto en cada una de sus presentaciones, con los más halagadores comentarios y el afecto del público.

Algunos juicios críticos de la época testimonian la calidad y la impronta del Quinteto Contrapunto:

- «Excelente» (Vicente Emilio Sojo).
- «Lo mejor que se ha hecho con nuestra música folklórica» (Juan Bautista Plaza).
- «Un grupo cuya afinación, perfección rítmica y talento interpretativo lo coloca en lugar especial dentro del ambiente musical venezolano» (José Antonio Calcaño).
- «Indiscutiblemente, este disco es en sí algo inusitado en nuestro medio» (revista *Crítica Contemporánea*).
- «La cursilería y el aventurerismo musical están de duelo desde que apareció el Quinteto Contrapunto» (Alí Brett Rodríguez, revista *Momento*).
- «Al comenzar los primeros compases se detienen todas las conversaciones para escuchar el disco más extraordinario de los que hayamos escuchado» (diario *El Mundo*).
- «He oído al Quinteto Contrapunto en Caracas. La altura artística de este conjunto que se dedica a la música folklórica es extraordinaria, quiero decir única en el mundo. Quisiera que estos cantantes que tanto entusiasman encontraran el camino hacia Europa, allá los recibiremos con entusiasmo» (Helmuth Thierfelder, director de la Orquesta Sinfónica de Hannover).
- «La perfección, el talento y el entusiasmo del Quinteto Contrapunto me han conmovido, desde ya me considero su más rendido admirador» (Edouard van Remoortel, director de la Orquesta Sinfónica de Chicago).
- «Lo considero una excelente concepción de la interpretación de la música folklórica» (Eugene Jochum, director de la Orquesta Sinfónica de Berlín).
- «… es el mejor tratamiento que conozco de la música folklórica» (Julián Orbón, compositor hispanocubano).

1966-1970

Mendoza (2015) cuenta que, en 1966, con la salida definitiva de Morella Muñoz, ingresó Mariela Valladares. Según testimonio de Gloris López, Elvira Yajure también participó como contralto del Quinteto para ese año.

Luego hay un vacío de más de cuatro años, como testimonian las notas al quinto y último disco de Contrapunto —*Música popular y folklórica de Venezuela, Vol. 5*— editado a comienzos de 1970 por Vida Records. «Después de un prolongado silencio de más de 4 años, retorna "Contrapunto"… La reaparición del Quinteto Contrapunto trae consigo toda la inquietud acumulada en la dilatada ausencia, y este nuevo disco es el modesto saludo del regreso». En la grabación participaron Marina Auristela Guanche, Otilia Rodríguez en el papel de contralto, Jesús Sevillano, Domingo Mendoza y Rafael Suárez. Efraín Arteaga, bajo, ingresó en julio de 1970 en sustitución de Domingo Mendoza, y participó en su primer concierto con el Quinteto a las dos semanas de haberse incorporado. Dice Arteaga, en entrevista para este artículo: «Cuando ingresé a Contrapunto ya había salido Mendoza y el Quinteto había estado inactivo antes de mi llegada». Quedará para otros investigadores identificar las causas por las cuales el conjunto mantuvo tan «prolongado silencio» y tan «dilatada ausencia».

1971

Arteaga: «Contrapunto cesó cuando falleció Fucho en septiembre de 1971». Suárez fallece el 30 de ese mes sin haber cumplido los 42 años.

A la inminente disolución de Contrapunto emergen otros conjun-

> La **discografía** del Quinteto Contrapunto constituye una **cátedra** sonora en el tratamiento de los diferentes y numerosos géneros musicales venezolanos que Suárez tuvo a bien arreglar

tos que recogieron el testigo. Tales son los casos de Quinto Criollo, Serenata Guayanesa y, muy especialmente, el Quinteto Cantaclaro, que contaba con tres excelentes arreglistas entre sus integrantes, quienes a su vez contribuyeron a engrosar el repertorio: Efraín Arteaga, Felipe Izcaray y Federico Ruiz, su director. Pero como Suárez, dedicado por completo a crear una imagen y una identidad sonora propias para Contrapunto, plasmadas en cinco ediciones discográficas, no ha habido otro arreglista que haya tratado la música venezolana de raíz tradicional de la manera como él lo hizo, en calidad y cantidad. Muchas canciones del repertorio de Contrapunto se escuchaban por primera vez fuera del contexto donde se crearon. Y muy probablemente tal cancionero hubiese caído en el pozo del olvido de no ser por la importante labor de rescate y difusión que enarbolaron como bandera Suárez y Mendoza desde el primer momento.

La discografía del Quinteto Contrapunto constituye una cátedra sonora en el tratamiento de los diferentes y numerosos géneros musicales venezolanos que Suárez tuvo a bien arreglar: golpe larense, danza zuliana, joropo, diversión, vals, corrido, fulía, bambuco, merengue, serenata, aguinaldo, villancico, gaita, guasa, contradanza, canción de cuna, y hasta una tonada chilena y un son cubano. Quizá sin pensarlo, o sin proponérselo, Suárez llevó el oficio de arreglista a un grado de perfección similar al de un compositor serio y cabal. Tanto así que su obra es referencia obligada para quien desee convertirse en buen arreglista. Muchos arreglistas posteriores aprendieron sus primeros arcanos del oficio escuchando los arreglos de Rafael Suárez. Cualquiera de las canciones de Contrapunto está tan magníficamente bien arreglada que, sin lugar a dudas, pueden considerarse versiones corales definitivas.

«Fulía de Cumaná» fue el único tema de Contrapunto que no fue arreglado por Suárez, sino por la excelsa compositora Modesta Bor (1926-1998), quien constituye un caso aparte, pero de igual importancia y significación. Margariteña, al igual que Suárez, Bor hizo lo propio para el Grupo Vocal Arpegio, sexteto vocal femenino fundado en 1966 de corta vida musical y con dos grabaciones a cuestas. De igual modo realizó, durante catorce años, una importante labor al frente del Coro de Niños de la Escuela de Música Juan Manuel Olivares, para quienes elaboró innumerables arreglos que hoy nutren el repertorio nacional de coros infantiles. También formó parte del plantel de arreglistas del mencionado Quinteto Cantaclaro. Modesta Bor prosiguió, hasta sus últimos días, su labor de compositora y arreglista para el movimiento coral venezolano. Desde la cátedra de composición que mantuvo por muchos años en la Escuela de Música José Lorenzo Llamozas alentaba a sus discípulos a emprender la elaboración de arreglos corales como una importante labor venezolanista. Las obras corales originales y los arreglos de Modesta Bor sobreviven, junto con los de Suárez, en el repertorio de los coros venezolanos y, gracias al trabajo editorial de la Fundación que lleva su nombre, con sede en Mérida, se encuentra a la disposición de directores, estudiantes de composición y amantes del género.

Quizá sin pensarlo, o sin proponérselo, Rafael Suárez llevó el oficio de arreglista a un grado de perfección similar al de un compositor serio y cabal. Tanto así que su obra es referencia obligada para quien desee convertirse en buen arreglista

Los arreglos de Rafael Suárez, luego de su desaparición física, comenzaron a circular en el ámbito de los coros aficionados de manera casi clandestina. Un repertorio nada complaciente, por sus dificultades musicales y vocales, elaborado específicamente para un exquisito conjunto dotado de las cualidades y habilidades para abordarlo, comenzó poco a poco a engrosar los programas de concierto de coros venezolanos. Este hecho muestra una doble faceta: por un lado, la supervivencia de la obra de Suárez en los escenarios venezolanos y, por el otro, el paulatino crecimiento musical de los conjuntos corales al abordarla. De no ser por el interés que han tenido y tienen los coros venezolanos en trabajar y difundir su legado musical, la obra de Suárez dormiría el sueño polvoriento de las gavetas.

La discografía del Quinteto Contrapunto es de muy difícil adquisición y sobrevive en Internet, gracias al cariño y la dedicación de quienes, amando la obra del conjunto y de Rafael Suárez, se han dado a la tarea de alojar el audio de todos sus discos. Por fortuna, en años recientes, la Fundación Vicente Emilio Sojo inauguró su «Colección de Autores Latinoamericanos» y publicó, en el Volumen I, la integridad de los arreglos corales de Rafael Suárez, todos al cuidado de Miguel Astor, maestro compositor y gran pedagogo, quien se dio a la tarea de compilar gran parte de esas partituras que habían circulado en precarias fotocopias, y transcribir otras directamente de los discos. Esta publicación, que cuenta con dos ediciones (1999 y 2009) es la más popular del catálogo de la Fundación Vicente Emilio Sojo.

Hace muchísimos años Contrapunto no solo debió haber sido declarado Patrimonio Musical de Venezuela, sino que su discografía debería estar a la disposición de todo el público interesado. La memoria de este país es muy frágil. Pero, a pesar de que muchos artistas no son justamente reconocidos, y cuando esto ocurre es a veces muy tarde, hay que decir que Contrapunto es más que un patrimonio. Al margen de cualquier género, es un monumento de la música venezolana, quizá el más importante

El último párrafo del libro de Mendoza (2015: 161) es lapidario: «La muerte de Rafael Suárez interrumpió ese sueño, pero en nuestras manos y nuestro espíritu vivirá el privilegio de la gloriosa obra de sus arreglos, verdadero tesoro musical. Paz a su genio creador».

REFERENCIAS

- Astor, M. (2009): *Arreglos corales de Rafael Suárez*. Colección de Autores Latinoamericanos. Caracas: Fundación Vicente Emilio Sojo.
- *El Nacional*: «Quinteto Contrapunto grabó selectos aires folklóricos». Caracas, 15 de diciembre de 1963.
- *El Nacional*: «Contrapunto en Bellas Artes». Caracas, 16 de diciembre de 1963.
- *El Nacional*: «Nuevas grabaciones folklóricas del Quinteto Contrapunto». Caracas, 25 de junio de 1964.
- *El Nacional*: «Gira por Europa hará Contrapunto». Caracas, 14 de junio de 1965.
- *El Nacional*: «Contratan en Alemania al Quinteto Contrapunto». Caracas, 26 de julio de 1965.
- Fundación Bigott (1997): *Encuentro con… Jesús Sevillano*. Caracas: Fundación Bigott. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=RLFNrQgt7Do
- Mendoza, D. (2015): *Cuentos y recuerdos*. Panamá: Articruz.