debates IESA
VOLUMEN XXVII • NÚMERO 4 • OCTUBRE - DICIEMBRE 2022

LA INAGOTABLE BÚSQUEDA DE LA FELICIDAD

SER FELIZ ES UNO DE LOS PRINCIPALES MOTIVADORES DE LA CONDUCTA HUMANA. SIN EMBARGO, TAMBIÉN PUEDE HABER UNA FELICIDAD TÓXICA.

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

» LA GUERRA DE LOS ENVÍOS EN VENEZUELA

» LAS EMPRESAS PUEDEN APRENDER DE UNA ORQUESTA SINFÓNICA

» KIM KARDASHIAN Y EL SISTEMA FINANCIERO EMERGENTE

EDITORIAL 4 **La felicidad y la gerencia** / Ramón Piñango

PARECERES
5 **Una nueva Guerra Fría no ayuda a la transición energética /** Ramon Key y Claudina Villarroel
7 **2022 fue el año de la guerra, la inflación y la desglobalización. ¿Qué oportunidades de inversión habrá en 2023? /** Roberto Vainrub
9 **Gestione la reputación de su presidente ejecutivo /** Andreína Aguiar

TEMA CENTRAL
En las últimas décadas ha aumentado el interés en la felicidad. Su búsqueda se ha convertido en una próspera industria de consultoría y asesoramiento. Pero la búsqueda de la felicidad, sin reflexión crítica, puede ser superficial y tener efectos desfavorables.

10 **Las múltiples caras de la felicidad en el trabajo: una reflexión crítica /** Milko R. González-López

MODO TEXTO 15 **La inteligencia artificial llega al periodismo /** Luis Ernesto Blanco

ENTRETELONES 16 **En América Latina, «criptoemprender» está en plena ebullición /** Fabiana Culshaw

RIESGO Y GANANCIA
Carlos Jaramillo
17 **Vendedores en corto: ¿los malos de la película?**
17 **Kim Kardashian y el sistema financiero emergente**
18 **Estrategias activa y pasiva de inversión: las tendencias se consolidan**

EN EL IESA
Érika Hidalgo López
20 **El agua potable es salud**
21 **¿Es posible recuperar el Metro de Caracas?**
22 **La obra que salvó a Caracas de una crisis más aguda del servicio de agua potable**
23 **Las finanzas también deben ser sostenibles**

DEBATES IESA **Volumen XXVII, número 4, octubre-diciembre 2022** Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

Consejo editorial
Nunzia Auletta • Rubén Darío Díaz
Milko González • Rosa Amelia González
Carlos Jiménez • José Malavé • Ramón Piñango

Director
Ramón Piñango

Editor
José Malavé

Editor asociado
Virgilio Armas

Concepto gráfico, diseño y diagramación
Laura Morales Balza

Ilustración de portada
Stocklib

Publicidad
Morella Soto

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

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

25 **La guerra de los envíos** / Hiram Pérez B. y Sofía Esqueda H.
En Venezuela la industria del reparto a domicilio tiene mucho potencial, pero aún es largo el camino por recorrer. En 2022 el gasto promedio por hogar en comidas preparadas ascendió a 25 dólares mensuales. El servicio de reparto propio sigue dominando, con más de sesenta por ciento, pero dos empresas con orígenes muy disímiles adquieren protagonismo en el mercado.

28 **Inversiones alternativas: ¿refugio para tiempos turbulentos?** / Roberto Vainrub y Santiago Lossada
Una cartera que utiliza inversiones alternativas — obras de arte, proyectos inmobiliarios, criptomonedas o fondos de cobertura de riesgo— por lo general mejora el retorno y reduce la volatilidad de los resultados, comparada con una cartera tradicional de acciones y bonos.

31 **Desempeño en re mayor: las empresas pueden aprender de una orquesta sinfónica** / Olga Bravo
Una orquesta sinfónica tiene mucho en común con una empresa: propósito, objetivos, estructura, división de tareas, necesidades de capacitación continua, gestión de talento. Además, enfrenta los retos que impone un entorno desafiante como el actual. Pero las orquestas tienen características que las convierten en una excepcional fuente de aprendizaje para cualquier organización.

RESEÑA

34 **¿Cómo se pasa, por qué se transita de una república a otra?** / Tomás Straka
Reseña de *Venezuela y sus repúblicas*, de Diego Bautista Urbaneja. AB Ediciones, Universidad Católica Andrés Bello, Instituto de Estudios Parlamentarios Fermín Toro y Konrad Adenauer Stiftung. 2022.

ENSAYO

37 **Teatro y democracia: la nueva dramaturgia venezolana /** Leonardo Azparren Giménez
La democracia que arranca en 1958 significó para el teatro venezolano desarrollo en libertad. Los dramaturgos renovaron sus lenguajes para representar el país que comenzaba a construirse. Con nuevos directores y actores, el teatro ocupó un sitial distinguido en la cultura venezolana.

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

La felicidad y la gerencia

Ramón Piñango

Que se pongan de pie y levanten sus manos las personas que no quieren ser felices. A todos les sorprendería si alguien lo hiciera. Sería considerada por muchos una persona anormal, desquiciada, sumergida en una profunda depresión o alguien que está, simplemente, bromeando. El tema de la felicidad es tan humano que ha sido abordado desde muy diversas perspectivas:

- La felicidad es la finalidad última de la existencia humana (Aristóteles).
- El secreto de la felicidad no se encuentra en buscar más sino en buscar menos (Sócrates).
- El propósito de nuestras vidas es ser amados (Dalai Lama).
- La felicidad está al lado de uno, no al lado de alguien (Marilyn Monroe).
- La primera obligación de todo ser humano es ser feliz, la segunda es hacer felices a los demás (Mario Moreno, Cantinflas).
- La felicidad en gente inteligente es la cosa más rara que conozco (Ernest Hemingway).

A lo largo del tiempo, la felicidad se ha visto usualmente como una búsqueda personal, de la cual cada quien es responsable, que muchas veces depende de circunstancias fortuitas. Sin embargo, hay quienes afirman que los gobiernos deben proveer felicidad a los ciudadanos.

> El sistema de gobierno más perfecto es aquel que produce mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad y mayor suma de estabilidad política (Simón Bolívar).

El 1º de abril de 1865 Antoinette Philips le pidió a Karl Marx que respondiera un cuestionario:

> ¿Su idea de la felicidad?... La lucha
> ¿Su idea de la desgracia?… La sumisión

En las organizaciones se observa una interesante evolución de la relación entre quienes las dirigen y el resto de sus integrantes. En líneas generales, se pasó de no tener un departamento especializado a tener una gerencia de «relaciones industriales». Más tarde, eso no parecía muy bueno y se intentó mejorar su nombre. Así apareció la expresión «recursos humanos». Unos cuantos años después: «¡Qué horror! Las personas no pueden ser consideradas simples recursos». Emergió entonces una nueva expresión: «gestión de la gente», aunque algunos prefieren usar «gestión del talento».

De ocuparse únicamente del manejo de la nómina, poco a poco, la organización fue cubriendo otros aspectos de la situación del personal —perdón, de los «colaboradores»— quienes, como se dice ahora, «hacen vida» en ella. Así se llegó a hablar del «bienestar de los colaboradores».

Ahora los especialistas en organizaciones plantean, cada vez con mayor fuerza, que es responsabilidad de las organizaciones contribuir a crear felicidad en sus colaboradores. Ello implica, entre otras cosas, remuneraciones justas, buen trato personal, tomarlos en cuenta, equidad, reciprocidad y, un cada vez más largo, etcétera.

La contribución de las organizaciones a la felicidad de sus colaboradores constituye uno de los criterios más importantes para determinar la responsabilidad social empresarial y el liderazgo responsable. Se cuenta con indicadores y estadísticas sobre el grado de felicidad de los empleados —agregables a industrias y zonas geográficas— que permiten hacer comparaciones internacionales.

Es innegable el progreso hacia organizaciones más y más consideradas con el bienestar y el buen trato a sus colaboradores. Pero, en muchas sociedades, es necesario plantearse esta pregunta insoslayable: ¿hasta qué punto expresiones tan hermosas como colaboradores, gerencia participativa, gestión del talento, bienestar y felicidad reflejan políticas, estrategias y conductas reales de la gerencia de las organizaciones?

La responsabilidad del analista exige poner en duda las proclamas y declaraciones públicas de las organizaciones y su gerencia. Por ello, todos esos principios y políticas enunciados deben operacionalizarse, para ser objetos de indagación y medición, y así contribuir a que se conviertan en prácticas reales.

Estimados lectores, todos estos temas y otros más relacionados con la felicidad son tratados ampliamente en esta nueva edición de *Debates IESA*. Esperamos que sea de utilidad para el creciente número de personas y organizaciones que se preocupan y ocupan de esos temas tan actuales que, de ninguna manera, pueden ser considerados mera «cháchara gerencial».

- *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.

UNA NUEVA GUERRA FRÍA NO AYUDA A LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA

Ramon Key, profesor del IESA, y **Claudina Villarroel**, profesora de la Universidad Central de Venezuela.

El reciente recorte de producción de la OPEP indica que la organización está dispuesta a mejorar el clima de inversión en el sector petrolero. La medida reduce la incertidumbre con respecto al piso de los precios, pero prevalece la incertidumbre sobre la demanda futura debido a la transición energética.

La reciente decisión de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) de recortar dos millones de barriles diarios, equivalentea al dos por ciento de la demanda actual, con vigencia a partir del primero de noviembre de 2022, ha sido calificada por algunos analistas como una decisión inesperada y anticipada o prematura. Es inesperada para los países consumidores de petróleo, debido a que el anuncio se produce en medio de lo que muchos han llamado la primera gran crisis energética global; por ejemplo, Jason Bordoff, del Centro Global de Energía de Columbia, y Fatih Birol, de la Agencia Internacional de Energía (AIE).

La crisis comienza con el repunte de la demanda energética asociada a la recuperación económica global pospandemia —ayudada por una serie de estímulos fiscales principalmente en Estados Unidos y Europa— y el rezago de la oferta principalmente petrolera, por el colapso de la inversión en el sector. Según datos de la AIE, en su recién publicado *World energy outlook 2022*, en 2020 las inversiones petroleras cayeron casi cincuenta por ciento y crecieron de nuevo en 2021 y 2022, pero sin alcanzar las magnitudes precovid. La invasión de Ucrania ha magnificado la crisis energética al nivel de «gran crisis», debido a que Rusia es un jugador de primer orden cuya oferta es insustituible a corto y mediano plazo. De allí la exhortación de la AIE y el acercamiento del gobierno de Biden a algunos países miembros de la organización (Arabia Saudí, Irán y Venezuela) para aumentar la producción. Para ellos, la decisión de la OPEP resultó inesperada.

La medida también fue calificada de prematura o anticipada, pues el anuncio se produce antes de existir datos claros de caída de la demanda petrolera (y del crecimiento económico). El anuncio de recorte de la producción de la OPEP ocurre en la misma semana en la que el Fondo Monetario Internacional anuncia un freno del crecimiento económico mundial para 2023. El anuncio anticipado de la OPEP podría acentuar una eventual recesión e inflación mundiales, preocupación creciente de los principales bancos centrales del mundo.

Desde el año 2000 la OPEP ha actuado de manera autónoma ante la exhortación de la AIE de evitar recortes de producción en circunstancias de debilidad o caída de la actividad económica. Las actuaciones de la OPEP en el pasado, incluso durante la crisis financiera global de 2008, habían sido justificadas cuando los precios del petróleo caían más de veinte por ciento en un trimestre.

En esta oportunidad se pudiera justificar su actuación por las mismas circunstancias del pasado: una semana antes del anuncio del 5 de octubre los precios venían registrando caídas trimestrales superiores al veinte por ciento, hasta alcanzar 25 por ciento la misma semana del anuncio. En cuanto a los volúmenes comprometidos, el reciente anuncio de recorte es similar al recorte inicial durante los tiempos de la crisis financiera global de 2008: dos por ciento de la demanda en octubre de ese año, efectivo a partir de noviembre. En aquella oportunidad, la OPEP terminó por reducir la producción en cuatro millones de barriles, comenzando con un anuncio inicial de millón y medio (dos por ciento de la demanda de la época).

Pareciera que la respuesta a la pregunta de si los países de la OPEP (Arabia Saudí en particular) han actuado de manera diferente en esta ocasión

Precios del crudo West Texas Intermediate en el mercado *spot*, 2022
(dólares por barril)

Semana (día/mes) desde la más reciente	Precios	Variación porcentual con respecto a tres meses
4/11	92,6	1
31/10	86,5	-9
28/10	87,9	-7
21/10	85,4	-14
14/10	89,0	-13
7/10	88,2	-12
30/9	80,1	-22
23/9	83,5	-25
16/9	87,2	-19
9/9	85,3	-27
2/9	90,8	-25
26/8	94,5	-19
18/8	91,8	-19
12/8	94,7	-16
5/8	94,0	-10
29/7	99,6	-7
22/7	102,2	-1
15/7	99,9	-4
8/7	103,3	2
1/7	111,0	12

Fuente: United States Energy Information Administration. (2022, 4 de noviembre). *Weekly cushing*, OK WTI spot price FOB. https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=RWTC&f=W

Producción y ajuste de producción OPEP+, noviembre 2022-diciembre 2023
(miles de barriles diarios)

	Producción requerida (agosto 2022)	Ajuste	Nueva producción requerida
Argelia	1.055	-48	1.007
Angola	1.525	-70	1.455
Congo	325	-15	310
Guinea Ecuatorial	127	-6	121
Gabón	186	-9	177
Irak	4.651	-220	4.431
Kuwait	2.811	-135	2.676
Nigeria	1.826	-84	1.742
Arabia Saudí	11.004	-526	10.478
Emiratos Árabes Unidos	3.179	-160	3.019
OPEP 10	26.689	-1.273	25.416
Azerbaiyán	717	-33	684
Kazajistán	1.706	-78	1.628
México	1.753	0	1.753
Rusia	11.004	-526	10.478
Otros OPEP	1.987	-90	1.897
No OPEP	17.167	-727	16.440
OPEP+	43.856	-2.000	41.856

Fuente: OPEP (2002, 5 de octubre): 33rd OPEC and non-OPEC *Ministerial Meeting*. https://www.opec.org/opec_web/en/press_room/7021.htm

de como lo han hecho en el pasado, depende de si se considera que la recesión anunciada para 2023 —en parte por la crisis energética y las medidas de tolerancia cero a la covid en China— se asemeja o no a la magnitud de la crisis financiera de 2008, al menos en sus consecuencias sobre la demanda de crudo.

Karen Young, en un reciente artículo de *Foreign Affairs*, concluye que la decisión de Arabia Saudí (y de la OPEP) es el resultado de un cambio en la dirigencia de ese país.[2] Con la nueva visión del rey comienza un nuevo periodo para Arabia Saudí. Mohammad bin Salmán estrena una relativa independencia de la tutela de Washington, prueba un revitalizado nacionalismo —con un modelo de crecimiento que considera propio— y se siente con peso especifico de jugar una nueva geopolítica con relativa independencia (no alineada). Prueba de ello es la estrecha coordinación con países no OPEP (principalmente Rusia) desde 2016. En la reciente fijación de producción, tanto Rusia como Arabia Saudí muestran el mismo nivel de producción referencial (11 millones de barriles diarios) y la misma reducción (voluntaria) de la producción (526.000 barriles).

Aunque la reciente decisión de la OPEP signifique una reducción importante de la incertidumbre acerca del precio del crudo a largo plazo, que favorece la inversión en el sector, se mantiene la incertidumbre sobre la demanda a largo plazo. El documento de la visión de largo plazo de la OPEP 2022, publicado en la primera semana de noviembre, apela a un escenario de largo plazo bajo el principio de valorización de los recursos (defensa de precios) en tiempos de transición energética.[3] El reporte enfatiza que la guerra en Ucrania convierte la seguridad energética en el tema principal de la agenda internacional, por encima

> El financiamiento de las inversiones tradicionales en petróleo y gas continuará expuesto al riesgo de la transición energética.

de cualquier otro tema. En el escenario de referencia, las energías renovables alcanzan el treinta por ciento de la matriz energética mundial para 2045. Sin embargo, la demanda para ese año alcanzaría los 110 millones de barriles diarios (107 millones en 2027), mientras que para la AIE el escenario de referencia (con las políticas previas a los compromisos actuales) alcanzaría 103 millones.[4] Por su parte British Petroleum (BP), en su escenario de referencia, visualiza 85 millones de barriles diarios para 2045.[5]

Estas diferencias de las previsiones de demanda se traducen en diferencias en los montos que se requieren para la inversión en petróleo y gas. En el caso de la OPEP implica 530.000 millones de dólares anuales; para la AIE, 500.000 millones; y para BP, entre 450.000 millones y 550.000 millones (en petróleo y gas). Las previsiones en energías limpias de la AIE requerirían un mínimo de 1,21 billones de dólares anuales (cincuenta por ciento eólica y solar).

El financiamiento de las renovables (para alcanzar la mitigación del cambio climático), así como el financiamiento de la adaptación al cambio climático, se pudiera resentir debido a la prioridad de la seguridad energética (y de defensa). El financiamiento de las inversiones tradicionales en petróleo y gas continuará expuesto al riesgo de la transición energética. Se hace necesaria la coordinación de esfuerzos de múltiples actores y organizaciones, pero el clima de conflicto internacional prevaleciente actualmente ayuda poco.

El conflicto actual Rusia-Ucrania y la posibilidad de una nueva era de «Guerra Fría», esta vez entre Occidente y China, no constituyen el mejor escenario para la cooperación requerida para alcanzar las metas del cambio climático.

NOTAS

1 International Energy Agency (2022, octubre). *World energy outlook 2022. Flagship report.* https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022

2 Young, K. E. (2002, 1 de noviembre). How Saudi Arabia sees the world. MBS's vision of a new nonaligned movement. *Foreign Affairs*. https://www.foreignaffairs.com/saudi-arabia/how-saudi-arabia-sees-world

3 Organization of the Petroleum Exporting Countries. (2022). *2022 World oil outlook 2045. Executive summary.*

4 International Energy Agency. (2022, octubre).

5 BP. (2002). *BP energy outlook*. https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/energy-outlook/bp-energy-outlook-2022.pdf

2022 FUE EL AÑO DE LA GUERRA, LA INFLACIÓN Y LA DESGLOBALIZACIÓN. ¿QUÉ OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN HABRÁ EN 2023?

Roberto Vainrub, profesor del IESA y miembro del Instituto de la Empresa Familiar (FFI; Boston, Estados Unidos). roberto.vainrub@iesa.edu.ve

Invertir en renta fija, en los países que podrían sustituir a China como proveedores de suministros y, eventualmente, en innovación y tecnología se presentan como oportunidades después de un año 2022 en el que fue difícil hallar refugio para la turbulencia económica. La clave es mantener visión de largo plazo y disciplina.

2002 fue un año muy complicado desde muchos puntos de vista. Hasta noviembre, de los catorce mercados de acciones más importantes del mundo, trece habían caído significativamente. Brasil es la única excepción, debido a su gran sesgo hacia el sector de la energía y su pésimo desempeño en 2021. En lo que respecta a las monedas, pocas estuvieron a salvo de la gran devaluación frente al dólar y ni hace falta hablar del declive de las criptomonedas.

La sorpresa más grande fue la gran correlación entre renta fija y renta variable. Diversificar la exposición a ambos tipos de activos no logró salvaguardar a los inversionistas de las pérdidas y, por el contrario, las acentuó. Los bonos del Tesoro estadounidense, considerados como el activo más seguro del mundo, registran caídas de nueve a treinta por ciento en sus vencimientos de tres a veinte años. Estos resultados negativos fueron más pronunciados en el caso de los bonos de grado de inversión de los países industrializados. De allí que se haya hecho muy difícil hallar refugio en un año tan turbulento.

La clase de activos menos afectada —que en algunos casos incluso obtuvo rendimientos positivos—, fueron las inversiones alternativas, mientras que las inversiones en bienes raíces y algunos fondos de cobertura fueron los ganadores de 2022.

Este contexto ofrece muchos retos, pero también muchas oportunidades. En este sentido, hay varios frentes que deben considerarse.

Un mundo menos globalizado

La incómoda relación entre China y Estados Unidos se ha deteriorado a pasos agigantados. La política que llevó a China a ser la segunda economía del mundo —dictadura de Estado acompañada de economía de mercado— parece estar en revisión.

Durante la pandemia, China demostró ser una fuente poco confiable de suministros: muchas empresas que dependían completamente de insumos provenientes de China tuvieron que paralizar sus actividades. De allí que numerosas empresas busquen actualmente centros alternos más confiables. En el caso de las empresas estadounidenses, su primera alternativa sería el propio Estados Unidos, pero al no ser muy rentable, es de suponer que India, México, Brasil y algunas otras economías asiáticas (excepto Japón) se podrían ver muy beneficiadas.

Liderado por Estados Unidos y sus áreas de influencia, el mundo es cada vez menos globalizado y, nuevamente, más regionalizado. Esto lleva a una primera conclusión: entre los mercados emergentes, los inversionistas deben centrarse en India, México y Brasil, y mucho menos en China. Y en lo que respecta al gigante asiático, deben prestar más atención a sus empresas locales y al posible crecimiento interno de su economía y no tanto de sus exportaciones.

2023: leve recesión y control de la inflación

Como respuesta a los estímulos gubernamentales, en abril de 2020 —cuando las muertes por la covid aumentaban exponencialmente y los hospitales estaban abarrotados—, los mercados rebotaban enérgicamente y comenzaban a recuperarse de una de las peores caídas desde 2008. Ya en ese momento existía la idea de que la vacuna y el «efecto manada» harían su papel en la contención de la pandemia. La impresión de dinero inorgánico por parte de los gobiernos salvó de la quiebra a muchas empresas.

Si se tiene visión de largo plazo, la tecnología es posiblemente el área que ofrece mayores oportunidades.

Pero, mientras trataban de remediar la crisis económica, muchos bancos centrales se enfrentaron a un nuevo problema: la inflación. La poca oferta proveniente del colapso de las cadenas de suministros y el incremento de la demanda por la inyección monetaria fueron las condiciones propicias para un aumento importante de los precios. Mientras que la pandemia parece ser un tema del pasado para ciertas latitudes, una de sus secuelas, la inflación, pasó a ser el tema principal de los bancos centrales.

Los economistas conocen bien cuál es la cura de la inflación: hacer precisamente lo contrario a lo que se hizo. Por un lado, aumentar la oferta (poco pueden hacer los bancos centrales en este sentido); por el otro, disminuir la demanda. Restringir la demanda es un tema poco popular para los políticos, pero en forma responsable pareciera que no hay muchas alternativas. El alza de las tasas de interés tiene un fuerte impacto en las economías globales: la gente consume menos, el precio de los bonos cae y las empresas tienen más costos y menos ventas. Esta última consecuencia repercute directamente en los beneficios y las utilidades de las empresas, lo que afecta no solo sus valoraciones sino que las lleva, en conjunto, a una muy posible recesión.

Es bastante probable que en 2023 haya una leve recesión. Leve debido a que el desempleo es muy bajo, algo inusual para una recesión, y a que los bancos centrales tienen poder para estimular la economía con un recorte de las tasas de interés. Todo esto lleva a una segunda conclusión: parece que hay una importante oportunidad de colocarse sobre ponderados en renta fija.

Además, próximamente habrá señales más claras de una tendencia hacia la baja en la inflación. Se está muy lejos del objetivo señalado por la Reserva Federal de llegar a cerca de dos por ciento, pero a fines de 2023 la inflación debería ser mucho menor que la actual. Una tercera conclusión es que una vez que esté claro que la dirección de la inflación es hacia la baja y la Reserva Federal muestre señales contundentes de suavizar su política de tasas, habrá un punto de inflexión en el mercado. Este punto dará la oportunidad para tornar los portafolios y las posiciones en renta variable de defensivos a más arriesgados, siempre de acuerdo con cada perfil de riesgo.

El impacto negativo en Europa de la guerra en Ucrania

Aún no se sabe cómo va a terminar esta trágica situación. Quizá no haya que considerar los escenarios más extremos, pero hasta en los mejores Europa estará muy afectada. Ya Europa tiene un problema endémico por la falta de gente joven, el grupo de edad que actualmente forma hogares y consume más. Cuarta conclusión: es recomendable estar infraponderados en Europa.

En cuanto a la energía, se puede considerar una sobreponderación táctica basada en un precio del barril de petróleo que pueda mantener los márgenes de las empresas del sector. Aún en un ambiente recesivo, en el que las materias primas tienden a depreciarse, ellas cumplen un papel importante en las carteras de inversión.

Aunque a corto plazo las tasas de interés seguirán subiendo, durante el próximo año las tasas hipotecarias van a bajar.

Inversiones alternativas y bienes raíces

Se trata de dos de los pocos activos refugios durante el 2022. Las altas tasas de interés hacen que la demanda de hipotecas esté muy disminuida, que sea muy difícil comprar viviendas y hasta complicado alquilarlas. Sin embargo, el sector de los bienes raíces, que incluyen viviendas multifamiliares, almacenes y otros inmuebles, seguirán cumpliendo un papel importante en las carteras de inversión.

En primer lugar, porque hay un gran déficit de oferta en estos sectores. Y en segundo lugar, porque, aunque a corto plazo las tasas de interés seguirán subiendo, durante el próximo año las tasas hipotecarias van a bajar. Por supuesto que hay también consideraciones relacionadas con dónde se encuentran ubicados los inmuebles y de que los promotores sean los adecuados. Las mismas consideraciones valen para los fondos de cobertura y el resto de las inversiones alternativas.

Es muy importante que el inversionista en este tipo de activos sea el adecuado y que conozca perfectamente los riesgos de este tipo de inversión, que por lo general suelen ser poco líquidas, menos transparentes y en algunos casos más riesgosas. Quinta conclusión: las inversiones alternativas son un tipo de activo que hay considerar, con las precisiones de cada caso.

Importantes oportunidades en innovación y tecnología

Posiblemente una de las áreas más golpeadas en 2022 ha sido precisamente esta. Buenas empresas han perdido ochenta por ciento o más de su valor. El alza de las tasas de interés hace menos accesibles y más caras las fuentes de financiamiento de este tipo de empresas, que por lo general reinvierten todas sus utilidades y requieren infusión fresca de capital. Con visión de largo plazo (que es, por lo general, la que tiene mayores réditos), la inversión en innovación y tecnología ofrece importantes oportunidades.

Invertir en robótica, biotecnología, inteligencia artificial, ciberseguridad y hasta algunas oportunidades en el mundo cripto es quizá una de las mejores decisiones que se pueden tomar en momentos como estos. Sexta conclusión: si se tiene visión de largo plazo, la tecnología es posiblemente el área que ofrece mayores oportunidades, pero hay que tener una rigurosa disciplina al elegir las compañías o los gerentes, a la vez que un entendimiento claro de los riesgos.

La importancia de la disciplina

Los mercados de valores son volátiles y las circunstancias cambian sin previo aviso. La clave es evaluar y rectificar los errores, reconocer cuándo las posiciones pierden vigencia o relevancia, y limitar las decisiones o reacciones emocionales.

La diversificación es fundamental en cualquier estrategia y la selección de activos debe hacerse de forma rigurosa. El objetivo es procurar los mejores rendimientos ajustados al riesgo de cada perfil. Séptima conclusión: con disciplina, a mediano y largo plazo se obtienen los mejores rendimientos.

NOTA

Este artículo está destinado únicamente a fines informativos y no constituye un consejo financiero o una recomendación para comprar o vender ningún producto de seguridad o inversión. Las opiniones expresadas en este artículo son exclusivamente las del autor, y no necesariamente reflejan las de un asesor financiero u otra persona u organización.

GESTIONE LA REPUTACIÓN DE SU PRESIDENTE EJECUTIVO

Andreína Aguiar, fundadora de la consultora Outbrandin y de Kiubic Creative Lab / http://linkedin.com/in/andreinaaguiar / IG: @obiaguiar / andreina.aguiar@gmail.com / contact@kiubic.com

Las actuaciones de los presidentes ejecutivos son cada vez más relevantes para la reputación de las empresas. Hoy es vital proyectar estratégicamente la imagen pública e institucional de los presidentes ejecutivos.

Actualmente es importante cuidar no solo la reputación de la empresa, sino también la de su presidente ejecutivo, como un pilar estratégico para la organización. Esta es una tendencia emergente que los especialistas enfrentan con un incremento de la proyección pública e institucional de los líderes empresariales, además de la gestión de su reputación mediante su marca personal.

En 2020, el 54 por ciento de los ejecutivos a escala mundial señalaba que la reputación de las empresas dependía de la de sus líderes; esta cifra aumentaba a 74 por ciento en Colombia y México. Además, ocho de cada diez ejecutivos del mundo consideraban importante que el presidente ejecutivo comunicara los valores de la organización a todas las partes interesadas.[1]

Esta exigencia añade un requisito: el liderazgo comunicativo. Cuanto más se conoce al presidente ejecutivo, más apoyo recibe la compañía del público. Pero la reputación no queda en el aire: se plasma en el valor de la marca.

Microsoft, por ejemplo, figuró en 2022 en la lista de las mejores marcas globales de Interbrand como una de las de más rápido crecimiento.[2] Al mismo tiempo, Satya Nadella, su presidente ejecutivo, es calificado A+ por su propia gente. Un liderazgo con dirección clara y una postura de integridad —basada en productos que potencian la experiencia humana en lugar de socavarla— inspira confianza y aumenta el valor de la marca.

La gestión de la reputación debe hacerse de manera integrada y ejecutarse impecablemente. En esta gestión influye una gran variedad de factores: desde la calidad de los empleados hasta la calidad de los productos, el desempeño financiero o la cultura corporativa. Todo es relevante al gestionar la reputación.

Hoy el público tiene más acceso a los responsables de las grandes decisiones, lo que obliga a precisar el valor que ofrece el presidente ejecutivo, siempre alineado con la estrategia corporativa. Esta es una tendencia emergente que los especialistas enfrentan con un incremento estratégico de la proyección pública e institucional de los líderes empresariales y con la gestión de su reputación.

Aumenta también la exigencia de que los presidentes ejecutivos participen y asuman posiciones con respecto a temas sociales: guerra, cambio climático, inflación, recesión, interrupción de la cadena de suministro... La lista es amplia. El mundo atraviesa grandes turbulencias económicas, sociales y geopolíticas. En consecuencia, la colaboración con el ecosistema de clientes, proveedores, empresas emergentes, organizaciones sin fines de lucro, instituciones académicas y de investigación, e incluso competidores, exige combinar una amplia gama de personas y habilidades, así como datos, tecnologías, productos y servicios.

Este contexto requiere activismo del presidente ejecutivo. Lo obliga a adoptar un papel transversal que trascienda la dimensión del negocio, para convertirse en un activo corporativo que representa públicamente los valores de la empresa.

¿Qué deben hacer los principales directivos para fortalecer su liderazgo comunicativo?

- Construir su posicionamiento y mejorar su reputación y la de la organización que representan.
- Prepararse para ser un gran comunicador, tanto al interior de la empresa como en su ecosistema externo.
- Producir información alineada con su propósito y posicionamiento, difundirla estratégicamente por las plataformas y los medios más apropiados, e innovar en contenidos de comunicación externa y en redes sociales. Esto es primordial para convertirse en una referencia y ser no solo un portavoz corporativo.
- Transformarse en un líder de opinión en su nicho, pues el exceso de información y la confusión social hace que la opinión pública confíe en personas no expertas.
- Crear una estrategia de relaciones públicas, monitorizar su marca ejecutiva y comprender la importancia de ser auténtico, responsable, íntegro, transparente y receptivo.
- Mostrar iniciativa, compartir sus ideas e involucrarse con sus colaboradores. Un presidente ejecutivo con excelente reputación está abierto al debate, no solo sobre la industria, sino también sobre la marca, el producto o el servicio que representa.
- Tomar medidas para protegerse y proteger a la organización. Evitar la desinformación y las noticias falsas con información fiable y transparente. Cuando hay crisis reputacionales en las empresas, el presidente ejecutivo es el relacionista público más eficaz para solucionar el problema y la fuente más precisa de noticias sobre la empresa y su persona.
- Aplicar modelos de medición de la reputación.

Un presidente ejecutivo con buena reputación inspira confianza para atraer y retener talentos e inversionistas.

Un presidente ejecutivo con buena reputación inspira confianza para atraer y retener talentos e inversionistas, mejorar la relación con los accionistas y, en consecuencia, aumentar la rentabilidad del negocio. Para parafrasear a Warren Buffett: «Se necesitan años para construir una reputación y solo minutos para destruirla». Así que, ¡manos a la obra!; mejor dicho, al presidente ejecutivo.

NOTAS

1 Weber Shandwick y KRC Research (2020). *The state of corporate reputation in 2020: everything matters now*. https://www.webershandwick.com//wp-content/uploads/2020/01/The-State-of-Corporate-Reputation-in-2020_executive-summary_FINAL.pdf

2 Interbrand (2022). *Best global brands 2022: brands as acts of leadership*. https://learn.interbrand.com/hubfs/INTERBRAND/Best-Global-Brands-2022-Report.pdf

LAS MÚLTIPLES CARAS DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO: UNA REFLEXIÓN CRÍTICA

En las últimas décadas ha aumentado el interés en la felicidad. Su búsqueda se ha convertido en una próspera industria de consultoría y asesoramiento. Pero la búsqueda de la felicidad, sin reflexión crítica, puede ser superficial y tener efectos desfavorables.

Milko R. González-López

Todos los hombres, hermano Galión, desean vivir felices, pero son torpes para percibir exactamente qué es lo que hace feliz la vida.

Séneca

¿ESTÁN LOS SERES HUMANOS en el mundo para ser felices o son felices para perdurar en el mundo? Si la felicidad es tan importante, ¿por qué se percibe tan esquiva, tanto que luego de un tiempo las personas no sabían que eran felices?

Las respuestas a estas preguntas son elusivas, a pesar de que en las últimas décadas ha ocurrido una explosión de felicidad o, más bien, de atención e información sobre la felicidad. Muchos departamentos de psicología de prestigiosas universidades, como Princeton, Harvard y Yale, a la par de institutos de investigación especializados, se dedican a investigar el tema.

Este interés ha producido cientos de investigaciones científicas, conferencias y libros, algunos basados en pruebas y otros no tan bien fundamentados. Una industria de asesoría y autoayuda ha florecido, dedicada a la consecución y el mantenimiento de la felicidad. En el mundo empresarial hay intervenciones para convertir las empresas en lugares felices, con el fin de crear una fuerza laboral motivada y productiva. Incluso una resolución de las Naciones Unidas declara la búsqueda de la felicidad una meta humana fundamental. Pero, ¿cuáles son los principales aspectos —positivos y negativos— de la búsqueda de la felicidad pensada críticamente, fuera de lugares comunes o superficiales?

«Éramos felices y no lo sabíamos»

En momentos de nostalgia por tiempos mejores se suele escuchar: «Éramos felices y no lo sabíamos». ¿Es que acaso la gente no sabe cuándo es feliz? ¿Es quizá la felicidad un concepto tan difícil de entender y sentir? Pues parece que sí, y no solo para las personas comunes, sino también para especialistas.

Milko R. González-López, profesor del IESA.

Daniel Kahneman, ganador del Premio Nobel y experto en el tema, alerta que la felicidad no puede definirse de forma simple y que no tiene un significado único universal.[1] A la felicidad se le equipara al bienestar subjetivo y a la satisfacción con la vida, aunque puedan hacerse distinciones entre estos términos.

Las diferencias en concepciones crean paradojas. Considérese la sorpresa en los países caribeños, cuando se ve que los países nórdicos lideran las listas de felicidad, pues a la cultura nórdica se la percibe como fría y distante, sin mayores expresiones de alegría. Mientras que, para muchas personas en los países desarrollados, es difícil entender que en los países pobres haya muchas razones para ser felices.

La paradoja surge porque en unas concepciones de felicidad, o satisfacción con la vida (el concepto usado en el *Informe mundial de la felicidad*,[2] se toman en cuenta aspectos tales como calidad de vida, percepción de corrupción y producto interno bruto, en los cuales los países nórdicos salen muy bien evaluados. Entender la felicidad implica cuestionar ideas preconcebidas y reconocer que es un concepto complejo y multifacético, casi tanto como el ser humano que la alberga.

La felicidad se considera un subproducto de la búsqueda y el logro de objetivos. En consecuencia, para aumentar la felicidad, es recomendable fijar metas claras y, muy importante, monitorear el progreso hacia ellas.

Beneficios de ser feliz, más allá de ser feliz

Hay consenso en que la felicidad y la satisfacción con la vida y el trabajo son fuentes de beneficios, porque promueven el bienestar general de las personas, fortalecen las relaciones sociales, fomentan el pensamiento creativo, aumentan el alcance de la atención (y la disposición a abrirse a nuevas perspectivas), ayudan a sobrellevar emociones negativas (como el estrés y sus efectos nocivos) y aumentan la productividad, entre muchos otros beneficios.[3] No en balde la búsqueda de la felicidad es uno de los principales motivadores de la conducta humana. Sin embargo, además de los beneficios, puede haber una felicidad tóxica, y la búsqueda de la felicidad puede tener un lado negativo.

Los genes son más importantes de lo que se pensaba

Los genes son el principal factor detrás de la felicidad basal o crónica, aquella que no depende de momentáneos episodios de alegría o tristeza. En efecto, recientes estudios sitúan el efecto genético entre un setenta y un ochenta por ciento.[4] La felicidad crónica es manipulable, pero menos de lo que planteaba el modelo sostenible de felicidad de Sonja Lyubomirsky y sus colegas, conocido por el famoso «Gráfico de la felicidad 50-10-40», muy difundido, pero hoy cuestionado incluso por sus autores.[5]

Según este modelo, la felicidad crónica depende en un cincuenta por ciento de la herencia genética, en un diez por ciento de las circunstancias que se enfrentan en la vida y en un cuarenta por ciento de las acciones que pueden emprenderse voluntariamente. Esto daría amplio margen de maniobra para aumentar la felicidad con las acciones, y dio pie a muchas intervenciones para mejorar el bienestar.

Pero esos porcentajes no tienen sustento científico. Las actividades voluntarias influyen en el bienestar menos de lo que se pensaba (un estudio encuentra un aporte de solo un quince por ciento). Si se toma en cuenta la variación total de la felicidad (para incluir la felicidad momentánea), la contribución genética se calcula entre el 32 y el 41 por ciento. La felicidad momentánea es más manipulable y más sensible a intervenciones, pero su efecto es efímero.

Neurociencia: un sistema de recompensa

La felicidad se encuentra estrechamente relacionada con el sistema de recompensa del cerebro y con la amígdala, conocida por regular las emociones. Desde el punto de vista de la neurociencia, la felicidad funciona como un mecanismo motivador para realizar tareas: una recompensa por perseguirlas y lograrlas. De esta manera, la felicidad se considera un subproducto de la búsqueda y el logro de objetivos. En consecuencia, para aumentar la felicidad, es recomendable fijarse metas claras y, muy importante, monitorear el progreso hacia ellas. Actividades como practicar ejercicios, meditar, expresar gratitud, llevar un diario, estar en contacto con la naturaleza e incluso asolearse activan los sistemas del cerebro relacionados con las emociones positivas, y resultan beneficiosas para el bienestar emocional.

Más allá de vivir el presente

En un sentido temporal, se pueden distinguir dos tipos de felicidad. La felicidad momentánea —experimentada momento a momento por acciones en el tiempo presente— se relaciona con la felicidad hedónica, la búsqueda de experiencias agradables (como el placer físico), la diversión y el entretenimiento, como cuando se tiene sexo, se come un helado o se contempla un atardecer.

La felicidad evaluativa, en cambio, resulta de la apreciación de un período más extenso, de la vida como un todo, del pasado o de las expectativas de futuro, como cuando se siente satisfacción por criar bien a los hijos, culminar los estudios y otros logros importantes, que generan satisfacción con la vida, aunque por el camino abunden emociones negativas: disgustos con los hijos, ansiedad por los exámenes, etc. Daniel Kahneman explica esta diferencia con la distinción entre «ser feliz en tu vida» (felicidad momentánea) y «estar feliz con tu vida» (felicidad evaluativa).[6] Hacen falta ambos tipos de felicidad para lograr una vida plena.

La felicidad evaluativa se relaciona con la felicidad eudamónica: un sentido más profundo y duradero de bienestar y satisfacción en la vida. Esta forma de felicidad se centra en la realización de las capacidades y potencialidades humanas, así como en el desarrollo de una vida virtuosa y de excelencia moral. El concepto de eudamonia, felicidad o bienestar, viene de Aristóteles y otras escuelas filosóficas como la estoica, de moda entre ejecutivos y trabajadores del Valle del Silicón.

La felicidad evaluativa depende de la forma como se piensa la propia vida. Por ejemplo, cuando las dificultades arrecian conviene hacer una evaluación más allá del momento presente, pensar en el largo plazo y en las metas trascendentes que guían el trabajo y la vida, y cómo se progresa hacia ellas. Para que esta evaluación tenga sentido hay que perseguir metas —mientras más elevadas y trascendentes mejor— alineadas con los propios valores, pasiones e intereses.

Una buena idea es evaluar periódicamente la vida y el trabajo, y practicar la autocompasión y la comprensión por los propios fallos. El propósito es mantener el foco en lo importante del camino hacia la felicidad evaluativa y la satisfacción con la vida, y evitar que lo urgente, con fallos o placeres momentáneos, distraiga de los objetivos más elevados y a largo plazo.

Estrategia y felicidad

El ejercicio estratégico de definir la misión, la visión, el propósito y los valores de una empresa puede ser un ejercicio de felicidad. Estos elementos estratégicos deberían ser tales que inspiren, guíen y motiven a los empleados y le den sentido a su trabajo. Bien definidos, estos elementos proporcionan un contexto que ofrece satisfacción y bienestar entre los trabajadores, al permitirles evaluar si llevan una vida laboral virtuosa.

Lamentablemente a menudo la planificación estratégica es un ejercicio ritual. Las misiones y visiones empresariales suelen ser grandilocuentes y vacías de contenido, como se burlan cínicamente en la comedia *El valle del silicón*, que muestra a muchas empresas repetir el cliché de que su misión es «hacer del mundo un lugar mejor» con sus productos y servicios, mientras buscan atraer inversionistas.

Conexiones

Uno de los hallazgos más consistentes en los estudios sobre la felicidad es la importancia de las relaciones con otras personas. Es el principal hallazgo del estudio de Harvard sobre el desarrollo de la vida adulta, el estudio más largo sobre felicidad, que hizo seguimiento a una cohorte de personas por cerca de ochenta años.[6] El estudio reveló que las conexiones con otras personas son importantes no solo para la felicidad, sino también para ser saludables y tener una vida plena y con significado.

Pero no importa tanto la cantidad como la calidad de las relaciones. Por ejemplo, los extrovertidos se sienten cómodos cuando interactúan con muchas personas y se beneficiarían en principio por la cantidad; al contrario de los introvertidos, quienes se sienten abrumados entre muchas personas, se estresan y se reduce su felicidad. La idea no sería aumentar las relaciones de manera superficial sino establecer relaciones significativas, incluso conversando con extraños de temas interesantes.

Uno de los problemas con las conexiones es la comparación social. En general, la gente no evalúa su situación de manera absoluta sino relativa. Muchas personas son más felices con un ingreso de 100.000 dólares en un vecindario donde el grupo de comparación, vecinos o amigos, gane 75.000 dólares, que tener un ingreso de 150.000 dólares en un vecindario donde el grupo de comparación gane 200.000. Es inteligente conectarse o escoger como grupo de comparación uno que no menoscabe la evaluación propia de felicidad, sin caer en el conformismo.

El dinero es un comodín

Se ha encontrado que, al tener las necesidades básicas satisfechas, el incremento en la felicidad por aumento de la riqueza es marginal: se estanca para quienes tienden a ser infelices, en tanto que, para los que tienden a ser felices, la felicidad se incrementa, pero cada vez menos a medida que aumenta la riqueza.[7] Lo cual no es de extrañar, pues el dinero es algo abstracto y la mente humana no es dada a emocionarse con abstracciones, aunque sí hay gente que siente amor por el dinero en abstracto.

Algunos estudios han revelado que la relación del dinero con la felicidad es compleja. El dinero puede pensarse como un comodín que puede cambiarse por otras cosas. Una de esas cosas es una experiencia que produzca felicidad. También puede usarse como un recurso que facilita el logro de metas de vida, como vacaciones familiares o ser generosos con los demás. Por ejemplo, hay personas que son felices pagando para que los dejen ser voluntarios en programas de ayuda en países africanos. Pagan por la experiencia que los satisface. La felicidad evaluativa no se puede comprar directamente, pero el dinero puede ayudar a conseguir metas y experiencias que indirectamente la fomenten.[8]

Balance entre trabajo y vida

El balance entre la vida laboral y la personal es importante para mantener un estilo de vida saludable y productivo. Trabajar demasiado, paradójicamente, reduce la productividad y se relaciona con el declive de la salud: problemas cardíacos, emociones negativas (como ansiedad y depresión) y problemas cognitivos (como falta de atención y deterioro de la capacidad para tomar decisiones y liderar). Un buen equilibrio entre trabajo y vida personal, incluida la familia, la comunidad y el tiempo de ocio, puede aumentar la satisfacción laboral, mejorar la salud mental y el bienestar general, hacer de las personas mejores líderes y decisores, y evitar renuncias al trabajo y deterioro de las relaciones personales.

Hay varias estrategias para lograr un mejor equilibrio trabajo-vida:

> Daniel Kahneman distingue entre «ser feliz en tu vida» (felicidad momentánea) y «estar feliz con tu vida» (felicidad evaluativa). Hacen falta ambos tipos de felicidad para lograr una vida plena.

1. Establecer límites claros entre los ámbitos laboral y personal; por ejemplo, contar con horarios de trabajo específicos y evitar actividades relacionadas con el trabajo durante el tiempo personal. Hay que desconectarse. Recibir o enviar correos, mensajes y llamadas telefónicas laborales fuera del horario de trabajo, así como trabajar regularmente largas jornadas, son malas prácticas comunes de la invasión del trabajo en el tiempo personal.
2. Priorizar las actividades personales como se hace con el trabajo: atribuir a la vida familiar la misma seriedad que al trabajo. Una actividad con la pareja o los hijos tiene que considerarse con la misma importancia de una reunión de trabajo.
3. Procurar tener un trabajo que sea una afición (un *jobby*, de la mezcla de las palabras en inglés *job* y *hobby*, empleo y afición), un trabajo que atrape, alineado con los propios valores y pasiones. Vivir en el trabajo con la mente en la hora de salida contamina tanto el trabajo como la vida.
4. Explorar la posibilidad de horarios flexibles y trabajo remoto. Aunque no siempre funcionan, estas estrategias pueden ayudar a balancear las responsabilidades personales y profesionales. Ahora bien, la flexibilidad y el trabajo remoto no son adecuados para todo el mundo ni para todas las empresas. Los resultados en productividad de los horarios flexibles han sido ambiguos; hay que hacer un experimento para ver si es beneficioso en casos particulares.
5. Trabajar en casa, aunque el trabajo remoto puede afectar tanto las relaciones laborales (por la falta de contacto directo con los compañeros) como las familiares. En casa se tiene que ser odioso y decir no a peticiones ajenas al trabajo, en horario laboral, para dar a entender que durante las horas de trabajo es como si no se estuviera en casa. Se pueden tomar descansos regulares en los cuales se pueden hacer breves tareas del hogar o cumplir peticiones de la familia, teniendo cuidado de no engancharse en actividades que roben tiempo de trabajo. Se puede llevar un registro de tiempos, tareas u objetivos, para recuperar el tiempo utilizado en actividades familiares durante el horario laboral.
6. Aprovechar las vacaciones y los días festivos para su función original: que no se conviertan regularmente en oportunidades para recuperar trabajo atrasado.

El trabajador en busca de sentido

Hallar sentido al trabajo es importante, pues la persona promedio pasa un tercio de la vida diaria trabajando. A pesar del mucho empeño en practicar intervenciones motivacionales en las empresas, las encuestas globales sobre satisfacción en el trabajo arrojan que cerca de la mitad de los trabajadores reportan no sentirse muy satisfechos con el trabajo. En el más reciente informe de Gallup sobre satisfacción laboral, solo el 21 por ciento de los empleados se siente comprometidos con su trabajo y la mayoría no encuentra su trabajo significativo.[9] ¿Cómo encontrar sentido en el trabajo para que sea satisfactorio, dada su importancia para el bienestar del trabajador y de la empresa?

Hay trabajos satisfactorios de por sí, en los que un trabajador siente un llamado vocacional, como ser bombero, médico o maestro, profesiones con las que la gente sueña en la infancia. Otros trabajos forman parte de un desarrollo de carrera; son satisfactorios porque conducen a una meta profesional. Pero a muchos otros trabajos no se les encuentra sentido, salvo la retribución económica, lo que a la larga produce cansancio, pérdida de productividad, renuncias o despidos. ¿Cómo hallarle sentido al trabajo en estos casos?

Un ejercicio sencillo para hallarle sentido al trabajo y, por ende, bienestar consiste en una técnica de análisis causal: la cadena de «¿por qué?». Piense en lo que hace un niño curioso cuando quiere entender algo que desconoce: pregunta una seguidilla de porqués obstinadamente, hasta llegar a una explicación convincente.

Las conexiones con otras personas son importantes no solo para la felicidad, sino también para ser saludables y tener una vida plena y con significado.

Un ejemplo es la siguiente secuencia para hallarle sentido a un trabajo que se hace por la remuneración: ¿por qué estoy haciendo este trabajo?, para ganar dinero; ¿por qué tengo que ganar dinero?, para darle una mejor educación a mis hijos; ¿por qué quiero darles una mejor educación a mis hijos?, porque quiero que tengan un mejor futuro; y así hasta desvelar un propósito significativo indirecto que le dé sentido al trabajo.

Una intervención un poco más avanzada, pero igualmente asequible para todos, es redefinir aspectos del trabajo.[10] Se ha encontrado que esta intervención aumenta la felicidad en el trabajo de manera perdurable, si tanto el trabajo como el trabajador se consideran maleables; es decir, pueden cambiar y crecer.[11] Entre las acciones específicas para redefinir el trabajo se tienen:

1. Redefinición de tareas: modificar las tareas y responsabilidades específicas del puesto. Por ejemplo, un empleado puede buscar nuevos proyectos o responsabilidades que se ajusten a sus intereses, valores o fortalezas acordes con su desarrollo personal.
2. Adaptación relacional: cambiar la naturaleza de las relaciones e interacciones con compañeros, supervisores o clientes. A tal efecto, un empleado puede colaborar con compañeros que tengan habilidades complementarias o con los que pueda establecer una relación de aprendizaje, ya sea enseñando o aprendiendo, o entablar relaciones con clientes que compartan valores.
3. Reencuadre cognitivo: cambiar el marco de referencia mental, para pensar el trabajo como una actividad más plena. Un empleado puede centrarse en el impacto significativo de su trabajo; por ejemplo, un bedel de limpieza de una escuela puede pensar que está encargado de mantener la salud de niños y profesores; un gerente puede replantear sus retos laborales como oportunidades de crecimiento y desarrollo en determinadas áreas; un recluta puede plantearse su duro entrenamiento como una oportunidad de aumentar su probabilidad de sobrevivir en combate.

La paradoja de la felicidad: el lado oscuro

Hay que buscar la felicidad, pero sin exagerar. La búsqueda puede convertirse en una obsesión perniciosa y producir el efecto contrario: emociones negativas, tales como estrés y ansiedad. En un mundo donde parece dominar el imperativo de ser feliz, causa malestar no poder alcanzar la felicidad deseada.

Meik Wiking, director general del Instituto de Investigación de la Felicidad y autor de *Hygge la felicidad de las cosas peque-*

ñas[12] y *Lykke: en búsqueda de la gente más feliz del mundo*[13], señala que esta paradoja se manifiesta en los países nórdicos donde, a pesar de puntear en las mediciones internacionales de felicidad, se registran las mayores tasas de suicidio del mundo. Es duro emocionalmente ser infeliz en un país o una organización felices.

Aunada a la paradoja de la búsqueda de la felicidad se encuentra la paradoja de la valoración de la felicidad. Según algunos estudios, las personas que más valoran la felicidad son más propensas a sentirse defraudadas e infelices en situaciones en las que deberían ser felices, en especial si son mujeres.[14]

La felicidad está asociada a resultados deseables como se ha señalado abundantemente; pero un exceso de felicidad, no. El exceso se asocia a menor creatividad, exposición a riesgos excesivos (al creer que todo va a salir bien), uso de sustancias tóxicas y resultados subóptimos en negociaciones. La felicidad puede tornarse contraproducente.

Las emociones negativas tienen un lugar en el buen funcionamiento individual y social, como planteaba Aristóteles hace miles de años. Un sentimiento de culpa o de vergüenza, por ejemplo, puede motivar la corrección de comportamientos indeseables.

Dadas estas paradojas y sus efectos nocivos hay que ser cuidadosos con las intervenciones que se implementan en las organizaciones para elevar la felicidad o el bienestar general entre los trabajadores, para hacerlos a la vez más felices y productivos. Una organización de puros porristas felices puede llevar a una empresa feliz al abismo mientras vitorea su destino.

La felicidad y la satisfacción con la vida producen beneficios para trabajadores y empresas, pero pueden tener un lado oscuro. La felicidad es un concepto complejo, con muchas aristas, de las que pueden derivarse consejos para incidir en la satisfacción con la vida, pero no tanto como sugería el muy difundido gráfico de la felicidad. Aunque sea poco, vale la pena intentarlo, con cautela.

La felicidad depende de cómo se perciba la vida. Es lo que ocurre cuando se evalúa el progreso hacia metas, valores, propósitos y sentido. Pero no valore tanto la felicidad por sí misma, sino el camino que lleva hacia ella. La felicidad vendrá por añadidura. No olvide evaluar su vida a menudo, para que no se le pase sin saber que ha sido feliz.

NOTAS

1 Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

2 Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E. y Aknin, L. B. (eds.). (2023). *The world happiness report 2023*. Sustainable Development Solutions Network.

3 Oswald, A. J., Proto, E. y Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics, 33*(4), 789-822. https://doi.org/10.1086/681096

4 Nes, R. B. y Røysamb, E. (2017). Happiness in behaviour genetics: An update on heritability and changeability. *Journal of Happiness Studies, 18*(5), 1533-1552. https://doi.org/10.1007/s10902-016-9781-6

5 Brown, N. J., y Rohrer, J. M. (2020). Easy as (happiness) pie? A critical evaluation of a popular model of the determinants of well-being. *Journal of Happiness Studies, 21*, 1.285-1.301. https://doi.org/10.1007/s10902-019-00128-4
Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., y Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: the architecture of sustainable change. *Review of General Psychology, 9*(2), 111-131. https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111
Sheldon, K. M., y Lyubomirsky, S. (2021). Revisiting the Sustainable Happiness Model and Pie Chart: can happiness be successfully pursued? *The Journal of Positive Psychology, 16*(2), 145-154. https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1689421

6 Kahneman, D. (2010). *The riddle of experience vs. memory*. TED Conferences. https://www.ted.com/talks/daniel_kahneman_the_riddle_of_experience_vs_memory/transcript

7 Waldinger, R. y Schulz, M. (2023). *The good life: lessons from the world's longest study on happiness*. Random House.

8 Killingsworth, M. A. (2021). Experienced well-being rises with income, even above $75,000 per year. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 118*(4), e2016976118. https://doi.org/10.1073/pnas.2016976118
Killingsworth, M. A., Kahneman, D., y Mellers, B. (2023). Income and emotional well-being: a conflict resolved. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 120*(10), e2208661120. https://doi.org/10.1073/pnas.2208661120

9 Diener, E., Kahneman, D., Arora, R., Harter, J., y Tov, W. (2009). Income's differential influence on judgments of life versus affective well-being. *Assessing well-being: the collected works of Ed Diener*, 233-246. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_11
Kahneman, D., y Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(38), 16489-16493. https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107
Killingsworth, Kahneman y Mellers (2023).
Kumar, A., Killingsworth, M. A., y Gilovich, T. (2020). Spending on doing promotes more moment-to-moment happiness than spending on having. *Journal of Experimental Social Psychology, 88*, 103971. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2020.103971

10 Gallup (2022). *State of the global workplace: 2022 report*. https://www.gallup.com/workplace/350318/state-global-workplace-2022.aspx

11 Wrzesniewski, A. y Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review, 26*(2), 179-201. https://doi.org/10.2307/259118

12 Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Grant, A. M., Kurkoski, J. y Welle, B. (2023). Getting unstuck: the effects of growth mindsets about the self and job on happiness at work. *Journal of Applied Psychology, 108*, 152-166. https://doi.org/10.1037/apl0001021

13 Wiking, M. (2017). *Hygge: la felicidad de las cosas pequeñas*. Libros Cúpula (edición en inglés: *The little book of Hygge: Danish secrets to happy living*, William Morrow & Company).

14 Wiking, M. (2018). *Lykke: en busca de la gente más feliz del mundo*. Libro Cúpula (edición en inglés: *The little book of Lykke: the danish search for the world's happiest people*, Penguin Life).

15 Ford, B., y Mauss, I. (2014). The paradoxical effects of pursuing positive emotion. Positive emotion: Integrating the light sides and dark sides, 363-382. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199926725.003.0020
Luhmann, M., Necka, E. A., Schönbrodt, F. D., y Hawkley, L. C. (2016). Is valuing happiness associated with lower well-being? A factor-level analysis using the valuing happiness scale. *Journal of Research in Personality, 60*, 46-50. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2015.11.003
Mauss, I. B., Tamir, M., Anderson, C. L., y Savino, N. S. (2011). Can seeking happiness make people unhappy? Paradoxical effects of valuing happiness. *Emotion, 11*, 807-815. https://doi.org/10.1037/a0022010
Zerwas, F. K., y Ford, B. Q. (2021). The paradox of pursuing happiness. *Current Opinion in Behavioral Sciences, 39*, 106-112. https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2021.03.006

> Un ejercicio sencillo para hallarle **sentido** al trabajo y, por ende, **bienestar** consiste en una técnica de análisis causal: la cadena de «¿por qué?».

La inteligencia artificial llega al periodismo

Luis Ernesto Blanco

Luis Ernesto Blanco, profesor de periodismo digital en la Universidad Católica Andrés Bello.
Jefe de redacción del portal informativo Runrun.es

Los algoritmos son eficaces para responder qué, cómo, cuándo y dónde de las noticias. Pero todavía no sirven para entender «por qué». Esa competencia queda, por ahora, reservada al reportero humano.

La llegada de la inteligencia artificial (IA) al periodismo no es, necesariamente, una buena noticia para un gremio empobrecido que ve con temor cómo la automatización amenaza con reducir todavía más los puestos de trabajo. Pero la tendencia parece indetenible. Cada vez más, la IA se usa en redacciones de medios para publicar noticias cortas procedentes de fuentes de datos cuantificables, como competencias deportivas o movimientos bursátiles.

Desde 2015, cuando el robot periodista llamado Dreamwriter produjo una nota de negocios de 916 palabras en solo sesenta segundos, la IA ha iniciado una carrera para apropiarse de las tareas periodísticas rutinarias y repetitivas, reservadas para los aprendices. Herramientas como Pinpoint de Google, Funes o Gabrielle están presentes en las redacciones para facilitar la búsqueda de información, el procesamiento de datos y la redacción de noticias.

Enséñame a pensar

La IA se presenta como la capacidad de ciertos sistemas informáticos para procesar y analizar información externa y operar en consecuencia. Nick Diakopoulos, profesor de la Universidad de Maryland, señala cinco niveles de su uso periodístico, comenzando por la incorporación de los datos que el algoritmo debe leer, la identificación de puntos de interés periodístico que el algoritmo comienza a aislar y el establecimiento de relaciones como mayor, menor, creció, disminuyó, entre otras.[1]

El paso siguiente es ubicar un ángulo para la historia, a partir de patrones de acontecimientos y sus características. Tales ángulos pueden ser «la mayor caída del mercado», «el mayor rendimiento» u otro que se ajuste a los datos de la historia. Posteriormente se realiza la escritura, tarea para la cual el algoritmo tiene plantillas específicas, que responden las preguntas básicas de una noticia. Un programa de «composición de frases» ayuda a la formación de la oración.

Más allá del uso de la tecnología para elaborar y publicar noticias, el periodismo comienza a valerse de la IA para personalizar la información, conocer al usuario, identificar desviaciones atípicas en los registros de una base de datos, descubrir posibles primicias en redes sociales y aumentar la trazabilidad de la información, que permite reducir la desinformación. Adicionalmente, los medios están utilizando la IA para acelerar los procesos de investigación, manejar grandes volúmenes de datos y automatizar contenidos. También proporciona visualizaciones de datos interactivas y con actualización en tiempo real de una serie de temas que incluyen entretenimiento, deportes y noticias.

Pero, si todas las redacciones están bajo la tutela de la IA y todos los productos son más o menos iguales, ¿por qué la audiencia va a preferir un medio por encima de otro? ¿Cómo hace para diferenciarlos?

Por el momento, los algoritmos son eficaces para responder qué, quién, cómo, cuándo y dónde. Pero todavía no sirven para entender «por qué ocurre algo».

Después de lo ocurrido con las redes sociales está claro que los *bots* no son capaces de sostener, por sí solos, la relación de un productor de contenidos con la audiencia. Un periódico construido en su totalidad a punta de frases preestablecidas no logrará despertar mucho entusiasmo ni sostenerlo. Así que, antes de suministrarle los santos óleos a la carrera periodística, es necesario entender que la IA también crea oportunidades, aunque esto implique una vuelta de tuerca a la especialización de la profesión.

El futuro

Algunos investigadores de la comunicación sostienen que el principal problema para el futuro del gremio no es que las máquinas escriban como los periodistas, sino que los periodistas escriban como máquinas. Todavía hay mucho espacio para que los humanos medien la relación entre las informaciones y las audiencias.

Hay tareas que desaparecerán y serán reemplazadas con la automatización, pero también es cierto que los medios deberán tener una plantilla de profesionales centrada en obtener información diferencial y un procesamiento que lo haga único. El valor agregado del profesional a la labor periodística va más allá de recoger datos y ponerlos en un formato comprensible para el público. También las universidades deben prepararse para eso.

A la elaboración de contenidos pulcros, originales, atractivos y de formato y empaque adecuados, hay que sumar el objetivo fundamental del periodismo: incidir en los temas de la agenda pública y lograr impacto. Para ello es imprescindible conocer muy bien el entorno, determinar el momento preciso e incluso acertar en la estrategia de divulgación, para que un trabajo llegue a su audiencia. Responder oportunamente a la agenda pública y ofrecer los temas adecuados para su comprensión siguen siendo tareas muy difíciles de automatizar.

Es ingenuo pensar que una IA más asequible no seguirá penetrando las redacciones. Por el momento, los algoritmos son eficaces para responder qué, quién, cómo, cuándo y dónde. Pero todavía no sirven para entender «por qué ocurre algo». Esa competencia queda reservada al reportero humano quien, al menos por ahora, seguirá siendo responsable de la producción de buena parte de los contenidos y, sobre todo, las decisiones editoriales.

NOTA

1 Laboratorio de Periodismo (2018). *Inteligencia artificial: Para qué puede usarse en periodismo y qué están haciendo los medios.* https://laboratoriodeperiodismo.org/inteligencia-artificial-para-que-puede-usarse-en-periodismo-y-que-estan-haciendo-los-medios/

En América Latina, «criptoemprender» está en plena ebullición

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

Los precios de las monedas virtuales están por el suelo, pero los desarrollos latinoamericanos en ese sector viven un auge inusual.

Las noticias sobre las criptomonedas son a prueba de infarto. En las últimas semanas, sus precios han estado por el piso. Trascendió que la plataforma FTX (una de las mayores del mundo que llegó a estar valorada en 32.000 millones de dólares) fue víctima de transacciones «no autorizadas», tras declararse en quiebra el 11 de septiembre. Al menos cinco personas fueron detenidas en Albania y Georgia durante un operativo europeo, que ha movilizado también a las autoridades de España, Alemania y Finlandia, contra el fraude masivo de inversiones usando criptomonedas que ha afectado a cientos de miles de víctimas. Todo eso en menos de una semana.

Seguramente muchos inversionistas que venían desconfiando de este mercado virtual «tiraron la toalla» ante la avalancha de información negativa. Pero otros todavía confían en el futuro de las criptomonedas y ven esta coyuntura como una buena oportunidad para hacerse con estas divisas a precios bajos.

En países con economías en desequilibrio y alta inflación, las criptomonedas, en especial bitcóin y ethereum —las más reconocidas en ese escenario incierto—, sirven para salvaguardar el dinero. Tales son los casos de Venezuela, Argentina, Ucrania y otros países cuyas poblaciones no la están pasando bien. Asimismo, quienes se sienten o son considerados «visionarios» se animan a apostar en este nuevo mundo aún incipiente.

Diversos gobiernos revisan sus regulaciones para ajustarse a la nueva realidad determinada por las criptomonedas, que irrumpieron casi sin dar tiempo a reaccionar. Las criptomonedas, por definición o naturaleza, no están reguladas por los bancos centrales, pero estos procuran darle un marco a la actividad, por su papel en la prevención del lavado de activos.

Auge de desarrolladores

En medio de la brutal caída del precio de las criptomonedas y la gran incertidumbre, los desarrolladores latinoamericanos están en plena ebullición y se preparan para el próximo auge, que se espera hacia finales del año 2023.

En Buenos Aires se realizó la décima edición de Labitconf: el mayor evento sobre criptomonedas de América Latina, con unas 10.000 personas que participaron en forma presencial, entre el 11 y el 13 de noviembre. Esta reunión «cripto» se desplegó en seis escenarios, donde convivieron charlas multitudinarias con talleres y concursos relacionados con bitcóin, ethereum y otras monedas.

La industria de las criptomonedas considera que está en su máximo desarrollo, abocada especialmente a encontrar nuevos casos de uso y aumentar la escalabilidad.

Entre las figuras más destacadas estuvieron Vitalik Buterin (cofundador de Ethereum), Michael Saylor (presidente de MicroStrategy), Martín Migoya (director general de Globant) y Daniel Vogel (cofundador de Bitso), quienes compartieron espacio con decenas de compañías y personas vinculadas a las criptomonedas. El ministro argentino de Economía, Sergio Massa, mantuvo un encuentro con varios ejecutivos, precisamente para conversar sobre los usos de estas herramientas.

La experiencia de Ripio

En otro contexto, Sebastián Serrano, presidente de la plataforma Ripio, declaró a *El País* de Uruguay: «En Argentina, ser emprendedor actualmente es sinónimo a criptoemprender». Esta nueva economía va para adelante, a pesar de las malas noticias de los últimos tiempos.

Ripio, por ejemplo, acaba de conseguir una licencia *money trasmitter* en Miami y lanzó con Visa una tarjeta de crédito en criptomonedas en Brasil, que pronto se presentará en otros países de América Latina. Empresas de diversos sectores están contratando a Ripio para que les desarrolle infraestructuras en estas divisas.

Un caso claro es Mercado Libre, que recurrió a Ripio para el proyecto de tokenizar su sistema de recompensas. Fue una modernización de Mercado Puntos basada en criptos. Actualmente, Ripio se encarga de la custodia de su sistema de tókenes y su sistema de liquidez.

La industria de las criptomonedas considera que está en su máximo desarrollo, abocada especialmente a encontrar nuevos casos de uso y aumentar la escalabilidad. Se proyecta que en los próximos años habrá más adopción de criptomonedas por las empresas a medida que la confianza en este sistema aumente.

Es difícil predecir qué va a pasar. Pero el hecho de que los bancos centrales, los presidentes de diversos países y compañías de la talla de Visa y Mercado Libre, entre otras, miren con mucho interés este mundo virtual y actúen en consecuencia no es poca cosa. Según cálculos de Ripio, los primeros meses de 2023 serán turbulentos, en cuanto a los precios de las criptomonedas. Pero, a finales del año y en 2024 se empezarán a ver los frutos de los desarrollos que ahora se realizan.

Para finales de 2023 se espera una gran recuperación de los precios y un mercado más fuerte que el actual. A estas alturas del partido, todo puede ocurrir.

Carlos Jaramillo
Director académico del IESA

Vendedores en corto: ¿los malos de la película?

Los vendedores en corto, en particular los que emiten reportes críticos sobre empresas de oferta pública, son atacados por sus contrapartes en empresas y vistos con suspicacia por los reguladores. ¿Cumplen alguna función social? Sí, pero solo los que producen información veraz.

Los mercados financieros se nutren de información proveniente de diferentes fuentes que invierten recursos para su difusión. Las empresas de oferta pública lo hacen por responsabilidad con sus accionistas y para cumplir regulaciones, mientras que los analistas de los bancos de inversión lo ven como un servicio a sus clientes o como un insumo para construir las carteras de inversión de las instituciones para las cuales trabajan. Generalmente tales analistas deben cumplir también una serie de regulaciones.

Existen otros actores dispuestos a compartir gratuitamente sus análisis, con el propósito de crear matrices de opinión que apoyen sus apuestas sobre los precios futuros de las acciones de su interés. Por supuesto, cuando sus opiniones favorecen a las empresas a las cuales hacen seguimiento, hay pocas posibilidades de que generen polémicas a corto plazo. Pero, ¿qué pasa cuando sus opiniones cuestionan las estrategias de las empresas, la capacidad de su gerencia o la veracidad de sus reportes, y de paso apuestan a la caída de los precios de las acciones que siguen?

Las empresas objeto de cuestionamientos dan respuestas muy contundentes a sus críticos. En particular, destacan que sus opiniones están sesgadas por el beneficio económico que podrían recibir si buena parte del colectivo aceptara sus afirmaciones. Estos actores, conocidos con el nombre de vendedores en corto (*short sellers*), son quienes piden prestadas las acciones de una compañía de oferta pública para venderlas y recomprarlas posteriormente a un precio menor.

La mayoría de los vendedores en corto son anónimos y las magnitudes de sus transacciones se presentan de manera consolidada. Pero los pocos que expresan públicamente sus opiniones, mediante reportes y entrevistas, o en las redes sociales, son objeto no solo del «odio corporativo», sino también de la mirada escrutadora de los organismos reguladores.

El regulador debe garantizar que la información fluya, pues el buen funcionamiento de los mercados financieros depende de ello. Pero también debe evitar que contenidos maliciosos, sesgados o sin fundamentos afecten la estabilidad de las empresas.

¿Cómo regular a los vendedores en corto? Esta pregunta ha obsesionado durante años a los reguladores y los académicos de diversas disciplinas. En febrero de 2022, la Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) aprobó una propuesta de ley, conocida como la Regla 13f-2, con el propósito de ampliar los datos disponibles al público en general sobre las transacciones de los vendedores en corto.

¿Cumplen los vendedores en corto una función social? Por supuesto que sí, pero solo los que producen información veraz.

Esta norma permitirá dar más visibilidad al comportamiento de los grandes vendedores en corto, al revelar sus posiciones en títulos accionarios individuales y de modo consolidado. La propuesta requeriría reportar a la SEC posiciones cortas de al menos diez millones de dólares o el equivalente al 2,5 por ciento o más del total de acciones en circulación. Asimismo, requiere reportar la compra de acciones destinadas a cerrar posiciones cortas.

La propuesta 13f-2 se ha nutrido de la opinión de profesionales de la industria de la banca de inversión, miembros de los cuerpos reguladores, académicos y abogados especialistas en el tema. Dentro del grupo de expertos, merece especial distinción el profesor Joshua Mitts, de la Escuela de Leyes de Columbia, que siguió el comportamiento de los precios de las acciones sobre las cuales un grupo de vendedores en corto, usando seudónimos, emitió reportes críticos.

Mitts encontró que a la emisión de tales reportes seguían caídas de los precios y que los nuevos precios se revertían rápidamente. Esto hace suponer que los vendedores en corto aprovechaban las correcciones de precios para especular en los mercados de productos derivados sobre las acciones que criticaban. Los vendedores en corto cambiaban frecuentemente el seudónimo con que emitían sus controvertidos reportes para evadir futuras responsabilidades.

Entre 2010 y 2017 el profesor Mitts pudo identificar 1.720 ataques de vendedores en corto a empresas grandes y medianas que cotizan en bolsa. Las fluctuaciones de precios ocasionadas estuvieron en el orden de 20.000 millones de dólares, cifra que da una pálida idea de los incentivos económicos para manipular precios.

¿Cumplen los vendedores en corto una función social? Por supuesto que sí, pero solo los que producen información veraz. Lamentablemente, es imposible identificar *a priori* la calidad de un reporte y la confiabilidad de su emisor. Por ello, la propuesta 13f-2 es un importante avance en el conocimiento y la caracterización de unos actores que no siempre son los malos de la película.

Kim Kardashian y el sistema financiero emergente

El Consejo de Estabilidad Financiera estableció los pasos para producir un marco regulatorio que inserte los criptoactivos y las *fintechs* en el sistema financiero internacional. Se espera un proyecto de marco regulatorio para mediados de 2023 y su adopción en el G-20 a finales de 2025.

Una revisión aleatoria de la prensa internacional muestra que la ultraconocida Kim Kardashian aceptó pagar una multa de 1,26 millones de dólares a la Comisión Nacional

de Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés), para dar por terminada la investigación sobre una inapropiada promoción de la criptomoneda EthereumMax en su cuenta de Instagram. Por su parte BNY Mellon, el banco más antiguo de Estados Unidos y una de las treinta instituciones consideradas «bancos de importancia sistémica global» por el Consejo de Estabilidad Financiera (FSB, por sus siglas en inglés), anunció que comenzará a ofrecer servicios de custodia de criptomonedas a sus clientes. Ambas noticias son aristas del mayor desafío regulatorio de los próximos años: integrar el segmento de los criptoactivos y sus productos relacionados en el entramado del sistema financiero internacional.

La «gran falta» de la señora Kardashian fue no hacer público el hecho de que había cobrado 250.000 dólares por la promoción de tal «producto». Se especula que la SEC la multó para dar un ejemplo de su intención de ir contra quienes anuncian instrumentos financieros sin cumplir los protocolos correspondientes. En pocas palabras, si no puedes sancionarlos a todos, hazlo con los más notorios para disuadir al resto. En el caso del BNY Mellon, las preocupaciones de los reguladores son otras, más profundas y complejas, vinculadas al hecho de que cada vez se construyen más vínculos entre el sistema financiero emergente, representado por los criptoactivos y las tecnofinancieras, y el sistema financiero tradicional.

Para los nuevos actores las vinculaciones constituyen el paso necesario para universalizar sus productos y servicios; para los bancos comerciales representan una apuesta a mantener relevancia en el mediano plazo. El marco regulatorio emergente debe responder a temas tan diversos como definir la naturaleza de los criptoactivos —pues tienen simultáneamente características de monedas y de instrumentos financieros— y mitigar el riesgo sistémico que traen consigo transacciones que involucran instituciones financieras tanto emergentes como antiguas.

El estado de la cuestión de esta discusión ha quedado claramente reflejado en un reporte publicado por el FSB el 11 de octubre, que se ofrece como un borrador para discusión entre los ministros de finanzas del G-20, los directorios de sus bancos centrales y distintos grupos interesados en el tema. Las propuestas del reporte apuntan a:

(iii) Promover la coherencia y la exhaustividad de enfoques regulatorios, de la supervisión y el seguimiento de las actividades y mercados de criptoactivos, y fortalecer la cooperación internacional, la coordinación y el intercambio de información; y
(iv) Una revisión de las recomendaciones de alto nivel del FSB de octubre de 2020 para la regulación, la supervisión y el seguimiento de los acuerdos de «moneda estable global».

Para desarrollar el marco regulatorio se han definido cuatro pasos:

1. Definir problemas y desafíos clave para el desarrollo de un sistema regulatorio completo y coherente que abarque todos los tipos de actividades de criptoactivos capaces de ocasionar riesgos de inestabilidad sistémica.

La «gran falta» de la señora Kardashian fue no hacer público el hecho de que había cobrado 250.000 dólares por la promoción de tal «producto».

2. Definir iniciativas de política en los ámbitos jurisdiccional e internacional.
3. Implantar el enfoque propuesto por el FSB para establecer un marco regulatorio integral.
4. Trazar el camino para finalizar las propuestas.

La agenda de trabajo propuesta por el FSB prevé la elaboración de un proyecto de marco regulatorio para mediados de 2023 y su adopción en el G-20 a finales de 2025, lo que *de facto* lo transformará en un estándar mundial.

Si hubiera que resumir esta iniciativa en una frase podría usarse el principio regulatorio que reza así: «Actividades similares, con riesgos similares, tendrán las mismas exigencias regulatorias». Regulaciones robustas y precisas actúan en beneficio de todos. Seguramente Kim Kardashian estará de acuerdo con esta afirmación.

Estrategias activa y pasiva de inversión: las tendencias se consolidan

La participación de los fondos pasivos ha crecido consistentemente en las dos últimas décadas. Pero los fondos activos podrían tener un desempeño estelar en los próximos años: es probable que haya muchos títulos subvaluados, y los gerentes de fondos activos dicen ser especialistas en identificarlos.

En múltiples ocasiones se destaca el desempeño relativo de los vehículos de inversión de oferta pública que siguen estrategias activas (escogencia de títulos individuales) o pasivas (replicar la composición de un índice). Se ha observado que quienes siguen estrategias activas han registrado un desempeño inferior en las últimas décadas.

El desempeño financiero del pasado no es buen predictor de cómo será en el futuro. Pero las instituciones financieras se basan en los resultados históricos y en algunos atributos operativos de los vehículos de inversión para escoger los productos financieros que ofrecerán a sus clientes.

Los fondos de estrategias pasivas, diseñados en principio para atender al gran público inversionista, cobran mínimas comisiones, su desempeño es fácil de seguir y calzan muy bien con los planes de retiro de los empleados, pues ofrecen opciones de inversión estandarizadas. Con el tiempo, los fondos pasivos los han comenzado a usar inversionistas institucionales que quieren tener exposición a un sector de actividad en particular, al mercado accionario de un país o a familias de activos específicos, como pueden ser bonos, materias primas y hasta ciertos tipos de criptoactivos.

Los fondos activos, por su parte, ofrecen la posibilidad de identificar con anticipación los sectores económicos que liderarán el crecimiento económico. Por ello las comisiones que cobran son mayores que las de sus pares pasivos y están sometidos a un ma-

yor escrutinio de los mercados, para verificar si la promesa de desempeño superior se cumple consistentemente.

La participación de los fondos pasivos en la actividad de manejo de fondos de inversión ha crecido consistentemente en las dos últimas décadas. Entre el comienzo del año 2000 y agosto de 2022 los administradores estadounidenses de fondos pasivos recibieron nuevos depósitos por el orden de cinco billones de dólares, mientras que los fondos activos sufrieron retiros por un poco más de un billón de dólares.

A finales de 2019 los fondos pasivos controlaban el 23 por ciento de los recursos asignados al sector de fondos administrados. En agosto de 2022 tal proporción subió a 28,5 por ciento.

Dentro de la familia de fondos pasivos vale la pena distinguir entre los que invierten en acciones y los que invierten en títulos de renta fija. Los primeros han crecido linealmente desde el año 2000, y a comienzos de 2022 alcanzaron el umbral de cincuenta por ciento de los recursos invertidos en su categoría. Por su parte, los vehículos pasivos que invierten en renta fija lograron una participación relativa de 46 por ciento en 2019 y subieron a 52 por ciento en agosto de 2022.

Con el alza de las tasas de interés en Estados Unidos los instrumentos de renta fija han comenzado a ofrecer retornos nunca vistos en los últimos quince años; de allí el creciente interés mostrado en 2022 por los fondos pasivos que invierten en esta clase de activos financieros. El volumen de transacciones en ETF de renta fija ha crecido en un 35 por ciento entre los años 2020 y 2021.

Existen también consideraciones impositivas que han estimulado la compra de fondos pasivos dedicados a la renta fija. Como bien se sabe, cuando las tasas de interés suben, los precios de estos instrumentos bajan. Por ello, en este momento, existe una enorme cantidad de títulos que podrían venderse a pérdida, y eso es lo que están haciendo muchos inversionistas institucionales.

Las pérdidas realizadas se usarán para reducir el pago de impuestos en 2023. El dinero obtenido por la venta de títulos de precios deprimidos se usará para comprar nuevas posiciones en el sector de renta fija y evitar, así, desbalancear la cartera de inversión. Algunos inversionistas, en lugar de comprar títulos individuales, prefieren adquirir fondos pasivos de renta fija que cada vez son más líquidos.

Se especula que los fondos activos podrían tener un desempeño estelar en los próximos años. Debido a la caída de los mercados de renta fija y variable ocurrida en 2022, es muy probable que haya muchos títulos subvaluados en ambas familias de activos. La gran pregunta es si los inversionistas les darán un voto de confianza y les colocarán nuevos fondos, o seguirán prefiriendo los fondos pasivos, menos ambiciosos pero más efectivos para cumplir su promesa de valor. ¿Se mantendrá la tendencia?

Debido a la caída de los mercados de renta fija y variable ocurrida en 2022, es muy probable que haya muchos títulos subvaluados en ambas familias de activos.

Érika Hidalgo López
Periodista

El agua potable es salud

El desarrollo humano y el progreso de una nación están íntimamente ligados a la edificación de infraestructuras claves. Según Julio Castro, los indicadores de salud son un reflejo de los indicadores de los servicios de agua. A la luz de esta realidad, en Venezuela han reaparecido enfermedades ya erradicadas, como la malaria y muchas otras que solo reportan los países más pobres.

Desde 1989 Venezuela comenzó a reportar aumento de la tasa de mortalidad general, deterioro de la calidad de vida, aumento de enfermedades que habían sido erradicadas, servicios públicos deficientes, baja productividad y políticas públicas inexistentes. Por todo ello, hoy ocupa posiciones deshonrosas en materia de salud y crecimiento en el entorno internacional. El doctor Julio Castro, especialista en infectología y medicina interna, presentó estos y otros datos en una conferencia titulada «El agua potable es salud», organizada por IESA, el marco del Diplomado de Formación de Gerentes para la Industria del Agua y el Saneamiento.

Castro señala que Venezuela es casi el único país del mundo donde ha aumentado la tasa de mortalidad general. «Ni Haití», dice, y agrega que, en 2017, el país había retrocedido cincuenta años en su tasa de mortalidad debido a la reaparición de enfermedades intestinales y virales relacionadas directamente con los decadentes indicadores en materia de suministro de agua. No en balde el acceso al vital líquido se considera un derecho humano básico y fundamental, cuya infraestructura debe ser prioridad de las políticas públicas de cualquier nación.

> Perdimos todo lo que habíamos adelantado en infraestructura y, a pesar de que algo queda de esa infraestructura, el deterioro ha sido muy acelerado. Esto nos ha traído un retroceso en la calidad de vida y más muertes.

Castro transmitió un documental titulado *La batalla contra la malaria*, sobre la obra de Arnoldo Gabaldón (1909-1990), médico, investigador, docente, exdirector de Malariología y exministro de Sanidad, considerado uno de los más importantes epidemiólogos del siglo XX.

Gabaldón desarrolló un programa contra la malaria que eliminó la enfermedad en dos terceras partes del territorio venezolano. En su cruzada, Gabaldón entendió que el agua era un recurso fundamental para el desarrollo de una nación y para acabar con enfermedades que, para la época, devastaban a los poblados venezolanos e impedían su progreso.

Venezuela volvió a entrar en la pobreza

Venezuela está regresando al patrón de enfermedades de los países pobres, dijo Julio Castro, y explicó que en estos países las causas más comunes de muertes son enfermedades que en las naciones ricas han sido ampliamente superadas.

Casi el ochenta por ciento de las diarreas son atribuibles a aguas no potabilizadas; igualmente las infecciones respiratorias agudas. En ambos casos son enfermedades prevenibles.

En países con bajos ingresos por persona proliferan enfermedades agudas, prevenibles, neonatales, diarreas, malaria, HIV, tuberculosis y respiratorias. Estos padecimientos, detalla Castro, ocupan más del cincuenta por ciento de la carga de enfermedades que producen muerte, y el factor agua potable deficiente está claramente ligado al crecimiento de estas dolencias. Mientras que en los países ricos las enfermedades más comunes están relacionadas con padecimientos metabólicos, degenerativos, cáncer, cirrosis y Alzheimer.

Años perdidos

Según Castro, la mortalidad es un indicador fundamental de la calidad de vida y el progreso de un país: un pueblo enfermo no puede trabajar, no puede producir, y Gabaldón lo tuvo claro: en Venezuela la calidad de vida mejoró entre los años cincuenta y ochenta del siglo XX.

> Si una persona se muere de neumonía a los treinta años y un niño fallece de diarrea al año y medio dejan un impacto sobre la productividad de su familia. Esa persona se iba a hacer adulta y tener una vida productiva. Eso es lo que yo llamo años perdidos en términos de productividad para la sociedad.

Castro señala que casi el ochenta por ciento de las diarreas son atribuibles a aguas no potabilizadas; igualmente las infecciones respiratorias agudas. En ambos casos son enfermedades prevenibles. «El impacto es mayor en los países pobres».

País sin cifras

Castro denuncia que en Venezuela no se publican cifras de mortalidad, morbilidad ni causas de enfermedades desde hace más de cuatro años, lo cual es una clara violación de reglamentos internacionales. Gracias a organizaciones como Médicos por la Salud se ha logrado medir eventos dentro de algunos hospitales; particularmente, lo relativo al suministro de agua.

La primera moraleja, dice Castro, es que la alteración del servicio de agua en los hospitales produce un impacto secundario que compromete su operatividad real. Mientras que el uso de agua por cisternas, manipuladas por manos desconocidas y no certificadas, trae consigo un factor claro de insalubridad.

> En el año 2014 el 29 por ciento de los hospitales reportaba tener sistemas de suministro de agua inoperativos o recibir abastecimiento en forma intermitente. Esta situación fue aumentando hasta 79 por ciento el año 2018. Esto de alguna manera se correlaciona con la poca disponibilidad de pabellones y de camas de emergencia.

Después del apagón de 2019 la inoperatividad o intermitencia del agua es-

tuvieron alrededor de sesenta a setenta por ciento. La situación persiste hoy, toda vez que dos de cada tres hospitales en Venezuela tienen agua de manera intermitente o, simplemente, no tienen.

Castro deja claro que la deficiencia del servicio de agua en el país ha traído consigo un grave deterioro de la salud de los venezolanos. La prevalencia de enfermedades diarreicas ha aumentado progresivamente y, a decir del experto, tendrá un impacto sobre morbilidad y mortalidad.

La proliferación de la hepatitis A es otro reflejo de que en Venezuela se ha deteriorado la calidad y cantidad de agua potable disponible. La malaria, que fue erradicada a principios de 1960 en el país (dato certificado por la Organización Mundial de la Salud), es hoy nuevamente un padecimiento tercermundista.

> Obtuvimos en 2018 el peor desempeño de malaria en el mundo, cuando cerramos con 500.000 casos, asociados a la utilización del agua en las cabeceras de los ríos donde hay grupos irregulares, corrupción y negocios.

Julio Castro recuerda la tarea de Gabaldón y asegura que en 1960 fuimos el primer país del mundo en eliminarla.

La Venezuela posible

Para Julio Castro, no es posible pensar en una Venezuela diferente si no se pueden resolver problemas básicos de infraestructura de servicios públicos, como el agua. Si no se tienen venezolanos más sanos, con mejor calidad de vida, y no se resuelven estos grandes problemas, no será posible avanzar con pie firme. Castro destaca que hace falta la mística y el liderazgo de Arnoldo Gabaldón para hacer frente al trabajo requerido.

> Tenemos herramientas que Gabaldón no tenía. Pero tenemos que rescatar lo que quizás en algún momento perdimos en el país, que es esa capacidad de hacer las cosas bien, de manera honesta, hacerlas ajustadas a patrones científicos e internacionales, de los cuales hoy podemos disponer. No es fácil, y es por eso que se requiere del concurso de mucha gente. Y creo que es imprescindible e impostergable empezar.

¿Es posible recuperar el Metro de Caracas?

Para Ignacio Combellas, expresidente del Metro de Caracas, volver a tener un sistema de transporte subterráneo de excelente calidad requiere un enorme esfuerzo humano e ingentes recursos financieros. Afirma que es posible recuperar puntos clave y mostrar mejoras sustantivas que los usuarios puedan percibir rápidamente.

El rescate de los servicios públicos es un reto indiscutible para las nuevas generaciones de venezolanos. Deben no solo darse a la tarea de diseñar planes que se ajusten a las necesidades reales de los servicios de agua, electricidad, transporte y telefonía, sino también hacer posible un reencuentro entre lo público y lo privado, que permita controlar la influencia de la política en sectores que deben dar respuestas rápidas y urgentes a los venezolanos.

En el Metro es necesaria una política tarifaria que equilibre las estructuras de ingresos, costos y gastos.

Para José María de Viana, expresidente de Hidrocapital entre 1992 y 1999, es necesario que los servicios públicos vuelvan a dar buenas noticias, «para que cuando los venezolanos abran el chorro de sus casas se sientan en el primer mundo», explicó a unos cincuenta jóvenes que participaron en el Diplomado de Formación de Gerentes para la Industria del Agua y el Saneamiento.

El Metro de Caracas, recuerda de Viana, fue una señal de excelencia en materia de servicios en el país y América Latina. No solo dignificó la vida de los caraqueños, en especial los de escasos recursos, sino que también cambió la forma de vida de la ciudad. «No solo era la construcción de un transporte subterráneo de primer mundo, sino que se hizo un gran plan de renovación urbana».

De Viana le dio la palabra a Ignacio Combellas, expresidente del Metro de Caracas y uno de los líderes de la puesta en marcha del transporte subterráneo en 1983, para que explicara cómo se convirtió el Metro en «La gran solución para Caracas», y cuáles fueron los elementos clave que hicieron del Metro algo más que un eslogan de buen servicio público.

Del tranvía al asfalto y al Metro

Ignacio Combellas ofreció un recuento histórico de cómo y por qué se concibió el Metro de Caracas, luego de que en 1947 desapareciera el último tranvía de la ciudad, y se abriera espacio al asfalto en un país petrolero que creció de manera vertiginosa entre los años cincuenta y setenta, y el éxodo campesino abarrotó el sistema de servicios públicos.

En enero de 1983, con la participación de estudiantes y jóvenes ingenieros, comenzó la operación comercial del Metro de Caracas. El subterráneo debía convertirse en el transporte más eficiente de Caracas. Ya tenía un enorme potencial de pasajeros, que se contaba por cientos de miles. El diseño de las líneas y sus ubicaciones estratégicas cumplían un cometido: dar mayor movilidad a los caraqueños de escasos recursos y, por ende, a los corredores más densamente poblados de la ciudad.

«El Metro: la gran solución para Caracas» fue una verdadera solución para una Caracas congestionada. Sus usuarios la hicieron suya por los exigentes estándares aplicados en el servicio.

La cultura Metro fue un elemento clave para que la empresa saliera fortalecida. La preparación del personal fue determinante para que los caraqueños se sintieran en el primer mundo. Las campañas previas al inicio de operaciones, para el correcto uso de las instalaciones del Metro, persuadieron a los usuarios. «Y funcionó», acotó Combellas, «tanto así, que hasta hoy la gente lo recuerda».

El Metro de Caracas contó con la asesoría de grandes empresas internacionales de ingeniería y los gerentes de operaciones y diversas áreas recibieron formación de los mejores sistemas de metro del mundo. Según Combellas, esto permitió que no se cometieran los mismos errores de sistemas subterráneos construidos antes en Europa y Estados Unidos.

¿Es posible recuperar el Metro de Caracas?

Para el expresidente del Metro de Caracas, la pregunta es compleja: «Volver a tener calidad en el servicio requiere grandes esfuerzos financieros. Y para eso la empresa debe mostrar seriedad». Pero afirma que es posible recuperar puntos clave y mostrar mejoras sustantivas, que sean rápidamente percibidas por los usuarios.

Combellas sostiene que debe elaborarse un plan básico urgente, cuya aprobación supere la burocracia. «En ese proceso de rescate, por una parte, hay que mantener lo que existe, pero por la otra, hay que identificar acciones que tengan importancia, que sean de bajo costo y rápidas de aplicar. No deben ser de largo plazo». Para Combellas todos los servicios de Caracas, y del país en general, «están en el suelo».

> Hay problemas con el agua, la electricidad, el transporte, la telefonía, etc., por lo que todo requiere un plan de acción global, donde se pongan de acuerdo todas las empresas de servicio y presenten un plan al gobierno y a los órganos decisorios. Debe ser una hoja de ruta coherente y con foco en resolver todos los temas.

La privatización: ¿una opción?

La privatización del Metro no es necesariamente la respuesta al problema, explica Combellas: «Nosotros hicimos lo que hicimos como empresa pública. Lo que creo es que hay que volver a rescatar la cultura Metro, incluso en todos los servicios públicos».

> Mientras el servicio deje de ser atendido con criterios políticos y se tome en cuenta un plan de acción basado en elementos fundamentalmente gerenciales y técnicos, no hay por qué privatizar el servicio. Casi todos los sistemas de Metro que conozco están en manos públicas, manejados por el Estado.

Aunque el expresidente del Metro considera que la empresa puede operar perfectamente en manos del Estado, y el transporte subterráneo por lo general recibe subsidio, es necesaria una política tarifaria que equilibre las estructuras de ingresos, costos y gastos.

La obra que salvó a Caracas de una crisis más aguda del servicio de agua potable

En 1997 se inauguró la aducción Taguaza-Taguacita, una innovadora obra de ingeniería que permitió sostener un abastecimiento regular a la capital. Pero, después de 25 años, la ciudad sigue esperando por el sistema Tuy IV.

Caracas padece constantes problemas con el suministro de agua. Pero la situación podría ser peor si Hidrocapital no hubiera culminado, en los años noventa, el embalse de Taguaza, y construido una nueva aducción para conectarlo con la estación de Taguacita y, de allí, con el sistema Tuy II, para suministrar unos 4.000 litros de agua por segundo a Caracas. Esta obra fue el resultado de la creatividad de un equipo de ingenieros venezolanos, y fue desarrollada por Hidrocapital como alternativa para incrementar el suministro de agua en un momento de extrema sequía.

En los años noventa resultaba urgente adelantar el uso del embalse de Taguaza, cuya capacidad de almacenamiento es de 180 millones de metros cúbicos.

Durante un foro organizado por el IESA, José Norberto Bausson García, entonces vicepresidente de Operaciones de Hidrocapital, contó la historia del proyecto y su importancia actual, acompañado por José María de Viana, expresidente de la empresa hidrológica. Taguaza es la segunda fuente más importante de abastecimiento de Caracas. Aún se espera la conclusión del proyecto Tuy IV.

¿De dónde viene el agua?

El Acueducto Metropolitano está integrado por una red de embalses y sistemas de bombeo que comenzaron a construirse en los años cincuenta del siglo pasado, a partir del Tuy I, con capacidad de aportar 4.000 litros por segundo desde el embalse de La Mariposa, puesto en servicio en 1956. En 1967, año cuatricentenario de Caracas, se inauguró el Tuy II, que se surte del embalse de Lagartijo y del río Tuy, con cinco estaciones de bombeo principales y una capacidad de 8.000 litros por segundo. Este sistema abastece el este de la capital.

Bausson recuerda que en los años ochenta se empezó a extraer agua directamente del embalse de Camatagua; el agua hacía una escala en el río Tuy y después se pasaba al sistema Tuy II. Luego se construyeron la aducción y el sistema de bombeo desde la nueva planta de tratamiento de Caujarito hasta los «tanques morochos» de Baruta, que permitieron un envío más directo de agua y sumaron 9.000 litros por segundo de suministro.

Está pendiente construir el sistema Tuy IV, que se abastecería de los embalses de Taguaza y Cuira (este aún está en construcción). Pero, como indica José María de Viana, a pesar de que se han gastado alrededor de 1.100 millones de dólares en esta obra, después de 25 años aún no se ha concluido.

En los años noventa resultaba urgente adelantar el uso del embalse de Taguaza, cuya capacidad de almacenamiento es de 180 millones de metros cúbicos, para ofrecer a Caracas un suministro de agua mayor y, además, seguro; es decir, independiente de los ciclos de invierno y sequía. Según de Viana:

> Se llegó a una solución de ingeniería que no salió de los gabinetes de diseño, sino de los propios operadores. La idea es bastante original y significa que, ante la urgencia de mejorar el servicio, una vez concluido el embalse de Taguaza se tomó la decisión de conectarlo directamente con el sistema de envío de agua a Caracas, antes de terminar la estación de bombeo Tuy IV. Esta obra demostró mucha intuición, porque más de veinte años después el Sistema Tuy IV no está construido.

La obra

Bausson recuerda que la idea surgió de la verificación de que el embalse de Taguaza, cuando está lleno, está en una cota más alta que el sistema de bombeo

de Taguacita, lo que hacía posible, de encontrarse una ruta, llevar agua por gravedad y luego bombearla a la capital. Después de obtener la autorización del ministro del Ambiente y los Recursos Naturales Renovables para evaluar el proyecto

> ... decidimos llamar al ingeniero Iván Bracho, que era un experto que tenía fama de hacer las cosas lo más rápido y lo mejor posible. Le planteamos pasar una aducción bordeando el río Tuy, lo que era una verdadera paradoja de la hidráulica, porque el agua iba a bajar por gravedad y luego subir por «gravedad», entre comillas. Con esa idea, Bracho hizo los cálculos y nos planteó esa misma tarde que se podían incorporar 5.600 litros por segundo a través de un tubo de 66 pulgadas. Ese fue el inicio de esta idea.

No había tiempo de hacer cálculos muy precisos. Se formó un grupo de ingenieros con mucha experiencia y se inspeccionó la ruta a pie, porque la vía más directa requería atravesar la montaña de Guatopo, algo prácticamente imposible. Había que bordear y abrirse paso a través de un duro risco en Urapal, que exigió un uso intensivo de maquinaria durante la construcción.

La obra se dividió en cuatro tramos, que se licitaron en un mismo acto como obras separadas y se asignaron a empresas distintas, pero la que consiguiera terminar su tramo podía continuar en otro tramo vecino, así que las empresas tenían incentivos para construir en el menor tiempo posible.

La obra se diseñó para que pudiera adaptarse al modelo del Tuy IV —aún inconcluso— y se hizo en tiempo récord. Actualmente, esa aducción entre Taguaza y Taguacita resulta estratégica para asegurar un suministro estable de agua a Caracas, pues conecta a Taguaza, el mayor embalse de la cuenca del río Tuy, con el sistema de la ciudad.

De Viana sostiene que la obra —una solución propia de gran valor estratégico— fue posible gracias a la credibilidad y la solvencia técnica y económica del equipo de Hidrocapital.

> Habíamos demostrado con hechos que éramos capaces de elevar sustancialmente la calidad y la seguridad del suministro. Nos ganamos la confianza del gobierno a pulso, a pesar de que no había recursos, porque el barril de petróleo estaba a doce dólares. Esta obra debe ser recogida como ejemplo de lo que una administración espartana, eficiente y transparente puede hacer.

Taguaza es el segundo embalse en tamaño de Caracas y la fuente más importante del Tuy II, aunque también la más lejana.

Las finanzas también deben ser sostenibles

La sostenibilidad financiera de las empresas no será posible en un contexto que no tome en cuenta los retos ambientales y sociales, cuyo impacto en los mercados es cada vez mayor. Este compromiso llegó para quedarse.

El enfoque de la responsabilidad social cambió por la necesidad de adoptar modelos de gestión sostenibles. Surgen demandas concretas y crecientes para que la economía se ajuste a las necesidades de conservación ambiental, mediante la adopción de un sistema productivo acorde con la lucha contra el cambio climático y la desigualdad social.

Las finanzas no pueden estar fuera de la ecuación. Un nuevo cuerpo de ideas explica cómo ajustar la gestión financiera y los modelos de negocios a retos sociales y ecológicos mayores.

Maximiliano González, profesor de la Universidad de Los Andes de Colombia, expresó que actualmente no se puede maximizar la riqueza del accio-

> No se puede maximizar la riqueza del accionista si no hay un modelo de empresa socialmente responsable como telón de fondo.

nista si no hay un modelo de empresa socialmente responsable como telón de fondo. Durante un webinario de la serie #ConectandoExperiencias, organizado por el IESA, titulado «¿Cómo avanzan las finanzas sostenibles en América Latina y el Caribe?», González señaló que uno de los principales retos de las empresas es establecer una nueva gobernanza, cuya clave esté en «tomar decisiones que maximicen el valor del accionista, pero pensando en ese valor como un metaobjetivo donde tenemos que incluir todos los aspectos de sostenibilidad social y ambiental». Y advirtió:

> Yo espero que para el 2050 tengamos ese nuevo modelo de negocios sustentables en vigor, porque si no ponemos las cosas en orden para esa fecha, nuestra subsistencia como especie se pone en duda. Yo esperaría que para el 2050 ya no sea necesario hablar de enfoques de finanzas sostenibles.

Una cadena integrada

Según Boris Olivas, ejecutivo de Desarrollo Sostenible de la CAF-banco de desarrollo de América Latina, que ahora funciona como un banco de inversión, toda la cadena financiera debe integrarse en la prioridad por lo sostenible, lo cual implica cambios no solo contables o de administración de empresas, sino también en los sistemas financieros.

> Es importante implementar una financiación para desarrollar una cartera más profunda de proyectos que no únicamente sean rentables, sino que generen un impacto social y ambiental, y promuevan acciones concretas en cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible.

A juicio de este ejecutivo de CAF es necesario canalizar las inversiones privadas hacia mercados y modelos empresariales que potencien las sinergias entre los desarrollos económico, social y ambiental: «Considero que tanto la pandemia como la recesión económica están representando una oportunidad para que las finanzas sostenibles contribuyan a un futuro más inclusivo, equitativo, sostenible y más resiliente».

La dimensión del riesgo

La necesidad de un cambio estructural se puede entender a la luz de las proyecciones del impacto económico derivado de no enfrentar los retos sociales y ambientales, que cada vez se hacen más amplios y profundos.

Según la Organización de Naciones Unidas será necesario invertir, a escala global, entre cinco billones y siete billones de dólares los próximos treinta años solo en políticas de sostenibilidad. «Porque si no atacamos el tema del cambio climático, por dar un ejemplo, se estima que entre 15 y 25 por ciento del PIB mundial se va a perder», sostiene Abenamar de la Cruz, ejecutivo principal del área de Proyectos de Gerencia Social de CAF.

> Si a eso le sumamos más de 9.000 millones de personas que seremos en 2050, pues estamos por enfrentar verdaderos desafíos que ya están en algunos países, incluso en América Latina, en escasez, migración climática, enfermedades y otros temas. La pandemia de covid-19 ya lo demostró. Que nadie tenga dudas: la pérdida de biodiversidad afecta el ecosistema empresarial.

Para de la Cruz, la desigualdad social es otro asunto medular para la gestión empresarial, porque produce inestabilidad en los mercados y cuadros de incertidumbre que hacen muy complejo el desarrollo de los negocios.

> No puede seguir habiendo empresas ricas en comunidades pobres y eso implica que el actuar social de inclusión por género, educación y desigualdad económica debe ser prioridad. Las organizaciones tienen que considerar a sus *stakeholders* [partes interesadas] al momento en que planean inversiones y estrategias.

Rentabilidad sostenible

Para Maximiliano González es necesario que en los mercados financieros y entre los gerentes de carteras se multipliquen los productos de inversión en proyectos sostenibles, como los denominados «bonos verdes». Insiste en combatir la idea errónea según la cual estos instrumentos son menos rentables o forman parte de carteras especiales.

> Estas inversiones no deben ser vistas como opciones altruistas o de caridad, sobre todo porque los gerentes de portafolios tienen una responsabilidad con sus inversionistas, quienes deben colocar sus recursos en activos de menores riesgos con la mayor rentabilidad posible.

Por ello hay que promover de manera incremental los «fondos ASG», que financian empresas y sectores que sean ambientalmente sostenibles, socialmente responsables y con claros principios de buen gobierno.

Poco a poco los inversionistas institucionales se van sumando a la tendencia de estos fondos. Cerca del treinta por ciento de los fondos de inversión se han movido a instrumentos ASG que, en abril de 2021, tenían inversiones por 1,4 billones de dólares. «No sé cuántos ceros tiene eso, es más del doble del 2020», señala González.

Boris Olivas llama la atención, por su parte, con respecto a la gran responsabilidad que compete a los gobiernos, no solo como reguladores, sino también como impulsores de proyectos económicos sostenibles: «Los Estados están entre los mayores generadores de proyectos, por lo que tienen una función primordial en la evaluación de la rentabilidad social, la vulnerabilidad climática y especialmente en la ejecución de estos proyectos».

> Es necesario que en los **mercados** financieros y entre los gerentes de carteras se multipliquen los productos de **inversión** en proyectos sostenibles, como los denominados «bonos verdes».

LA GUERRA DE LOS ENVÍOS

Hiram Pérez B. y Sofía Esqueda H.

En Venezuela la industria del reparto a domicilio tiene mucho potencial, pero aún es largo el camino por recorrer. En 2022 el gasto promedio por hogar en comidas preparadas ascendió a 25 dólares mensuales. El servicio de reparto propio sigue dominando, con más de sesenta por ciento, pero dos empresas con orígenes muy disímiles adquieren protagonismo en el mercado.

EL VERDE y el rojo dominan la escena publicitaria venezolana, especialmente la caraqueña. Desde vallas y pendones hasta anuncios en Youtube, la inescapable presencia de la publicidad de servicios de entrega de comida en línea se parece a una campaña política de antaño. Pero son empresas privadas que emplean las más avanzadas tecnologías, para posicionarse en las mentes y los corazones de una población ávida de valor.

El mundo ha cambiado; los consumidores también. La ubicuidad de los dispositivos móviles, cada vez más rápidos, intuitivos e inteligentes, ha sido el vector del cambio. En octubre de 2020, los dispositivos móviles superaron a las computadoras de escritorio en cuota de mercado: consumieron más de 34.000 millones de dólares en aplicaciones para junio de 2021.

Los servicios de reparto responden a la necesidad del consumidor urbano de comidas rápidas y convenientes que se ajusten a un apretado día de trabajo. Si bien estos servicios parecieran diseñados para una realidad de oficinas, los días de trabajo son cada vez más intensos en horas. Ahora la necesidad no está concentrada en oficinas o sectores de la ciudad, sino dispersa, lo que impulsa el crecimiento de los servicios de reparto de «última milla».

Los proveedores de servicios de reparto tienen dos objetivos principales en su estrategia de crecimiento: 1) que las personas descarguen sus aplicaciones y 2) que realicen uno o más consumos con ellas. La naturaleza inmediata y reactiva de la industria, así como el acceso a grandes volúmenes de datos personalizados, hacen que dispongan de amplia información sobre sus clientes, a medida que estos participan más y más en su ecosistema. Sin embargo, poco se ha explorado el comportamiento previo a la prueba del servicio, sobre todo si se tiene en cuenta que esto implica la suscripción a un nuevo sistema y las barreras psicológicas asociadas.

La intención conductual es la probabilidad de que un individuo se suscriba a un sistema tecnológico en el futuro. Esta intención está relacionada con la experiencia del consumidor: mientras más positiva la experiencia, mayor será el número de consumidores dispuestos a utilizar un servicio de reparto. La conveniencia, el ahorro de tiempo y la seguri-

Hiram Pérez B., profesor invitado del IESA. Sofía Esqueda H., profesora del IESA.

dad se han identificado como predictores importantes de la intención conductual.

¿Cómo se alinean estas teorías con los cambios en las actitudes y comportamientos de los consumidores? Pareciera que el «boca en boca» y las experiencias vicarias desempeñan un papel importante en la decisión de descargar una aplicación móvil. Si bien pudiera considerarse una decisión de bajo compromiso, la adquisición de una nueva tecnología es un proceso complejo, sobre todo cuando tiene implicaciones gregarias, como pudiera ser la compra de comida para la familia, los amigos o los compañeros de trabajo. El proceso de compra con reparto precede incluso a la descarga de la aplicación; podría, incluso, suponerse que es más difícil lograr una descarga que una compra.

El mercado del reparto de comida en Latinoamérica

Latinoamérica se ha unido tarde al auge de la industria del reparto, pero su llegada se ha hecho notar. Con un mercado de servicios de alimentación valorado en 200.000 millones de dólares, Latinoamérica se convertido en la segunda región con mayor crecimiento del mundo, detrás de Asia-Pacífico. Se han identificado tres razones para explicar ese acentuado crecimiento: ansiedad económica regional y migración, una sociedad cada vez más urbanizada y un gigantesco pero muy fragmentado mercado de servicios de alimentación.

El innegable efecto de los procesos migratorios ha impulsado cambios demográficos y de patrones de consumo importantes. Desde los más de seis millones de venezolanos reubicados en los últimos años (al menos tres millones solo en Latinoamérica), pasando por otros flujos migratorios más establecidos o favorecidos por esquemas de movilidad como el Mercosur, la base de la pirámide ha cambiado. Para Rocío Guzmán, consultora de Euromonitor, la migración se traduce en una gran masa de mensajeros disponibles para entregar pedidos, lo cual contribuye a mantener costos bajos y ampliar el radio geográfico de atención.

Los servicios de reparto de comida constituyen una industria urbana que basa su oferta de valor y sus proyecciones de crecimiento en poblaciones relativamente más educadas, opulentas y culturalmente diversas, concentradas en geografías limitadas, donde los servicios de comunicaciones cuentan con un soporte adecuado. Para 2012, Latinoamérica era la región más urbanizada del mundo en desarrollo, con un ochenta por ciento de su población en zonas urbanas. Este profundo proceso de urbanización creó condiciones idóneas para el crecimiento de soluciones como los servicios de reparto.

Según Rocío Guzmán, Latinoamérica tiene un mercado muy fragmentado de restaurantes independientes, que aumenta la oferta en plataformas de *delivery* e impulsa la competencia en precio. «Los consumidores buscan comodidad, conveniencia y variedad a un precio accesible que es justamente lo que se está ofreciendo». Esta fragmentación se manifiesta en la falta de consolidación logística de «última milla» que limita el alcance geográfico de los restaurantes, así como su capacidad para responder a una escala en la demanda. Asimismo, el costo y la pericia técnica necesaria para manejar un gran volumen de órdenes se hacen prohibitivas para la mayoría de ellos. Los servicios de reparto, con sus capacidades especializadas, permiten a los restaurantes adoptar estrategias de crecimiento a costos manejables.

Seis competidores luchan por posicionarse en las mentes y estómagos de los latinoamericanos: Glovo, IFood, Uber Eats, Rappi, Sin Delantal y PedidosYa. Cada uno de estos competidores, con propuestas de servicio diferenciadas y atractivas, se encuentran en un proceso decidido de adquisición de clientes y consolidación de su posición competitiva, incluso en los mercados más maduros, como el brasileño. Mediante un proceso de quema de efectivo (*cash burn*), los competidores en la región intentan sobrevivir a una competencia fundamentada en la idea de que «el ganador se lo lleva todo»: quien quede de pie al final será rentable.

Pese a la falta de consolidación, el mercado presenta barreras de entrada, como la necesidad de incurrir en inversiones en sistemas informáticos, recurso humano especializado y, especialmente, inclementes y crecientes gastos de mercadeo, destinados a adquirir y retener clientes. Otro reto importante es que, con suficiente dinero, el modelo de negocio es fácil de replicar, lo que implica el desafío de crear una propuesta de diferenciación propia de la aplicación y su marca ya que los clientes son fieles a los restaurantes, no a las aplicaciones.

Un caso interesante es el de Glovo en Brasil. Glovo es una empresa española que inició operaciones de reparto en Brasil en marzo de 2018, y cesó en marzo de 2019, con el argumento de que «el mercado brasileño es extremadamente competitivo» y concentraría sus esfuerzos en otros países. Pudiera pensarse que Glovo es una empresa pequeña, sin experiencia suficiente. Sin embargo, tiene presencia en 23 países, está valuada en poco menos de 2.000 millones de dólares y solo sus operaciones en Latinoamérica se valoraron en septiembre de 2020 en más de 270 millones de dólares, cuando las adquirió la multinacional alemana Delivery Hero.

En Venezuela la industria del reparto tiene mucho potencial, pero aún es largo el camino por recorrer. Según el estudio Home Pantry, de Atenas Grupo Consultor, en el año 2022 el gasto promedio por hogar en comidas preparadas ascendió a 25 dólares mensuales. La Región Capital presenta

> En Venezuela, en el año 2022 el gasto promedio por hogar en comidas preparadas ascendió a 25 dólares mensuales.

la mayor incidencia de compra (34 por ciento de los hogares), mientras que las regiones Andina y Central alcanzan solo quince por ciento. Del total de las comidas que se prepararon, solo siete por ciento adoptaron el formato de reparto. El servicio de reparto propio sigue dominando, con más de sesenta por ciento, pero dos empresas con orígenes muy disímiles adquieren protagonismo en el mercado venezolano.

Experiencia global, mercado local

El caso de negocios para establecer en Venezuela la empresa PedidosYa (propiedad de Delivery Hero) fue muy sencillo: 28 millones de habitantes sin un servicio dominante de reparto. «No hay otro país en el mundo con esta característica demográfica», afirmó, para *Debates IESA*, Oswaldo López, gerente de Finanzas de PedidosYa en Venezuela. Como resultado, se puede proyectar crecimiento a escala y ofrecer precios competitivos adaptados a la realidad de una población con un poder adquisitivo reducido en comparación con el pasado.

La dificultad para ahorrar o invertir en bienes superiores hace que el consumidor venezolano tenga un ingreso disponible que dedica a entretenimiento e indulgencias.

Con más de 3.000 comercios asociados, y cobertura en más de 17 ciudades, la ocupación de espacios de mercado de PedidosYa es pública y notoria. Pese a las limitaciones económicas del venezolano, explica López, la gran penetración de teléfonos inteligentes en el país hace que la presentación y la presencia de la marca estén, literalmente, siempre en las manos de consumidor. PedidosYa puede, así, plantearse objetivos como lograr al menos 28 millones de órdenes al año, una por cada venezolano.

Otra característica importante del mercado venezolano es la ausencia de deuda formal con instituciones financieras. López indica que esta circunstancia, sumada a la dificultad para ahorrar o invertir en bienes superiores, hace que el consumidor venezolano tenga un ingreso disponible que dedica a entretenimiento e indulgencias.

La experiencia de Delivery Hero en cincuenta países —incluso en mercados con condiciones difíciles, márgenes pequeños o compras de montos bajos—, así como la disponibilidad de tecnologías y conocimientos específicos de la industria y acceso a capital, han sido los fundamentos de la rápida expansión de PedidosYa en Venezuela. ¿Podrá la experiencia global resistir a un entorno como el venezolano y a una fuerte competencia latinoamericana y venezolana?

Experiencia local, mercado global

«Un proyecto fundado por venezolanos, que agrega valor al venezolano, con pensamiento global». Así define, para *Debates IESA*, José Sucre, gerente de Finanzas de Yummy, el interés principal de la aplicación. Con raíces venezolanas y habiendo pasado por las etapas del *cursus honorum* de las empresas emergentes de tecnología, el objetivo de Yummy es posicionarse como el espacio donde compras, transporte y entretenimiento coinciden para otorgar una experiencia única en el país.

En sus verticales —*delivery, delivery express, ride sharing*— y en la compra de boletos, Yummy cuenta con 5.231 comercios en treinta ciudades de Venezuela y cinco países de América Latina. Para Sucre, esta amplia presencia en el mercado, así como los miles de productos únicos (SKU) ofrecidos, apuntan hacia una reducción del capital de la compañía y su exposición al riesgo; así, Yummy es un negocio que crea valor con su flujo de caja.

La prioridad de Yummy ha sido concientizar al consumidor sobre su marca «desde el día 1», según Sucre. El cierre de tratos exclusivos con importantes cadenas y negocios apunta a crear conexiones positivas con la marca, por su asociación con aliados estratégicos. Estas alianzas, sumadas a una abrumadora presencia en medios tradicionales y digitales, posicionan constantemente a Yummy en el tope de recordación (*top of mind*) de las aplicaciones en Venezuela.

Con la instalación de más de 120 tiendas de conveniencia dedicadas exclusivamente a apoyar sus esfuerzos logísticos (*dark stores*), Yummy amplía aún más su huella en el mercado al incursionar en iniciativas de cadena de suministros. ¿Podrá esta estrategia multinacional y multivertical responder a retos que requieren concentrar esfuerzos y recursos?

La guerra de las aplicaciones

En marzo y abril de 2021, Yummy y PedidosYa se dividían el *top of mind* del 85 por ciento de una muestra. Este posicionamiento en la mente de los consumidores es aún más relevante si se considera el espacio ocupado por aplicaciones de este tipo en los teléfonos: en un 75 por ciento de los casos es de hasta dos aplicaciones, por lo que el conocimiento de marca pareciera ser el camino más directo para este ineludible primer paso en el proceso de conversión de los usuarios.

Pese a que ambas aplicaciones concentran un 89 por ciento de las ventas, para 2021 el 62 por ciento de los servicios de reparto los asumían los propios locales comerciales, y la falta de razones reales para los comercios de estar en una sola aplicación, se suman a un conjunto de circunstancias que hacen de la industria de las entregas en Venezuela un caso de negocios en pleno desarrollo.

NOTAS

1 Brown, S. y Venkatesh, V. (2005). Model of adoption of technology in households: A baseline model test and extension incorporating household life cycle. *MIS Quarterly, 29*(3), 399-426. https://doi.org/10.2307/25148690
2 Olorunniwo, F. O., Hsu, M. K. y Udo, G. (2006). Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *Journal of Services Marketing, 20*(1), 59-72. https://doi.org/10.1108/08876040610646581
3 Chai, L. T. y Yat, D. N. C. (2019). Online food delivery services: Making food delivery the new normal. *Journal of Marketing Advances and Practices, 1*(1), 64-79. http://jmaap.org/wp-content/uploads/2019/01/5-Online-Food-Delivery-Services-Making-Food-Delivery-the-New-Normal-201911.pdf
4 Brown y Venkatesh. (2005).
5 Euromonitor. (2020). *Foodservice delivery in Latin America: The search for growth*. https://go.euromonitor.com/white-paper-cf-2020-foodservicedeliveryinlatam.html
6 Cabello, C. (2021, 15 de enero). El impacto que tuvo la pandemia en las ventas de *delivery* de locales de comida en 2020. *La Tercera*. https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-impacto-que-tuvo-la-pandemia-en-las-ventas-de-delivery-de-locales-de-comida-en-2020/JWJH4NSXLVGAFEGPRLK6JUX3IU/
7 Cabello. (2021).
8 Euromonitor. (2020).
9 Euromonitor. (2020).
10 *El Comercio*. (2019, 1 de marzo). Glovo dejará Brasil a un año de haber iniciado sus operaciones. https://elcomercio.pe/economia/negocios/glovo-anuncia-cierre-operaciones-brasil-ano-haber-iniciado-noticia-612357-noticia/?ref=ecr
11 Atenas Grupo Consultor. (2022). *Análisis del consumo de comidas preparadas*. Trabajo no publicado.
12 Encuesta realizada por Hiram Pérez B. y Sofía Esqueda H. en el marco de la cátedra Investigación de Mercados, en el IESA.
13 *Banca y Negocios*. (2021, 11 de mayo). Estudio del IESA: Dos marcas concentran 89% de las ventas vía delivery (+ datos clave). https://www.bancaynegocios.com/estudio-del-iesa-dos-marcas-concentran-89-de-las-ventas-via-delivery-datos-clave/
14 Atenas Grupo Consultor. (2022).

INVERSIONES ALTERNATIVAS:

¿REFUGIO PARA TIEMPOS TURBULENTOS?

Una cartera que utiliza inversiones alternativas — obras de arte, proyectos inmobiliarios, criptomonedas o fondos de cobertura de riesgo— por lo general mejora el retorno y reduce la volatilidad de los resultados, comparada con una cartera tradicional de acciones y bonos.

Roberto Vainrub
y Santiago Lossada

EN LA MEMORIA colectiva, los ejemplos de inversión alternativa —una obra de arte o un bitcóin— suelen asociarse con grandes retornos. Posiblemente el mayor problema de este tipo de inversiones es la escasa o ninguna regulación existente, más allá de las leyes comunes como los códigos de comercio de los países.

En el siglo XX la mayor crisis financiera se vivió en Estados Unidos el 24 de octubre de 1929, conocido como el Jueves Negro. Se llegaron a transar 12,9 millones de acciones y empezó la caída en la Bolsa de Valores de Nueva York: el índice Dow Jones Industrial Average cayó hasta un 89 por ciento. La tasa de suicidios aumentó un 23 por ciento y se mantuvo como la mayor para cualquier período de cuatro años en todo el siglo pasado. Luego se promulgaron dos leyes, la Ley de Valores (Securities Act), en 1933, y la Ley del Mercado de Valores (Securities Exchange Act), en 1934, para regular la información solicitada a las empresas y los mercados secundarios donde se transaban los activos, con el fin de proteger a los inversionistas pequeños y poco informados, cuyos principales activos solían ser acciones y bonos de compañías cotizadas en bolsas de valores.

El año 2022 ha sido complicado para los inversionistas. El aumento general de los precios y el peor inicio de año para los mercados financieros en los últimos cincuenta años han hecho cuestionar las decisiones de inversión. Acciones de empresas como Meta (Facebook), que aumentaron un 124 por ciento durante la crisis del coronavirus, han caído hasta un cincuenta por ciento este año. Incluso acciones como las de General Motors han tenido caídas de treinta por ciento. En lo que va de año, solo las materias primas como el petróleo —o las relacionadas con la energía— y el dólar estadounidense han obtenido retornos positivos.

Roberto Vainrub, profesor del IESA y miembro del Instituto de la Empresa Familiar (FFI; Boston, Estados Unidos). roberto.vainrub@iesa.edu.ve

Santiago Lossada, profesor asistente del IESA y analista de investigación de mercado en AV Financial Group. santiago.lossada@iesa.edu.ve

Características de las inversiones tradicionales y alternativas

Fuente: Will Martin. (2017, 30 de septiembre). *Think alternative(ly)… invest different*. Three Bell Capital. https://three-bell.com/think-alternatively/

La Reserva Federal ha aumentado las tasas de interés y disminuido la liquidez monetaria para tratar de controlar la inflación y parar el consumo. Sin embargo, la inflación también puede ser afectada por el lado de la oferta; en este caso, China desempeña un papel protagónico. La cadena de suministro sigue sin recuperarse por completo, y las políticas adoptadas hasta la fecha por el gobierno chino frenan la normalización de los servicios.

Cuando los mercados financieros están tan agitados y volátiles los inversionistas se preguntan: ¿dónde es mejor invertir? Alta inflación, altas tasas de interés y bajos índices de desempleo son señales que se contradicen, y muy difícilmente se consigue una respuesta. En este tipo de ambientes se recomienda a los inversionistas, independientemente de si son institucionales o individuales, revaluar sus carteras tradicionales (conocidas como 60/40: sesenta por ciento en acciones y cuarenta por ciento en bonos). Lo que ha funcionado en el pasado no necesariamente funcionará en el futuro, y otras opciones como las alternativas empiezan a sonar interesantes.

Las inversiones alternativas son todos aquellos activos que no sean acciones o bonos de compañías cuyas acciones se transen en bolsas de valores; por ejemplo, fondos de cobertura, fondos de capital privado, créditos privados, bienes raíces, bienes coleccionables (arte, carros, relojes, vinos), materias primas e incluso criptomonedas.

El uso de activos alternativos no es nuevo. Un estudio realizado por JPMorgan Asset Management mostró cómo el uso de este tipo de inversiones reducía la volatilidad de las carteras y mantenía o aumentaba el retorno promedio anualizado entre 1989 y 2021. Entre los fondos universitarios, tres de los mayores de Estados Unidos —MIT, Bowdoin College y Michigan State University— destinan 55 por ciento o más de sus fondos a inversiones alternativas, y logran algunos de los mejores retornos.

La industria de alternativos ha crecido considerablemente: de 4,06 billones de dólares en 2010 a 13,32 billones en 2021. Se espera que siga creciendo hasta casi duplicarse en los próximos cinco años, para alcanzar los 23,21 billones de dólares.

Las inversiones alternativas ofrecen distintas ventajas y desventajas, según el tipo de inversión, que se pueden resumir en las siguientes:

Ventajas:
- Retornos potencialmente altos ajustados al riesgo, que pueden mejorar el rendimiento de una cartera.
- Baja correlación con los mercados tradicionales.
- Protección del patrimonio durante momentos inflacionarios.

Desventajas:
- Riesgo alto o muy alto, sugerido para inversionistas acreditados.
- Posibles períodos de bloqueo para liquidar posiciones o participar en mercados de baja liquidez.
- Desenvolvimiento en ambientes de poca regulación.

Los fondos de cobertura constituyen una de las opciones más utilizadas en la industria de las inversiones alternativas. Se manejan activamente con distintas estrategias para cubrir sus posiciones y protegerse de los movimientos del mercado; por ejemplo, compra o venta en corto de distintos títulos, uso de apalancamiento para comprar posiciones y cobertura mediante productos derivados. Ofrecen baja correlación con los mercados tradicionales, altos retornos y diversificación de carteras a inversionistas de gran renombre. Sin embargo, estos fondos suelen venir con altos costos asociados y montos de entrada elevados; además, muchos de los más famosos y mejores están cerrados al público.

Los fondos de capital privado suelen comprar acciones de compañías que aún no transan en bolsas de valores reguladas, con la expectativa de que estas compañías las adquieran otras empresas o decidan salir al mercado mediante una oferta pública inicial para empezar a transarse en bolsa.

Las inversiones alternativas son todos aquellos activos que no sean acciones o bonos de compañías cuyas acciones se transen en bolsas de valores.

Muchas veces se suele invertir en pequeñas compañías con poca o ninguna rentabilidad en el presente, pero con alto potencial de crecimiento. En ocasiones ofrecen altos retornos potenciales, pero la liquidez de estos fondos puede ser limitada y la inversión puede quedarse fría por mucho tiempo, hasta que se habilite la opción de venta o se realice la oferta pública inicial. Muchas compañías adquiridas por un fondo pueden fallar y no alcanzar la proyección esperada. En general es difícil valorar estas compañías de forma correcta; por ello, este tipo de inversiones se recomienda solo a inversionistas acreditados.

Los créditos privados permiten comprar deuda de compañías por medio de instituciones no bancarias del mercado secundario. Como estas compañías no tienen acceso a financiamiento de la banca, deben acceder a este tipo de deuda, y estar dispuestas a pagar mayores intereses. Muchos de es-

tos contratos suelen ser personalizados y atractivos para las compañías; de igual forma, tienen liquidez reducida y muy altas comisiones.

El negocio de bienes raíces es una opción bien conocida por los inversionistas: ofrece flujos de caja futuros de diferentes tipos de propiedades (residenciales, comerciales e industriales). Muchos inversionistas tienden a simplificar los bienes raíces a casas familiares o edificios de oficinas, pero la variedad de opciones es amplia: casas vacacionales, hoteles, almacenes, estacionamientos para casas rodantes, entre otras. Son atractivos de este tipo de inversiones los pagos recurrentes y periódicos de la renta, el valor de las propiedades durante la inflación y la apreciación de las propiedades a lo largo de los años. Las desventajas pueden ser los altos precios de las propiedades para la compra y la poca liquidez de algunas propiedades. En general, estas inversiones son a largo plazo y sensibles a cambios en las tasas de interés.

Las materias primas son bienes extraídos de otros materiales, que se utilizan o transforman para elaborar otros insumos, y pueden transarse en el mercado en forma de productos derivados o contratos futuros. Muchos de estos bienes se benefician de la expansión económica de los países y suelen proteger las carteras de la inflación y el aumento de costos. La desventaja principal surge en la forma de transarlos: contratos futuros con riesgo de suministro de las materias primas.

Los coleccionables son objetos únicos o distintos como monedas, obras de arte, joyas, relojes, botellas de vino, carros, entre otros, que pueden ofrecer retornos atractivos por la expectativa de que otra persona lo compre a un precio mayor. Lamentablemente, este tipo de inversiones sufre de un problema complejo: la poca regulación de los mercados donde se realizan las compras y ventas. Esto se traduce en dificultad para valorar los objetos y predecir sus precios. Este tipo de alternativos requiere conocimiento en el área y experiencia en la selección de objetos. Su cuidado suele ser delicado y exige mucha paciencia y tiempo.

Las criptomonedas son activos digitales que pueden transarse con precios en tiempo real, en mercados globales, con un sistema descentralizado que ofrece verificación y validación de operaciones cifradas. Aun cuando hay miles de monedas y tokens en este mercado de rápido crecimiento, son dos las que cuentan con mayor liquidez y popularidad: bitcóin y ethereum. Aunque pueden ofrecer muy altos retornos, son las inversiones con el mayor riesgo, con la posibilidad de que su valor desaparezca en segundos.

Las inversiones alternativas, por ser más complejas que las tradicionales, requieren inversionistas capacitados que cuenten con el tiempo y la paciencia para retener su dinero durante largos períodos. Muchas de estas inversiones tienden a tener altos precios de entradas y muy altas comisiones, pero ofrecen baja correlación con los mercados tradicionales y sacrificar liquidez. Se puede agregar valor a las carteras mientras se reduce la volatilidad y se mejora el retorno. Su principal objetivo sigue siendo maximizar los retornos, dentro de un perfil de riesgo. Mientras se establezcan objetivos realistas y se entienda el riesgo de la inversión, las inversiones alternativas pueden lograr retornos atractivos a largo plazo.

NOTA

1 JP Morgan Asset Management. (2022, 31 de agosto). *Guide to alternatives 3Q 2022*. https://am.jpmorgan.com/us/en/asset-management/adv/insights/market-insights/guide-to-alternatives/

> Mientras se establezcan objetivos realistas y se entienda el **riesgo** de la inversión, las inversiones alternativas pueden lograr retornos atractivos a largo **plazo**.

DESEMPEÑO EN RE MAYOR:

LAS EMPRESAS PUEDEN APRENDER DE UNA ORQUESTA SINFÓNICA

Olga Bravo

Una orquesta sinfónica tiene mucho en común con una empresa: propósito, objetivos, estructura, división de tareas, necesidades de capacitación continua, gestión de talento. Además, enfrenta los retos que impone un entorno desafiante como el actual. Pero las orquestas tienen características que las convierten en una excepcional fuente de aprendizaje para cualquier organización.

UNA ORQUESTA sinfónica es una agrupación con varias familias de instrumentos musicales: viento madera, viento metal, percusión y cuerda. Se constituye con el fin de ejecutar música académica y puede estar formada por más de cien integrantes, entre los músicos y el personal de apoyo, lo que permite considerarla una gran empresa, de acuerdo con la clasificación venezolana.

Para cumplir sus objetivos y gestionar la complejidad, la orquesta cuenta con una organización, muy similar a la de una empresa. Tiene propósito, objetivos, estructura, división de tareas, necesidades de capacitación continua, gestión de talento y, al igual que las empresas actuales, enfrenta numerosos retos. Ahora bien, además de esas semejanzas, las orquestas sinfónicas poseen una serie de características particulares que las convierten en una excepcional fuente de aprendizaje y mejora para el resto de las organizaciones.

Las orquestas sinfónicas como organizaciones

Las orquestas sinfónicas profesionales están constituidas por músicos que perciben una remuneración económica a cambio de su trabajo, que está reglamentado en un instrumento similar a un contrato colectivo. Ese contrato establece la manera de llevar a cabo los ensayos y conciertos, su periodicidad, duración, descansos, etc.

Formar parte de una orquesta profesional es un trabajo que exige de los músicos un desempeño superior. Además de los músicos, y de manera similar a cualquier otra organización, una orquesta sinfónica cuenta con áreas de apoyo —administrativas y logísticas— y órganos de gobierno.

Olga Bravo, country manager Venezuela de Synapsys Global y profesora invitada del IESA.

Las áreas de apoyo se organizan de forma similar a sus pares de las empresas de manufactura, comercio o servicios: departamentos con tareas específicas que forman parte de un proceso transversal a la orquesta. Para ejecutar sus ensayos y conciertos, los músicos adoptan también una organización en el escenario. Esa organización puede cambiar de acuerdo con el repertorio; aunque, en líneas generales, cada fila o sección (nombres con los que se designa cada grupo de instrumentos) tiene una jerarquía. Hay un jefe o principal de fila, que cuenta con un asistente para apoyar el ejercicio de sus responsabilidades: asegurar la afinación de los instrumentos y tocar los solos, entre otras. Hay, entonces, un jefe o principal de los fagotes, otro de las violas y así, hasta el jefe de los primeros violines, conocido como concertino.

Las orquestas también evolucionan

No siempre hubo un director de orquesta. Antes de incorporar esa figura, el papel de conducción de la orquesta recaía en el concertino o el clavecinista.[1] Cuando las composiciones se hicieron más complejas exigieron un mayor número de instrumentos y músicos, lo que hizo difícil para los músicos ver al concertino; de allí la necesidad de contar con la figura del director, si bien el concertino aún se considera el líder de toda la orquesta, después del director.

Los directores se paran en un podio ubicado en el medio de la orquesta para que todos los músicos puedan verlos. Primer aprendizaje: aunque cuente con una estructura, y no tome las decisiones solo, quien encabeza una organización debe asegurarse, en momentos clave, de que toda la organización pueda seguir su guía.

Es posible que una orquesta ejecute una obra sin director. Pero prescindir de esa figura durante un concierto requiere mucho trabajo previo, que siempre la incluye. Segundo aprendizaje: los mejores directores trabajan para que su equipo pueda seguir adelante en su ausencia, aunque eso no significa que sean prescindibles.

El estilo de dirección también ha cambiado. Hasta hace unos años, la mayoría de los directores tenían un estilo autoritario, probablemente por la creencia de que eso aseguraba la disciplina requerida. Un liderazgo cercano, empático, ha ganado gradualmente espacio, ante la evidencia de que incide favorablemente en el desempeño de la orquesta y en el bienestar de sus integrantes. Tercer aprendizaje: un buen líder adapta su estilo de liderazgo a los nuevos tiempos y a las circunstancias, y comprende que el respeto y la disciplina no están reñidos con la empatía o el reconocimiento.

En el momento preciso: la coordinación en una orquesta

Cada fila o sección tiene una partitura que señala cómo el músico habrá de ejecutar su instrumento, en los momentos precisos, para producir el sonido armónico que espera la audiencia. Esto implica que cada grupo de instrumentos tiene una partitura diferente. Solo la partitura del director incluye la música de todos los instrumentos. Cuarto aprendizaje: cada miembro de la organización tiene una perspectiva distinta, lo que hace preciso asegurar la coordinación requerida para lograr los objetivos.

¿Cómo, entonces, se coordina una orquesta? La respuesta sencilla es que todos siguen la partitura y al director, pero el proceso es bastante más complejo que eso.

La escucha es un factor clave para el desempeño superior de una orquesta. Sin la posibilidad de hablar ni mirarse unos a otros, y sin una segunda oportunidad (en el caso de los conciertos en vivo), los integrantes de la orquesta, incluyendo al director, tienen un gran desarrollo de las competencias de escucha. Esa escucha no tiene que ver únicamente con los sonidos de los instrumentos. Los integrantes de una orquesta están muy atentos al lenguaje no verbal e, incluso, al estado de ánimo de sus compañeros. Quinto aprendizaje: la empatía contribuye a la orquestación de los esfuerzos.

Los integrantes de una orquesta deben escuchar varios instrumentos a la vez, además de estar alertas al momento en que se inicia su participación, lo que exige un estado de atención permanente. Los músicos no suelen tocar su instrumento todo el tiempo durante un concierto; a todos les corresponde hacer pausas de duración diversa en momentos distintos. Con frecuencia anotan pistas en la partitura, señales que les ayudan a anticipar su reincorporación. Así, es posible ver cómo se preparan para incorporarse a la obra dos o tres compases antes de su entrada (en las composiciones musicales el tiempo se divide en compases). Sexto aprendizaje: además de conocer muy bien los procesos y procedimientos propios, es necesario prestar atención a lo que hacen los demás y diseñar estrategias (dejar «marcas» o pistas) para anticipar la participación de cada persona.

Los mejores directores de orquesta trabajan para que su equipo pueda seguir adelante en su ausencia, aunque eso no significa que sean prescindibles.

La formación de silos es uno de los problemas más comunes que enfrentan las organizaciones. Cada persona se centra en el «cumplimiento de sus objetivos», como si fuera legítimo separarlos de los objetivos de sus compañeros de trabajo, de los demás departamentos o de la organización. Eso no ocurre en una orquesta. Si alguno de los músicos entra tarde o no lo hace, o si se equivoca al emitir una nota, la interpretación completa sufre y «todos» lo perciben y resienten. Séptimo aprendizaje: es importante «visibilizar» el carácter integral del trabajo que hace una organización y valorar las conductas que promuevan la orquestación de los esfuerzos; dicho de otro modo, cultivar la corresponsabilidad.

En una orquesta tampoco es posible «cubrirse» con otro; es decir, endilgar la propia responsabilidad para que otro la cumpla. Si un músico no hace su parte quedará en evidencia frente a sus compañeros y al público. Octavo aprendizaje: diseñar mecanismos que den visibilidad al desempeño de los colaboradores promueve que cada uno de ellos «se haga cargo» de su responsabilidad.

En las orquestas el liderazgo no es unipersonal

Bárbara Kellerman, profesora en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad Harvard, es terminante al rechazar la idea del liderazgo como fenómeno unipersonal:

> El liderazgo no se refiere al individuo hombre o mujer. El liderazgo es, en cambio, un sistema que consta de tres partes, cada una de las cuales es igualmente importante y cada una de las cuales incide por igual en las otras dos. La primera parte es el líder, y no estoy aquí minimizando la importancia del líder. El segundo es el seguidor, el «otro» a quien el líder debe involucrar o, al menos, neutralizar para avanzar en sus objetivos. Y el tercero es el contexto o, mejor, los contextos, dentro de los cuales se sitúan necesariamente tanto los líderes como los seguidores.[2]

Mucho antes, durante los años veinte, Mary Parker Follet propuso un elemento que puede agregarse a la caracterización de Kellerman: el propósito o líder invisible.

> Tanto el líder como los seguidores siguen al líder invisible: el propósito común. Los mejores ejecutivos saben cómo poner, claramente, este propósito común ante su grupo. Si bien el liderazgo depende de la profundidad de la convicción y el poder que emana de ella, también debe existir la capacidad de compartir esa convicción con los demás, la capacidad de articular el propósito. Y entonces ese propósito común se convierte en el líder.[3]

Si se juntan las caracterizaciones de Kellerman y Follet, el resultado es revolucionario. Por un lado, Kellerman desplaza la aproximación individualista para dar relevancia a otros factores que intervienen en el «sistema de liderazgo». Por el otro, Follet sitúa la lealtad en el propósito y no en la persona, lo cual explica por qué mejores seguidores hacen mejores líderes.

La orquesta sinfónica patentiza estas nociones. El director es el único músico que no emite sonido; es decir, su dependencia del resto de los músicos es evidente. Además, del director se espera que ofrezca una visión muy clara de la interpretación que busca y, al hacerlo, transfiere a esa visión la cualidad de faro o líder invisible. Esa visión del director no es un absoluto; se verá matizada por el ánimo de los músicos y del público, así como por las características del entorno (no es lo mismo una sala de teatro que una plaza pública, por ejemplo), a riesgo de fracasar si soslaya alguno de esos elementos.

Los dos últimos aprendizajes presentan un enfoque diferente de buena parte de la bibliografía sobre liderazgo: la aproximación centrada en el líder es insuficiente, particularmente en organizaciones complejas que atienden tareas complejas y se desenvuelven en entornos complejos. Los seguidores, junto con el líder, realmente siguen el propósito.

NOTA

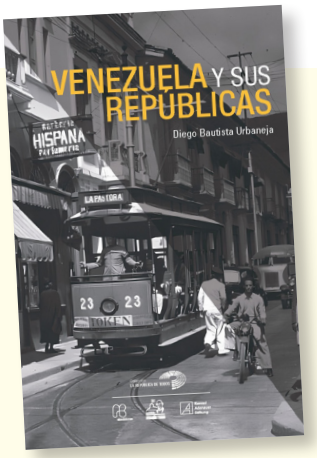
1 Peralta Alegre, D. (2013). *Ser jefe de filas en una orquesta: Descripción e historia*. David Peralta Alegre. https://davidperalta.es/ser-jefe-de-filas-en-una-orquesta-descripcion-e-historia/

2 Kellerman, B. (2016). Leadership-it's a system, not a person! *Daedalus*, *145*(3), 83-94 (p. 85). https://doi.org/10.1162/DAED_a_00399

3 Follett, M. P. (2013). *Freedom and co-ordination. Lectures in business organization* (p. 55). Routledge.

> Del director de una orquesta se espera que ofrezca una visión muy clara de la interpretación que busca y, al hacerlo, transfiere a esa visión la cualidad de faro o líder invisible.

reseña



¿Cómo se pasa, por qué se transita de una república a otra?

Diego Bautista Urbaneja: *Venezuela y sus repúblicas*. AB Ediciones-Instituto de Estudios Parlamentarios Fermín Toro/Universidad Católica Andrés Bello/Konrad Adenauer Stiftung. 2022. Edición digital (gratuita): https://abediciones.ucab.edu.ve/sociedad/

Tomás Straka, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello e individuo de número de la Academia Nacional de la Historia.

Despuntaba 2019 y el tiempo pareció hacerse más rápido. En cosa de días, el panorama político de Venezuela dio un viraje: al considerar írritas las elecciones del año anterior, la Asamblea Nacional declaró la falta absoluta del presidente de la República y, según lo establecido por la Constitución para tales casos, Juan Guaidó, presidente de la Asamblea, asumió la Presidencia interina. Rescatando una vieja tradición hispánica, a la que se recurre una y otra vez, lo hizo en un cabildo público, cosa que no dejó de generar polémica. Unas horas después ya era reconocido por decenas de países, algunos tan importantes como Estados Unidos, y Venezuela pudo agregar a su ya agitada historia el hecho de contar con dos presidentes: uno con poder efectivo y otro paralelo, reconocido por buena parte de la comunidad internacional.

Sorprendentemente, ambos coexistían en Caracas con bastante paz entre ellos. El lema de Guaidó —cese de la usurpación-gobierno de transición-elecciones libres— se volvió un mantra y la palabra transición se esparció como fuego en la mente y las bocas de los venezolanos. Hubo una explosión de entusiasmo —las encuestas hablaban de ochenta por ciento de apoyo a Guaidó— ante lo que se consideró un cambio inminente.

Tres años después, sin embargo, todo aquello adquirió la apariencia de un efervescente al que se le bajó la espuma. Nicolás Maduro sigue en el poder; la popularidad de Guaidó, también como un efervescente, se vino abajo; la comunidad internacional busca la forma de llegar a algún acuerdo con Miraflores; y de la transición, la verdad, ya casi nadie habla. ¿Qué pasó? ¿Cómo pudo todo aquello naufragar tan estrepitosamente? ¿Fue solo un espejismo, un juego de apariencias, una de esas sombras del mito de la caverna con las que Gustavo Petro comparó hace poco a Guaidó? Que el mantra «cese de la usurpación-gobierno de transición-elecciones libres» no haya ocurrido exactamente así, ¿significa que de verdad no pasó nada? ¿Se puede afirmar sin ambages que no hubo transición? Estas preguntas saltan cuando se lee el más reciente libro del politólogo e historiador Diego Bautista Urbaneja: *Venezuela y sus repúblicas*. Y no lo hacen porque se detenga especialmente en los hechos de 2019, que apenas roza de pasada, sino porque trae propuestas sobre el cambio político en Venezuela que permiten poner lo sucedido entonces, así como el terreno actual, en otro contexto, revelando claves que por lo general han pasado inadvertidas.

Desde 1999 se habla de la instauración de una Quinta República en Venezuela. ¿Es correcta esta afirmación? Según Diego Bautista Urbaneja, ha habido, efectivamente, cinco repúblicas, pero difiere del chavismo sobre cuándo comenzó y terminó cada una de ellas, según una serie de criterios políticos y económicos. Más aún, afirma que con la muerte de Chávez terminó la Quinta y comenzó una transición. ¿Hacia dónde? Es difícil saberlo.

La conclusión de Urbaneja es que sí, Venezuela está en una transición. La crisis de 2019 es parte de ella y, tal vez, apunta a la dirección hacia la que está marchando. Pero no fue su desenlace ni se puede asegurar cuál será su resultado final. Cómo llegó Urbaneja a esta conclusión, y qué puede decir de cara a la actualidad, es algo que requiere explicación.

Lo primero es que Urbaneja no quiso hacer un tratado (¡otro más!) de transitología. Llegó a esa conclusión por otro tema, en apariencia mucho menos acuciante, de los discursos políticos e ideológicos contemporáneos: el del número de repúblicas que ha tenido en Venezuela desde que se independizó y fundó una en 1811. Eso parece tener todas las características de una discusión preciosista, incluso bizantina, de aficionados a la Historia Patria. La verdad es que hasta hace unos veinte años no inquietaba demasiado a ningún historiador profesional. Pero desde que en 1998 llegó Hugo Chávez al poder y proclamó el inicio de una Quinta República, con consecuencias políticas muy concretas, comenzó a ser necesario tomar posturas al respecto. Determinar, entonces, si de verdad han existido varias repúblicas y cómo, de ser así, se ha pasado de una a otra fue lo que se planteó Urbaneja al comenzar a escribir su ensayo.

Convencionalmente se habla de Primera (1811-1812), Segunda (1813-1814) y Tercera (1817-1819) Repúblicas, a las que sigue, tras el paréntesis de la Gran Colombia, una Cuarta República emergida en 1830, que casi nadie llamaba así. Es una periodización que se hizo sin grandes reflexiones teóricas y, muy probablemente, en otra prueba de la francofilia de los tatarabuelos, imitando la historia francesa. Quienes representaban a Venezuela como la Marianne, también identificaron una Segunda o una Tercera República en su pasado. La convención incomodaba un poco a los especialistas, pero se había asentado de tal modo en la memoria colectiva, que era (y aún lo es) un refe-

rente ineludible por el que en realidad no parecía valer la pena discutir demasiado. Así, cuando algunos pensadores políticos, como Kleber Ramírez o Jorge Olavarría, comenzaron en las décadas de 1980 y 1990 a impulsar la tesis de la Quinta República, fue algo a lo que la academia no prestó especial atención. Pero la Quinta República se materializó y cambió la vida de todos. Nuevamente, alguna influencia francesa tiene la categoría: la idea de sustituir y enmendar los yerros de una Cuarta República, civil y liberal, y hacerlo, además, de la mano de un todopoderoso jefe militar, remite inmediatamente a de Gaulle. No obstante, el tentativo gaulllismo de los chavistas termina ahí. El concepto se canalizó por la muy poderosa tradición venezolana del bolivarianismo.

La idea de la Quinta República chavista es que Chávez fue algo así como la encarnación del ideal bolivariano, una y otra vez traicionado por todas las élites durante los 168 años de la Cuarta, hasta que por fin llegó él como su gran redentor. Pero, al igual que en tantas otras cosas, el chavismo ha sido muy exitoso en su empeño de imponer las ideas de la Cuarta y la Quinta en la memoria de los venezolanos. Como las repúblicas anteriores —en realidad, más que con ellas— son ya un referente que hasta el más desprevenido puede reconocer. Eso sí, la Cuarta se asocia fundamentalmente con la democracia de 1958 a 1998 y, en un desarrollo inesperado para el chavismo, se ha ido revindicando entre muchas personas.

Ante este panorama Diego Bautista Urbaneja reflexionó sobre qué puede entenderse como república y, sobre esta base, cuántas ha habido en Venezuela (si es que ha habido varias). Lo primero lo resuelve de esta manera: una república es, al menos para el caso venezolano,

> ... un conjunto relativamente coherente y relativamente estable de elementos básicos que dan lugar a un orden de vida colectivo que es posible delimitar del que lo precede y del que lo sigue. Con frecuencia lo designaremos con la metáfora del mosaico: cada República es un mosaico de esas piezas básicas (p. 10).

Esas piezas son: una forma real de ejercicio del poder, un tipo de andamiaje institucional, una vida económica determinada, unas relaciones sociales y un contexto internacional determinado. Esto no significa que no haya continuidades, o que no pueda haber discronías (categoría que toma de Graciela Soriano de García Pelayo) entre las distintas piezas. Pero, en general, han de ensamblarse suficientemente bien para que el todo sea coherente y estable.

Los historiadores y politólogos no son pitonisas para adivinar el futuro; pero los ciudadanos, con la información que sus estudios aportan, pueden tomar decisiones para construirlo.

Tras tomar en cuenta estos criterios, concluye que ha habido cinco repúblicas y, entre cada par de ellas, cuatro transiciones. Además, identifica una quinta transición, la actual, que habrá probablemente de conducir a una sexta república, pero cuyo inicio y naturaleza no están aún claros. Ahora bien, las repúblicas que identifica no son las convencionales. En su cuenta, la Primera República es la que recorre el primer trecho de la vida independiente, desde la separación de Colombia en 1830 hasta la enorme crisis de 1858; allí arranca una primera transición, correspondiente a la cadena de guerras civiles que se sucedieron entre 1858 y 1870.

La Segunda República es la del guzmancismo, entre 1870 y 1899. Sigue a ella una segunda transición, que corresponde al período de Cipriano Castro, entre 1899 y 1908. La Tercera República es la del gomecismo y sus herederos liberalizadores y modernizadores, entre 1908 y 1945. Sigue una tercera transición entre 1945 y 1958, con el ensayo democrático del Trienio y la dictadura militar. En 1958 arranca la Cuarta República, coincidiendo con lo que coloquialmente se entiende por tal, pero que en este caso dura hasta 1989, cuando comienza a rodar por el plano inclinado que la llevará a su desaparición diez años después. Así, hay una cuarta transición, entre 1989 y 1999, en la que colapsa la Cuarta, y emerge el chavismo, que llega al poder y funda la Quinta República, que va desde 1999 hasta 2013. Con la muerte de Chávez comenzó una quinta transición, actualmente en curso.

La sucesión de períodos y regímenes (repúblicas) propuesta no rompe radicalmente con otras periodizaciones existentes: guzmancismo, gomecismo, democracia, etc. Lo innovador está en cuatro criterios: no incorpora lo anterior a 1830 en lo que llama su «arte de contar repúblicas» (p. 9), todas las repúblicas identificadas entran en lo que la convención llamaría la Cuarta y la Quinta, habla de transiciones y, por sobre todas las cosas, aporta un esfuerzo teórico.

¿Cómo se pasa, por qué se transita de una república a otra? Su tesis es la siguiente: en un momento dado, algunas piezas del mosaico tienen desarrollos que no les permiten encajar bien en el resto del sistema, y hacen que deje de funcionar de un modo determinado para poco a poco convertirse en otra cosa. Esas son las transiciones:

> Estas etapas cumplen la función de delinear, prefigurar, buena parte de lo que será la agenda de la nueva república que pronto advendrá… Esta etapa de transición no sólo lega problemas por resolver. También deja en herencia algunos logros significativos (p. 91).

Por ejemplo, lo que llama Segunda República (el guzmancismo, 1870-1899) tiene un juego de caudillos en el ejercicio del poder, un modelo económico, un contexto internacional y un desarrollo institucional distintos de la Tercera República (el gomecismo, 1908-1945), en la que el caudillismo desaparece, la economía deja de ser agroexportadora, la institucionalidad republicana tiene otro desarrollo y el mundo cambia (por ejemplo, el poder pasa de Europa a Estados Unidos). Entre ambas ocurre la segunda transición (Cipriano Castro, 1899-1908), con muchos aspectos de la anterior (caudillos, el discurso del Partido Liberal, el modelo económico, aunque en crisis) que van mutando o desapareciendo, junto a otros que van emergiendo (los andinos, Juan Vicente Gómez, las concesiones petroleras). En las transiciones «no caben regularidades» o —mucho menos— «leyes históricas». Una situación calificable de transicio-

nal puede durar más tiempo o menos tiempo. Depende del acontecer concreto y de las actuaciones de los actores para el caso relevantes» (p. 182).

Es difícil no recordar con todo esto a Gramsci y su tesis de la crisis, de lo viejo que no termina de morir y lo nuevo que no termina de nacer. Las crisis (categoría en la que se detuvo Manuel Caballero para el caso venezolano) son momentos de cambio que, en mayor o menor medida, se conectan con transiciones. De tal modo que identificar lo nuevo y lo viejo en cada momento es clave para entender, en términos históricos, por qué las cosas marcharon de un modo y para proyectar, hasta donde eso sea posible, hacia dónde pueden ir en el futuro; y, para el político, tomar las decisiones del caso.

Volvamos al «cese de la usurpación-gobierno de transición-elecciones libres». Si formaba parte de una transición más larga, que la antecedió y la ha sucedido, ¿qué es lo viejo que está pasando y lo nuevo que está emergiendo? En la Quinta República, ¿cuáles son las piezas del mosaico que empezaron a perder el compás? Dice Urbaneja: «En el caso de la Quinta República desaparecen dos de los pilares —o los dos pilares— que la configuraban: el liderazgo carismático de un individuo y el respaldo popular de la propuesta» (p. 183). Habría que agregar, como engranaje entre las dos cosas, la bonanza petrolera. El poder, en efecto, se mantuvo en manos de los herederos de Chávez, pero con casi todas las piezas del mosaico desacompasadas, por lo que Urbaneja la considera una situación que «no puede estabilizarse» (p. 192). Ahora, hacia dónde avanzará, es difícil saberlo.

Venezuela está, entonces, en una transición. La Sexta República es una probabilidad, aunque en un horizonte todavía difícil de otear. A las preguntas formuladas al inicio de esta reseña, cabe añadir otras: ¿eran, o siguen siendo, Guaidó y la Asamblea lo nuevo? Una de las piezas de cada régimen (cada república en este esquema) es su oposición y, en ocasiones, esta desaparece con él. No porque se convierta en gobierno (cosa que ocurre también), sino porque aquello a lo que se opone —sus tesis, programas, imaginarios, asideros sociales— son consustanciales al régimen caído. He ahí lo que pasó con los mochistas cuando Castro tomó el poder o con los viejos opositores al gomecismo después de 1936: quedaron haciendo una especie de boxeo de sombra, peleando con muertos y espectros (¡de nuevo el mito de la caverna!), al que se le presta poca atención.

¿Pueden los «actores relevantes» reacomodarse para convertirse o integrarse a lo nuevo? La historia de las transiciones políticas está llena de figuras como Adolfo Suárez, Mijaíl Gorbachov, Eleazar López Contreras y Pietro Badoglio, o de opositores como Felipe González, que rompen con lo que había sido la oposición hasta el momento para convertirse en otra cosa. De tal modo que no es improbable. De momento no se puede decir más: no es improbable.

Cuando en 2019 el país sintió que el tiempo se aceleraba, no estaba, entonces, equivocado, solo que no era el final o el inicio, según se vea, del proceso de transición, sino una coyuntura crítica dentro de algo bastante más largo que aún está en desarrollo. Los historiadores y politólogos no son pitonisas para adivinar el futuro; pero los ciudadanos, con la información que sus estudios aportan, pueden tomar decisiones para construirlo.

> La Sexta República es una probabilidad, aunque en un horizonte todavía difícil de otear.

TEATRO Y DEMOCRACIA: LA NUEVA DRAMATURGIA VENEZOLANA

Leonardo Azparren Giménez

La democracia que arranca en 1958 significó para el teatro venezolano desarrollo en libertad. Los dramaturgos renovaron sus lenguajes para representar el país que comenzaba a construirse. Con nuevos directores y actores, el teatro ocupó un sitial distinguido en la cultura venezolana.

LA AFIRMACIÓN de la inexistencia de una historia y una tradición teatral antes de 1945, incluso antes de 1958, tiene su explicación, aunque no justificación, en los cambios que experimentaron la educación teatral, la dramaturgia y la puesta en escena a mediados del siglo veinte. Se ignoró, a propósito o por ignorancia, un pasado propio.

El conocimiento del teatro de Estados Unidos y Europa de la segunda posguerra, y de una nueva pedagogía teatral, y los inicios de la renovación de la puesta en escena operaron el cambio y llevaron a más de uno a identificar su historia personal con la del teatro venezolano, complejo adánico que hizo mucho daño. El cambio estuvo relacionado con el proceso de modernización apresurado —y no bien asimilado— del país y la formación de una sociedad crecientemente urbana y democrática, con la hegemonía de la metrópolis caraqueña. Además, la cultura teatral de los pioneros de la nueva práctica teatral de mediados de siglo poco o nada dialogó con la dramaturgia nacional de las décadas anteriores.

La nueva dramaturgia reflejaba el cambio en la visión sociopolítica del país. La representación amable del sainete de la vida venezolana y la visión ingenua de los dramaturgos posgomecistas perdieron su capacidad de comunicación, pues el espectador con conciencia democrática percibió al país con más agudeza crítica. El barrio dejó de ser el espacio público donde los personajes convivían en situaciones simpáticas, para convertirse en el lugar de encuentro de seres desarraigados, marginados por el progreso y en conflicto con el entorno y consigo mismos; igual ocurrió con el espacio privado de la familia. En ambos emergieron poco a poco el Nosotros y el Yo con sus conciencias.

El dramaturgo se hizo crítico respecto de sí y de las instituciones sociales. La existencia en su sentido pleno, más allá de sus condicionamientos sociales inmediatos, fue tema de preocupación. Esa dramaturgia representaba en la escena una comprensión crítica y nueva del ser humano. Comprendió críticamente las relaciones sociales y descubrió sus mecanismos ocultos, a los que quiso desentrañar.

Algunas obras de los años cuarenta y los cincuenta habían vislumbrado los nuevos tiempos. En *La casa* (1945), Ramón Díaz Sánchez representó el drama de la modernización y la crisis de algunos valores tradicionales. *Caín adolescente* (1955), de Román Chalbaud, desveló temprano la vida marginal en la ciudad sin nostalgia por el campo, y se adentró en zonas de la vida urbana nunca antes representadas, al hacer de la marginalidad un mundo social capaz de tener un sistema de valores y creencias propio. Arturo Uslar Pietri mostró, en *El Dios invisible* (1958), la incertidumbre y el desconcierto agnósticos del ser humano ante una instancia trascendente imposible de conocer y dialogar con ella.

La dramaturgia superó el costumbrismo y el realismo ingenuo con el que había representado la vida venezolana, e inició la búsqueda de una visión de la vida más real y de un discurso moderno que la expresara. Así superó el estilo discursivo y el lenguaje con los que había sido representada la vida diaria, para adentrarse en nuevas formas simbólicas con lenguajes apropiados. Comenzó a emplear un discurso crítico que, en vez de reflejar la vida social e individual, la describió, interpretó y explicó para comprender sus mecanismos ocultos. De esta manera intentó emplazar al espectador, plantearle preguntas y exigirle compromisos consigo mismo y con su entorno.

El realismo crítico

A partir de los años sesenta, el realismo crítico fue el principal discurso del nuevo teatro, casi su emblema con independencia de los propósitos y las estrategias empleadas. A diferencia del realismo ingenuo, cuya visión amorosa de la realidad le impidió representarla en su complejidad, el nuevo discurso teatral construyó una representación de la realidad, en cualquiera de sus zonas, que puso de manifiesto el compromiso histórico, social y personal del escritor, gracias al empleo de un lenguaje inquisitivo equiparable con el de los nuevos discursos europeos y estadounidenses.

Consciente de ser un sujeto y un agente social, el nuevo dramaturgo también lo estaba de que su obra no era ni podía ni debía ser indiferente, que había lenguajes teatrales e ideológicos apropiados para hacer eficaces los procesos de producción, recepción y circulación de su obra, y que su trascendencia dependía de ellos. Comenzó

Leonardo Azparren Giménez, crítico de teatro y profesor de la Universidad Central de Venezuela.

a ser consciente del valor y la función de sus textos. Con palabras de György Lukács, en el nuevo drama venezolano «ya no chocan solo las pasiones sino las ideologías, las intuiciones del mundo»[1]. El sentimiento dramático de país del grupo La Alborada, a comienzos del siglo veinte, resurgió para consolidar en la dramaturgia una sintonía nacional necesaria. A partir de los años sesenta, en la práctica teatral venezolana las ideologías políticas y teatrales comenzaron a ser dinámicas; y las intuiciones personales, comprometidas con las relaciones sociales y con el Yo de la persona.

Las condiciones de producción explican esa preeminencia. Quienes nacieron en la década de los treinta y se formaron en el teatro desde finales de los cuarenta tuvieron una actitud opositora a la dictadura de Marcos Pérez Jiménez; y en los sesenta algunos de ellos se solidarizaron con la izquierda radical y las guerrillas. Los grupos de teatro privilegiaron obras realistas, influidos principalmente por el teatro estadounidense de la segunda posguerra y las teorías de Bertolt Brecht y Antonin Artaud al comienzo. En la década de la dictadura fue impedida la representación de *Soga de niebla*, de César Rengifo, y en noviembre de 1957 Román Chalbaud fue hecho preso, próximo a representar *Réquiem para un eclipse*. Ambas obras fueron los primeros textos venezolanos estrenados después de derrocada la dictadura el 23 de enero de 1958. En 1959, el grupo El Duende, de Gilberto Pinto, tuvo un gran éxito con *Escuadrón hacia la muerte*, de Alfonso Sastre.

Es, pues, el realismo crítico el discurso principal y casi hegemónico de la nueva dramaturgia. Los lenguajes verbal y no verbal empleados para representar la realidad dieron forma a arquetipos discursivos, situaciones y personajes enraizados en la estructura de las situaciones sociales y personales de los autores; en especial, por la representación de la marginalidad social y existencial. Por ello, el realismo crítico de la nueva dramaturgia venezolana no es comprensible sin relacionarlo con la dinámica y las contradicciones del modelo social a partir de los años sesenta. Esto no implica que las obras hayan sido solo documentos sociales y reflejos pasivos de la realidad; pero sí una respuesta simbólica que la describe, interpreta y explica con sus marcos sociales.

El Yo como centro crítico del ámbito social de los dramaturgos se acentuó y dio origen a la autorreflexión en la medida en que el modelo maduró. Este último cambio ocurrió junto con una desacralización social, política, ética y estética, gracias a la cual la dramaturgia venezolana ha discutido, casi sin limitaciones, los principales aspectos de la vida nacional pública y privada.

La reivindicación de la libertad y la independencia del individuo ante el anonimato de las masas, sin negar su cualidad social sino acentuándola, aportó otra dimensión a la nueva dramaturgia con el protagonismo de la persona. Su consagración, después de un siglo de aspiraciones, se tradujo en escrituras y discursos personales afinados y perfeccionados. El resultado fue un repertorio personal de modos de escritura, situaciones paradigmáticas, hablas individuales y estructuras sintácticas consolidadas.

Esto ocurrió en los cuarenta años transcurridos entre los estrenos de *Soga de niebla,* de César Rengifo, y *Réquiem para un eclipse,* de Román Chalbaud, a comienzos de 1958, y *Tap dance* de Isaac Chocrón en 1999. Los cambios con respecto al medio siglo anterior fueron tan radicales que, al fortalecer sus correlaciones con el país, la nueva dramaturgia superó las preceptivas y estilos del realismo ingenuo. Esas cuatro décadas muestran el desarrollo de la nueva dramaturgia venezolana, en el que la visión crítica fue compartida por el discurso social, radical y subversivo, en algunos autores, y, en poco tiempo, el subjetivo y reflexivo cuyo centro de atención estaba en las situaciones personales del Yo de cada quien, una dialéctica que no escapó a los tiempos posmodernos. Una nueva generación nacida en la segunda mitad del siglo ensayó y ensaya un discurso más abierto y menos determinado por sus antecesores.

Del realismo crítico a la autorreflexión

Las obras de César Rengifo y Román Chalbaud, estrenadas en los primeros meses de 1958, indican las dos dimensiones críticas principales de la dramaturgia emergente en democracia: la revisión social del país a partir de los relatos sobre su historia, por parte de Rengifo, y una indagación sobre la vida personal alienada y marginal por conflictos privados y morales en Chalbaud. Ambas se integrarán en varios autores.

Rengifo y Chalbaud representaron situaciones dramáticas y teatrales basadas en estructuras discursivas abiertas, con habla y personajes libres de cánones y normas políticas y morales tradicionales. Si bien la producción dramática de Rengifo comenzó en los años del posgomecismo, su inserción en el nuevo teatro hizo de este dramaturgo un autor de dos épocas

Quienes nacieron en la década de los treinta y se formaron en el teatro desde finales de los cuarenta tuvieron una actitud opositora a la dictadura de Marcos Pérez Jiménez; y en los sesenta algunos de ellos se solidarizaron con la izquierda radical y las guerrillas.

y una figura importante en el cambio operado a partir de 1958. Por su parte, Chalbaud, aunque se dio a conocer muy joven en los años cincuenta, todas sus obras, en particular las producidas en los años sesenta (*Sagrado y obsceno*, 1961; *La quema de Judas*, 1964; *Los ángeles terribles*, 1968; y *El pez que fuma*, 1968) son representantes ejemplares de la nueva dramaturgia.

José Ignacio Cabrujas, sin mayor resonancia en los sesenta, encontró en la historia el universo temático adecuado para su militancia política y teatral: *Baile detrás del espejo* (1957), *Juan Francisco de León* (1959), *Los insurgentes* (1961) y *En nombre del rey* (1962) fueron sus obras de temas históricos, antes de su cambio radical con *Venezuela barata* (1965), *Fiésole* (1967) y *Profundo* (1971). Isaac Chocrón con sus primeras obras, en las que se interrogó sobre su reencuentro con el país después de más de diez años fuera (*Mónica y el florentino*, 1959; *El quinto infierno*, 1961; *Animales feroces*, 1963; y *Asia y el Lejano Oriente*, 1966), sentó las bases de una escritura rigurosa y uniforme que fue, más allá de sus circunstancias sociales, hacia una exploración muy personal sobre los mecanismos ocultos del Yo.

En su madurez Rengifo innovó su lenguaje y alcanzó una comunicación más eficaz, con un discurso basado en narraciones históricas y temas petroleros, siempre según los patrones de la ideología marxista. Además, el humor y la ironía fueron nuevas estrategias para su denuncia social e ideológica: *La fiesta de los moribundos* (1967) y *Una medalla para las conejitas* (1979), entre otros títulos.

En la década de los sesenta otros dramaturgos, Manuel Trujillo y Ricardo Acosta, ampliaron los linderos del realismo crítico aunque sin mayor resonancia; de hecho, cayeron en un injusto olvido. Ambos escribieron un teatro contestatario, con humor y, en algunos aspectos, experimental. En *El gentilmuerto* (1967), Trujillo parodia *La cantante calva* de Ionesco, en cuyos diálogos intercala asuntos políticos de la época, y en *Movilización general* (1962-1968) presenta una farsa contra el capitalismo en tres episodios. Ricardo Acosta, vinculado al Partido Comunista, hecho preso y con estudios teatrales en Nueva York, se paseó por varios temas, siempre con referencias políticas a la actualidad.

Desde temprano los dramaturgos comenzaron a trabajar en sus textos con mayor propiedad las estructuras abiertas. Los cambios más significativos fueron perceptibles en el tratamiento del espacio y el tiempo dramáticos; también en la desarticulación del perfil psicológico tradicional de los personajes. Hicieron explícito el mecanismo de la construcción dramática de la fábula y la intriga para estimular la participación crítica del espectador, en particular cuando los temas tenían componentes políticos. Le propusieron al espectador participar en la recodificación del orden natural del tiempo y el espacio de la fábula, organizados en el texto en función de su eficacia escénica, como probaron Chocrón en *Animales feroces* (1963) y Chalbaud en *La quema de Judas* (1964).

José Ignacio Cabrujas, sin mayor resonancia en los sesenta, encontró en la historia el universo temático adecuado para su militancia política y teatral.

Levy Rossell fue la revelación y el entusiasmo de una nueva generación, con su teatro desprejuiciado en forma y contenido. El entusiasmo que provocó *Vimazoluleka* no acompañó a sus otras obras, algunas de interés relativo (*¡Hola, público!*, *La Atlántida*, *Lo mío me lo dejan en la olla* y *Reverón*). La ausencia de consistencia conceptual en las fábulas redujo su teatro a formalismos más o menos entretenidos.

Otra innovación fue el discurso metafórico que se encuentra en obras de Rodolfo Santana (*La muerte de Alfredo Gris*, de 1968, y *Barbarroja*, de 1971), Cabrujas (*Fiésole*, 1967) y Chocrón (*Tric Trac*, 1967). Se ha visto en Santana, con motivo de *Barbarroja*, algunos atisbos posmodernos por la desconstrucción del relato histórico oficial[2]. Por último, los dramaturgos buscaron la economía del lenguaje y una nueva sintaxis en beneficio de la eficacia, fuese con metáforas y parábolas o con diálogos casi magros. En el primer caso, Santana con *El sitio* (1969) y *Barbarroja* fortaleció el lenguaje de la parábola dramática y Cabrujas en *Acto cultural* (1976) propuso una manera lacerante de enraizarse en el país y, al mismo tiempo, crear una nueva imaginería teatral. La economía del lenguaje escénico y verbal alcanzó su mejor depuración en las obras de Chocrón, quien metódicamente despojó a la acción dramática de elementos accesorios y circunstanciales en *Mesopotamia* (1979), *Solimán el magnífico* (1991) y *Escrito y sellado* (1993).

Los cambios discursivos y temáticos estuvieron asociados con el interés creciente por el drama personal del Yo en contexto —público o privado— y la autorreflexión. Los dramaturgos se preguntaron sobre su situación personal pública y privada en relación con los cambios que el país experimentaba. Sus obras se tornaron más reflexivas y menos descriptivas en la concepción de los temas, y más incisivas en sus recursos discursivos. *Fiésole* y *La revolución* indican un deslinde personal y general, a partir del cual sus autores enfatizaron la autorreflexión para comprender y representar las correlaciones personales con los otros. *El vasto silencio de Manhattan* (1971) y *Vida con mamá* (1976), de Elisa Lerner, y *Juan de la noche* (1985), de Alicia Álamo Bartolomé, a partir de la vida y la obra de San Juan de la Cruz, se insertan en esta tendencia.

En sus inicios la nueva dramaturgia estuvo vinculada con proyectos grupales. César Rengifo fue uno de los fundadores del grupo Máscaras y Gilberto Pinto de El Duende en los años cincuenta. José Ignacio Cabrujas comenzó a escribir cuando era miembro del Teatro Universitario de la Universidad Central de Venezuela, a finales de los cincuenta. Algunos autores se iniciaron con trabajos conjuntos; tales fueron los casos de Cabrujas, Román Chalbaud e Isaac Chocrón, quienes a seis manos escribieron *Triángulo* (1962) en el Teatro Arte de Caracas (TAC), inicio de una colaboración que se concretó en 1967 con la creación de El Nuevo Grupo.

A partir de 1968 ocurrió la diversificación, con la aparición de dramaturgos solitarios (Rodolfo Santana, José Gabriel Núñez con *Los peces del acuario*, de 1967, Edilio Peña con *Resistencia* (1973) y *El círculo* (1975), y Néstor Caballero con *Con una pequeña ayuda de mis amigos* (1978). Entre 1967 y 1988, la principal plataforma de la dramaturgia nacional fue El Nuevo Grupo. Gilberto Agüero (*El gallinero*, 1968), Rodolfo Santana (*La muerte de Alfredo Gris*, 1968), Edilio Peña (*Resistencia*, 1973), Ibsen Martínez (*Humboldt y Bonpland taxidermistas*, 1981), Luis Britto García (*El tirano Aguirre*, 1976), Carlos Sánchez Delgado (*El pacto*, 1979) y Néstor Caballero (*El*

rey de los araguatos, 1978), entre otros nuevos dramaturgos, debutaron en sus escenarios. También directores consagrados estrenaron sus obras: Ugo Ulive (*Prueba de fuego*, 1981, y *Reynaldo*, 1985) y Juan Carlos Gené (*Golpes a mi puerta*, 1984).

Los proyectos teatrales dirigidos por Carlos Giménez a partir de 1984 promovieron, directa o indirectamente, dramaturgos novísimos, a medio camino entre los temas tradicionales de la marginalidad y la alienación urbana, y la búsqueda de una nueva sintonía con el espectador con un lenguaje directo, provocador y efectista, pero pocas veces transgresor. Tales las obras de Elio Palencia (*City tour*), Marcos Purroy (*Teatro en el PH*), Daniel Uribe (*Teatro en el autobús*), César Rojas (*Las puntas del triángulo / Los alfareros*) y Rubén Darío Gil (*La curiosidad mató al gato / La dama del sol*). En otros contextos, Enrique León, Nelly Olivier (*Cerco*, 1990) y Dinora Hernández (*Nos están tumbando el bar*, 1991), en Maracaibo, y Freddy Torres (*Cuatro piedras*, 1982, y *Pensión Pico Bolívar*, 1986), en Mérida, iniciaron la apertura en todo el país, como había ocurrido en el siglo XIX.

La vitalidad de las correlaciones de la dramaturgia con el país quedó verificada con el reconocimiento que los dramaturgos y sus intérpretes recibieron de la opinión pública. Esa dramaturgia produjo situaciones y personajes arquetípicos. Eloy y Gabriel (*La revolución*), Amadeo Mier y Cosme Paraima (*Acto cultural*), Pío Miranda (*El día que me quieras*), La Brusca (*Lo que dejó la tempestad*) y La Danta (*La quema de Judas*) son personajes de referencia nacional, no solo teatral, por las situaciones que protagonizan.

Las obras de algunos dramaturgos son discursos con sistemas categoriales de valores y creencias propios: la visión ideológica de los relatos históricos en César Rengifo, la familia en Isaac Chocrón, la historia y la cultura en José Ignacio Cabrujas, la marginalidad urbana en Román Chalbaud y la violencia tendencialmente anárquica en Rodolfo Santana. Dentro de las líneas troncales en las que se desarrolló la dramaturgia a partir de 1966 emergieron hegemónicos los fundadores de El Nuevo Grupo. A su lado, César Rengifo se constituyó, gracias a sus ensayos renovadores, en otro referente de la nueva modernidad teatral. La principal opción emergente fue Rodolfo Santana, iconoclasta e irreverente frente a los discursos ideológicos tradicionales y la escritura que definía a la dramaturgia nacional.

Otros dramaturgos hicieron aportes importantes. Las obras de Luis Britto García (1940) son *collages* en los que el experimento de formas diversas está acompañado de la crítica irónica y humorística de la vida social (*Venezuela tuya*, 1971, y *Así es la cosa*, 1972). Su visión, con un inocultable contenido ideológico y político, la amplió con relatos que recrean épocas y situaciones históricas en un intento por encontrar las raíces del presente (*El tirano Aguirre o la conquista de El Dorado*, 1976, *La misa del esclavo*, 1980, y *Muñequita linda*, 1985). Ibsen Martínez (1951) se interesó por algunos conflictos sociohistóricos (*Humboldt y Bonpland taxidermistas*, 1981, *La hora Texaco*, 1982, y *LSD*, 1983, subtitulada *Memorias de un venezolano de la democracia*) con una crítica ajena a patrones ideológicos, pero ciertamente política, sobre los modos de la sociedad actual.

Entre quienes se consolidaron en los ochenta, Néstor Caballero (1951) es el más prolijo, con un agudo sentido de la penetración de los temas de índole social. El rigor de la escritura de Edilio Peña (1951) es rico en situaciones existenciales. Peña es el único que ha acompañado su escritura dramática con la reflexión teórica. Carlos Sánchez Delgado (1958) se inició con obras en las que comprometió su personalidad (*Purísima*, 1989), y en su madurez ha escrito obras con temas históricos en los que la invención prima sobre la fidelidad a algún relato. El teatro de Xiomara Moreno (1959) es, desde su debut con *Gárgolas* (1983), una apertura temprana a procedimientos posmodernos. Elio Palencia (1963), Gustavo Ott (1963), Jhonny Gavlovski (1960), José Tomás Angola (1967) y César Rojas (1961) completan el grupo insignia de la renovación a partir de la década de los ochenta.

NOTAS

1 Lukács, G. (1966). *Sociología de la literatura*. Península, p. 267.

2 Villegas, J. (2011). *Historia del teatro y las teatralidades en América Latina*. Gestos.

Las obras de algunos dramaturgos son discursos con sistemas categoriales de valores y creencias propios: la visión ideológica de los relatos históricos en César Rengifo, la familia en Isaac Chocrón, la historia y la cultura en José Ignacio Cabrujas, la marginalidad urbana en Román Chalbaud y la violencia tendencialmente anárquica en Rodolfo Santana.