

## LA INDUSTRIA DEL LIDERAZGO

HAY POCAS PRUEBAS  
DE QUE LOS PROGRAMAS DE  
DESARROLLO DE LIDERAZGO  
PRODUZCAN BUENOS LÍDERES

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- » EL ÉXITO ENCEGUECE Y EL FRACASO ENSEÑA:  
LA PRIMERA LECCIÓN DEL EMPRENDEDOR
- » CINCO PREGUNTAS CLAVE PARA DEFINIR  
UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL
- » SIN LIDERAZGO RESPONSABLE  
NO HAY CAPITAL

<b>EDITORIAL</b>	<b>4</b>	<b>El mito del liderazgo / Ramón Piñango</b>
<b>PARECERES</b>	<b>5</b>	<b>¿Qué piensan las personas sobre el éxito? / Alfredo C. Ángel</b>
	<b>6</b>	<b>El principio de Peter y la formación gerencial / Milko R. González-López</b>
	<b>7</b>	<b>Economía plateada: un nuevo espacio para innovar y emprender</b> Nunzia Auletta
	<b>8</b>	<b>Marca personal y celebridad: beneficios y riesgos para el presidente ejecutivo</b> Andreína Aguiar
<b>TEMA CENTRAL</b>		<b>¿Se puede aprender a ser líder?</b> Gerentes y otras personas cuyas posiciones les exigen actuar como líderes son bombardeados, insistentemente, por una variedad de recomendaciones acerca de los patrones de conductas que deberían adoptar. La aplicación de la ciencia permite desvelar la naturaleza supersticiosa de muchas recetas y explicar por qué algunas conductas sí conducen al efecto esperado.
	<b>10</b>	<b>Recetas para el liderazgo efectivo: entre la superstición y la ciencia / José Malavé</b>
<b>ENTRETRELONES</b>	<b>16</b>	<b>¿Cómo está América Latina en inteligencia artificial? / Fabiana Culshaw</b>
<b>RIESGO Y GANANCIA</b>		Carlos Jaramillo
	<b>17</b>	<b>La compra de acciones: ¿mecanismo virtuoso o perverso?</b>
	<b>18</b>	<b>La criptoley</b>
	<b>19</b>	<b>De Nueva York para el mundo: un ataque a los fondos buitres</b>
	<b>20</b>	<b>Los predicamentos de las carteras indizadas</b>
<b>EN EL IESA</b>		Érika Hidalgo López
	<b>21</b>	<b>La solidaridad con los emigrados venezolanos requiere un trabajo profundo de gerencia</b>
	<b>23</b>	<b>El INOS: una gestión profesional e incorruptible convertida en paradigma de gerencia pública</b>
	<b>24</b>	<b>El éxito engeguece y el fracaso enseña: la primera lección del emprendedor</b>
<b>GERENCIA HECHA EN VENEZUELA</b>		Érika Hidalgo López
	<b>26</b>	<b>Gustavo Julio Vollmer: «El reto del liderazgo responsable es lograr la trascendencia»</b>
	<b>27</b>	<b>Andreína Vogeler Mendoza: «La responsabilidad social puede ser sin fines de lucro, pero no con fines de pérdida»</b>

DEBATES IESA

Volumen XXVIII, número 3, julio-septiembre 2023

Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

**Consejo editorial**

Nunzia Auletta • Rubén Darío Díaz  
Urbi Garay • Milko González  
Rosa Amelia González • Carlos Jaramillo  
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



Instituto de Estudios  
Superiores de Administración  
**Caracas • Maracaibo • Valencia**  
Venezuela

GERENCIA Y LIDERAZGO  
RESPONSABLE

## TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- 29 La fragmentación geoeconómica: una oportunidad para Venezuela** / David Pinto y José Manuel Puente  
En el actual contexto de fragmentación geoeconómica, las economías latinoamericanas emergen como proveedores alternativos para las cadenas de suministro de Occidente. Esta tendencia incipiente abre una oportunidad para la reinserción de Venezuela como país neutral en el mercado energético.
- 32 Un país pequeño en envase grande: teorías y prácticas de crecer y decrecer**  
Lorenzo González Casas  
El cuestionamiento de los conceptos de crecimiento y desarrollo ha dado lugar a teorías que sugieren rutas diferentes para alcanzar el bienestar humano. Algunas teorías no ofrecen respuestas para naciones pobres —o empobrecidas, como Venezuela, que ha visto mermar la calidad de vida en una vasta gama de indicadores—. Toca pensar en opciones para su eventual recuperación.
- 36 Las finanzas y el islam: ¿cómo se concilian la prohibición de cobrar intereses y los negocios financieros?** / Pedro Cadenas  
Las finanzas islámicas crecen de manera sostenida, tanto en el valor de sus activos financieros como en su presencia global. Algunos datos y una mirada histórica permiten entender una de sus aparentes contradicciones: la prohibición de tasas de interés.
- 39 Sin liderazgo responsable no hay capital** / Olga Bravo  
Tener en cuenta el impacto social y medioambiental de las decisiones de negocios beneficia a la sociedad y al planeta, tanto como a las organizaciones y sus accionistas. Hay una tendencia creciente entre financistas a exigir prácticas de liderazgo responsable como condición para aportar capital.
- 
- RESEÑA 42 Cinco preguntas clave para definir una estrategia empresarial** / Carlos Jiménez  
Reseña de *Jugar para ganar: cómo funciona realmente la estrategia de empresa*, de A. G. Lafley y Roger L. Martin (Arpa & Alfíl Editores, 2020).
- 
- ENSAYO 44 Eurípides: dramaturgo de la Ilustración y personaje teatral**  
Leonardo Azparren Giménez  
La decadencia del imperio ateniense tuvo entre sus causas la derrota en la guerra del Peloponeso y la ausencia de grandes líderes como Pericles. Ante el nuevo drama, Atenas y sus ciudadanos tuvieron en Eurípides a quien mejor lo representó.

**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

## El mito del liderazgo

RAMÓN PIÑANGO

Hay una noción extendida del liderazgo según la cual los líderes son personajes inspirados capaces de inspirar a otros; seres tan exitosos que muchas veces se le señala como ejemplos que deben seguirse para enfrentar las más difíciles circunstancias.

Realmente impacta la fuerza que ha adquirido el tema del liderazgo en diversas organizaciones y en sociedades completas, no solo en personas comunes sino también en supuestos expertos en el comportamiento de personas y organizaciones. Prácticamente se señala al líder como alguien que puede salvar a una organización o a toda una sociedad de un desastre. Pero este fenómeno no es nuevo, tiene que ver con el viejísimo tema del mesías, del héroe, del gran guerrero militar, del audaz guerrillero, de quien «nació para liderar». Vienen a la memoria personajes como Julio César, Rodrigo Díaz de Vivar, Napoleón Bonaparte, Mao, Lech Walesa, Mahatma Gandhi, Franklin D. Roosevelt, Winston Churchill, Henry Ford, John D. Rockefeller y, por estos lares, a Simón Bolívar, José Antonio Páez, Rómulo Betancourt, Rafael Caldera, Eugenio Mendoza, Roger Boulton... Agregue usted los personajes de su preferencia.

En este sentido, el artículo de José Malavé («Recetas para el liderazgo efectivo: entre la superstición y la ciencia») pone el énfasis en lo conductual, en la conducta observable que ocurre en un contexto de estímulos y respuestas. Se refiere a un autor clásico del conductismo como es B. F. Skinner. Por lo tanto, presta particular atención a lo que hacen personas o grupos, no a factores o variables vagas, imprecisas, como, por ejemplo, el carisma: un rasgo al que muchos atribuyen fuerza particular y consideran propio o típico de los líderes.

Malavé pone el foco en las conductas de «quienes actúan como líderes» en determinadas circunstancias. Lo que importa es su manera de actuar ante otras personas y lo que logran con su conducta. Es necesario observar e identificar conductas que generan conductas, no atribuir a rasgos implícitos, muchas veces no observables, la supuesta capacidad para alcanzar los objetivos deseados.

Este enfoque, mucho más riguroso, exige cuidadosa observación de conductas concretas que, al identificarse, pueden enseñarse y aprenderse. Se aleja del fatal «el líder nace» y conduce a la idea de que «el líder se hace». Incluso hace posible afirmar que «el líder se hace, se deshace y se rehace», como muestra el conocido caso de Winston Churchill.

Partir de una perspectiva conductual permite abordar sin problemas la noción de trabajo en equipos, en los cuales el liderazgo puede alternarse. Así, puede proponerse como tesis que la prueba definitiva del liderazgo es qué ocurre cuando quien actuaba como líder ya no está. Esa persona no está, pero el equipo que lideraba sigue actuando tan bien o mejor que cuando él o ella lo lideraba.

Abordar el tema del liderazgo desde una perspectiva conductual le imparte pleno sentido a la enseñanza del liderazgo: enseñar conductas y maneras de comportarse, reconocer las exigencias de distintos ámbitos de acción —organizaciones privadas o públicas, deportivas, religiosas, etc.—, y privilegiar siempre el trabajo en equipos y la comunicación efectiva.

De ninguna manera la perspectiva conductual ignora las diferencias individuales. Por el contrario, al reconocerlas puede especificar recomendaciones que respondan a esas diferencias, y hacer sugerencias específicas ajustadas a los rasgos o características de cada persona.

Si se consideran los valores que deben orientar a quien actúa como líder —por ejemplo, la práctica del liderazgo responsable— la perspectiva conductual propone observar conductas concretas; por ejemplo, si quien actúa como líder trata a los colaboradores como personas a quienes se les consulta o como subalternos que deben seguir instrucciones sin chistar; o si tiene disposición a atender las necesidades de quienes integran la organización y el impacto de la organización en el entorno. De nuevo, es necesario poner el foco en la manifestación de conductas concretas, observables; no en las meras declaraciones para crear una imagen aceptable y conveniente dentro y fuera de la organización; en pocas palabras, actuar de acuerdo con el viejo dicho: «Obras son amores y no buenas razones». ■

- *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.

## ¿QUÉ PIENSAN LAS PERSONAS SOBRE EL ÉXITO?

**Alfredo C. Ángel**, *coach* internacional certificado.

**Las personas que persiguen el éxito dejan muy poco al azar. Descubrir qué piensa una persona sobre el éxito ayuda a comprender mejor la calidad de su actuación; de allí la utilidad de una escala para medir de forma práctica la autopercepción de éxito con propósitos de desarrollo.**

El éxito no es una categoría científica ni universalmente aceptada. Tampoco existe una definición única de éxito. Thomas J. Leonard, uno de los referentes del coaching como disciplina, definía el éxito como un derecho humano: todas las personas tienen derecho al éxito, porque es algo inherente a la especie humana. Pero los expertos ofrecen definiciones diversas de éxito: capacidad para procesar el fracaso, alcanzar la realización personal, lograr un balance de vida, disfrutar el camino, sentir bienestar por el logro de un resultado, realizar las expectativas o vivir en los propios términos; también ha sido entendido como una sucesión de momentos de felicidad o un estado del ser.

No hay duda de que el éxito parece estar asociado con una interpretación subjetiva de acción, resultado y disfrute, se haya logrado la meta esperada o no. En la bibliografía académica, el éxito se trata como una construcción informada y documentada, para describir una actuación o un logro cualitativamente deseable, un fenómeno social, la ocurrencia de un hecho particular o una manera de actuar en la producción de resultados individuales o de equipo.

La escala que propongo permite medir la autopercepción de éxito de personas y equipos. Su propósito es solo abrir una reflexión con las personas que responden el instrumento. No es una escala con el rigor técnico y metodológico propios de instrumentos científicos con propósitos predictivos, de los cuales existen buenos ejemplos en este campo específico.<sup>1</sup>

Se define éxito como una medida subjetiva de responsabilidad personal, autocontrol de gestión, serenidad para actuar, acción reiterada con resultados y gratitud con el presente. Es una herramienta de apoyo utilizada en talleres de liderazgo personal y en sesiones

de *coaching* tanto personal como de equipos, con interesantes resultados de aprendizaje.

La persona responde en un eje que va del 1 al 10. En esta escala, 1 es la autopercepción «menos exitoso» (tendencia baja) y 10 la autopercepción «más exitoso» (tendencia alta). El resultado de esta medición muestra una autopercepción de éxito marcada por las creencias y los aprendizajes acumulados por cada persona a lo largo de su vida. Esto le da valor descriptivo a la herramienta y valor informativo a quien la responde, porque le presenta una medición sencilla de su actual percepción de éxito.

En todo instrumento de autodescripción de este tipo es recomendable explicar al participante el riesgo de la deseabilidad social. En psicología experimental se entiende por deseabilidad social la tendencia del sujeto a responder según lo que cree que el investigador considera deseable, algo que se define como un sesgo. Cuando

## Conocer qué piensa una persona sobre el éxito es una forma de descubrir si se prefiere o no la zona de confort.

se responde un cuestionario, es normal la tendencia humana a dar una imagen propia favorable. Al explicarle este riesgo al participante, se crea mayor contención al traer a la conciencia la posibilidad del autoengaño: el deseo potencial de ocultar la verdadera respuesta para quedar bien con el investigador. La experiencia documentada muestra que los sujetos toman esta explicación con interés y responsabilidad, y fortalece el compromiso de seleccionar el valor numérico que realmente representa su opinión, porque desean profundizar su autoconocimiento.

Esta herramienta contiene diez parámetros o afirmaciones de comparación, denominados «activos de las personas exitosas», contra los cuales se evalúa el sujeto. Las afirmaciones de comparación son las siguientes:

1. En mi actuación, normalmente tengo un claro sentido de propósito.
2. Muestro gratitud con mi presente sin necesidad de que ocurra algo excepcional.
3. Soy responsable de cómo ser mejor persona y cómo lograr mejor lo que quiero.
4. En la noche suelo tener muy claras mis metas de mañana.

5. Mi serenidad y mi claridad mental constituyen mi principal recurso de vida y negocio.
6. Domino el arte de la atención consciente, que me da autocontrol y me protege contra la dispersión.
7. Me ocupo de equilibrar la relación entre mi ego y mi humildad conmigo y con mi entorno.
8. Alineo mi vida con mi propósito para enfrentar mis desafíos con foco e intención.
9. Disfruto los resultados de mi actuación, sean estos los deseados o no.
10. Éxito es acción, resultados y equilibrio consciente.

La cuantificación de los resultados del instrumento es muy sencilla y reveladora. Por cada pregunta, se suman los valores asignados por cada participante y se divide entre el número de estos. Así se obtiene el valor promedio de cada pregunta. De cada conjunto de repuestas por pregunta se identifica el

valor más cercano al 1 (valor mínimo o extremo de «menos exitoso») y más cercano al 10 (valor máximo o extremo de «más exitoso»). Se identifica también el valor modal por pregunta, el que más se repite o respuesta más frecuente entre los participantes. En un rotafolio, al frente del equipo, se presentan los datos generales hallados. Cada participante presenta sus resultados y se abre una conversación sobre la tendencia que el grupo «ve» en esos datos y las interpretaciones individuales que pueden construir sobre la percepción de éxito existente en el equipo para ese momento.

Conocer qué piensa una persona sobre el éxito es una forma de descubrir si se prefiere o no la zona de confort. Pensar en tener éxito en lo que se hace es un hábito de las personas con mayor propensión al riesgo, que no le temen a lo desconocido porque saben que en navegar y actuar en lo desconocido está la mejor definición de éxito. Descubrir qué piensa una persona sobre el éxito ayuda a descubrir cuán productiva es y cuánta conciencia de sí tiene, sobre todo cuando las cosas no están muy claras. Las personas que piensan en tener éxito dejan muy poco al azar, invierten tiempo valioso



en «amarrar» los detalles, se aseguran de identificar, sopesar y priorizar los factores clave para que el éxito se haga realidad. ■

## NOTA

- 1 Simón Piqueras, J. A., Fernández-Bustos, J. G. y Contreras Jordán, O. R. (2017). Diseño y validación de un cuestionario de autopercepción de la excelencia en el deporte. *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 31: 58-63. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i31.47282>  
Portocarrero-Ramos, C. y Bonifaz de Portocarrero, R. P. (2021). *Diseño y construcción de escalas de medición*. [https://www.researchgate.net/publication/354512159\\_Diseño\\_y\\_construcción\\_de\\_escalas\\_de\\_medición](https://www.researchgate.net/publication/354512159_Diseño_y_construcción_de_escalas_de_medición)  
Robles Acosta, C. y Hernández Castro, S. G. (2021). Diseño, confiabilidad y validez de una escala de autopercepción de éxito para colaboradores de empresas medianas en México. *Psicología desde el Caribe*, 38(2), 217-237. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21369735005>

## EL PRINCIPIO DE PETER Y LA FORMACIÓN GERENCIAL

**Milko R. González-López**, profesor del IESA

**El éxito suele conducir de un oficio muy especializado y técnico a otro más general, que incluye manejar personal, gestionar presupuestos, mantener relaciones personales, participar en luchas de poder o tomar decisiones estratégicas de negocios. La formación gerencial ofrecida por las escuelas de negocios equipa a los líderes con habilidades y conocimientos para asegurar su efectividad y eficiencia, y superar los efectos negativos del principio de Peter.**

«Tan buen trabajador que era y tan malo que es como gerente, lo alcanzó el principio de Peter». Esta expresión puede escucharse en algunas organizaciones; algunas veces de forma apesadumbrada (por la suerte del gerente) y otras en tono satírico o de burla hacia el gerente y la jerarquía de la organización.

Formulado a finales de los años sesenta del siglo XX por Laurence Peter, el principio expresa que los trabajadores ascienden hasta alcanzar un nivel de incompetencia. En sus estudios, Peter observó que a los trabajadores se los promueve en la jerarquía organizacional por el éxito en sus puestos previos, hasta alcanzar un nivel en el cual sus competencias no son las que se requieren para puestos más

elevados, con otras dinámicas, tareas y responsabilidades.

Peter usa el ejemplo de un mecánico muy competente para reparar vehículos que, debido a su buen desempeño, fue ascendido a capataz del taller. Para tal tarea se necesitaban otras competencias más allá del conocimiento de mecánica —como liderar un equipo, comunicarse con subordinados y clientes, administrar fondos, hacer presupuestos— en las cuales el mecánico no era competente.

Igual sucede con ingenieros, médicos, científicos, cocineros, vendedores y otros profesionales. En cualquier actividad, el éxito suele conducir de un oficio muy especializado y técnico a otro más general, que incluye manejar personal, gestionar presupuestos, mantener relaciones personales, participar en luchas de poder o tomar decisiones estratégicas de negocios. Estas tareas escapan del área de experiencia de muchos profesionales. Esto sucede también con algunos emprendedores, que pueden ser muy buenos para idear productos y servicios de una pequeña empresa, pero no tanto para manejar una empresa en crecimiento.

Del IESA solía decirse que «reciclaba» ingenieros —comentaba el profesor Ramón Piñango en sus clases de la Maestría de Administración— dada la gran cantidad de ingenieros entre sus alumnos, aunque en la audiencia no faltaran economistas, abogados, comunicadores sociales y egresados de otras carreras. Piñango lo decía, en parte, para aguijonear a sus estudiantes. Pero esa función de reciclaje es real, no se limita a ingenieros ni es exclusiva del IESA.

**Todas las escuelas de negocios ofrecen programas de posgrado y de educación ejecutiva cuyo objetivo primordial es formar para el buen desempeño en posiciones gerenciales; es decir, para superar el principio de Peter.**

Todas las escuelas de negocios ofrecen programas de posgrado y de educación ejecutiva cuyo objetivo primordial es formar para el buen desempeño en posiciones gerenciales; es decir, para superar el principio de Peter.

El IESA, como todas las escuelas de negocios —al menos las acreditadas—, proporcionan a los participantes en sus programas herramientas «duras» y «blandas» para enfrentar los múltiples retos de la gerencia. A los participantes se les amplía la visión


con diversas perspectivas prácticas y teóricas actualizadas; se les abre a las funcionales críticas de un negocio (cuya comprensión es fundamental para evitar organizaciones disfuncionales y mentalidad de silo); se les expone a cientos de casos de negocios —para que desarrollen experiencia gerencial en situaciones en las que deben decidir con las herramientas de análisis formales e informales proporcionadas—; se les desarrolla capacidad de liderazgo para fomentar el trabajo en equipos de alto desempeño, con metas exigentes, e incluso privilegiar al equipo antes que el propio liderazgo.

Las escuelas de negocios ayudan a superar el principio de Peter con formación para tomar decisiones estratégicas. Tomar decisiones efectivas es esencial para el éxito en cualquier puesto de liderazgo, en cualquier nivel de la jerarquía organizacional. En las escuelas de negocios se enseña a los estudiantes a analizar situaciones complejas, evaluar posibles resultados y sus consecuencias, y a tomar decisiones, racionales o intuitivas, basadas en la mejor información disponible.

Otro aspecto importante de la formación gerencial es proveer herramientas para conocerse a sí mismo (fortalezas y debilidades), a subordinados y superiores, y el papel de cada uno en la jerarquía; para ello es clave evaluar la situación para articular un propósito profesional y saber si en realidad conviene y si se debe escalar en la jerarquía, intentar movimientos laterales o seguir otros rumbos. Para los supervisores es también clave no ascender a personas que carezcan de

habilidades para desempeñarse en niveles superiores, en los que fallarán, y se pierda un buen trabajador para ganar un mal gerente; es decir, pensar en el desarrollo de carreras.

El principio de Peter puede ser un gran obstáculo para el éxito de individuos y organizaciones, pero las escuelas de negocios ofrecen soluciones con sus programas integrales de capacitación y desarrollo para gerentes. Al equipar a los futuros gerentes con las habilidades y el conocimiento

que necesitan para liderar de manera efectiva, tomar decisiones informadas y estratégicas, sobre su trabajo y su vida, y navegar por las complejidades de los negocios de hoy, las escuelas de negocios ayudan a personas y organizaciones a superar el principio de Peter y lograr un éxito duradero. 

## NOTA

Si quiere ver a Laurence Peter explicando el principio de Peter puede hacerlo en: <https://www.youtube.com/watch?v=39wzku9KIEM>

## ECONOMÍA PLATEADA: UN NUEVO ESPACIO PARA INNOVAR Y EMPRENDER

**Nunzia Auletta**, directora de Desarrollo y profesora del Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA.

**La «economía plateada» —las oportunidades económicas asociadas con el envejecimiento de la población— es probablemente uno de los mercados más promisorios en América Latina, con potencial para reconstruir las fronteras de mercado y rediseñar las curvas de valor con atributos y beneficios que aún no se han investigado lo suficiente.**

Hasta hace pocos años hablar de la «tercera edad» significaba identificar un segmento relativamente poco atractivo de personas mayores, que representaban una porción minoritaria de la población. El incremento de las expectativas de vida y los cambios en las tendencias de consumo, más enfocadas en la salud y el bienestar, han abierto un nuevo abanico de necesidades que llaman al diseño de productos y servicios innovadores, para atender a este segmento en crecimiento.

La economía plateada se refiere a las oportunidades económicas asociadas con el envejecimiento de la población. Este sector puede representar un poder económico colectivo y un potencial para individuos mayores de mantener una vida activa y realizarse como consumidores, trabajadores, emprendedores e inversionistas.

Según un estudio publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2020 sobre las oportunidades de la economía plateada en América Latina y el Caribe,<sup>1</sup> el reto fundamental consiste en asegurar que la sociedad tenga suficientes recursos y capacidades

## Áreas de desarrollo de la economía plateada

Tipo de actividad	Descripción y ejemplos en América Latina
Cuidados al adulto mayor	Servicios domiciliarios, acompañamiento emocional y apoyo a las personas que requieran asistencia en sus actividades diarias, salud y relacionamiento social.  Ejemplo de atención personal: Papa Pal (Estados Unidos) ( <a href="https://www.papa.com/">https://www.papa.com/</a> ) y Mi Hijo Suplente (Venezuela) ( <a href="https://mihijosuplente.com/">https://mihijosuplente.com/</a> )
Telemedicina y salud-tech	Soluciones de salud a la medida como monitoreo remoto, consultas de telemedicina, aplicaciones para la gestión de medicamentos y dispositivos de medición.  Ejemplo de servicios de salud de emergencia: Asistensi (Venezuela) ( <a href="https://www.asistensi.com">https://www.asistensi.com</a> )
Servicios financieros y seguros	Planes de retiro, planes de inversión, productos de seguros e hipotecas inversas, que contribuyen a la seguridad financiera.  Ejemplo de tecnología financiera de hipoteca inversa: NudaProp (Uruguay) ( <a href="https://nudaprop.com">https://nudaprop.com</a> )
Servicios de transporte	Servicios especializados de transporte puerta a puerta, acompañamiento a centros de salud, o comercios, o reparto de productos, para contribuir a la independencia y la movilidad.  Ejemplo de entrega de productos al hogar: Coco Mercado (Venezuela) ( <a href="https://www.cocomercado.com/landing/">https://www.cocomercado.com/landing/</a> )
Formación y reinserción laboral	Servicios de formación y actualización para el desarrollo de capacidades que permitan la conexión con empresas para la reinserción laboral.  Ejemplo de mercado laboral: Maturi (Brasil) ( <a href="http://www.maturi.com.br/">http://www.maturi.com.br/</a> )
Soluciones habitacionales	Adaptación de espacios en el hogar, o desarrollo de comunidades de retiro o modelos habitacionales que permiten cuidado personalizado y la creación de espacios seguros, confortables y asequibles.
Entretenimiento y turismo	Experiencias de viajes de grupos, servicios de cruceros, retiros de bienestar y actividades recreacionales o culturales adaptadas a las capacidades físicas.
Tecnología en el hogar	Dispositivos de hogares inteligentes, sistemas de detección de caídas, asistentes activados con voz y soluciones que ofrecen seguridad y confort en casa.
Bienestar y ejercicio	Programas de entrenamiento, equipos y espacios especializados para promover la actividad física, el mantenimiento de la salud y ampliar el bienestar.

para atender las crecientes demandas de pensiones, servicios de salud y servicios de atención a la dependencia. El propósito es favorecer, por una parte, la longevidad productiva de los adultos mayores y, por la otra, la oferta de servicios que incluyan actividades proactivas.

La población de adultos mayores en América Latina asciende a setenta millones de personas (el 12,8 por ciento de la población) y se duplicará en las próximas tres décadas, señala Masato Okumura, especialista del BID Lab —el laboratorio

de innovación del Banco Interamericano de Desarrollo—, en un foro de la Red Global Emprende Tech.<sup>2</sup> En un análisis de más de 200 actores en América Latina, las principales tendencias encontradas fueron atención de dependencias a domicilio, uso de tecnologías para el manejo de enfermedades crónicas, hipotecas inversas para aprovechar el patrimonio inmobiliario, iniciativas empresariales de las personas mayores e inclusión digital, en particular en temas de finanzas plateadas.

El fenómeno migratorio de Venezuela ha acelerado el envejecimiento de la población, con cerca de 600.000 adultos mayores que viven solos y pueden encontrarse en alguna dimensión de vulnerabilidad, indica Juan Pablo López-Gross, especialista del BID Lab para Venezuela. López-Gross destacó la oportunidad que representan los más de 4.200 millones de dólares en remesas de emigrantes, que han tocado al 83 por ciento de los hogares venezolanos en los últimos años, y acotó: «Para los emprendedores pensar en este mercado y en la oportunidad de unir esfuerzos con la diáspora puede no solo mejorar las condiciones de vida de los adultos mayores, sino crear un nuevo mercado».

Por su parte, Okumura comentó: «No debemos ver el tema de los adultos mayores como un ámbito separado, sino como una secuencia intergeneracional que convive tanto en la sociedad como en las empresas». En este sentido, López-Gross agregó:

Debemos pensar en la oportunidad de cómo seguir aprovechando el talento y el conocimiento que el adulto mayor ha construido en su vida laboral. Cómo aprovechar a los jubilados que pueden ser emprendedores, asesores, directivos de *startups*. Aprovecho para anunciar que estamos en desarrollo del primer proyecto para Venezuela de economía plateada con importantes socios del mundo académico y la sociedad civil.

La economía plateada es probablemente uno de los nuevos «océanos azules» en América Latina, con potencial para reconstruir las fronteras de mercado y

rediseñar las curvas de valor con atributos y beneficios que aún no se han investigado lo suficiente.

Existe un gran espacio para nuevos modelos de negocios de base digital, colaborativos (P2P) y de conexión de demanda y oferta (*marketplaces*), basados en la inclusión social, económica y tecnológica que permiten no solo desplegar modelos de impacto y solidaridad, sino también generar valor económico y contribuir a la creación de empleos. Esto requiere poner en marcha procesos de innovación centrados en la persona y facilitados por la empatía, para adaptar productos, servicios y comunidades a la evolución de las aspiraciones, preferencias y capacidades de los adultos mayores.

Entre las múltiples actividades que se han desarrollado en este ámbito se encuentran servicios de salud y bienestar, entretenimiento y turismo, productos y tecnologías amigables, e inclusión financiera. Además, se plantea la creación de comunidades y soluciones habitacionales que permitan potenciar la interacción y la vida social. En este sentido, en Venezuela queda mucho por hacer y hay grandes oportunidades de negocio relacionadas con la economía plateada. ■

## NOTAS

- 1 Okumura, M.; Stampini, M.; Buenadicha Sánchez, C.; Castillo, A.; Vivanco, F.; Sánchez, M. A.; Ibararán, P. y Castillo Martínez, P. (2020). *La economía plateada en América Latina y el Caribe. El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*, Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/la-economia-plateada-en-america-latina-y-el-caribe-el-envejecimiento-como-oportunidad-para-la>
- 2 IESA School of Management. (2023, 11 de julio). *Encuentro Red Global Emprende TECH: la economía plateada en América Latina y el Caribe* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ZXGfRpNSs2Q>

## MARCA PERSONAL Y CELEBRIDAD: BENEFICIOS Y RIESGOS PARA EL PRESIDENTE EJECUTIVO

**Andreína Aguiar**, especialista en gestión de marcas, comunicaciones estratégicas y mercadeo. Fundadora de Kiubic Creative Lab.

**La reputación y la marca personal son elementos vitales en el mundo empresarial actual. La forma como se percibe a su líder puede determinar el éxito a largo plazo de una organización.**

Los negocios enfrentan escenarios de cambio constante en los que el liderazgo desempeña un papel fundamental. En este papel se destacan dos factores: la reputación y la marca del presidente ejecutivo en la percepción de la empresa. Conviene entender también las diferencias y similitudes de estos conceptos con lo que se conoce como «celebridad presidencial».

Estos tres conceptos están íntimamente relacionados, pero presentan diferencias sutiles. La reputación del líder empresarial o presidente ejecutivo se refiere a la coherencia entre lo que promete y su comportamiento o forma de proceder a lo largo del tiempo. La reputación es el resultado de un proceso, intencional o no, que sirve para evaluar el impacto de la imagen sobre la marca corporativa ante los grupos de interés.<sup>1</sup>

Ese reconocimiento puede crear valor de forma consistente, inspirar confianza y mejorar el rendimiento de la organización. Ahora bien, cuando se habla de la marca del presidente ejecutivo, se hace referencia a la promesa y a la gestión intencional que se hace para proyectar una reputación positiva con todos sus beneficios. Requiere trabajar una serie de habilidades y actividades

Entre las múltiples actividades que se han desarrollado en el ámbito de la economía plateada se encuentran servicios de salud y bienestar, entretenimiento y turismo, productos y tecnologías amigables, e inclusión financiera.



útiles para construir y mejorar su reputación personal.

La marca del presidente ejecutivo o líder empresarial se logra mediante el proceso de transmitir el mensaje correcto directamente a su público objetivo, utilizando un liderazgo de pensamiento que se demuestra en redes sociales, conferencias, publicaciones y relaciones públicas inteligentes. Cuando un presidente ejecutivo actúa como líder intelectual, aporta valor a la audiencia y puede hablar sobre sus negocios de forma orgánica y contextual.<sup>2</sup>

Las organizaciones sin rostro son un blanco fácil. Sin embargo, cuando sus líderes muestran preocupación, las marcas se vuelven más humanas y, por ende, más confiables. La confianza es hoy valor fundamental y es tendencia.

## ¿Cuál es la diferencia entre marca y reputación personal?

La marca personal implica una construcción deliberada, mientras que la reputación es la medida de esa marca. La marca es un proceso de gestión para alcanzar la reputación deseada, que depende de la visión, la misión y los valores de la empresa, así como del carácter y comportamiento del presidente ejecutivo. Ambas pueden seguir el mismo proceso de gestión para su promoción y construcción (identificar los atributos claves de la persona, definir una declaración de marca personal y construir una estrategia de visibilidad); pero la intencionalidad es una clara diferencia entre ambas.

Los líderes ejecutivos se convierten en la representación viva de la empresa y, por lo tanto, conviene alinear de forma auténtica y fluida su propósito personal, carácter y comportamiento —a veces ajustando, reconduciendo, potenciando o neutralizando aspectos de su personalidad y perfil profesional— con la visión, la misión, los valores, el código de conducta de la compañía y las claves del proyecto empresarial. Todo ello contribuye a inspirar confianza en el rendimiento de la organización y a reducir la incertidumbre sobre su comportamiento futuro.

Lo más importante de todo este proceso es que el líder empresarial como persona crea en los fundamentos de la empresa, se comprometa y asuma sus responsabilidades de forma fluida y en lo absoluto forzada. En la misma línea de ideas, se debe prestar especial atención a la figura del líder empresaria-

rial como celebridad. Porque, en un sistema urgido y ávido de síntesis, se tiende a atribuir a los presidentes ejecutivos todos los aspectos relativos a la estrategia, el éxito y los resultados de la organización.

En 2006, el manual *Cura para la tristeza de la empresa* —de la empresa de relaciones públicas y comunicacio-

## Los presidentes ejecutivos deben reconocer que son la voz de la empresa y que su reputación impacta directamente en el rendimiento de la organización.

nes Burson-Marsteller, renombrada en 2018 como Burson, Cohn & Wolfe— recogió quince síntomas que podrían llevar a una compañía a una crisis reputacional. Una de las recomendaciones es evitar la tentación de convertir al líder empresarial en celebridad y, por el contrario, promover la alta dirección como un equipo, ser selectivos con la exposición y evitar la sobreexposición.<sup>3</sup>

No debe olvidarse que la reputación o la celebridad del líder empresarial también influyen en el precio de las acciones, la estructura de compensación, su poder y autonomía en la gestión. Además, incrementa la visibilidad de la firma y transfiere atributos por los que se reconoce al líder.

Pero si las expectativas no se cumplen, y hay un exceso de autoconfianza, la atención pública y mediática puede volverse en su contra, bien para sobreestimar los resultados o para incrementar el escrutinio ante un mal comportamiento. No es lo mismo fama que reputación.

## ¿Puede la marca del líder empresarial contribuir al éxito de la empresa?

La respuesta es sí. La reputación del líder empresarial es un activo intangible que puede influir de manera significativa en el desempeño de la empresa. Es el reconocimiento de su habilidad para crear valor en función de su historia y de su comportamiento como persona, profesional y representante empresarial.

Pero en un entorno empresarial saturado de información, donde los presidentes ejecutivos a menudo se convierten en figuras públicas y alcanzan en algunos casos el estatus de celebridades, puede ser perjudicial para la empresa si este solo cuida su reputa-

ción personal, sin vincularla a la de la compañía.

¿Deben los directores empresariales desarrollar una marca personal? Si bien no es imperativo, puede ser muy beneficioso para la empresa. La empresa de comunicaciones de mercadeo Weber Shandwick midió la percepción de los presidentes ejecutivos cuando

ejercen un activismo y hablan sobre temas sociales. Encontró que el 47 por ciento de quienes hoy tienen entre 18 y 36 años creen que esa es su responsabilidad. Incluso, en su papel de empleados, son más leales a su organización si su presidente ejecutivo asume posiciones públicas.<sup>4</sup>

La reputación y la marca del presidente ejecutivo son fundamentales en la percepción de la empresa y en su éxito a largo plazo. Si bien la marca personal puede ser beneficiosa, debe estar alineada con la visión y los valores de la empresa. La celebridad empresarial puede tener sus ventajas, pero implica riesgos si no se gestiona adecuadamente.

Los presidentes ejecutivos deben reconocer que son la voz de la empresa y que su reputación impacta directamente en el rendimiento de la organización. Por lo tanto, buscar asesoría especializada y contar con profesionales de apoyo es indispensable para potenciar su reputación personal y, por ende, la reputación y rentabilidad de sus negocios. ■

## NOTAS

- 1 Sotillo Fraile, S. (2017). *La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor para las organizaciones*. Tesis doctoral. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Universitat Jaume I. <http://hdl.handle.net/10803/405335>
- 2 Davis, R. (2018, 18 de mayo). Use CEO branding to gain more visibility for your company. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/05/18/use-ceo-branding-to-gain-more-visibility-for-your-company/?sh=6d2f1c2a1677>
- 3 Burson-Marsteller (2006). *Cures for the company blues: 15 early warning signs of a company's failing reputation*. <https://es.scribd.com/document/391481472/Cures-Book-Final>
- 4 Weber Shandwick (2017). *CEO activism in 2017: high noon in the C-Suite*. <https://webershandwick.com/news/ceo-activism-in-2017-high-noon-in-the-c-suite>

# RECETAS PARA EL LIDERAZGO EFECTIVO: ENTRE LA SUPERSTICIÓN Y LA CIENCIA

Gerentes y otras personas cuyas posiciones les exigen actuar como líderes son bombardeados, insistentemente, por una variedad de recomendaciones acerca de los patrones de conductas que deberían adoptar. La aplicación de la ciencia permite desvelar la naturaleza supersticiosa de muchas recetas y explicar por qué algunas conductas sí conducen al efecto esperado.

José Malavé

A BURRHUS SKINNER se le puede considerar uno de los psicólogos más importantes del siglo XX por sus aportes al desarrollo de la psicología como ciencia; en particular, el análisis experimental de la conducta. Una de sus observaciones más fascinantes fue una serie de comportamientos de los organismos usados en sus experimentos (ratas o palomas), que definió como supersticiosos.<sup>1</sup> En algunos experimentos usaba un programa de reforzamiento constante: cuando el animal presionaba una palanca recibía una ración de alimento. Luego complicaba los programas hasta hacerlos incluso aleatorios. Lo interesante es que los animales comenzaban a ensayar movimientos diferentes —dar vueltas, sacudir la cabeza o pegarla de la pared— cuya secuencia conducía, aparentemente, al alimento. Aunque presionar la palanca seguía siendo el único comportamiento que recibía reforzamiento, los animales repetían incansablemente las secuencias aprendidas, a veces muy complicadas.

En un entorno VICA, BANI o cualquier otra combinación de siglas, caracterizado por cambios impredecibles con enormes consecuencias, donde las variables fundamentales parecen comportarse aleatoriamente (o, de hecho, se comportan de esa manera), no debe extrañar que los gerentes desarrollen patrones de comportamiento supersticioso, como explicó hace mucho tiempo el economista conductual Peter Earl:

Se comportan como pichones en un experimento conductista (...) que parecen desarrollar supersticiones cuando se les presentan las recompensas alimenticias de un modo aleatorio (...) Los gerentes también son propensos a tomar decisiones con base en sensaciones ilusorias de control producidas por correlaciones ilusorias, mientras menor sea su tolerancia a la ambigüedad.<sup>2</sup>

José Malavé, profesor del IESA y editor de *Debates IESA*.

En un entorno exigente —y presionados además por accionistas, directores, empleados, clientes, proveedores, competidores, comunidades y todos aquellos individuos u organizaciones que califiquen de partícipes (*stakeholders*) y esperen que su actuación como líderes satisfaga sus necesidades o intereses— los gerentes no tienen más remedio que intentar adoptar las últimas recomendaciones o recetas de los expertos, incluidos rituales de todo tipo, que ofrecen el éxito.

Si algún aspecto de la gerencia es objeto de atención y preocupación de gerentes y empresas es el liderazgo. Los gerentes necesitan mostrar que, cada día, son mejores líderes, capaces de mejorar el desempeño y la satisfacción de su gente, y las empresas necesitan asegurarse de que cuentan con los líderes idóneos que las llevarán al éxito sostenible. Ambas condiciones le dan forma a un enorme y creciente mercado atendido por gurúes, consultores y académicos, de las más diversas naturalezas, que se manifiesta en una incesante producción de contenidos.<sup>3</sup> Las recetas para líderes proliferan en libros, revistas, publicaciones de cualquier tipo en internet (blogs, *reels*, *pódcats*, *webinars*, etc.) y los medios más poderosos para maestros y aprendices de brujos: los programas de desarrollo de liderazgo, en los cuales se gastan millardos de dólares anuales; aunque los hallazgos de diversas fuentes reconocidas, empezando por la consultora McKinsey,<sup>4</sup> indican que sus resultados no cumplen las expectativas (no se traducen en mejores resultados para las organizaciones), pero sí crean una élite convencida de sus habilidades superiores. ¿Cuál es la alternativa?

La respuesta puede encontrarse en una reflexión de Robert Cialdini, el reconocido experto en persuasión: «Las habilidades de persuasión pueden ser más necesarias que nunca, pero ¿cómo pueden adquirirlas los ejecutivos si los persuasores más talentosos no pueden pasárselas? Prestando atención a la ciencia».<sup>5</sup> En efecto, un gran aporte de Cialdini a la comprensión y el desarrollo de la práctica de la persuasión ha sido su labor de recopilación y aplicación de hallazgos de la ciencia social acerca de los fenómenos subyacentes a los procesos de influencia. Sin duda, muchos y buenos trabajos se han dedicado también a aplicar conocimientos científicos para entender los fenómenos subyacentes al proceso de liderazgo. Pero subsisten problemas, limitaciones metodológicas e insuficiencias en los trabajos de investigación, así como publicaciones apresuradas, que explican la proliferación de recetas basadas en hallazgos espurios, cuando no charlatanería capaz de embaucar al más avisado.

La existencia de un mercado significa que existe una necesidad genuina: los gerentes necesitan mejorar sus habilidades de liderazgo y las empresas necesitan buenos líderes. Esto asegura larga vida a las supersticiones; sin embargo, el desarrollo del conocimiento científico puede no solo descubrir el carácter supersticioso de patrones de conducta vendidos como recetas para el éxito, sino también explicar por qué ciertos patrones conducen al efecto esperado.

### Programas de desarrollo de liderazgo: supersticiones empaquetadas

Así como se han compilado largas listas de definiciones y enfoques de liderazgo,<sup>6</sup> abundan listas de las conductas que los líderes deberían ejecutar para ser exitosos. Algunos compendios de tales listas, empaquetados con diversos recursos didácticos (charlas, ejercicios, simulaciones, instrumentos psicométricos, casos, juegos, etc.), se han convertido en uno de los productos más exitosos del arsenal dedicado a la formación de gerentes: los programas de desarrollo de liderazgo.

Los proveedores de programas de desarrollo de liderazgo (escuelas de negocios, consultoras y una variedad de personas u organizaciones dedicadas al negocio) integran una industria global que obtiene entre 14 y 45 millardos de dólares al año, según las fuentes utilizadas.<sup>7</sup> Jeffrey Pfeffer, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad Stanford, especifica que la inversión en desarrollar líderes, solamente en Estados Unidos, se ha calculado en millardos de dólares al año por las siguientes fuentes: McKinsey (14 millardos), Association for Talent Development (20 millardos) y Barbara Kellerman de la Escuela Kennedy de Harvard (50 millardos).<sup>8</sup>

Para Pfeffer la enorme demanda de estudios y programas de liderazgo refleja, simplemente, las fallas del liderazgo en la práctica. Cita como pruebas tres hallazgos reveladores: 1) poca gente cree en sus líderes (Edelman Trust Barometer), 2) los empleados muestran poco compromiso (Gallup) y 3) la satisfacción laboral está en un punto muy bajo (Conference Board). El interés en mejorar el liderazgo se manifiesta,

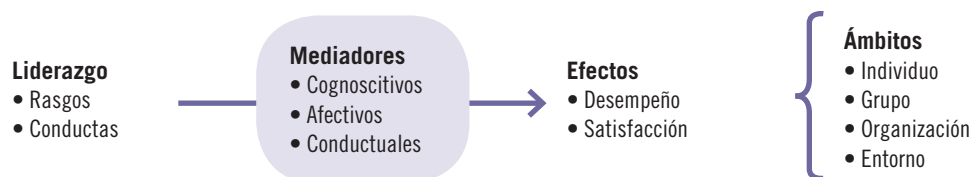
### Subsisten problemas, limitaciones metodológicas e insuficiencias en los trabajos de investigación, así como publicaciones apresuradas, que explican la proliferación de recetas basadas en hallazgos espurios, cuando no charlatanería capaz de embaucar al más avisado.

además, en una enorme variedad de materiales que, en opinión de Pfeffer, resultan usualmente inútiles porque están desconectados de las realidades de las organizaciones.

Se ha encontrado una falta de consenso teórico y práctico en torno a los programas de desarrollo de liderazgo que explica la poca confianza en la inversión en entrenamiento.<sup>9</sup> La variedad de programas de desarrollo de liderazgo sería una señal de poca claridad en cuanto a las conductas asociadas con un buen liderazgo y, por lo tanto, en cuanto a lo que debe enseñarse a los gerentes para mejorar sus habilidades de liderazgo.

Los contenidos de los programas de desarrollo de liderazgo siguen usualmente algún enfoque de liderazgo «heroico» (mezclas de enfoques transformativo, visionario, auténtico y, fundamentalmente, carismático) y aplican instrumentos de realimentación 360° como herramientas clave.<sup>10</sup> Pero hay pocas pruebas de que estos programas produzcan buenos líderes. La evaluación de su impacto individual u organizacional suele ser poco rigurosa. Preocupa también el uso de fórmulas simplistas de las competencias y conductas que deben adoptar los participantes: miles de gerentes en todo el mundo son adoctrinados para sentirse pertenecientes a una categoría de individuos con cualidades especiales (una «élite superdotada»), que están por encima de las restricciones morales que se aplican a los mortales comunes y corrientes. En otras palabras, los programas no cumplen las expectativas (no se traducen en mejores resultados para las personas y las organizaciones), pero sí crean una élite «convertida» y convencida de sus habilidades superiores, capaces de justificar cualquier decisión, incluida la transgresión de normas morales.

## Modelo analítico para la investigación sobre liderazgo



Fuente: Fischer, T., Dietz, J. y Antonakis, J. (2017). Leadership process models: a review and synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1.726-1.753. <https://doi.org/10.1177/0149206316682830>

### De la superstición a la ciencia: orientaciones para la investigación sobre liderazgo

Si se entiende el liderazgo como un proceso (como parece aceptado en la actualidad, después de los énfasis en rasgos, conductas y situaciones), su investigación requiere un análisis de procesos, con un enfoque experimental y una perspectiva longitudinal. Los efectos de las acciones de los líderes pueden ser mediados por diversos tipos de variables y ocurren a lo largo de un tiempo difícil de prever (procesos de duración y maduración).

Esta es la perspectiva que aportan los profesores Fischer, Dietz y Antonakis, de la Universidad de Lausana, basados en una revisión bibliográfica de la investigación en el campo del liderazgo, junto con un diagnóstico de limitaciones y orientaciones para que las futuras investigaciones llenen los vacíos existentes.<sup>11</sup> El punto de partida es un modelo analítico, en apariencia sencillo, que permite ordenar los elementos para la formulación de hipótesis. Las conductas, y también

hacia ese tipo de medidas (y también hacia el líder) y, finalmente, que en su repertorio de conductas dispongan de los comportamientos exigidos (o, al menos, que su aprendizaje no implique un gran esfuerzo o dedicar mucho tiempo). Estos sencillos ejemplos pueden dar una idea de la variedad y la complejidad de las circunstancias que rodean las acciones de los gerentes y sus potenciales efectos. Además, todos estos procesos ocurren en contextos organizacionales específicos: las circunstancias particulares de cada organización determinadas por su naturaleza (empresa, organismo estatal u organización sin fines de lucro), su grado de desarrollo (emergente o madura), su grado de burocratización y centralización, las contingencias que se derivan de sus actividades (estructura de la tarea) y un largo etcétera.

La segunda advertencia se refiere a la consideración del tiempo en este tipo de procesos. Uno de los ejemplos anteriores sugería la necesidad de tomar en cuenta el tiempo requerido para el aprendizaje de ciertas conductas esperadas de los empleados, sin el cual no podría observarse efecto alguno. Pero, en general, es necesario enfatizar que el liderazgo es un proceso que ocurre en el espacio, pero también en el tiempo. Su naturaleza dinámica exige entender cómo ocurren los efectos en el tiempo y reconocer que no son automáticos o instantáneos, como parecen sugerir algunas recetas o incluso hallazgos de investigaciones basadas en diseños transversales.

Entender cómo ocurren los procesos de liderazgo en el tiempo ayuda al gerente a tomar decisiones. Las relaciones entre las acciones del líder y los comportamientos de variables dependientes y mediadoras no ocurren necesariamente dentro de las mismas coordenadas de tiempo y espacio. La efectividad de un incentivo, por ejemplo, depende del estímulo utilizado y la motivación de los empleados en momentos y lugares específicos, para manifestarse en variaciones en porcentajes de rotación o productividad que se observarán después de cierto período. Asimismo, es necesario tener en cuenta que mientras más agregado sea el ámbito de los fenómenos más tardará en aparecer un efecto (puede ser más difícil cambiar a toda una organización que a un grupo o una persona) y, al mismo tiempo, puede ser mayor la duración del efecto. Por eso puede ser recomendable balancear efectos de corto plazo (resultantes de apelar a emociones, por ejemplo) con otros de largo plazo (resultantes de rediseñar el trabajo, por ejemplo).

Fischer, Dietz y Antonakis ilustraron también algunos fenómenos interesantes de la variedad de posibles efectos del liderazgo en el tiempo. Uno de ellos es la relación causa-efecto inestable, como cuando el efecto del carisma se

### El desarrollo del conocimiento científico puede no solo descubrir el carácter supersticioso de patrones de conducta vendidos como recetas para el éxito, sino también explicar por qué ciertos patrones conducen efectivamente al efecto esperado.

algunos rasgos, de los gerentes pueden conducir a ciertos efectos (medidos usualmente en términos de desempeño o satisfacción) en distintos ámbitos (o niveles de agregación, tales como individuos, grupos, organizaciones e incluso entornos). Ahora bien, no hay nada mágico ni automático en estos efectos.

Fischer, Dietz y Antonakis hacen dos advertencias en cuanto a la naturaleza de los procesos de liderazgo que se han observado reiteradamente en diferentes áreas de la ciencia social. La primera se refiere a la posible influencia de diversas variables que pueden alterar el efecto de la acción de un líder hasta hacerlo muy diferente del esperado, sorprendente o, incluso, inexistente. Por ejemplo, el efecto de alguna estrategia para motivar o inspirar a los empleados puede requerir que, en primer lugar, entiendan en qué consiste la propuesta del líder, luego que tengan una actitud favorable

desvanece o se fortalece con el tiempo. Una causa puede tener efectos diferentes; por ejemplo, un mensaje con gran impacto inicial puede perder efectividad con la repetición. Otro fenómeno interesante es la espiral de efectos que ocurre cuando, por ejemplo, el carisma del líder motiva al grupo y, por ello, el grupo le atribuye más carisma y, así, mientras mayor la motivación, mayor la atribución de carisma. Al considerar este tipo de fenómenos se hace evidente la necesidad de adoptar diseños longitudinales de investigación, que permitan apreciarlos recogiendo datos en períodos sucesivos y plazos adecuados a sus magnitudes, algo que no pueden lograr los habituales diseños transversales consistentes en recoger datos en un momento particular para sacar conclusiones sobre una «instantánea».

#### Liderazgo del cambio: un caso de ciencia incipiente

Sin dudas el artículo de John P. Kotter —quien durante décadas fue profesor de liderazgo en la Escuela de Negocios Harvard— sobre las fallas y los remedios en el manejo de procesos de cambio, publicado en 1995, y las secuelas de este artículo, son los trabajos más citados e influyentes sobre el liderazgo del cambio.<sup>12</sup> Los profesores By, Hughes y Ford, de la Universidad de Brighton, se dieron a la tarea de recoger los datos y analizar la influencia de los trabajos de Kotter, cuyos lineamientos (específicamente, los ocho pasos para una gestión efectiva del cambio) se convirtieron en un paradigma.<sup>13</sup> De hecho, denominan los ocho pasos de Kotter la «ortodoxia del liderazgo del cambio». Pero también encuentran razones para criticarla; en particular, presenta a los empleados como resistentes al cambio; resta importancia a la ética, el poder y la política; enfatiza

una secuencia lineal de pasos; limita el potencial de aprendizaje al restar importancia a la historia; subestima el cambio incremental; exagera el efecto de las comunicaciones del líder; y subestima la influencia del contexto cultural.

Pero el trabajo de By, Hughes y Ford no se limita a una crítica de Kotter, sino que ofrece un panorama del estado del conocimiento sobre liderazgo del cambio, mediante un recuento de mitos y realidades. Identificaron una serie de «verdades aceptadas» sobre la gerencia del cambio que consideran nocivas. Una de esas verdades —ya desacreditada— es que la mayoría (un setenta por ciento) de las iniciativas de cambio fracasa. También suele presentarse a los líderes como si no fueran empleados, lo cual favorece una cultura nosotros-ellos (agentes y opositores al cambio) que justifica manipulaciones. Otra «verdad» es que el líder es uno solo (lo que niega el liderazgo compartido) y aporta el liderazgo que haga falta (lo cual no siempre es cierto en un ambiente político donde predomina la aversión al riesgo). Además, el supuesto de que los líderes son escasos se usa para hacer caso omiso de errores y justificar remuneraciones inaceptables.

La realidad es, enfatizan los autores, que los líderes formales son también empleados y que cualquier empleado (sea gerente o no) puede, en algún momento, iniciar, apoyar u oponerse a un proceso de cambio. Muchos «líderes» formales no lideran, realmente, y muchos que sí lo hacen no ocupan posiciones de autoridad. El liderazgo es un asunto de influencia, no de posición formal. Los autores califican mucho de lo que se ha dicho sobre liderazgo del cambio de «novela rosa de la adoración del héroe»<sup>14</sup> y concluyen que es necesario evaluar más rigurosamente el pensamiento y la investigación sobre el tema.

La variedad de programas de desarrollo de liderazgo sería una señal de poca claridad en cuanto a las conductas asociadas con un buen liderazgo.



La investigación sobre el liderazgo del cambio ha sido objeto de escrutinio por Jeffrey D. Ford y Laurie W. Ford, intrigados por el supuesto generalizado de que la clave para un cambio exitoso era un líder efectivo.<sup>15</sup> Su revisión de veinte años de estudios mostró que había escasez de datos acerca del impacto del liderazgo en el cambio organizacional y, como podía esperarse, que el liderazgo del cambio es un fenómeno complejo, en el cual concurre una variedad de enfoques y comportamientos, sin que sea obvio cuáles de ellos son efectivos.

La escasez de datos se refiere a que, en contra de lo que pudiera esperarse, fueron pocos los artículos hallados en revistas científicas arbitradas. Apenas catorce artículos constituyen una muestra muy pequeña para extraer prescripciones sobre lo que funciona efectivamente. El cambio organizacional parece ser un área de interés para consultores y profesionales, más que para investigadores y teóricos. La bibliografía existente pone un énfasis excesivo en «un» líder, sin especificar en qué se basa su influencia —percepciones subjetivas de colaboradores o resultados objetivos en desempeño, por ejemplo— ni cuáles acciones del líder la ocasionan. El estudio constató la ausencia de datos longitudinales que permitan identificar efectos del liderazgo en el tiempo,

así como las exigencias (por lo general, imprevistas) que vienen con los procesos de cambio.

Para By, Hughes y Ford la investigación debe confirmar o refutar las creencias populares sobre el liderazgo del cambio. Pero rápidamente se hacen evidentes los problemas que enfrenta. Aparte de la ambigüedad de los conceptos, la ausencia de datos longitudinales no permite identificar los efectos de la naturaleza, la magnitud y las exigencias del cambio; tampoco puede saberse si la efectividad del liderazgo se mantendrá y durante cuánto tiempo. La investigación sobre liderazgo del cambio necesita superar los enfoques transversales y retrospectivos tradicionales. El cambio puede consistir en alteraciones relativamente simples de corto plazo o transformaciones complejas de largo plazo, y puede requerir diversos tipos de conductas de diferentes individuos y grupos.

#### Un obstáculo a la ciencia: la persistencia del mito del líder carismático

El poder de los cantos de sirenas parece mantenerse desde la antigüedad, al menos en la cultura occidental. Dioses, semidioses, héroes, genios, generales, grandes políticos y empresarios exitosos, por lo general hombres, se han mostrado como modelos de cuyas acciones deben extraerse lecciones para el liderazgo.

Los programas de **desarrollo** de liderazgo crean una élite «convertida» y convencida de sus habilidades superiores, capaces de justificar cualquier decisión, incluida la **transgresión** de normas morales.

El mundo occidental guarda un repositorio de mitos desde la Grecia antigua, que ha proporcionado modelos de heroísmo, templanza y sabiduría para aspirantes a líderes a lo largo de los siglos. Pero parece ser en el Renacimiento, con el rescate y reempaque de tradiciones clásicas, cuando comienza a darse forma a lo que se convertiría en el arquetipo del líder, con la figura del «genio». Para Ryan Skinnell,

**Más allá de un paradigma, lo que persiste es un mito cuyas raíces se extienden hasta los orígenes de la civilización occidental. Ello explica, también, la persistencia de supersticiones en torno a las conductas que hacen efectivo y exitoso a un líder.**

fue Giorgio Vasari, con su obra *Las vidas de los más excelentes arquitectos, pintores y escultores italianos desde Cimabue hasta nuestros tiempos*, publicada en Florencia en 1550, quien dio forma al comienzo de la edad moderna a esa tendencia persistente a atribuir rasgos sobrenaturales a personas destacadas. Su genio por excelencia no fue otro que Leonardo da Vinci.<sup>16</sup>

La idea del genio renacentista iba más allá del logro de la excelencia en una variedad de campos. Sus cualidades eran innatas, dotadas por Dios o la naturaleza, aunque se desarrollaran con una buena formación. Ese carácter «divino» restringía la categoría de genio a unas pocas figuras como, además de Leonardo, Shakespeare o Galileo; siempre hombres, especifica Skinnell. Luego la categoría se amplió para incluir líderes militares y políticos, como Napoleón Bonaparte, a quien se atribuía, entre otras dotes, una poderosa intuición estratégica. Skinnell encuentra en la famosa obra de Carl von Clausewitz, *Sobre la guerra*, la expresión «una mirada de genio» referida a «una extraordinaria facultad de visión», también de naturaleza divina.

La categoría de genio, imbuida con rasgos de liderazgo carismático, adquirió entonces una potencia predictiva. Mussolini, Stalin y Mao fueron también calificados de genios. Pero, como explica Skinnell, con la caída del nazismo y el fascismo, la atribución de genio a líderes políticos y militares fue perdiendo distinción hasta pasar de moda. Pero surgió otro ámbito en el cual la noción persiste en la cultura contemporánea: el mundo de los negocios. A personajes como Warren Buffet, Steve Jobs o Elon Musk los rodea un aura de inteligencia y habilidad que los convierte en modelos de liderazgo y permite justificar cualquier conducta, por más cuestionable —éticamente— que sea.

No resulta casual o sorprendente, desde esta perspectiva, que el profesor Jeffrey Pfeffer señale la contradicción entre una prédica moralista acerca del liderazgo y las evidencias de efectividad de los líderes que abusan de su poder, violan reglas, mienten y manipulan; y que muchos líderes exitosos y admirados actúen de maneras incongruentes con sus valores. Pfeffer deriva esta y otras enseñanzas de las leyendas de líderes famosos; por ejemplo, estar dispuestos a hacer lo que sea necesario para resolver problemas impor-

tantes, apremiantes, o aprender a ponderar dilemas y condiciones para lograr las metas.<sup>17</sup>

En su clásico artículo sobre liderazgo carismático, Ann Ruth Willner y Dorothy Willner reconocían que el carisma dependía de las percepciones de los seguidores; pero requería, también, habilidad del líder para manipular las acciones y los valores asociados con los mitos de la cultura. El líder carismático adquiere legitimidad cuando se asocia con los símbolos más venerados en su cultura. Esa asociación es la que explica, no solo la efectividad del liderazgo carismático, sino también su persistencia en calidad de mito.<sup>18</sup>

Sverre Spoelstra, profesor de la Escuela de Negocios de Copenhague, declaró que el principal argumento de su libro era que el concepto actual de liderazgo está moldeado por la figura del líder carismático, al cual se refiere como «el paradigma del líder carismático».<sup>19</sup> Encuentra la manifestación más evidente de ese paradigma en la distinción persistente entre líder y gerente, entre un ser extraordinario, trascendente, y otro ordinario, restringido. Además, plantea que es muy difícil escapar de este paradigma. Ciertamente, más allá de un paradigma, lo que persiste es un mito cuyas raíces se extienden hasta los orígenes de la civilización occidental. Ello explica, también, la persistencia de supersticiones en torno a las conductas que hacen efectivo y exitoso a un líder. La superación de esta condición requerirá tenacidad de los investigadores para aplicar rigurosamente la ciencia en este terreno, como se ha logrado en muchos otros con éxito. ■

## NOTAS

- 1 Skinner, B. F. (1948). Superstition in the pigeon. *Journal of Experimental Psychology*, 38(2), 168-172. <https://doi.org/10.1037/h0055873>
- 2 Earl, P. E. (1990). Economics and psychology: a survey. *The Economic Journal*, 100(402), 718-755. <https://doi.org/10.2307/2233656>, p. 724.
- 3 Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice*. Sage.
- 4 Feser, C., Mayol, F. y Srinivasan, R. (2015). Decoding leadership: what really matters. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/decoding-leadership-what-really-matters>
- 5 Pfeffer, J. (2016). Getting beyond the BS of leadership literature. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/getting-beyond-the-bs-of-leadership-literature>
- 6 Cialdini, R. (2001). Harnessing the science of persuasion. *Harvard Business Review*, 79(9), 72-79. <https://hbr.org/2001/10/harnessing-the-science-of-persuasion>, p. 74.
- 7 Northouse (2016).
- 8 Wilson, S., Lee, H., Ford, J. y Harding, N. (2021). On the ethics of psychometric instruments used in leadership development programmes. *Journal of Business Ethics*, 172(2), 211-227. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04519-z>
- 9 Pfeffer (2016).
- 10 Wilson y otros (2021).
- 11 Fischer, T., Dietz, J. y Antonakis, J. (2017). Leadership process models: a review and synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1.726-1.753. <https://doi.org/10.1177/0149206316682830>
- 12 Kotter, J. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- 13 By, R., Hughes, M. y Ford, J. (2016). Change leadership: oxymoron and myths. *Journal of Change Management*, 16(1), 8-17. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1137425>
- 14 By y otros (2016: 2-13).
- 15 Ford, J. D. y Ford, L. W. (2012). The leadership of organization change: a view from recent empirical evidence. En A. B. Shani, W. A. Pasmore y R. W. Woodman (eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 20, pp. 1-36). Emerald. [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2012\)0000020004](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2012)0000020004)
- 16 Skinnell, R. (2023, 14 de junio). The destructive myth of the universal genius. *JSTOR*. <https://dailyjstor.org/the-destructive-myth-of-the-universal-genius/>
- 17 Pfeffer (2016).
- 18 Willner, A. y Willner, D. (1965). The rise and role of charismatic leaders. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 358(1), 77-88. <https://doi.org/10.1177/000271626535800109>
- 19 Spoelstra, S. (2018). *Leadership and organization: a philosophical introduction*. Routledge, p. 2.

## ¿Cómo está América Latina en inteligencia artificial?

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

**Chile lanzó un índice de inteligencia artificial para toda América Latina y advierte sobre los usos éticos de esta herramienta.**

**A**nte un rezago importante con respecto a Estados Unidos y Europa, América Latina trabaja en inteligencia artificial para intentar acortar brechas. Paradójicamente, la aparición de esta nueva tecnología y sus múltiples aplicaciones podrían acrecentar las brechas si no se sigue el ritmo que el avance del mundo requiere. Por ello América Latina está ocupada en preparar técnicos e ingenieros en inteligencia artificial (de los que adolece en cantidades suficientes), fomentar intercambios de conocimiento con países más avanzados, incentivar inversiones en este campo y desarrollar nuevos centros de investigación de avanzada en esta parte del mundo.

Chile lanzó el primer índice latinoamericano de inteligencia artificial, a mediados del pasado agosto, con el fin de que los países de la región cuenten con una herramienta común que sirva de referencia e impulse nuevas acciones. El índice fue elaborado por el Centro Nacional de Inteligencia Artificial (Cenia) de Chile, con el apoyo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), la Organización de Estados Americanos (OEA), CAF-banco de desarrollo de América Latina y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

América Latina cuenta con el apoyo de múltiples organismos internacionales en este frente, en el entendido de que urge evitar el rezago que pesa como espada de Damocles. De hecho, el secretario general de la Cepal, Juan Manuel Salazar, hizo un llamado para acelerar el ritmo del movimiento hacia el desarrollo, dado que este «es muy bajo, y no solo por el efecto de la pandemia». La inteligencia artificial, bien

desarrollada y empleada, podría apuntalar ese desarrollo.

El índice servirá para medir y comparar el desempeño en inteligencia artificial de los países, visibilizar prácticas que pudieran servir como bases para otros desarrollos, propiciar colaboraciones mutuas y facilitar el seguimiento de indicadores. En el lanzamiento del índice, que se transmitió para todo el mundo vía *streaming*, el director de Cenia, Álvaro Soto, destacó que una de las mayores utilidades de la herramienta será mostrar las mejores prácticas en inteligencia artificial en la región, para que puedan emularse según las realidades de cada país. La herramienta facilita también datos de investigación y transferencia tecnológica, información sobre políticas públicas, regulaciones y promoción de iniciativas de alto impacto en inteligencia artificial.

Algunas advertencias surgieron; por ejemplo, el riesgo de los sesgos en los algoritmos que podrían aumentar las brechas de género, raza o sectores sociales. Por eso el Cenia ha adoptado marcos de ética y políticas que fomentan el buen gobierno, un aspecto clave para la evolución de la herramienta.

Otro dato que apareció durante el evento de lanzamiento también sirve de advertencia: América Latina tiene gran capacidad para recoger datos, pero no para procesarlos. Solo Brasil cuenta realmente con «supercomputadores», aunque también están por debajo de los parámetros requeridos para una inteligencia artificial de alto impacto.

Se espera que Venezuela se sume al concierto regional en materia de inteligencia artificial, lo que ya está ocurriendo tanto en el gobierno como en el

mundo emprendedor en la esfera privada nacional. Nicolás Maduro anunció que el gobierno está utilizando esta herramienta, en el programa *Maduro+*, dedicado a difundir información política y social, en el cual el mandatario interactúa con «Sira» como copresentadora, una asistente virtual creada con parámetros de inteligencia artificial. Esta iniciativa ha levantado polémicas, pues los analistas advierten que la inteligencia artificial puede brindar información manipulada, por lo que sugieren chequear y debatir los datos que allí se presentan. Asimismo, se teme por el uso de la inteligencia artificial en la campaña electoral de Venezuela, por los desvíos que pueda implicar.

Este tipo de riesgos existe en todo el mundo. Hay alertas e iniciativas sobre ética debido a la forma como se cargan o trabajan los algoritmos, y herramientas como el nuevo índice regional que pueden servir de ayuda no solo para desarrollar nuevas tecnologías, sino también para mantenerlas dentro de parámetros que respeten las libertades individuales, la equidad y la democracia. Hay que repensar modelos educativos, invertir para crear laboratorios éticos en inteligencia artificial, incorporar más datos en los sistemas para evitar sesgos, fomentar políticas y prácticas en ciberseguridad, debatir e intercambiar ideas.

América Latina se encuentra en una fase incipiente en materia de inteligencia artificial y es justamente este principio lo que alienta a «hacer las cosas bien, de entrada». Esto significa, básicamente, estar alertas para usar las nuevas tecnologías para el desarrollo sostenible y no como armas políticas en detrimento de valores fundamentales. ■

América Latina tiene gran capacidad para recoger datos, pero no para procesarlos.

**Carlos Jaramillo**

Director académico del IESA

## La recompra de acciones: ¿mecanismo virtuoso o perverso?

**Cuando una empresa no tiene oportunidades de inversión para colocar excedentes y crear valor para sus accionistas, esos fondos se les deberían devolver vía recompra de acciones, entre otras opciones. Es necesario entender este mecanismo para determinar cuándo es una práctica deseable o perversa.**

La teoría financiera postula que cuando una empresa no tiene oportunidades de inversión para colocar excedentes de efectivo y, simultáneamente, crear valor para sus accionistas, esos fondos se les deberían devolver a sus dueños vía dividendos extraordinarios, precancelación de deuda y recompra de acciones. El mecanismo de recompra de acciones se ha vuelto tan generalizado que, según el manejador de fondos británico Janus Henderson, en 2022 las empresas de todo el mundo recompraron cerca de 1,3 billones de dólares: el triple de lo destinado a tal fin en 2012.

Durante el año 2022 el cincuenta por ciento de la distribución de recursos a los accionistas en empresas que cotizan en bolsa se hizo mediante programas de recompra de acciones, mientras que en 2012 un treinta por ciento se distribuyó por este mecanismo. El gobierno de Biden incluyó un impuesto del uno por ciento sobre los montos dedicados a recompras en la Ley para la Reducción de la Inflación, de 2022.

La recompra de acciones ha pasado de ser una práctica de disposición de recursos a un objeto de discusión de los congresos en los países desarrollados. Amada por los inversionistas activistas y repudiada por los congresistas progresistas, la recompra debe entenderse en su complejidad para determinar en cuáles contextos es una práctica deseable y en cuáles se transforma en un vehículo perverso que ex-

trae fondos necesarios para apuntalar a las empresas ante acontecimientos impredecibles y de alto impacto, como pueden ser un desastre natural o una pandemia.

Detrás de todo programa de recompra de acciones se encuentra la intención de maximizar la rentabilidad del accionista con la menor cantidad de capital posible para lograr las metas de ventas. Esto implica apalancar financieramente a la empresa. Es práctica común remplazar el dinero destinado a esa recompra por deuda a distintos plazos.

Los inversionistas que tienen cortos horizontes de inversión, o dudas sobre el futuro de la empresa, reciben con beneplácito estas iniciativas que, además, se ven endulzadas por el hecho de que las ganancias de capital de quienes venden sus acciones pagan menos impuestos que los dividendos en efectivo. Los programas de recompra de acciones se ejecutan de manera discrecional durante su vigencia, y pueden cancelarse en cualquier momento, lo que ocasiona menos trauma en los mercados que la suspensión o reducción de un dividendo ordinario (que podría ser el mecanismo alternativo a la recompra, a sabiendas de que las reducciones de los dividendos siempre se interpretan como señales de debilidad empresarial).

Los enemigos de la recompra de acciones argumentan que las empresas lo hacen a expensas de inversiones en investigación y desarrollo o de posibles mejoras salariales, que no se otorgan a los empleados que no ocupan cargos directivos. Adicionalmente, hay información anecdótica, recopilada en el mercado accionario estadounidense, de que muchos empleados venden sus acciones al comienzo de la ejecución de los planes de recompra; aunque este comportamiento no es ilegal, siembra suspicacias sobre quiénes se benefician realmente de la recompra.

En respuesta a las presiones de los grupos de intereses, la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) creó una regla que obliga a las empresas de oferta pública a reportar, al final de cada trimestre, los detalles de las recompras diarias de acciones, las justificaciones de tales transacciones y las operaciones

de compra y venta de acciones que los ejecutivos de las empresas realizan a título personal en esas fechas. Como era de esperar, los gremios empresariales han emprendido acciones legales para revertir esta medida, pues da a la SEC (a juicio de los empresarios) una excesiva potestad de fiscalizar decisiones cotidianas de las compañías.

La pertinencia de la recompra de acciones es un tema que no se zanjará con facilidad. En los próximos años aparecerá nueva información que enriquecerá el debate; en particular, es importante seguir la evolución del caso japonés.

El gobierno japonés promueve una transformación profunda del gobierno empresarial, con el objetivo de hacer el país mucho más atractivo para el flujo de capitales internacionales. Este movimiento se conoce como «una nueva forma de capitalismo».

Durante años se ha acusado a las élites empresariales de tomar decisiones orientadas a maximizar su beneficio a expensas de los inversionistas institucionales, como los fondos de pensiones, o de los pequeños ahorristas. En este contexto, la retención de recursos en las empresas promueve no solo inversiones destructoras de valor sino también diferimientos de reestructuraciones dolorosas pero necesarias.

Inversionistas activistas extranjeros han llevado a cabo campañas para aumentar el retorno del capital accionario, y han presionado a las empresas para devolver recursos a sus propietarios vía recompra de acciones. Un interesante ejemplo de esta práctica lo llevó a cabo Elliott Management, la empresa estadounidense gestora de inversiones, que en una asamblea de accionistas presionó al conglomerado Dai Nippon a implantar un plan de recompra de acciones por un monto de 2.200 millones de dólares, equivalente a casi una cuarta parte de su capitalización de mercado.

La renovación de las prácticas empresariales ha venido ocurriendo con medidas de presión como la fijación de multas para las empresas de oferta pública cuya razón valor de mercado/valor en libros de sus acciones (P/B) sea inferior a 1. No es de extrañar que los anuncios de recompra en el año fiscal 2022 alcanzaran un récord y el potencial de seguir

**La recompra de acciones debe entenderse en su complejidad para determinar en cuáles contextos es una práctica deseable y en cuáles se transforma en un vehículo perverso.**

usando este mecanismo sea enorme, pues apenas un veinte por ciento de los anuncios de recompra del primer trimestre de 2023 provienen de empresas con una relación P/B inferior a 1.

Distinguir entre programas de recompra de acciones que crean valor para los accionistas y programas de naturaleza oportunista es una tarea muy compleja. La bibliografía que identifica los incentivos para maximizar valor a largo plazo de las empresas da algunas recomendaciones para alinear los intereses de accionistas y gerentes, pero todavía queda mucha tela que cortar.

La fragilidad económica que durante la pandemia mostraron muchas empresas que usaron de manera recurrente planes de recompra de acciones y recibieron ayuda del gobierno federal estadounidense, ha reforzado la percepción de que estos planes reducen el potencial de crecimiento a largo plazo de las empresas, pero se subestima el efecto profiláctico de evitar la implantación de estrategias destructoras de valor.

Japón puede ser un gran experimento de cómo reinventar las relaciones entre las élites gerenciales y los accionistas. El seguimiento de la ejecución de los programas de recompra de acciones es una de las tantas maneras de medir el efecto de los incentivos para desarrollar economías más resilientes. Mientras tanto, sigue pendiente la pregunta de si la recompra de acciones es un mecanismo virtuoso o perverso. ■

## La criptoley

**Un proyecto de ley para regular las actividades de la criptoindustria ha generado una interesante polémica en Estados Unidos. Poner al mismo nivel el bienestar de los pequeños inversionistas y los intereses de la criptoindustria, dentro de un concepto tan amplio como «innovación», no es un argumento fácil de digerir.**

**R**ecientemente, algunos miembros del Partido Republicano de Estados Unidos han introducido un proyecto de ley para regular las actividades de la criptoindustria. Como era de esperar, el solo hecho de plantear un marco regulatorio para el sector ha generado una interesante polémica, en la que se mezclan desde la definición de los productos sujetos a la ley hasta la intención de los legisladores que promueven ese proyecto.

El primer punto de discusión cada vez que se habla de regular la criptoindustria es la delimitación de las funciones de la Comisión Nacional de Valores (SEC) y la Comisión de Negociación de Futuros de Productos Básicos (CFTC). Los legisladores re-

publicanos han propuesto cambiar la adscripción de algunos cryptoactivos a la CFTC, por lo que este organismo tendría que apuntalar sus habilidades para supervisar mercados dominados por transacciones al detal.

Además de ampliar el papel regulador de la CFTC, se abre la posibilidad de que los actores del mercado hagan arbitraje regulatorio. Esto significa que registren sus productos con el regulador más benigno, en este caso la CFTC: simplemente deben afiliar sus productos a una cadena pública de bloques (*public blockchain*).

La SEC es una organización mucho más grande que atiende a una gama más amplia de usuarios que la CFTC. Por lo tanto, cualquier competencia que se reasigne a esta última requerirá fortalecimiento institucional.

Otro problema inherente a cualquier proyecto de ley de la criptoindustria es que este tipo de legislaciones queda obsoleto muy rápidamente, porque está muy ligado a la forma de operar de esta industria y su tecnología subyacente, que está en constante evolución. Ello requiere apertura a la posibilidad de revisar muy frecuentemente la legislación, con todos los costos políticos que esto implica. De más está decir que regular un sector cambiante siempre trae consigo la posibilidad de que surjan vacíos legales, a los cuales las instituciones reguladas suelen sacar mucho provecho.

La preocupación que pretende atender la SEC es controlar el conflicto de interés que surge cuando los gran-

Un problema inherente a cualquier proyecto de ley de la criptoindustria es que este tipo de legislaciones queda **obsoleto** muy rápidamente.



des operadores de la criptoindustria funcionan, simultáneamente, como casas de cambio, corredores de títulos financieros, liquidadores, custodios y, en algunos casos, fondos de inversión. Buen ejemplo de lo que la SEC espera evitar es la repetición de situaciones como la bancarrota de FTX, la plataforma liderada por Sam Bankman-Fried, hasta finales de 2022 uno de los paladines de la regulación de este sector.

Los líderes de la criptoindustria tienen que luchar contra posiciones muy críticas. Por un lado están quienes sostienen que las criptomonedas, en particular, no terminan de mostrar su utilidad económica y que, en el fondo, no son muy diferentes de los juegos de azar. Por lo tanto, no deben ser reguladas por un organismo que se encargue de activos financieros.

Por otro lado, quienes apoyan a la SEC sostienen que el fin último de esta institución es proteger a los pequeños inversionistas, no cumplir un mandato dual, como pretenden los líderes de la criptoindustria, que aspiran a que la SEC sopesa si sus reglamentaciones promueven o no la innovación.

Poner al mismo nivel el bienestar de los pequeños inversionistas y los intereses de la criptoindustria (encapsulados dentro de un concepto tan amplio como «innovación»), no es un argumento fácil de digerir. No es despreciable el hecho de que muchas innovaciones financieras del pasado pusieron los intereses de los innovadores por encima de los del público en general.

Para los líderes de la criptoindustria es de vital importancia que se apruebe un marco regulatorio en Estados Unidos, lo antes posible. Este es un paso fundamental para adquirir legitimidad. Los reguladores tienen muy claro que, al darse este paso, caerían las últimas barreras que separaban el criptosistema financiero del sistema financiero convencional, y el entramado resultante puede ser muy inestable.

La gran pregunta detrás de esta discusión legislativa es si, para la sociedad, vale la pena pagar los costos asociados a la consolidación de la criptoindustria. ■

## De Nueva York para el mundo: un ataque a los fondos buitres

**El marco legal vigente en Nueva York permite a grupos minoritarios de acreedores (conocidos como «fondos buitres») obtener mejores tratos que otros prestamistas. Una nueva ley podría obligar a todos los acreedores a otorgar las mismas condiciones de refinanciamiento que ofrecen los gobiernos prestamistas cuando los países en desarrollo reestructuran sus deudas.**

Un porcentaje muy importante de los bonos soberanos y empresariales emitidos mundialmente tienen al estado de Nueva York como domicilio para dirimir problemas entre emisores y tenedores de títulos valores. Entre estos problemas merecen especial atención las insolvencias y las posteriores reestructuraciones.

Hasta ahora el marco legal vigente permite a grupos minoritarios de acreedores la posibilidad de rechazar los acuerdos alcanzados por el resto de los participantes, con el objeto de obtener un mejor trato que otros prestamistas. A tales acreedores se les conoce como «resistentes» (*holdout*) o «fondos buitres».

La historia de múltiples refinanciamientos soberanos señala que esta prerrogativa de los acreedores minoritarios no solo retrasa los procesos de renegociación, sino también ocasiona grandes perjuicios a los países en problemas. Mientras la situación de insolvencia soberana se mantiene, la dinámica económica de estos países se ve gravemente ralentizada, en especial por el cierre del acceso a los mercados financieros internacionales.

Una ley próxima a aprobarse en el estado de Nueva York obligaría a todos los acreedores, incluidos los fondos buitres, a otorgar las mismas condiciones de refinanciamiento que ofrecen los gobiernos prestamistas cuando los países en desarrollo reestructuran sus deudas. Esta ley apunta, como es de esperarse, a agilizar las reestructuraciones de deuda soberana.

Un ejemplo del poder de los fondos buitres en las reestructuraciones se encuentra en el refinanciamiento de la deuda soberana de Argentina en 2001. Mientras que los representantes del noventa por ciento del valor facial de los 80.000 millones de dólares sujetos a refinanciamiento aceptaron recibir treinta centavos de dólar por cada dólar de acreencias en los cuatro años siguientes a la declaración de insolvencia, los fondos buitres no llegaron a un acuerdo hasta el año 2016, y cobraron cantidades sustancialmente superiores a las del resto de los acreedores.

Esta y otras situaciones similares popularizaron el uso de las cláusulas de acción colectiva. Una vez que el 75 por ciento de los dueños del valor facial de la emisión de títulos de deuda llegan a un acuerdo con los deudores soberanos, ese valor se aplica sin discusión a todos los acreedores.

Algunos críticos de la legislación que se discute en el estado de Nueva York sostienen que el uso masivo de cláusulas de acción colectiva desde el año 2014 hace innecesaria su promulgación. De hecho, algunos técnicos del Fondo Monetario Internacional afirman que solo un cuatro por ciento de la deuda soberana en vigencia a comienzos de 2020 se había emitido sin incluir tales cláusulas. Otros oponentes al proyecto de ley dicen que su intento de obligar a los fondos buitres a aceptar las condiciones de refinanciamiento negociadas por los grandes acreedores producirá una fuerte reacción negativa de estos últimos, que intentarán acciones legales para impedir su aplicación.

El temor a litigios entre fondos buitres y gobiernos soberanos en los años siguientes a la promulgación de la ley podría inhibir a los grandes inversionistas institucionales (fondos de pensiones, empresas de seguros y fondos soberanos) de comprar títulos de deuda de mercados emergentes, para evitar verse inmiscuidos en largas disputas si sucede una insolvencia soberana. Esto encarecería las operaciones de financiamiento, pues se reduciría la demanda de títulos soberanos.

**Los «fondos buitres» son grupos minoritarios de acreedores que pueden rechazar los acuerdos de renegociación de deudas alcanzados por el resto de los acreedores.**

Reactivar las discusiones sobre cómo hacer más ágiles las soluciones de bancarrota soberana tiene mucho mérito. Pero el foco de la discusión debería colocarse no tanto en los fondos buitres, sino en los programas de préstamos bilaterales entre países como China y los mercados emergentes. El gigante asiático impone cláusulas de confidencialidad y garantías especiales que complican las reestructuraciones cuando otros acreedores multilaterales o soberanos se ven obligados a participar en las reestructuraciones de deuda para recuperar sus acreencias y promover el regreso de los países en problemas a los mercados financieros internacionales. ■

## Los predicamentos de las carteras indizadas

**Contra todo pronóstico, en el primer semestre de 2023 la economía estadounidense creció y el S&P 500 aumentó un catorce por ciento. Lo llamativo es que siete empresas tecnológicas son las responsables del alza. El problema para los inversionistas es que, con este grado de concentración, cuando se compra un índice bursátil no se cumple la promesa de diversificar las inversiones.**

Mucho se ha hablado de las carteras de acciones que replican un índice bursátil de referencia universal como el S&P 500. Para muchos inversionistas, la posibilidad de anclar parte de sus activos financieros a vehículos de inversión que replican tales índices ha sido una manera simple y económica de adoptar una estrategia de inversión que apuesta al buen desempeño de los mercados accionarios más importantes del mundo.

Pero esta estrategia viene acompañada de una serie de detalles que, muchas veces, los asesores de inversión y los pequeños inversionistas suelen pasar por alto. Para muestra un botón.

Contra todo pronóstico, en el primer semestre de 2023 la economía estadou-

nidense creció, y el S&P 500 respondió a esta tendencia con un alza del catorce por ciento. Lo llamativo de este fenómeno es que siete empresas tecnológicas son las responsables del alza y representan el treinta por ciento de la capitalización del S&P 500: Apple (7,9 por ciento), Microsoft (6,8 por ciento), Alphabet (4,3 por ciento), Amazon (3,6 por ciento), Nvidia (2,8 por ciento), Tesla (2,2 por ciento) y Meta (1,9 por ciento).

Esta concentración del desempeño del sector bursátil en un puñado de compañías no es un fenómeno nuevo. Ya en la década de los sesenta del siglo XX, cuando los ETF no habían aparecido en la escena, los asesores de inversión recomendaban a los pequeños inversionistas comprar títulos de las cincuenta empresas de mayor capitalización bursátil que cotizaban en la Bolsa de Nueva York: las *Nifty Fifty* (las «cincuenta efectivas») que, se suponía, crecerían por siempre.

La mayoría de las empresas que formaron parte de las *Nifty Fifty* se mantienen en la oferta bursátil estadounidense, pero ya no representan la aristocracia empresarial de ese país. En algún momento las sustituyeron las multinacionales petroleras. Las líderes actuales, como sus predecesoras, más adelante cederán su puesto a compañías que probablemente no existen o son pequeños experimentos en algún lugar del planeta.

Las razones por las cuales ocurre esta concentración de desempeño en pocas empresas han sido varias a lo largo de la historia. En la actualidad se debe al uso masivo de estrategias indizadas, que obliga a los gerentes de inversión a comprar todas las empresas representadas en un índice bursátil sin tomar en cuenta su desempeño futuro. Las acciones de compañías con mayor representación en un índice bursátil están constantemente sometidas a presiones de compra, lo que impulsa su precio al alza.

Lo mismo ocurre con empresas que responden a nuevas tendencias de inversión, como es el caso de las empresas que cumplen los criterios ESG (por las siglas en inglés de «ecológicos, sociales y de gobierno corporativo»). Muchos inversionistas las perciben como políticamente correctas y, por lo tanto, apropiadas para formar parte de las carteras de individuos o instituciones que quieren que su dinero financie causas consonas con sus valores o principios éticos.

**La estrategia de constituir carteras de inversión que replican los índices bursátiles es una manera sencilla y económica de apostar al desempeño de las economías nacionales.**

La excesiva concentración de retornos en un grupo reducido de empresas causa algunos problemas: 1) oscurece el desempeño del resto del mercado bursátil, que en el caso estadounidense ha sido bastante mediocre durante el primer semestre de 2023; 2) dificulta el acceso al financiamiento vía emisión de acciones a las pequeñas empresas, en particular las que promueven ideas de negocios poco convencionales; y 3) hace que las acciones se muevan en grupo tanto al alza como a la baja, lo que magnifica los movimientos del mercado, para mal y para bien.

Pero el gran problema para los inversionistas es que, cuando se compra un índice bursátil, no se cumple la promesa de diversificar de manera sencilla las inversiones. El desempeño de la cartera así constituida dependerá en gran medida del de las empresas líderes. La excesiva concentración de retornos se resuelve, en teoría, de dos maneras: 1) la valoración de las empresas rezagadas mejora y se cierra la brecha de rendimientos, o 2) el precio de las empresas líderes, que podrían estar sobrevaluadas, cae.

Cuando aparezca un nuevo grupo de empresas capaces de arrebatarle el liderazgo a las tecnológicas, estas últimas pasarán un largo período en el que sus precios caerán o se mantendrán dentro de una banda relativamente estrecha. Simultáneamente, parte de las empresas rezagadas mejorarán su desempeño y las nuevas líderes reflejarán su potencial económico en crecientes precios de sus acciones.

Los administradores de los índices bursátiles los recompondrán: eliminarán o reducirán las ponderaciones de las compañías que han perdido importancia relativa. Mientras ocurren estos ajustes, el retorno de los índices bursátiles será muy bajo, para el disgusto de los inversionistas.

La estrategia de constituir carteras de inversión que replican los índices bursátiles es una manera sencilla y económica de apostar al desempeño de las economías nacionales. No debe confundir la extraordinaria subida del S&P 500 de los últimos diez años —del orden de 156 por ciento— y dar por sentado que este desempeño se mantendrá indefinidamente. Hay periodos de crecimiento, transición y caída, y solo *a posteriori*, cuando nada podamos hacer, descubriremos dónde estuvimos parados los últimos años. ■

Érika Hidalgo López  
Periodista

## La solidaridad con los emigrados venezolanos requiere un trabajo profundo de gerencia

En los últimos años han surgido decenas de organizaciones de asistencia a los emigrantes venezolanos. Una de ellas es Coalición por Venezuela, una red integrada por 98 organizaciones que trabajan en 24 países. Por su parte, Healing Venezuela focaliza su actividad en el sector salud. Aunque la solidaridad es la clave, el trabajo de estas organizaciones implica establecer reglas claras y crear confianza y transparencia.

Los datos más recientes recopilados por el Observatorio de la Diáspora Venezolana indican que la crisis ha exiliado a más de ocho millones venezolanos en diversas oleadas. Esta es una crisis en pleno desarrollo que ha causado impactos negativos diversos en los países de acogida.

La crisis venezolana se ha convertido en un tema relevante de política internacional que compromete no solo a los países de América Latina, sino también a naciones europeas que se han visto afectadas por un flujo migratorio inesperado. Esta expresión de la emergencia humanitaria que ha padecido Venezuela es solo una dimensión de la crisis, quizás la más visible.

El país enfrenta problemas enormes con servicios fundamentales como salud y educación, así como amplios sectores de la población en clara situación de pobreza. Ante este cuadro han surgido organizaciones de apoyo que han tratado, primero con la solidaridad más básica y luego con estrategias de integración en diversos países, de apoyar a esa migración histórica y, en buena medida, sorprendente, si se considera que Venezuela llegó a considerarse uno de los países más ricos de América Latina.

Ana María Díez preside la red de ONG Coalición por Venezuela, integrada por 98 organizaciones que trabajan en 24 países (todos los del continente americano y cinco naciones europeas).

Nuestro trabajo va a la acción humanitaria en terreno para fortalecer organizaciones de base. Promovemos el respeto de los derechos humanos sin política partidista. Queremos mejorar las políticas migratorias en todos los países donde podemos tener incidencia.

Por su parte, Cinzia de Santis es fundadora y presidenta de Healing Venezuela, otra organización internacional que focaliza su actividad en el sector salud. «En 2012, cuando la crisis de salud en Venezuela se comenzó a agudizar, nos dimos a la tarea de recolectar cualquier cosa que

**Ana María Díez:  
«Mi trabajo es mostrar a los gobiernos, funcionarios, embajadores, primeros ministros, y decirles por qué integrar a los migrantes venezolanos a sus países es no solo beneficioso, sino también correcto por un imperativo ético».**

se descartara en centros de salud del Reino Unido, desde equipos de ultrasonido hasta vendas, para mandarlos a Venezuela», recuerda el inicio de la organización y añade que la actividad de una organización cuyo propósito es la ayuda humanitaria «no puede ser una operación individual». Por eso, una de sus prioridades fue construir un equipo sólido, además de crear unas normas de funcionamiento que garantizaran eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

Somos una «piña» con la gobernanza. Hemos tocado las vidas de medio millón de venezolanos, porque nos focalizamos en proyectos de alto impacto. Por ejemplo, damos becas a cien residentes en los hospitales del país. Si cada uno ve cien personas a la semana, en la práctica estamos apoyando a 120.000 personas.

Díez y de Santis participaron en un foro titulado «Desafíos y oportunidades de las organizaciones con propósito», organizado por el IESA como parte de su campaña «Deja tu huella». La moderación del diálogo estuvo a cargo de Arivana Rangel, integrante de la red internacional de exalumnos del Instituto.

### Venezuela se ha convertido en una «puerta giratoria»

Ana María Díez identifica como una de sus prioridades mantener vivo el interés en la crisis venezolana, que en algún momento fue un problema global. Como la crisis se ha prolongado, el trabajo de conseguir y dirigir ayuda humanitaria se ha hecho más difícil.

Pero según esta egresada de la Maestría en Gerencia Pública del IESA, la red que dirige ha ganado formalidad y ahora busca fórmulas para atender a la población migrante con una estructura organizacional y financiera más sostenible.

Los venezolanos siguen saliendo del país. De hecho, plataforma R4V —producto de una alianza entre la Organización Internacional para las Migraciones y la Agencia de la ONU para los Refugiados— realizó un estudio que concluye que setenta por ciento de las personas que regresan a Venezuela lo hacen porque fallaron los sistemas de integración en otros países.

Sin embargo, ese retorno es «por breve tiempo y salen de nuevo. Venezuela se convierte en una puerta giratoria», precisa Díez.

La migración venezolana constituye un importante capital humano: muchos de quienes han salido tienen educación media o profesional. Como explica Díez:

Es un mundo de personas que pueden prosperar en otro país. Entonces, mi trabajo es mostrar a los gobiernos, funcionarios, embajadores, primeros ministros, y decirles por qué integrar a los migrantes venezolanos a sus países es no solo beneficioso, sino también correcto por un imperativo ético.

Cinzia de Santis coincide en que el extendido desconocimiento de la situación venezolana es un escollo que debe

superarse: «Necesitábamos demostrar que éramos una ONG seria y por eso nos vinculamos con personalidades relevantes del Reino Unido».

De Santis, bióloga marina y primera de su profesión en egresar del IESA, con amplia experiencia en la industria petrolera internacional, explica que en un país donde la filantropía está tan desarrollada como en Reino Unido no vale improvisar, sino desarrollar una organización con procesos, controles, responsabilidades claras y métodos de decisión y trabajo eficaces.

Los migrantes venezolanos en Inglaterra tienen un perfil diferente. Trabajan 16 horas para enviar dinero a familiares, y no todos podemos dedicar tiempo a Venezuela. Además, hay desencanto con la clase política venezolana. Es un trabajo más o menos titánico, porque manejamos una crisis a largo plazo. Tenemos que generar fondos, no solo pedir. Queremos generar fondos propios y por eso migramos hacia un modelo más sostenible.

## Los aprendizajes

Ambas profesionales y activistas sociales practican la solidaridad como una forma de vida y utilizan sus conocimientos y habilidades para dar forma a proyectos concretos que maximicen los impactos sociales. En el proceso han aprendido valiosas lecciones. Como señala Ana María Diez:

En nuestra práctica hemos aprendido muchísimo de los sirios. Tenemos muchas cosas en común y, en este sentido, los principales aprendizajes son establecer reglas claras y procesos transparentes. Venimos de 25 años de falta de transparencia en el país y es algo que debemos superar.

En una red de organizaciones también es clave la democracia en procesos de elección, con rotación de autoridades y normas claras de rendición de cuentas. Ana María Diez, presidenta de Coalición por Venezuela, puntualiza:

Un tema fundamental es terminar con el paradigma de hermanitas de la caridad. Hemos cambiado el pedir por ofrecer valor. Ya no dependemos solo de donaciones. Por ejemplo, en Argentina tenemos una oferta de servicios de atención médica de bajo costo. Gestionamos espacios de *coworking* y desarrollamos capacidades para hacer consultorías. Todos estos son factores de sostenibilidad. Parte de este trabajo es tener siempre propuestas concretas y diálogo permanente. Hemos generado cambios, como el plan de normalización de migrantes en la República Dominicana, que se acepten pasaportes vencidos en algunos países, retomar el convenio Andrés Bello para facilitar la validación de títulos venezolanos.

Por su parte, Cinzia de Santis, fundadora y presidenta de Healing Venezuela, desta-

ca como un aprendizaje concreto la creación de un manual de buenas prácticas.

Nos hemos destacado por nuestro trabajo en el terreno. Creo que es uno de los éxitos, porque nos mantenemos transparentes, apolíticos, y tenemos cuidado de dónde viene el dinero; demostramos transparencia. Eso nos hizo exitosos. Ese es el mensaje.

Ambas líderes de organizaciones sociales comparten un principio: para ser solidarios no basta con el propósito ni la voluntad que se ponga en alcanzarlo, sino que se requiere un trabajo profundo de gerencia; específicamente, la administración de recursos escasos y la capacidad de desarrollar equipos eficaces.

Para de Santis «el reto para una ONG como la nuestra es cómo hacer magia para que esto se convierta en una organización sustentable, para que los médicos logren subsistir y se mantenga la red de patrocinadores. El voluntariado no es fácil de mantener. Hay ciclos de entrada y salida, por lo que tenemos que pasar a un modelo más empresarial».

Ana María Diez reconoce que la crisis migratoria «es una catástrofe para la cual los venezolanos no estábamos preparados. ¿Cuál es la solución? Formar equipos de migrantes venezolanos preparados en los países, para que ayuden a los que llegan, porque son sus hermanos venezolanos, pero también que ayuden al crecimiento de las comunidades donde llegan». ■

En una red de **organizaciones** también es clave la democracia en procesos de elección, con rotación de **autoridades** y normas claras de rendición de cuentas.



## El INOS: una gestión profesional e incorruptible convertida en paradigma de gerencia pública

**Germán Uzcátegui aceptó conducir uno de los organismos menos apreciados por la población en los años ochenta: el Instituto Nacional de Obras Sanitarias, responsable del servicio de agua en toda Venezuela. Asumió el reto con claros principios de rectitud, planificación y control de gestión.**

«Lo más importante para un gerente es tener claro para donde va, tener clara la ruta y la capacidad de reunir el talento necesario para alcanzar los hitos y metas que estén fijados en esa ruta. Además de la disposición de hacerlo». Así se expresó el ingeniero civil Germán Uzcátegui ante un grupo de estudiantes convocados por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) para el Programa de Formación de Gerentes en la Industria de Agua y Saneamiento.

Uzcátegui, egresado de ingeniero civil de la Universidad de los Andes (ULA) en 1963, desde el mismo momento de su graduación inició una carrera exitosa en materia de agua y saneamiento. No solo ganó el concurso que abrió la ULA para nombrar a un nuevo instructor del Departamento de Hidráulica, sino que siete meses después ingresó en la maestría en Hidrología y Recursos Hídricos en la Universidad de Utah, Estados Unidos, y al egresar asumió la dirección del Centro Interamericano de Desarrollo Integral de Aguas y Tierras. Esta institución pionera se creó por convenio entre la ULA y la Organización de Estados Americanos; durante décadas fue un centro de capacitación e investigación en la protección y el manejo del medioambiente para América Latina.

Uzcátegui acumula una extensa hoja de vida en materia de recursos hídricos y proyectos hidrosanitarios. Asumió grandes retos durante su ca-

rrera profesional, pero el mayor de todos fue su paso por la presidencia del extinto Instituto Nacional de Obras Sanitarias (INOS).

Uzcátegui cuenta con pasión su experiencia en el INOS, donde aprendió que la gerencia es más que estar tras un escritorio. En el INOS entendió, en su juventud profesional, que dirigir requería rodearse de talentos incorruptibles, creativos, convencidos y dispuestos a trabajar sin horario por lo que creen. Entendió que debía rodearse de profesionales que intentaran dejar legados para las generaciones futuras quienes, a su vez, debían ser capaces de superarlos.

### Manos a la obra

En 1982, luego de que lo recomendaran por su destacada capacidad profesional, Luis Herrera Campins, presidente de la República a la sazón, le ofrece el cargo que consideraba más importante para su gobierno: la dirección del INOS, que le estaba ocasionando muchos problemas a su gestión.

Uzcátegui, pese a no sentirse con experiencia suficiente para un cargo tan difícil como ese, tras la insistencia de Herrera Campins, finalmente aceptó el reto.

## Más del noventa por ciento de la infraestructura de agua potable y saneamiento que presta servicios en el país fue proyectada, construida y puesta en servicio por el INOS.

Como muestra de su primera acción gerencial de transparencia y responsabilidad le puso cuatro condiciones:

1. Se debía transferir a otro cargo en la Administración Pública al general del Ejército que ocupaba, en ese entonces, la dirección del Acueducto de Caracas.
2. No se recibirían ni se harían cambios de personal por recomendación de partidos políticos, gobernadores o ministros.
3. Los procesos de contratación debían ser transparentes. El INOS no asignaría contratos por recomendaciones de los partidos.
4. El propio presidente de la República debía apoyarlo para conseguir los recursos que permitieran saldar la enorme deuda acumulada del INOS.

El presidente Herrera Campins accedió a sus peticiones y comenzó para Uzcátegui lo que llama el comienzo de una nueva vida plena en su carrera profesional.

Tras una radiografía descarnada que hiciera del INOS, que mostró que el instituto se había desviado de sus funciones y financieramente quedó muy comprometido, Uzcátegui comenzó su plan de acción al convocar a los mejores cuadros gerenciales e ingenieriles. Con muchos de ellos estudió y con otros se conoció en su, aún breve, pero intenso transitar profesional.

Uzcátegui reconoció que entre 1943 y 1982 los logros no fueron menores. En ese intervalo el INOS contribuyó a reducir de manera importante la mortalidad y la morbilidad por enfermedades hídricas. Disminuyó los costos de suministrar agua a la población, y al mismo tiempo aumentó las dotaciones de agua potable, con el consiguiente mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Destacó que el 85 por ciento de la población gozaba del servicio de agua potable y se había logrado 61 por ciento de coberturas de cloacas. Sin embargo, el INOS pasaba por un mal momento. Se había convertido en un organismo constructor y abandonado la operación, el mantenimiento y la comercialización, todo un conjunto que actividades que le eran esenciales a su naturaleza.

### Los incorruptibles de día y noche

«Un equipo de máximos», como lo calificó Uzcátegui, tuvo un denominador común: «Todos incorruptibles, con menos de cuarenta años, bien formados en sus profesiones, y decididos a trabajar día y noche. Y lo mejor, es que todos aceptaron», comentó a los estudiantes en su alocución.

Entre sus múltiples aprendizajes, Uzcátegui terminó convencido de que, para el funcionamiento adecuado de una institución, su personal gerencial, administrativo y obrero debe estar informado de la razón de ser y de los objetivos de la institución para la cual trabaja. Tomó como religión el seguimiento continuo de los planes, en el terreno si era necesario. Considera fundamental esta parte del proceso para todo tipo de empresas.

Dejó claro, además, que la gestión comercial era un factor clave para el INOS: un talón de Aquiles con el que se topó a su llegada, que debió ser atendido para superar la crisis financiera del organismo. «El equipo de trabajo encontró múltiples fallas por la



carencia de mantenimiento, derivado del deficitario flujo de caja, provocado por la recaudación insuficiente».

Uzcátegui y su equipo lograron, pese al momento crítico que atravesaba el país, la inclusión en el presupuesto de 1983 de una partida denominada «mantenimiento mayor», a la que se asignó el 25 por ciento del monto previsto para inversiones. Se paralizaron obras por falta de recursos, pero, al mismo tiempo, se culminaron y se pusieron en operación 23 obras importantes. El proceso de licitaciones fue transparente para contratar las obras, que tuvieron garantías de pago a fechas fijas, para disminuir los costos hasta en un veinte por ciento por la competencia y la certeza de los pagos.

La creatividad para resolver los problemas, en medio de grandes inconvenientes, marcó el paso de Uzcátegui por el INOS. Hacia los últimos meses de 1983, una encuesta determinó que el 84 por ciento de los entrevistados no había tenido problemas con la gestión del INOS durante un año. El 14 por ciento se quejó por problemas de facturación. Y solo el dos por ciento se quejó de problemas relacionados con operación y mantenimiento. Además, el 36 por ciento manifestó que el servicio de abastecimiento de agua había mejorado en los últimos años.

Otro parámetro que logró mejorar fue el de ingresos y egresos para el año 1983. Uzcátegui recuerda que los ingresos totales del instituto aumentaron en 43 por ciento con respecto a 1982, y en 75 por ciento con respecto a 1981.

Los resultados, explica Uzcátegui, fueron significativos dada la baja y controvertida popularidad que tenía el gobierno de Herrera Campins en 1983, un año de recesión económica, que se recuerda por el fatídico Viernes Negro del 18 de febrero de ese año. Uzcátegui se declara complacido de los logros con el gran equipo de trabajo que logró conformar, y al que está profundamente agradecido. Para cerrar con broche de oro su gestión —que duró 19 meses, pero fue intensa en trabajo y determinación— dejó a disposición del nuevo equipo que lo sucedería toda la información que fueron capaces de compilar, además de una explicación de por qué se hizo lo que se hizo.

Hoy, después de más de treinta años de haber sido liquidado para dar paso a las Hidros regionales, más del noventa por ciento de la infraestructura de agua potable y saneamiento que presta servicios en el país fue proyectada, construida y puesta en servicio por el INOS. **A**

## El éxito enceguece y el fracaso enseña: la primera lección del emprendedor

**Crecer como emprendedor es una tarea que requiere más planificación y trabajo duro de organización que ganas y valor. Las experiencias de dos emprendedores iluminan un camino irregular y farragoso donde la mayoría fracasa.**

**E**mprender es, en principio, un sueño. Pero, en la práctica, puede transformarse en la peor de las pesadillas. Lo cierto es que la tasa de fracaso de las empresas nuevas que surgen del impulso de un emprendedor se ubica alrededor de noventa por ciento.

Este dato es muy revelador, no solo por lo que estrictamente dice, sino también por lo que implica. Emprender es una actividad de alto riesgo. Quien la ejecuta invierte no solo capital —suyo, de su familia, amigos o de una institución financiera— sino también trabajo, salud e incluso estabilidad personal.

Generalmente, cuando se habla de emprender, se muestra la cara del sueño cumplido, la del éxito. Pero la verdad

**La tasa de fracaso de las empresas nuevas que surgen del impulso de un emprendedor se ubica alrededor de noventa por ciento.**

es que una inmensa mayoría de visionarios, valientes y comprometidos emprendedores no se ven reflejados en esa imagen. Por ello, el IESA organizó un seminario con dos emprendedores que probaron el amargo sabor del fracaso, para entender las lecciones fundamentales que derivaron de la experiencia.

### El fracaso duele, pero enseña

Santiago Varenkow Rodríguez es presidente y cofundador de una empresa de venta en línea de colchones llamada Boxi Sleep, radicada en Colombia. Es un negocio con una larga tradición familiar.

Varenkow cuenta cómo perdió a Boxi Sleep, incluso siendo víctima de una

estafa, para luego recuperarla y gerenciarla bajo otro prisma. Aprovechó las lecciones que le dejó el primer intento fallido.

El dolor y el fracaso son los que más enseñan. Los grandes éxitos alimentan el ego, pero cuando realmente aprendes a hacer mejor las cosas es cuando fracasas. Por eso una de las cosas que he hecho es escribir sobre mis errores y aprendizajes.

Al entrar en materia sobre la pérdida de Boxi Sleep, Varenkow apunta:

Creo que principalmente es un tema de foco. A cualquier emprendedor, cuando le ponen dinero en la mesa, le brillan los ojos y no siempre es bueno recibir inversión al principio, y esa idea de que no se puede dejar de aceptar inversión es un error.

El problema es que con la entrada de un fondo de inversión, Varenkow se vio presionado a lograr resultados muy abultados para la estructura del negocio, incluso montar una fábrica de colchones que pudiera asegurar una oferta decuplicada, sin estar preparado organizativamente para ello.

No analicé las consecuencias de entrar en el mundo del *venture capital*, porque produce una presión enorme por crecer a tasas muy elevadas y a veces irracionales, de tres dígitos anuales. Eso hace que tomes decisiones muy arriesgadas, algo muy peligroso. Vender a cualquier costo hace que pierdas el foco de largo plazo, y así no se construye estructura. Iniciamos un B2C, vendiendo por internet, porque esa era nuestra experiencia. Estábamos construyendo un equipo de *marketing*, tecnología, redes y de pronto tuvimos que montar una fábrica.

Tuvimos que contratar demasiado personal clave, sin tomarnos el tiempo para evaluarlo, sin mecanismos de control, especialmente en el área de finanzas, y al final ni siquiera sabíamos si había fuga de dinero. Justo en el mejor año, cuando facturamos seis millones de dólares, sufrimos la estafa y todo se vino abajo.

El fondo de inversión, que solo había aportado capital, tomó el control de la empresa, mientras que Santiago Varenkow tuvo que prácticamente regalar sus acciones para que el negocio no desapareciera.

Vino luego una experiencia de reconstrucción financiera y personal. Varenkow tuvo que conseguir trabajo como empleado para recomponer sus finanzas, sistematizó sus errores y, de pronto, cuando su antigua empresa estuvo en venta, decidió recomprarla. Lo intentó de nuevo, pero con la caja de herramientas del aprendizaje anterior.

Un socio, sea operativo o capitalista, se conoce en las malas. Eso es como un matrimonio. Cuando las cosas están bien hay entusiasmo y todo es perfecto, pareciera haber alineación; pero cuando las cosas empiezan a ir mal se conoce quién es quién. En Colombia no hice la labor de exploración que se debe. En un equipo emprendedor, alguien debe tener la misión de investigar y evaluar previamente las opciones para levantar capital con el objetivo de tener donde elegir. En mi caso me fui con la primera propuesta.

Luego vino la necesidad urgente de capital que, a juicio de Varenkow, es la peor posición para buscar dinero, porque no se hace un análisis completo de si ese socio es compatible o entiende el negocio, sino que «tomas lo que te den».

Mi aprendizaje personal es saber deslindar la parte personal y la empresa. Es normal dedicar la vida entera a un negocio propio, pero ahora me doy cuenta de la necesidad de ese deslinde, porque la empresa puede acabar contigo. Si fracasó la empresa, no fracasaste tú. No te puedes morir con la empresa. No hay que meter todos los huevos en una sola cesta. La estabilidad financiera es importante y hay que diversificar las fuentes de ingresos, porque el fin de una empresa puede acabar con una familia.

## El emprendedor de Hollywood no existe

Robert Veiga no es solo un emprendedor, sino también un estudioso en la materia y docente. Se define en la red

social LinkedIn como «empresario por convicción, emprendedor por naturaleza, profesor de corazón y artista por pasión».

Su raíz emprendedora viene de familia. El negocio familiar era un exitoso concesionario de vehículos que se vio afectado por cambios de entorno, como la construcción del Metro de Caracas, que forzó el desalojo de la sede, y las condiciones económicas se fueron haciendo más complejas en Venezuela.

Veiga es director general ejecutivo del Grupo Automotriz Kocars.

Hubo tropiezos en la reestructuración de nuestra franquicia automotriz antes del declive

**Generalmente, cuando se habla de emprender, se muestra la cara del sueño cumplido, la del éxito. Pero la verdad es que una inmensa mayoría de visionarios, valientes y comprometidos emprendedores no se ven reflejados en esa imagen.**

económico en Venezuela. La empresa era un piloto para América Latina; no pudo ejecutarse y tuvimos que reinventarnos desde el dolor. Teníamos una empresa con éxito y experiencia, pero no vimos que el éxito envejece, no vimos los cambios del entorno. Como familia, decidimos montar una nueva sede cuando ya se vislumbraba que la situación de las divisas nos iba a llevar a una situación compleja y el proyecto era muy ambicioso, porque incluía hasta una gran tienda.

La familia confió en sus capacidades y no entendió la orientación de los cambios de entorno. La decisión fue avanzar sin mucho análisis. Era una cuestión de voluntad.

Yo, además, decidí emprender en otras áreas de manera particular. Me fui al mundo de la importación de licores y los negocios digitales. Pero esa

decisión no fue planificada de manera eficaz... Todos soñamos con convertirnos en un unicornio, que venga un inversionista y confíe en nosotros, y eso no es así. Existen enormes riesgos.

Al final, el trauma llegó junto con la crisis y hubo que reestructurar la empresa, adaptarla forzosamente a nuevas circunstancias.

Tomamos decisiones que nos han mantenido hasta el día de hoy. Pasamos de vender entre 500 y 600 carros al mes a tener listas de espera de mil personas, pero nos entregaban dos carros. En ese momento comenzamos a valorar más al cliente, porque comenzó a pasar en los competidores que había distorsiones, comisiones, sobreprecios, mientras que nosotros privilegiábamos a los clientes fieles.

Esa apuesta fue difícil, pero al final resultó más segura, porque el cliente también valora la fidelidad de la empresa. «Había una base de clientes que prefería comprarnos a nosotros».

Para Robert Veiga, un emprendedor debe hacer una lista realista de sus fortalezas, para entender sus debilidades y buscar apoyo. Emprender no debe ser una labor solitaria.

Al final la empresa se reconvirtió como un concesionario de carros usados.

Hay que saber adaptarse. Este es un rubro que parece igual, pero no lo es. Tiene una dinámica distinta. Hemos hecho otras inversiones, pero en áreas donde tenemos fortalezas. No vamos a abrir restaurantes si nuestro conocimiento y experiencia está en la venta de vehículos. Ahora tenemos un concesionario con taller al que también le hemos incorporado cafetería y barbería, negocios que nos permiten fidelizar a nuestro cliente ideal, que es un hombre que tiene o busca un vehículo.

Robert Veiga representa, además, a cuatro marcas de licores *premium* y abrió una agencia digital. «Empecé a entender lo que había pasado, sistematicé mis conocimientos y ahora quiero llevar esas experiencias a otras personas». ■

# GERENCIA HECHA EN VENEZUELA

## Gustavo Julio Vollmer: «El reto del liderazgo responsable es lograr la trascendencia»

Érika Hidalgo López

**Para Vollmer asumir el liderazgo es aceptar un legado que se debe preservar y mejorar para entregarlo en mejores condiciones. Una de las claves del liderazgo es «trabajar con personas mejores que uno».**

Con una trayectoria de más de cuatro décadas en la dirección de empresas en diversos sectores, Gustavo Julio Vollmer Acedo, presidente del Banco Mercantil y del Consejo Directivo del IESA, afirma que la clave del liderazgo responsable consiste en trabajar con personas esencialmente buenas y capaces. «Cuando se trabaja con personas que son mejores que uno, el ejercicio del liderazgo se facilita, así como el retiro, porque la sucesión también se hace más sencilla», sostiene.

Durante la primera clase de la cátedra de Liderazgo Responsable, patrocinada por el Dividendo Voluntario para la Comunidad, Vollmer, con sencillez y claridad, explicó que hay que ejercer el liderazgo con visión de largo plazo, porque las empresas y las instituciones deben prevalecer por encima de las personas. Coincidió con el profesor Ramón Piñango en que la «prueba ácida» del liderazgo responsable es la sucesión: cuando el líder se va debe dejar un legado mejor del que le encomendaron y, si logra que quien lo suceda mejore aún más ese legado, habrá cumplido su misión.

Ese concepto de liderazgo con seguidores yo no lo comparto, porque se corresponde más con un liderazgo autoritario. Yo prefiero hablar de acompañantes. Un líder de verdad debe tender a tener acompañantes y no seguidores, porque, entre otras cosas, en ese contexto es mucho más fácil la movilidad.

### El liderazgo es para ejercerlo

«Nadie se gradúa de líder», advierte Vollmer, y afirma: «Cuando toca sencillamente hay que saber ejercerlo».

Apela a su experiencia para recordar momentos complicados en los que le tocó asumir responsabilidades importantes, como renegociaciones de deudas con bancos internacionales en la circunstancia de la primera devaluación del bolívar en 1983 cuando, por efecto de la depreciación de la moneda nacional, las ventas de las empresas cayeron a la mitad y las deudas subieron al doble. Esas experiencias le enseñaron la necesidad de saber construir equipos y trabajar con personas a quienes hay que entender en su individualidad y encauzar a partir de sus habilidades y capacidades.

Vollmer utiliza como metáfora la dirección de una orquesta. Los directores dependen de la calidad de los músicos que ejecutan las piezas. La clave es buscar y elegir a los mejores.

Lidiar con gente que no es buena es uno de los peores problemas para el liderazgo. Hay que buscar gente con verdadera calidad humana, bien formada, con buen corazón. Esa es la base de un equipo.

Vollmer pone el acento en los valores como elemento fundamental en la conformación de equipos de trabajo.

### Conciliación de intereses

«En mi experiencia el liderazgo exige la capacidad de manejar distintos intereses. Lo más difícil es tener un grupo de *stakeholders* con aspiraciones legítimas pero divergentes».

Para Vollmer cualquier empresa enfrenta un conjunto de presiones que se derivan de la coexistencia de accionistas para quienes lo importante es el resultado y el dividendo; de colaboradores que aspiran legítimamente a vivir dignamente; de clientes que quieren un servicio de calidad a un precio razonable; de proveedores que garantizan los insumos y servicios que la compañía necesita; de una comunidad circundante, que tiene necesidades; y de un Estado al que la organización debe pagar puntualmente los impuestos.

Para mí un liderazgo responsable implica buscar la armonización de estos intereses y satisfacerlos con equidad. Es un esfuerzo tremendo. Yo tengo muchos años pasando por este tipo de tensiones. No es fácil, pero el éxito ante la dificultad es muy satisfactorio.

Un elemento medular es que «la responsabilidad consiste en cumplir los compromisos a partir de la idea del diálogo, porque nadie tiene la verdad absoluta». Y añade: «Para que las cosas sucedan hace falta autoridad, poder e influencia, que funcionan como círculos que se van moviendo y hay que buscar la conexión entre ellos». Ese es el arte de liderar con las condiciones necesarias, indica.

### El legado

Gustavo Julio Vollmer forma parte de una de las familias empresarias históricas en la vida económica venezolana. Por ello su definición de liderazgo tiene mucho que ver con la idea de preservación de un legado. Para él el éxito está en la capacidad de trascender.

Es muy difícil que una persona viva cien años, pero una empresa puede aspirar a eso y más. Para mí convertirse en líder es aceptar un legado y hacer todo lo posible por mantenerlo y elevarlo en calidad, adaptándose a los cambios, para entregarlo en mejores condiciones a quien le toque la sucesión.

En su criterio, las empresas deben saber aprovechar el conocimiento y las experiencias de todos sus colaboradores a partir de unos objetivos claros de gestión. Y los líderes deben ser los más capaces, pero no es fácil identificarlos.

Yo tengo claro que, en el caso de los grupos familiares, esos líderes no tienen por qué salir de la familia. Hay que hacer que, clara y definitivamente, prevalezcan el talento y los valores, porque construir una empresa o una institución que trascienda es crear una cultura positiva. **RI**

Érika Hidalgo López, periodista

## Andreína Vogeler Mendoza: «La responsabilidad social puede ser sin fines de lucro, pero no con fines de pérdida»

Érika Hidalgo López

**Retribuir a la sociedad lo que le ha dado a la empresa es uno de los grandes retos que enfrentan hoy las compañías, de cualquier tamaño. Pero la labor social y la creación de fundaciones no es nueva en el mundo, ni en Venezuela. Así lo revela la historia del Hospital Ortopédico Infantil, un caso emblemático que data de 1945, en palabras de su directora, Andreína Vogeler.**

Con la exitosa experiencia del Hospital Ortopédico Infantil, su directora ejecutiva, Andreína Vogeler Mendoza, deja claro que el liderazgo responsable puede perdurar, bien entendido y adaptado a los pros y los contras del entorno económico-financiero.

Vogeler Mendoza, nieta del reconocido empresario Eugenio Mendoza Goiticoa, cuenta con pasión la trayectoria de una institución creada hace 77 años por su abuelo que se convirtió en referencia nacional e internacional. En una sesión de la cátedra de Liderazgo Responsable del IESA, Vogeler explicó su experiencia en el Ortopédico Infantil, cuyas riendas maneja desde hace ya 28 años, y cuya máxima responsabilidad es mantener el legado de su abuelo y la esencia de su «obra consentida» por la que veló hasta sus últimos días.

Para la gerente, el Ortopédico Infantil es, desde su origen, «un compromiso familiar, de liderazgo, de continuidad, de apoyo, de ayuda, de contribución y de retribución a una sociedad que te ha dado». Desde aquel Hospital Poliomiélico de 1945, convertido en Ortopédico Infantil en 1956 cuando la vacuna erradicó la poliomielitis en Venezuela, han pasado muchos años. Vogeler Mendoza sabía que adaptarse a los tiempos, sin alterar los objetivos iniciales, era fundamental para la supervivencia de una institución que, pese a ser «sin fines de lucro, es sin fines de pérdida», como lo ha acuñado. Por lo tanto, su modelo gerencial sigue los criterios de una empresa privada.

Una de las palabras para definir al Ortopédico es trascendencia, proyección en el tiempo. Hablamos de 77 años en un país tan cambiante, donde sabes que las instituciones sin fines de lucro, al menos en el caso de nosotros, no tienen ayuda gubernamental para nada y donde debemos buscar nuestros propios recursos.

De hecho, como narra Vogeler, una de las grandes estocadas que recibió la institución fue el cierre del Bingo de la Bondad, que duró treinta años, tras la aparición del impuesto a los juegos de envite y azar con el cual el Seniat cobraba treinta por ciento por cada ticket vendido.

### Pasos firmes para sobrevivir

Vogeler Mendoza entendió que el hospital no podía vivir solo de contribuciones del Grupo Mendoza y eventualmente de otras empresas. «Teníamos que generar nuestros propios recursos y crear nuestro propio modelo y sistema de sustentabilidad».

Asegura que la resistencia al cambio, desde la directiva, fue uno de los obstá-

«La responsabilidad consiste en cumplir los compromisos a partir de la idea de diálogo, porque nadie tiene la verdad absoluta».



culos que debió vencer. Era necesario entender que «el que puede pagar, debe pagar», para levantar recursos, sin desviar la tarea originaria de la institución.

Con la ayuda de la empresa consultora McKinsey se creó el «modelo de autosustentabilidad» que, a decir de Vogeler, ha sido la piedra angular para iniciar un cambio positivo. Este modelo les ha permitido enfrentar la crisis económica, la hiperinflación y, más recientemente, la covid-19.

Había que vencer barreras. «El Hospital Ortopédico debía continuar generando un impacto positivo en la vida de esos niños y en la sociedad, porque un problema de ortopedia no solucionado a tiempo es una carga, no solo para el paciente, sino para su familia».

### ¿Cómo opera el modelo autosustentable?

El primer paso para iniciar la ruta hacia la sostenibilidad fue levantar recursos mediante el cobro de los tratamientos a los adultos. Según Vogeler, de esta manera el hospital ha podido mantenerse, si se considera que su actividad no es lucrativa.

Vogeler insiste en que el Hospital Ortopédico Infantil debe manejarse con los criterios de una empresa privada, no solo igual, sino incluso más eficiente, pues de ello depende el interés de los potenciales donadores de recursos.

Las donaciones son lo mío. Yo estoy todo el día en eso: busco alianzas estratégicas y donaciones, monto proyectos, se los presento a multilaterales y a empresas. La clave es que esos proyectos sean de interés para esas compañías a la que tú tocas.

La directora del Ortopédico comenta que uno de sus proyectos emblemáticos con los cuales han logrado hacerse de recursos ha sido el Departamento de Odontología, creado especialmente para esa tarea.

El proyecto logró ser tan exitoso en un momento determinado que la empresa Colgate lo apoyó con la dotación de unidades odontológicas, con las que llegó a veinte de las cinco iniciales que tenía el Hospital. El servicio llegó a ser el segundo más importante, después del de la Universidad Central de Venezuela.

Para Colgate ese proyecto fue tan impactante que llegamos a atender hasta a 75.000 pacientes en un año, nada más en el servicio de odontología, con la única contraprestación para Colgate de utilizar la infraestructura del hospital para promover su programa Doctor Muelita, que enseña a los niños a cepillarse los dientes. Al final Colgate se llevó grandísimos

beneficios por habernos donado las unidades odontológicas, y el impacto que ellos generaron en las comunidades por sus productos.

Para Vogeler la clave está en que tus proyectos convenzan por su sostenibilidad; si no lo son, no puede pedirse dinero. «Debo mostrarte que eso va a ser rentable en el tiempo».

También hay otras opciones para obtener fondos, como apadrinar a uno o a varios niños. «Yo los presento con sus historias sociales y médicas, y tú puedes ir incluso el día que lo operan».

### El Ortopédico Infantil hoy

El Ortopédico atiende en promedio a unos 150.000 pacientes al año, y su razón de ser sigue siendo la ortopedia infantil para niños hasta los 16 años con problemas locomotores y neuromusculares.

En la institución, acota su directora, se forman todos los ortopedistas infantiles del país. Es, de hecho, el único programa de formación en la materia después de que el médico se gradúa y se especializa en traumatología. «Estamos avalados por la UCV». «No cobramos por eso, pues estamos formando a nuestra generación de relevo», concluye Andreína Vogeler Mendoza. **RI**

Érika Hidalgo López, periodista

«Busco alianzas estratégicas y donaciones, monto proyectos, se los presento a multilaterales y a empresas. La clave es que esos proyectos sean de interés para esas compañías a la que tú tocas».



# LA FRAGMENTACIÓN GEOECONÓMICA: UNA OPORTUNIDAD PARA VENEZUELA

En el actual contexto de fragmentación geoeconómica, las economías latinoamericanas emergen como proveedores alternativos para las cadenas de suministro de Occidente. Esta tendencia incipiente abre una oportunidad para la reinserción de Venezuela como país neutral en el mercado energético.

David Pinto y  
José Manuel Puente

PARADÓJICAMENTE, el actual contexto desglobalizador —caracterizado por una creciente fragmentación geoeconómica— podría abrir una ventana de oportunidad para Venezuela que le permitiría reintegrarse en el mercado energético occidental. Si se parte de la realidad político-institucional venezolana actual, esa ventana de oportunidad invita tanto a quienes formulan políticas públicas nacionales como a sus contrapartes de Occidente (Estados Unidos y Europa), a un viraje hacia el pragmatismo.

Las causas de la fragmentación geoeconómica radican principalmente en consideraciones geopolíticas. Por un lado se encuentra la creciente amenaza político-territorial de China a Taiwán, que representa un riesgo considerable para las cadenas de suministro de manufacturas occidentales dada su dependencia de China. Durante la pandemia, esa dependencia salió a relucir cuando las estrictas medidas de confinamiento en China interrumpieron parcialmente las cadenas de suministro manufactureras internacionales. La interrupción se tradujo en una contracción de la oferta agregada mundial, lo que en parte desencadenó la inflación que experimentan actualmente las economías occidentales. Por otro lado, la guerra entre Rusia y Ucrania ha ido resaltando de forma más explícita las contradicciones geopolíticas entre Rusia y Occidente.

Desde la perspectiva occidental se pueden observar dos manifestaciones concretas de un proceso de fragmentación geoeconómica:

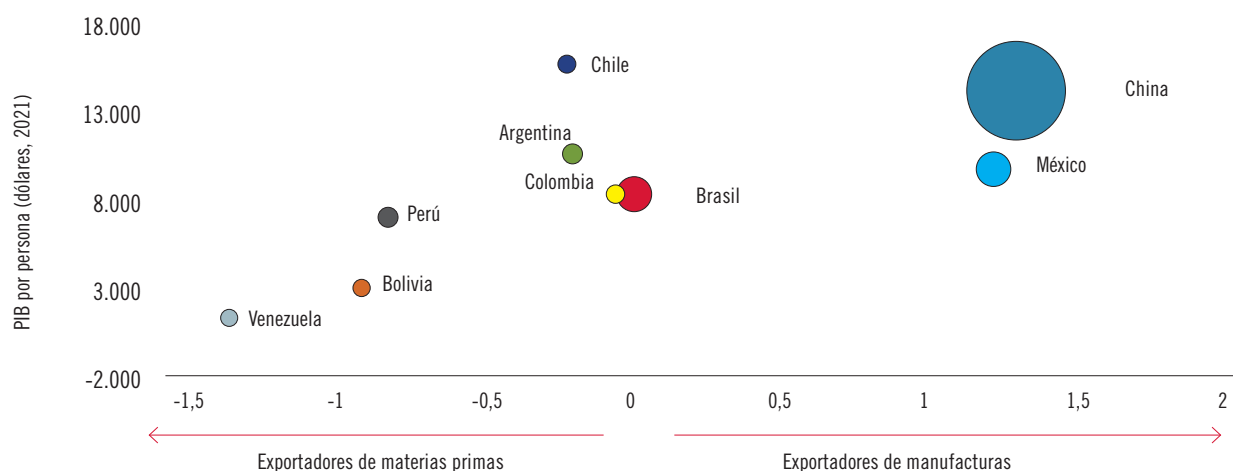
1. El desacoplamiento gradual de China en lo que se refiere a cadenas de suministro manufactureras.
2. La desvinculación de Rusia de los mercados de materias primas; hasta el año 2021 Rusia se perfilaba como el principal proveedor de gas y petróleo de Europa occidental.

Estas manifestaciones, sin duda alguna, contrastan con el cenit globalizador de hace apenas pocos años. Con el desacoplamiento de China y la desvinculación de Rusia las economías latinoamericanas emergen como proveedores alternativos, para las cadenas de suministro de Occidente.

México se perfila como motor industrial para el suministro de bienes intermedios manufacturados. Ha alcanzado un grado de industrialización de sus exportaciones similar al de China. Adicionalmente, con sus más de 140 millones de habitantes, dispone de una oferta laboral abundante que está en capacidad de ofrecer, con economías de escala, cadenas de suministro manufactureras internacionales a bajo costo.

David Pinto, economista, Deutsche Bank, Alemania.  
José Manuel Puente, profesor titular del IESA y asociado del IE-Madrid.

## Producto interno bruto por persona y grado de industrialización de las exportaciones de países latinoamericanos y China



Nota: la población determina el tamaño del círculo y un índice de complejidad económica negativo indica mayor importancia relativa de materias primas en la canasta de exportaciones; aunque existen actividades manufactureras de bajo valor agregado que también obtienen un índice negativo (por ejemplo, las maquiladoras textiles que tienen un peso significativo en las exportaciones de algunos países centroamericanos como Honduras y El Salvador).

Fuentes:

- International Monetary Fund (2022). *World economic outlook*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
- Growth Lab (2021). *The atlas of economic complexity*. Center for International Development, Harvard University. <https://atlas.cid.harvard.edu/>

Gran parte de las economías latinoamericanas se perfilan como proveedoras de materias primas y productos procesados: son economías relativamente pequeñas, con mano de obra escasa y abundantes recursos naturales. Este es el caso de los países que forman el llamado «triángulo del litio»: Argentina, Bolivia y Chile. Venezuela también entra en esta segunda categoría y se perfila como exportador de petróleo y gas, dada su cercanía geográfica con Estados Unidos. La expresión *nearshoring* significa, según el Foro Económico Mundial, el redireccionamiento de cadenas de suministro basado en la proximidad geográfica.<sup>1</sup>

A los criterios de racionalidad económica se suman con cada vez más ímpetu consideraciones de índole geopolítica en lo que respecta a Latinoamérica. Con la finalidad de minimizar o incluso eludir las contradicciones que puedan emanar de esas consideraciones, es probable que las economías avanzadas de Occidente inviertan en Latinoamérica con criterios de riesgo político. La expresión *friendshoring* significa, según la definición del Foro Económico Mundial, un redireccionamiento de cadenas de suministro hacia países amigos. Un criterio importante para este redireccionamiento es el régimen político de un país: países con regímenes políticos similares tienen mayor probabilidad de estar geoeconómicamente alineados.

La mayoría de las principales economías latinoamericanas son percibidas como democracias, cuasi democracias o sistemas híbridos, según The Economist Intelligence Unit.<sup>2</sup> Esto implica que, en el actual contexto de fragmentación económica, estas economías se perfilan como países amigos de Occidente, dado que en Estados Unidos y la Unión Europea imperan regímenes democráticos. Por lo tanto, gran parte de las economías latinoamericanas están en condiciones de explotar sus potencialidades en un ambiente de relaciones amistosas con Occidente, sea en el sector de materias primas e industrias conexas o en el sector manufacturero.

Venezuela es la excepción, pues su régimen político actual es de carácter autoritario, según la clasificación de The Economist Intelligence Unit. Los regímenes políticos de China y Rusia son también de carácter autoritario, lo que explica en parte el antagonismo creciente entre estos países y Occidente. La empatía política entre regímenes políticos autoritarios también explica el alineamiento de Venezuela con China y Rusia. Adicional-

mente, el tipo de régimen político también explica en parte el hecho de que estos países estén sujetos a sanciones económicas por parte de Estados Unidos y la Unión Europea.

La submuestra de países con regímenes autoritarios sancionados puede dividirse en dos categorías, según representen una amenaza militar/territorial para Occidente (Rusia y China) o no (Venezuela). Rusia inició una invasión militar a gran escala de Ucrania en febrero de 2022 y se encuentra en pleno conflicto bélico con ese país desde entonces. Adicionalmente, la amenaza militar de Rusia hacia los demás países de Europa (exceptuando Bielorrusia) ha ido aumentando, dado el apoyo armamentístico que la OTAN le brinda a Ucrania. Por su parte, China representa una potencial amenaza militar contra la integridad territorial de Taiwán (aliada de Estados Unidos) y ha hecho recientemente demostraciones de fuerza en ese sentido. A diferencia de Rusia y China, Venezuela no representa una amenaza militar ostensible para la integridad territorial de los países de la región. Esto podría ser un factor de peso en las reconsideraciones de índole geoeconómica de Estados Unidos, en el nuevo contexto de fragmentación geoeconómica.

Las sanciones impuestas a los países autoritarios difieren en sus grados de severidad. Paradójicamente China, a pesar de representar una amenaza político-territorial para Taiwán, es el país sujeto a las sanciones más leves de la muestra. Las sanciones aplicadas a China se limitan más que todo al sector de semiconductores: intentan impedir el acceso de China a tecnología de punta que podría ser utilizada para desarrollar armas avanzadas.<sup>3</sup> En contraste, Rusia está sujeta a sanciones económicas plenas, incluida su exclusión del sistema de pago internacional SWIFT, debido a que Rusia representa la mayor amenaza militar a la integridad territorial de Europa.

Las sanciones impuestas a Venezuela son de menor severidad que las impuestas a Rusia, si se consideran las diferencias en tamaño y las características de las respectivas economías. Sin embargo, si se comparan con China, las sanciones impuestas a Venezuela son mucho más severas. En efecto, el régimen de sanciones incluye al sector petrolero, el principal proveedor de divisas del país.<sup>4</sup>

Para Venezuela se abre una ventana de oportunidad: la posibilidad de reinsertarse como país neutral en el mercado

## Grados de fragmentación geoeconómica: China, Rusia y países de América Latina

País	Régimen político <sup>1</sup>	Amenaza militar/ territorial	Sanciones económicas de Occidente <sup>2</sup>	
China	Autoritario	++	+	Creciente amenaza militar contra la integridad territorial de Taiwán. Sanciones limitadas al sector tecnológico: semiconductores.
Rusia	Autoritario	+++	+++	En guerra con Ucrania y crecientes amenazas militares hacia Europa. Sanciones económicas plenas: exclusión del sistema de pago SWIFT.
Argentina	Democracia	0	0	(-)
Brasil	Democracia	0	0	(-)
Bolivia	Híbrido hacia autoritario	0	0	(-)
Chile	Democracia	0	0	(-)
Colombia	Democracia	0	0	(-)
México	Híbrido hacia democracia	0	0	(-)
Perú	Democracia	0	0	(-)
Venezuela	Autoritario	0/+	++	No representa una amenaza militar para la integridad territorial de los países de la región; riesgos vinculados con grupos irregulares. Sanciones a empresas e instituciones del Estado, incluyendo el sector petrolero.

Notas: 1) clasificación de The Economist Intelligence Unit para el año 2022; 2) sanciones impuestas por Estados Unidos y la Unión Europea.

Fuente: The Economist. (2023, 30 de marzo). America's commercial sanctions on China could get much worse. <https://www.economist.com/briefing/2023/03/30/americas-commercial-sanctions-on-china-could-get-much-worse>

energético occidental. Dado que no representa una amenaza militar a gran escala para la región, las principales economías avanzadas de Occidente encabezadas por Estados Unidos podrían reconsiderar su percepción de riesgo e iniciar un acercamiento paulatino basado en el pragmatismo económico. Por un lado, esto podría incentivar al gobierno venezolano actual a adoptar una posición más neutral en el contexto de fragmentación geoeconómica, como lo hacen algunos pares latinoamericanos; por ejemplo, Brasil. Por otro lado, un posible restablecimiento de vínculos comerciales en los sectores petrolero y gasífero con las economías avanzadas de Occidente podría contribuir a diversificar el mercado energético global en un contexto de desacoplamiento de Rusia.

Un hecho concreto ha sido la flexibilización del sector petrolero que Estados Unidos ha venido otorgando a Venezuela desde 2022.<sup>5</sup> Sin embargo, el acercamiento entre Venezuela y Estados Unidos se ve dificultado por las características del régimen político venezolano, que lo califican de autoritario.

Un cambio hacia un régimen más democrático en Venezuela, que permita destrabar el actual *statu quo* geoeconómico, no es imposible. Pero es poco probable, debido al marco político-institucional que se ha instaurado en el país durante los últimos 24 años. En el futuro inmediato es más realista apuntar a que el sistema político-institucional venezolano devenga en un régimen híbrido, más similar al imperante en Bolivia que a una democracia plena como la de Chile.

Un paso en este sentido podría ser, por ejemplo, asegurar garantías electorales plenas que permitan la realización de elecciones transparentes en 2024. Convertir el sistema político-institucional venezolano en un régimen híbrido, en el futuro cercano, sintonizaría más al país con sus pares latinoamericanos y le permitiría migrar hacia una posición más neutral en el actual contexto de fragmentación geoeconómica. Esto daría cabida a un mayor margen de acción en térmi-

nos de pragmatismo económico, lo cual podría permitir un levantamiento gradual más generalizado de las sanciones al sector energético por parte de Estados Unidos.

Los cambios incipientes en las estructuras de cadenas de suministro occidentales mediante el redireccionamiento de inversión extranjera directa conducen a las economías de Occidente a repensar sus criterios político-económicos desde una visión de *realpolitik*. Esto permitirá a los países de América Latina atraer más inversión de Occidente, sin necesariamente disminuir los vínculos comerciales con China. Esta nueva dialéctica geoeconómica abre una ventana de oportunidad para la Venezuela actual. 

**NOTA:** las opiniones expresadas en este artículo son de los autores y no de Deutsche Bank.

## REFERENCIAS

- World Economic Forum (2023, 17 de febrero). *Supply chains: What's the difference between 'friendshoring' and other global trade buzzwords?* <https://www.weforum.org/agenda/2023/02/friendshoring-global-trade-buzzwords/>
- The Economist. (2023, 1 de febrero). The world's most, and least, democratic countries in 2022. <https://www.economist.com/graphic-detail/2023/02/01/the-worlds-most-and-least-democratic-countries-in-2022>
- The Economist. (2023, 30 de marzo). America's commercial sanctions on China could get much worse. <https://www.economist.com/briefing/2023/03/30/americas-commercial-sanctions-on-china-could-get-much-worse>
- Oliveros, L. (2022). Efecto de las sanciones financieras y petroleras sobre Venezuela. Washington Office on Latin America. <http://www.wola.org/wp-content/uploads/2020/10/Oliveros-Resumen-FINAL.pdf>
- Rodríguez, F. (2023). The human consequences of economic sanctions. Center for Economic and Policy Research (CEPR). <https://cepr.net/wp-content/uploads/2023/04/FINAL-The-Human-Consequences-of-Economic-Sanctions-Rodriguez-7.pdf>
- Daniels, J. y Schwartz, F. (2022, 16 de noviembre). Chevron to resume Venezuela oil production as US eases sanctions. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/5bb62f19-a7c6-4e0d-9c6e-26fa50632cbb>

# UN PAÍS PEQUEÑO EN ENVASE GRANDE: TEORÍAS Y PRÁCTICAS DE CRECER Y DECRECER

*No hagas planes pequeños.*  
Daniel Burnham, 1909

*Es peor de lo que parece  
Pero está bien...  
... Saldremos adelante  
Sobreviviremos*  
Grateful Dead, *Touch of Grey*, 1987

El cuestionamiento de los conceptos de crecimiento y desarrollo ha dado lugar a teorías que sugieren rutas diferentes para alcanzar el bienestar humano. Algunas teorías no ofrecen respuestas para naciones pobres —o empobrecidas, como Venezuela, que ha visto mermar la calidad de vida en una vasta gama de indicadores—. Toca pensar en opciones para su eventual recuperación.

Lorenzo González Casas

LOS TÉRMINOS crecimiento, progreso y desarrollo no se limitan a la esfera económica. Han sido parte integrante de los discursos sociales y, de manera cuasirreligiosa, han funcionado para resaltar los logros de la ciencia y la tecnología que mejoran las condiciones de calidad de vida de millones de seres humanos. Esa aproximación se asocia a narrativas marcadas por los verbos avanzar, ascender, prosperar, evolucionar, civilizar y expandirse, que existieron desde, al menos, el mundo grecorromano y que fueron potenciados en el siglo XIX con la defensa de la razón y el progreso por Auguste Comte, G. W. F. Hegel y Herbert Spencer; y, más recientemente, por Steven Pinker<sup>1</sup> y otros autores.

De acuerdo con estas ideas, naciones y sociedades pueden calificarse de desarrolladas o subdesarrolladas, de primer o tercer mundo, por medio de indicadores de distinta naturaleza. Uno de los más empleados es el producto interno bruto (PIB), seguido por otros como el ingreso por persona, la disponibilidad de recursos, la tasa de urbanización y el nivel educativo. Cada indicador pretende mostrar, a su manera, los logros alcanzados por la sociedad y los individuos, que se reflejan en infraestructuras y equipamientos, en la altura de los rascacielos y en los avances exhibidos en exposiciones universales y competencias deportivas.

## La idea de las bondades del crecimiento, sus críticos y sucesoras

No obstante la aceptación extendida de estos criterios, la efusividad respecto de las bondades de un crecimiento y un progreso indetenibles ha mermado desde mediados del siglo XX. Lo que aparecía a modo de un sentimiento minoritario en autores de épocas anteriores, como Oswald Spengler, se

Lorenzo González Casas, arquitecto y urbanista. Profesor de la Universidad Simón Bolívar.

ha convertido en un creciente escepticismo, acompañado de conjeturas de decadencia y retroceso.<sup>2</sup>

Buena parte de ese escepticismo se debe a la desilusión ocasionada por guerras, accidentes nucleares, crisis económicas y, en especial, matanzas de poblaciones enteras mediante avanzadas técnicas de exterminio. De ello deja constancia el Memorial del Holocausto, construido en Berlín en el año 2005 con la finalidad de recordar esta catástrofe y honrar a las víctimas.

Los límites del desarrollo parecen haberse alcanzado y hay la sensación de un gradual agotamiento de recursos naturales que parecían infinitos. Asimismo, se cuestiona la insuficiencia del crecimiento económico para el logro del bienestar de las personas. Más aún, se habla de los riesgos del modelo actual para el futuro del planeta; de allí las ideas de equilibrio ecológico y sostenibilidad que aparecieron en el informe Bruntland de 1987 y la Cumbre de Río de 1992. Con todo ello se pone en duda la noción convencional de desarrollo y se va debilitando su capacidad de seducción.<sup>3</sup>

Una posición extrema surge en la década de 1990: la denominada «teoría del decrecimiento».<sup>4</sup> En esa crítica a la sociedad del consumo figuran Serge Latouche y Nicolás Ridoux, quienes cuestionan el empleo de indicadores como el PIB y proponen una reducción de la producción, el consumo, el trabajo y el uso de materia y energía, al tiempo que apuestan por la frugalidad mediante el lema «menos es más»,<sup>5</sup> usado en otro contexto por el arquitecto Mies van der Rohe en la primera mitad del siglo XX, en alusión a una arquitectura de formas simples, reducida a lo básico.

Una posición menos radical apunta a una racionalización económica y un cambio de mentalidad en el uso y la distribución de los recursos. Algunas formulaciones no descartan el crecimiento y el desarrollo, sino que los reinterpretan y los adjetivan con los términos moderado, equilibrado,

## La efusividad respecto de las bondades de un crecimiento y un progreso indetenibles ha mermado desde mediados del siglo XX.

renovable, sostenible, verde y azul. Esta posición cuenta con el nada despreciable apoyo de las Naciones Unidas, inspirado en los aportes del Club de Roma y los argumentos de E. F. Schumacher acerca de las bondades de lo pequeño.<sup>6</sup>

En esta línea de pensamiento han surgido nuevos aspirantes a paradigmas. La llamada «economía rosquilla» de Kate Raworth ha encontrado interesantes aplicaciones en la ciudad de Ámsterdam.<sup>7</sup> La «economía circular», con Jeremy Rifkin,<sup>8</sup> habla de una nueva revolución industrial inspirada principalmente en aspectos energéticos, y reportajes realizados por Fabiana Culshaw<sup>9</sup> sobre nuevas normas de calidad ambiental para ciudades y poblaciones envejecidas. También se destaca el «crecimiento desmaterializado» de la economista venezolano-británica Carlota Pérez, quien no plantea detener o desacelerar el crecimiento, sino desmaterializarlo mediante un nuevo estilo de vida basado en un bienestar más modesto y solidario, con más servicios en lugar de más cosas.<sup>10</sup>

Muchas de estas ideas han ido adquiriendo carta de naturaleza con la polémica sobre la incidencia de las actividades humanas en el calentamiento global y el efecto invernadero. Surgen entonces preguntas sobre su instrumentación, especialmente en naciones pobres con grandes dificultades para cubrir

## Monumento al Holocausto, Berlín, 2005



Fotografía: Lorenzo González Casas.

## Ruinas del antiguo Banco Central de Venezuela



Fuente: Archivo Histórico de Miraflores.

necesidades básicas de la población o, en el caso venezolano, cuya economía y demografía se han modificado drásticamente por razones distintas a la reducción voluntaria esgrimida por algunos de los autores anteriores.

## La Venezuela grande

El siglo XX significó para la Venezuela petrolera un período de notable crecimiento en las dimensiones socioeconómicas, demográficas, urbanísticas e, incluso, territoriales, con la ampliación de la jurisdicción marítima y más precisos cálcu-



## Mapa del vaciamiento de Venezuela



Fuente: Luis Peña Valero. <https://twitter.com/luispenavalero/status/1619091020486164491>

## Obra paralizada, avenida Francisco de Miranda, Caracas



Fotografía: Lorenzo González Casas.

los de la superficie, que superaron aquellos 912.050 kilómetros cuadrados que se recitaban en las clases de geografía de mediados de siglo.

Como apoyo de ese crecimiento acelerado, se realizó un esfuerzo enorme en la construcción de ciudades, infraestructura y edificaciones, sustentado por una fornida industria de la construcción, segunda después de la petrolera, y fundamental fuente de empleo y distribución de la renta. Acompañaba la mutación urbana una gran capacidad para demoler lo existente, siempre con la idea de comenzar de cero para dar paso al mundo del futuro. Así muestra la imagen de los restos de la sede del antiguo Banco Central de Venezuela, construida en la avenida Urdaneta de Caracas en 1942 y demolida en 1960 para dar espacio a la nueva sede: al viejo edificio apenas se le permitió llegar a la mayoría de edad. A ese nuevo nivel de riqueza correspondió un Estado gigante, que siguió creciendo en el siglo XXI con ingresos extraordinarios que permitieron la nacionalización o expropiación de territorios y empresas nacionales y extranjeras, algunas

de las cuales han vivido ciclos interminables de estatización y privatización.

Adicionales a los hechos de crecimiento material en Venezuela existen relatos sobre la enormidad de sus recursos y paisajes naturales, las reservas mineras y potencialidades de desarrollo. De la «pequeña Venecia» que originó el nombre del territorio se pasó al imaginario de la «Gran Colombia» del siglo XIX, después a la «Gran Venezuela» de finales del XX y más recientemente al «país potencia». Todas estas denominaciones han alimentado la pretensión de tener un impacto mundial significativo.

## El país reducido de los nuevos tiempos

Un mapa elaborado por el diseñador Luis Peña Valero en enero de 2023 ilustra lo que pudiera ser el vacío resultante de la emigración de los venezolanos que, según el autor, equivalía a desocupar once estados más las dependencias federales.

Lo que muestra descarnadamente la ilustración es que ese país mítico, enorme, monumental, es hoy un lugar venido a menos por efecto de una diáspora que no parece detenerse. Tal vaciamiento de lo existente ha repercutido en una verdadera «osteoporosis urbana»: un país empequeñecido en un envase grande en trance de deterioro.

Los indicadores muestran que el tamaño de la economía venezolana es hoy una quinta parte de lo que fue. Aparte del petróleo, entre las industrias más afectadas se encuentra la construcción, con participación cada vez más reducida en la producción de bienes y fuentes de trabajo: pasó de emplear a más de un millón y medio de personas a unas pocas decenas de miles en la actualidad.

Este proceso no se limita a los hechos físicos, de por sí desalentadores. La educación sufre una crisis significativa, con descensos de calidad y deserciones de profesores y estudiantes. Según un trabajo de investigación de Indira Rojas, publicado casi simultáneamente al mapa de Peña Valero, entre 2018 y 2021 el país perdió la cuarta parte de su profesorado: pasó de 669.000 a 502.000 docentes.<sup>11</sup> Seguramente, el total ha seguido luego en descenso, con consecuencias negativas y fuente de desigualdades a largo plazo.

## Sinfonías en «Re» mayor: construcciones y reconstrucciones

Existen posibilidades en el manejo del tamaño reducido de hoy, lejos de la abundancia material que dejó el siglo XX. En primer lugar, es preciso discernir conjuntamente lo fundamental en las necesidades, entre las cuales se encuentran alimentación, sanidad, educación y servicios. Ello requerirá, para parafrasear lo que en alguna oportunidad se llamara

## La crítica a la sociedad del consumo cuestiona el empleo de indicadores como el PIB y propone una reducción de la producción, el consumo, el trabajo y el uso de materia y energía.

«administrar la abundancia con criterio de escasez» (aunque ello quedara, las más de las veces, en puras palabras), administrar la escasez con el mejor criterio posible y hacerlo por convicción y por necesidad, apuntalando leves y elusivos indicios de recuperación.

En segundo lugar, apostar por un crecimiento o desarrollo económico inclusivo requiere dejar atrás extremos como la explotación brutal de recursos del Arco Minero y los proyectos XXL, para adoptar el reciclaje y otras formas del «Re


mayor», que no se refiere a obras de Beethoven o Mozart, sino a otras maneras de usar los recursos. Serge Latouche propone un sistema de actuaciones bajo el prefijo re: revaluar, reconceptualizar, reestructurar, relocalizar, redistribuir, reducir, reutilizar y reciclar. Esas actuaciones no conducen necesariamente al decrecimiento por el que aboga Latouche, sino a formas de «recrecimiento», si se permite el término.

Hay ejemplos que merecen resaltarse. Uno es la planta de reciclaje de neumáticos Recológica, en Barquisimeto, que produce distintos tipos de derivados. Otro es la creación de murales de tapas plásticas de Oscar Olivares. En ambos casos se transforman los desechos en obras de arte o utilitarias.

En tercer lugar, más allá de los necesarios cambios políticos, es preciso pensar en las limitaciones futuras de una economía sustentada en la explotación de combustibles fósiles, toda vez que, aparte de sus consecuencias ambientales, depender de una sola fuente de ingresos coloca a una nación en posición de debilidad. Entre las alternativas se destaca el sector turismo y la recreación sostenibles, que use lo ambiental y la naturaleza como activos y aproveche la importante infraestructura receptiva y parareceptiva instalada en casi todo el país.

En el ámbito del urbanismo y la arquitectura existen pequeñas actuaciones que pueden llevar a impactos notables en el marco de la planificación táctica y la acupuntura urbana. La experiencia internacional de ciudades que se encogen (*shrinking cities*) puede ser ilustrativa de formas de gestionar la pérdida de tamaño poblacional con el mínimo de efectos adversos.

Hace falta organización para enfrentar los retos de una menor dimensión: volar a menor altura y superar el dominio

de lo inmediato, en pos de los significativos aumentos de calidad mostrados en los núcleos de excelencia y, en algunos países, el papel privilegiado de la educación. Es una tarea nada fácil: navegar la tensión entre las miradas del arquitecto Daniel Burnham y del grupo Grateful Dead, en medio de aspiraciones gigantes y el ingenuo optimismo del personaje Pangloss de Voltaire, contento con vivir en el mejor mundo posible. A fin de cuentas, es la complicada posición de tener expectativas realistas, sin perder, no obstante, el interés en transformar lo existente. 

## NOTAS

- 1 Pinker, S. (2018). *En defensa de la Ilustración: por la razón, la ciencia, el humanismo y el progreso*. Paidós.
- 2 Nisbet, R. (1981). *Historia de la idea de progreso*. Gedisa.
- 3 Rist, G. (2002). *El desarrollo: historia de una creencia occidental*. Catarata.
- 4 Latouche, S. (2008). *La apuesta por el decrecimiento. ¿Cómo salir del imaginario dominante?* Icaria.
- 5 Ridoux, N. (2009). *Menos es más: introducción a la filosofía del decrecimiento*. Lince.
- 6 Schumacher, E. F. (1983). *Lo pequeño es hermoso: economía como si la gente importara*. Orbis.
- 7 Raworth, K. (2018). *Economía rosquilla: siete maneras de pensar como un economista del siglo XXI*. Paidós.
- 8 Rifkin, J. (2011). *The Third Industrial Revolution: how lateral power is transforming energy, the economy and the world*. Palgrave.
- 9 Culshaw, F. (2020, 16 de marzo). ISO, la economía circular y las ciudades envejecidas. *Debates IESA*. <http://www.debatesiesa.com/iso-la-economia-circular-y-las-ciudades-envejecidas/>
- 10 Wittengerg-Cox, A. (2020, 31 de mayo). 5 economists redefining... everything. Oh yes, and they're women. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2020/05/31/5-economists-redefining-everything-oh-yes-and-theyre-women/?sh=a70f486714ad>
- 11 Rojas, I. (2023, 13 de enero). Los maestros perdidos en Venezuela. *Prodavinci*. <http://factor.prodavinci.com/losmaestrosperdidos/index.html>

Apostar por un crecimiento o desarrollo económico de Venezuela incluso requiere dejar atrás **extremos** como la explotación brutal de recursos del Arco Minero y los proyectos XXL, para adoptar el **reciclaje** y otras formas del «Re mayor»: revaluar, reconceptualizar, reestructurar, relocalizar, redistribuir, reducir, reutilizar y reciclar.

# LAS FINANZAS Y EL ISLAM: ¿CÓMO SE CONCILIAN LA PROHIBICIÓN DE COBRAR INTERESES Y LOS NEGOCIOS FINANCIEROS?

Pedro Cadenas

Las finanzas islámicas crecen de manera sostenida, tanto en el valor de sus activos financieros como en su presencia global. Algunos datos y una mirada histórica permiten entender una de sus aparentes contradicciones: la prohibición de tasas de interés.

LAS FINANZAS ISLÁMICAS han crecido rápidamente durante los últimos años. Los activos financieros islámicos rondaban los cuatro billones de dólares en 2021; es decir, unas 69 veces el producto interno bruto de Venezuela de ese año.<sup>1</sup> De esos cuatro billones de dólares, el setenta por ciento se atribuye a los activos de la banca islámica. Las proyecciones para 2026 señalan que la cifra aumentará a unos seis billones de dólares, lo que representa un crecimiento de casi cincuenta por ciento en apenas cinco años. Hoy la gran mayoría de las principales instituciones financieras de Occidente ofrece algún tipo de servicio en el área de las finanzas islámicas. Citibank, HSBC, UBS y Deutsche Bank, entre muchas otras instituciones financieras de gran tamaño, son claros ejemplos.

En 2014 Goldman Sachs manejó la primera emisión de bonos Sukuks —el equivalente islámico de los instrumentos de renta fija— y, desde entonces, estos bonos han tenido una expansión de alcance internacional entre emisores e inversionistas. Esta ola expansiva ha obligado a organismos multilaterales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) a formar grupos de trabajo con el objetivo de desarrollar una comprensión institucional de la industria.

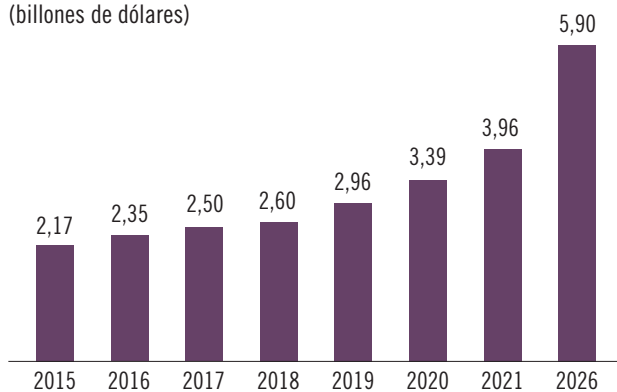
## Lo distintivo de las finanzas islámicas

Las finanzas islámicas consisten en la provisión de servicios financieros regidos por los principios de sharía (*shari'a*) o leyes islámicas. Entre estos principios se encuentran la prohibición de *riba* (interés), *gharar* (incertidumbre excesiva), *maysir* (juegos especulativos), ventas en corto o actividades financieras que se consideren perjudiciales para la sociedad.

Los bancos islámicos se rigen por estos principios de sharía, lo cual implica, entre otras cosas, otorgar préstamos sin cobro de intereses. Desde la perspectiva de las finanzas convencionales, la idea de otorgar préstamos sin cobrar intereses resulta sumamente difícil de comprender.

Pedro Cadenas, profesor de economía de la Universidad Denison (Estados Unidos).

### Finanzas islámicas: crecimiento de activos (billones de dólares)



Nota: cifra proyectada para 2026.

Fuente: Refinitiv (2022). *Islamic finance development report 2022: embracing change*. <https://www.refinitiv.com/en/resources/special-report/islamic-finance-development-report-2022>

El interés —también llamado costo de oportunidad, tasa de descuento o costo de capital— es el precio que marca las preferencias temporales y facilita cierto tipo de información a los agentes económicos sobre riesgos financieros. En consecuencia, el interés es un elemento central en la valoración de activos financieros y empresas, y en los análisis de proyectos de negocios. El interés desempeña, además, un papel protagonista en la política monetaria de los bancos centrales. De modo que cabe preguntarse, ¿no resulta contradictorio hablar de finanzas modernas en ausencia de tasas de interés?

#### Usura: una breve mirada histórica

La riba suele traducirse como «usura», término que tiene una larga historia en el pensamiento occidental. Se pueden encontrar dos acepciones de usura: 1) la práctica de cobrar intereses y 2) la práctica de cobrar un interés excesivo, por encima de una tasa legal o socialmente aceptable. La segunda acepción acepta el cobro de interés como una remuneración legítima desde el punto de vista ético, y considera esa remuneración necesaria para el buen funcionamiento del sistema económico, pero se opone al cobro de tasas desmesuradas.

Entre los primeros filósofos occidentales que condenaban la usura se encuentran Aristóteles, Cicerón, Séneca y Plutarco. Las objeciones de Aristóteles se refieren a la primera acepción del término: se oponía al cobro de cualquier interés. Sus objeciones a la usura tienen su origen en la idea de considerar al dinero algo estéril, que no genera frutos monetarios. Por ello consideraba la práctica de cobrar intereses algo «antinatural» y, por lo tanto, inmoral.

La aversión de Aristóteles a la usura no tuvo efecto alguno en las prácticas financieras de su tiempo. Los cobros de intereses sobre préstamos existían mucho antes de Aristóteles. Como señalaron Edward Chancellor en su libro *The price of time* [El precio del tiempo]<sup>2</sup> y el antropólogo americano David Graeber en su libro *Debt: the first 5,000 years* [Deuda: los primeros 5.000 años],<sup>3</sup> hoy se acepta la creencia de que las primeras transacciones se basaban en créditos y no en trueques. De hecho, argumenta Chancellor, ahora se sabe que los mesopotámicos cobraban intereses sobre préstamos antes de que se les ocurriera poner ruedas a las carretas. El cobro de interés es, por lo tanto, anterior al acuñamiento de monedas, que comenzó en el siglo VIII a. C.

La visión aristotélica de la usura tuvo una influencia enorme en santo Tomás de Aquino, quien explica, en su *Suma teoló-*

gica, que el dinero no puede venderse por una suma superior a la cantidad de dinero otorgada en préstamo. Esta noción de la esterilidad del dinero resonó, de manera importante, en el pensamiento medieval cristiano. No obstante, al menos desde los escolásticos, empiezan a aparecer otras consideraciones que van más allá de la rara idea de la esterilidad del dinero; por ejemplo, las posibles desigualdades de poder que pueden ocasionar ciertos tipos de préstamos o cómo prevenir la explotación de los pobres. Desde la *República* de Platón se notan preocupaciones sobre el hecho de que el cobro de tasas de interés puede producir inestabilidad social.

En tiempos antiguos era una práctica frecuente que los prestatarios pagaran el interés de sus deudas ofreciendo a miembros de su familia como sirvientes del prestamista. Si bien es cierto que hoy es una rareza encontrar préstamos que impongan condiciones de servidumbre o esclavitud, no es menos cierto que siguen vigentes consideraciones de justicia con respecto a las relaciones del contrato, la estabilidad social o la explotación de los más débiles. Por ejemplo, la mayoría de las sociedades continúan preocupándose por la existencia de préstamos extorsionistas (*predatory lending*) o abusivos (*shark loans*).

Paralelas a las consideraciones de justicia, y quizás en parte también producto del desarrollo comercial, aparecen visiones menos dogmáticas en torno a la usura. Por ejemplo, el mismo santo Tomás de Aquino aceptó que, en casos de daños o pérdidas incurridas por el prestamista como conse-

### Desde la perspectiva de las finanzas convencionales, la idea de otorgar préstamos sin cobrar intereses resulta sumamente difícil de comprender.

cuencia de haber otorgado el préstamo (*damnum emergens*), era legítimo el cobro de dinero por encima de la cantidad prestada. De modo que, con el pasar del tiempo, los teólogos cristianos admitieron un mayor número de excepciones a la doctrina de la usura.

Desde principios del siglo XVI empiezan a emerger ataques contra la prohibición de usura. Uno de los primeros fue el del jurista francés Charles Dumoulin (1500-1566), quien sostuvo que una moderada tasa de interés sobre los préstamos era moralmente aceptable. Argumentos similares se pueden encontrar posteriormente en pensadores de la talla de Francis Bacon, John Locke y el mismo Adam Smith.

Es muy tentador inferir que, gracias al pasar del tiempo o al desarrollo de los mercados, se comienza a transitar de la primera acepción de usura (cobro de interés) a la segunda acepción (cobro de interés excesivo). Pero tal inferencia sería, al menos, parcialmente incorrecta, porque ambas acepciones no aparecen en orden cronológico.

La discusión más famosa sobre la segunda acepción la protagonizaron Adam Smith y Jeremy Bentham en 1787. Smith planteaba la necesidad de establecer un tope a las tasas de interés, en el segundo libro (capítulo IV) de *La riqueza de las naciones*, y Bentham criticaba a Smith en una serie de cartas publicadas bajo el título *Una defensa de la usura*. Bentham, admirador de los escritos económicos de Smith, defendía la idea de dejar que las tasas de interés las determinara el libre funcionamiento del mercado. En el siglo XIX ocurre la discusión más famosa sobre la primera acepción de usura: el debate que sostuvieron Pierre-Joseph Proudhon y Frédéric Bastiat entre 1849 y 1850 en *La voix du peuple*, una publicación socialista de la época.<sup>4</sup>



El anarquista Proudhon argumentaba que las tasas de interés debían eliminarse y que los préstamos no deberían cobrar intereses, mientras que Bastiat defendía la posición contraria.

### Usura, riba y tasas de interés

¿Cuál de las dos acepciones de usura está más cerca de la riba? En principio, la primera acepción se acerca más a la riba, dado que no existe cobro de interés en los préstamos otorgados por los bancos islámicos. Pero los bancos islámicos no otorgan préstamos de manera gratuita. A cambio se le pide al prestatario —en el caso de un préstamo comercial, por ejemplo— cierta participación en las ganancias del negocio. ¿Cómo se calcula el porcentaje de esa participación?

Un académico que ha trabajado sobre la economía islámica —el iraní Sohrab Behdad, que ha publicado artículos y ha sido editor de un par de libros sobre el tema—, argumenta que esas participaciones se calculan sobre la base de las tasas de interés prevalentes en el mercado. El cobro de participaciones se presenta, entonces, como un tipo de interés «no explícito».

El cobro de participaciones sobre las ganancias no puede efectuarse en caso de pérdidas comerciales y, además, se observan ciertas diferencias entre las condiciones del préstamo islámico y las de un préstamo «regular». Por lo tanto, la prohibición de riba termina —en un sentido práctico— más cerca de la idea de un cobro legítimo de interés, pero que pretende no ser excesivo.

En el mundo islámico, según algunos historiadores, se encuentran también dos acepciones del término riba muy similares —si no prácticamente idénticas— a las acepciones del término usura. Una se refiere al cobro de interés; la otra, a la idea de un cobro excesivo de interés. Las primeras críticas de usura en el islam las expresó el profeta Mahoma durante sus enseñanzas en vida y se reforzaron en el Corán. El desarrollo posterior más importante ocurre en tiempos medievales. Los trabajos de eruditos como Al-Ghazali (1058-1111), Ibn Khaldun (1332-1406) y Al-Maqrizi (1364-1442) constituyen las raíces del pensamiento monetario y crediticio islámico actual.

La tradición islámica no se desarrolla aislada del pensamiento occidental. De hecho, Al-Ghazali tuvo conexiones con santo Tomás de Aquino y con los pensadores escolásticos. Bien sea por la mutua influencia cultural, un desarrollo independiente de ideas o una combinación de ambas, lo cierto es que ambas acepciones parecen formar parte tanto del pensamiento occidental como de la tradición islámica.


El punto de partida del desarrollo moderno de las concepciones de tasas de interés suele atribuirse a los trabajos del economista francés Jacques Turgot, quien modificó la idea de que el interés era esencialmente un fenómeno monetario; es decir, que se pagaba porque el dinero era escaso. El interés no se paga por una suma de dinero, sino por el control temporal de los bienes presentes que pueden adquirirse con el dinero

prestado y que, además, pueden tener un uso productivo. La productividad de los bienes es lo que, para Turgot, justifica el pago de intereses. En otras palabras, Turgot se refería al costo de oportunidad del capital. Este vínculo entre productividad e interés no está muy lejos de las participaciones que exigen los bancos islámicos a cambio de un préstamo.

Posteriormente, en el siglo XIX, el economista escocés John Rae se anticipa a las teorías de Eugen Böhm-Bawerk e Irving Fisher, cuando señala que para producir bienes futuros hace falta sacrificar bienes presentes. Dado que el valor actual de los bienes futuros no se equipara al valor de los bienes presentes (porque los bienes futuros son menos útiles y más inciertos), se genera una prima a favor del valor de los bienes presentes. Esta prima representa las conocidas preferencias temporales de los agentes. Se prefieren los bienes presentes porque están más cerca de satisfacer necesidades que los bienes futuros y, en consecuencia, resultan más valiosos. Justificaciones más robustas de las preferencias temporales y otras consideraciones sobre las tasas de interés las desarrollaron Böhm-Bawerk en su obra *Capital e interés* (dos volúmenes: 1884 y 1889) e Irving Fisher en su libro *La teoría del interés* (1930).

### Usura: una preocupación persistente

A pesar de que tanto en la tradición occidental como en la tradición islámica se encuentran resonancias contra la usura, las finanzas occidentales modernas se desarrollan alrededor del concepto de tasa de interés y, en consecuencia, es un término que raramente se cuestiona. En contraste, las finanzas islámicas mantienen una hostilidad hacia el cobro de interés que sigue vigente en la práctica.

Una mirada histórica puede contribuir a los debates actuales sobre tasas de interés y finanzas islámicas. A pesar del desarrollo moderno de las finanzas, las discusiones sobre usura siguen presentes desde, probablemente, unos 3.500 años atrás. Incluso en la sociedad occidental, que sigue las concepciones modernas de las finanzas, no se han olvidado del todo. Cualesquiera que sean las razones, persisten legítimas preocupaciones sobre préstamos extorsionistas o abusivos, así como sobre las distorsiones que las tasas de interés pueden llegar a introducir en los mercados financieros como ocurrió, por ejemplo, en la crisis financiera de 2008. 

### NOTAS

- 1 International Monetary Fund (2023). *World economic outlook* 2023. <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/VEN?zoom=VEN&highlight=VEN>
- 2 Chancellor, E. (2022). *The price of time: the real story of interest*. Atlantic Monthly Press.
- 3 Graeber, D. (2014). *Debt: the first 5000 years*. Melville House.
- 4 Molinari Institute (2023). *The Bastiat-Proudhon debate on interest (1849-1850)*. <https://praxeology.net/FB-PJP-DOL.htm>

Los bancos islámicos no otorgan préstamos de manera gratuita. A cambio se le pide al prestatario —en el caso de un préstamo comercial, por ejemplo— cierta participación en las ganancias del negocio.



# SIN LIDERAZGO RESPONSABLE NO HAY CAPITAL

Olga Bravo

Tener en cuenta el impacto social y medioambiental de las decisiones de negocios beneficia a la sociedad y al planeta, tanto como a las organizaciones y sus accionistas. Hay una tendencia creciente entre financistas a exigir prácticas de liderazgo responsable como condición para aportar capital.

SI BIEN EXISTEN PRUEBAS de empresas centenarias que intentan mejorar la sociedad, la comunidad o a grupos de intereses particulares, durante las últimas dos décadas se ha puesto especial atención a las prácticas de negocio éticas y responsables. Esta es, en buena medida, una respuesta a escándalos y crisis financieras como la del año 2008. Pero esta atención refleja también un cambio de actitud de la sociedad y los particulares hacia el comportamiento de las organizaciones.

El Foro Económico Mundial habla de capitalismo de partícipes (*stakeholders*). Se habla también de triple impacto (económico, social y ambiental), criterios ASG (ambiente, sociedad y gobierno empresarial) y empresas B (empresas que cumplen los estándares de desempeño, transparencia y responsabilidad social y medioambiental definidos por B Lab, una organización global sin fines de lucro dedicada a transformar la economía global para beneficiar a la gente y al planeta). Lo cierto es que los inversionistas institucionales y los prestamistas están empezando a exigir prácticas responsables como condición para proporcionar capital.

## Liderazgo responsable

No existe una definición única de liderazgo responsable. Se lo ha definido como «la gestión intencional de los impactos ambientales, sociales y económicos para lograr beneficios sostenibles para los múltiples partícipes».<sup>1</sup> También como la integración del liderazgo ético y la responsabilidad social corporativa, con el propósito de considerar y responder a los intereses de la organización y los partícipes.<sup>2</sup> La Cátedra de Liderazgo responsable —que llevan adelante el IESA y el Dividendo Voluntario para la Comunidad— lo define como «un liderazgo que procura el bien en sus fines, acciones intermedias y entorno en el que actúa».

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

Las diferentes aproximaciones coinciden en que este tipo de liderazgo procura el beneficio económico para los accionistas (condición necesaria para la sostenibilidad de la empresa), el cumplimiento legal y normativo (condición necesaria para contar con una licencia para funcionar) y la consideración activa del bienestar de los empleados, el respeto de los derechos humanos, las comunidades aledañas a la organización, la sociedad en general y el medioambiente.

Estas aproximaciones enfatizan, además, la importancia de las prácticas que caracterizan el liderazgo responsable, más allá de las declaraciones o intenciones. Algunas prácticas de liderazgo responsable incluyen:

- Inversión en las comunidades locales mediante donaciones, voluntariados y empleos.
- Mantenimiento de estándares exigentes de gobierno empresarial y transparencia.
- Prácticas laborales éticas como salarios dignos y beneficios, diversidad, equidad e inclusión.
- Minimización del daño medioambiental mediante el uso eficiente de recursos y prácticas ecológicas.

En los últimos veinte años ha surgido un consenso entre académicos y líderes empresariales de que estas prácticas de liderazgo responsable crean valor compartido al beneficiar a la empresa y la sociedad. Los líderes empresariales, por su parte, adoptan el enfoque de «liderazgo responsable» por diversas razones: convicción personal, comprensión de sus beneficios o presión de diversos grupos (clientes, gobiernos, sociedad civil o financistas).

La exigencia de liderazgo responsable se expresa de formas diversas. Los consumidores, por ejemplo, manifiestan preferencias por productos y servicios de compañías que exhiben conductas consideradas amables con la naturaleza, respetuosas de los derechos humanos o comprometidas con el desarrollo social.

Los legisladores han impuesto normas, como la Ley Sarbanes-Oxley, en Estados Unidos, diseñada para asegurar la presentación adecuada de informes sobre las actividades financieras de las empresas de manera de prevenir crisis causadas por comportamientos negligentes o potencialmente negligentes. Organismos internacionales como Naciones Unidas promueven acuerdos internacionales vinculantes, como el Acuerdo de París —un tratado internacional sobre cambio climático, suscrito por 193 países más la Unión Europea— cuya meta es mantener el aumento de la temperatura global muy por debajo de 2° C. Los inversionistas, por su parte, y cada vez con mayor frecuencia, condicionan la financiación de las organizaciones a la evaluación de factores relacionados con el liderazgo responsable.

### Un plan de negocio para el liderazgo responsable

A primera vista, el liderazgo responsable pareciera implicar un riesgo para las finanzas de las empresas. Los estudios muestran lo contrario. El liderazgo responsable se asocia con mayor innovación, menor riesgo, más acceso a recursos y mayor compromiso de partícipes.<sup>3</sup>

Todo esto se traduce en ventajas competitivas y desempeño financiero superior a largo plazo. Las prácticas responsables, cuando se implementan estratégicamente, crean «valor compartido» para la empresa y para la sociedad.<sup>4</sup>

Las organizaciones que impulsan la gestión del bienestar, la diversidad y la inclusión tienden a lograr mayores productividad y retención de empleados,<sup>5</sup> mayor capacidad de innovación y adaptación, y mejor desempeño económico.<sup>6</sup> Las empresas sostenibles ambientalmente tienen más acceso a capital y menos riesgo.<sup>7</sup> Además, las empresas con sólidos programas de responsabilidad social gozan de reputación, legitimidad y compromiso de los empleados.<sup>8</sup> Mantener relaciones de calidad con los diferentes partícipes ayuda a una empresa con buen desempeño a mantener ganancias supe-

El liderazgo responsable se asocia con mayor innovación, menor riesgo, más acceso a recursos y mayor **compromiso** de partícipes.

riores; y a una empresa con mal desempeño, a salir de su posición desventajosa más rápidamente.<sup>9</sup>

### Tendencias en finanzas sostenibles

Se habla de finanzas sostenibles cuando las decisiones de inversión toman en cuenta consideraciones ambientales, sociales y de gobierno empresarial (ASG). El horizonte de tiempo es clave: se privilegia la sostenibilidad —ganancias durante un período largo— sobre las ganancias a corto plazo.

Entre las consideraciones ambientales se encuentran la mitigación y la adaptación al cambio climático, así como cualquier otra acción relacionada con el resguardo de la na-

## El compromiso de la Unión Europea con el medioambiente se manifiesta en el Pacto Verde Europeo: un conjunto de iniciativas puestas en marcha en 2019 cuyo objetivo es alcanzar la neutralidad climática de sus países miembros para el año 2050.

turalidad; por ejemplo, preservación de la biodiversidad, catalogación de especies (particularmente pertinente en el caso de obras de infraestructura o minería), prevención o mitigación de la contaminación, y economía circular.

Las consideraciones sociales suelen referirse a cuestiones de equidad, inclusión, relaciones laborales, oportunidades e inversión en las personas y sus habilidades, diversidad e inclusión, promoción de las comunidades, así como el respeto y la promoción de los derechos humanos. El gobierno de organizaciones públicas y privadas —incluidas las estructuras de gestión, las relaciones con los empleados y la remuneración de los ejecutivos— desempeña un papel fundamental para garantizar las consideraciones sociales y ambientales en los procesos de decisión.

Para la Comisión Europea las finanzas sostenibles apoyan el crecimiento económico al tiempo que reducen las presiones sobre el ambiente.<sup>10</sup> El compromiso de la Unión Europea con el medioambiente se manifiesta en el Pacto Verde Europeo: un conjunto de iniciativas puestas en marcha en 2019 cuyo objetivo es alcanzar la neutralidad climática de sus países miembros para el año 2050. El Pacto Verde cuenta con un primer tramo de financiamiento, para ejecutarse entre 2021 y 2027, de 55.000 millones de euros, provenientes de un fondo creado para tal fin: el Fondo de Transición Justa.<sup>11</sup>

Los inversionistas institucionales y los prestamistas han comenzado a integrar factores ASG en sus decisiones de inversión y préstamo. El propósito es dirigir capital hacia empresas bien administradas que ofrecen beneficios sociales y ambientales positivos. Esta tendencia incluye:

- Inversión sostenible y ambiental, un mercado de 30.000 millones de dólares en 2018 y 33.500 millones en 2020.<sup>12</sup>
- Préstamos vinculados a ASG.
- Calificación de bonos basada en ASG por agencias como MSCI y Sustainalytics.

- Compromisos de cero emisiones netas por bancos como Goldman Sachs.

Las exigencias de inversionistas y prestamistas constituyen un incentivo para la adopción de prácticas de liderazgo responsable. Mostrar sólidos desempeños ASG se está convirtiendo en un requisito para acceder al capital en muchos sectores. Quienes no cumplan enfrentarán mayores costos de capital.

### El liderazgo responsable se reafirmará en el futuro cercano

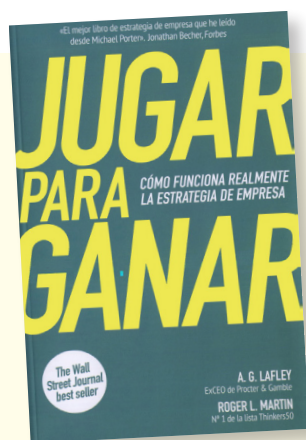
El liderazgo responsable tiene un enorme potencial para ofrecer bienestar y prosperidad, así como beneficios para las organizaciones y el mundo. El liderazgo responsable no se limita a respetar el marco legal y responder a las expectativas de los accionistas, sino que va más allá, para considerar el bien que puede realizar, con sus fines y acciones intermedias.

En años recientes este tipo de liderazgo se ha convertido en un imperativo estratégico. Las prácticas de liderazgo responsable crean valor compartido: benefician a las empresas y a la sociedad. Paralelamente, los financistas e inversionistas ven en estas prácticas un mecanismo de mitigación de riesgo. Al integrar la consideración de estas prácticas en sus decisiones de asignación de capital, incentivan el ejercicio de prácticas de liderazgo responsable.

Esta convergencia perfila un camino hacia finanzas y negocios más sostenibles y éticos en las próximas décadas. Las organizaciones que adopten tempranamente un enfoque de liderazgo responsable estarán mejor posicionadas para acceder al capital, gestionar riesgos, atraer talento y asegurar competitividad a largo plazo. ■

### NOTAS

- 1 Visser, Wy Courtice, P. (2011). *Sustainability leadership: linking theory and practice*. SSRN Working Paper. <http://ssrn.com/abstract=1947221>, p. 7.
- 2 Shi, Y. y Ye, M. (2016) Responsible leadership: review and prospects. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(8), 877-884. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.68083>, p. 878.
- 3 Atkins, B. (2015). Corporate social responsibility: a strategy for sustainable business success. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/nov/09/corporate-social-responsibility-strategy-sustainable-business>
- 4 Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- 5 Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1-19. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0046>
- 6 Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M. y Abouzahr, K. (2018). *How diverse leadership teams boost innovation*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- 7 Clark, G. L., Feiner, A. y Viehs, M. (2014). *From the stockholder to the stakeholder: how sustainability can drive financial outperformance*. University of Oxford-Arabesque Partners. [https://www.smithschool.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-03/SSEE\\_Arabesque\\_Paper\\_16Sept14.pdf](https://www.smithschool.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-03/SSEE_Arabesque_Paper_16Sept14.pdf)
- 8 Collier, J. y Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>
- 9 Choi, J. y Wang, H. 2009. Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895-907. <https://doi.org/10.1002/smj.759>
- 10 European Commission. (s. f.). *Overview of sustainable finance*. [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en)
- 11 European Commission. (s. f.). *Just Transition Fund*. [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/just-transition-fund\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/just-transition-fund_en)
- 12 GSIR (2018). *Global Sustainable Investment Review 2018*. [http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/06/GSIR\\_Review2018.pdf](http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/06/GSIR_Review2018.pdf)  
GSIR (2020). *Global Sustainable Investment Review 2020*. <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf>



## CINCO PREGUNTAS CLAVE PARA DEFINIR UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

A. G. Lafley y Roger L. Martin: *Jugar para ganar: cómo funciona realmente la estrategia de empresa*. Arpa & Alfil Editores, 2020.

CARLOS JIMÉNEZ, director de Datanálisis, empresa de investigación de mercados, y de la empresa consultora Usefull Agency / [CarlosJimenez.net](http://CarlosJimenez.net)

Las empresas deben responder una serie de preguntas clave para recorrer su camino estratégico. Este es el aporte principal de *Jugar para ganar*, el libro en el que sus autores no solo formulan esas preguntas, sino también las ilustran detenidamente con su experiencia en Procter & Gamble (P&G), la empresa multinacional de productos de limpieza y cuidado personal.

Alan George Lafley fue presidente ejecutivo de P&G, mientras que Roger L. Martin es un reconocido asesor empresarial y autor de diversos libros de estrategia. Ambos emplearon un enfoque que duplicó las ventas de P&G, cuadruplicó sus ganancias y aumentó su valor de mercado por encima de los cien mil millones de dólares en la primera década de los años 2000.

«El consumidor es el jefe» es el conocido mantra de Lafley, quien durante su gestión al frente de P&G centró sus esfuerzos en marcas mil millonarias como Crest, Tide y Pampers, y desarrolló también nuevas marcas con el empleo de métodos de «innovación abierta» —una empresa colabora con sus clientes, proveedores, organizaciones académicas y empresas para solucionar problemas e innovar en productos— mediante el uso de la plataforma de internet Connect+Develop.

*Jugar para ganar* aporta conceptos, métodos y ejemplos de gran ayuda para quienes desean aprender acerca de la estrategia empresarial como parte de sus estudios, o para quienes intentan mejorar su trabajo estratégico, sea en una iniciativa empresarial durante sus primeras fases o en una gran empresa. Los autores enfatizan que, aunque sus ejemplos son de P&G, sus aportes se pueden aplicar en distintos sectores y clases de empresas.

### Cinco preguntas clave

Si la estrategia empresarial consiste en tomar decisiones específicas para ganar en el mercado, hay que precisar cuáles

**La estrategia es un conjunto integrado de elecciones que catapultan a una empresa hasta un lugar privilegiado de su sector. El objetivo es crear una ventaja sostenible y un valor superior con respecto a la competencia.**

son las preguntas que la empresa debe responder para definir su estrategia. En este sentido, Lafley y Martin proponen las siguientes cinco interrogantes:

1. ¿Cuál es la aspiración ganadora? El propósito de la empresa y su aspiración motivadora.
2. ¿Dónde se va a jugar? Un campo de juego en el que se pueda lograr esa aspiración.
3. ¿Cómo se va a ganar? La forma de ganar en el campo de juego elegido.
4. ¿Cuáles capacidades se necesitan? El conjunto y la configuración de capacidades necesarias para ganar según la forma elegida.
5. ¿Cuáles sistemas de gestión se necesitan? Los sistemas e indicadores que validan las capacidades y permiten elegir.

Lafley y Martin enfatizan la importancia de responder todas estas preguntas para alcanzar el éxito, y no quedarse en la definición de la aspiración ganadora o en la fase de cómo ganar. Es importante transitar todo el proceso. También es clave entender que estas decisiones se relacionan entre ellas en forma de cascada: las primeras fijan el contexto para las siguientes, que a su vez influyen en las primeras. En fin, como dicen los autores, la estrategia es un proceso repetitivo que sugiere regresar si se descubren claves en fases posteriores de la cascada. Una empresa pequeña puede

tener una única cascada para toda la organización, mientras que en empresas muy grandes puede haber varias, como para toda la empresa o para una unidad de negocio.

### 1. ¿Cuál es la aspiración ganadora?

Esta primera pregunta define el rumbo de las demás decisiones. Una misión ambiciosa no es una estrategia, sino más bien un comienzo.

Ganar podría traducirse como aumentar la participación de mercado, alcanzar un volumen de ventas o atender un mercado geográfico. Los autores recomiendan empezar con la gente (consumidores y clientes), no con el dinero (el precio de la acción). Cuando se pone el foco en la gente y sus necesidades se evita caer en el peligro de la «miopía del mercadeo» (centrarse en satisfacer las necesidades inmediatas de una empresa en vez de las del consumidor), alertado en 1960 por Theodore Levitt, profesor de la Escuela de Negocios Harvard.

Definir una aspiración ganadora implica también analizar a los competidores, no solo a los más cercanos y parecidos, sino también a los que están fuera de la industria. Analizar a los competidores aporta puntos de vista útiles sobre las diversas formas de ganar en un mercado y no se limita a respuestas tácticas de corto plazo.

Quizás el aspecto más peculiar de esta primera fase es el énfasis de los autores en la necesidad de ganar, no solo de competir. Una aspiración ganadora saca de la zona de mediocridad y garantiza que se tomen las decisiones necesarias y se destinen los recursos para aumentar las posibilidades de éxito.

### 2. ¿Dónde se va a jugar?

Si se desea ganar hay que definir dónde se va a competir. Ninguna empresa puede abarcarlo todo y a todo el mundo, y aún así ganar. Responder esta pregunta también implica definir dónde no se va

a competir; eso puede ahorrar muchos recursos (y dolores de cabeza).

Responder esta pregunta lleva a definir dónde competirá la compañía: en cuáles mercados o segmentos, con cuáles clientes y consumidores, en cuáles canales, en cuáles categorías de productos, etc. Estas preguntas se refieren a una serie de dominios, entre los que se encuentran los siguientes:

- Geografía: ¿en cuáles países o regiones se intentará competir?
- Productos: ¿cuáles tipos de productos y servicios se van a ofrecer?
- Segmentos de consumidores: ¿cuáles grupos de consumidores serán el objetivo? ¿En qué rango de precios? ¿Cuáles necesidades se satisfarán?
- Canal de distribución: ¿cómo se llegará a los clientes? ¿Cuáles canales se usarán?
- Fase de producción vertical: ¿en cuáles fases de la producción se participará?

En la pregunta «¿Dónde se va a jugar?» la competencia es también un factor determinante. Hay que estudiar los objetivos y las capacidades de los competidores, y construir posibles escenarios relacionados con las respuestas.

La mayor tentación que se puede enfrentar al elegir dónde competir es tratar de serlo todo para todos los clien-

## Si se desea ganar hay que definir dónde se va a competir. Ninguna empresa puede abarcarlo todo y a todo el mundo, y aún así ganar.

tes. Otro error es pensar que siempre hay que quedarse donde se está y caer en el «dilema del innovador»: dado que los recursos son limitados, ¿qué es más conveniente, explotar el negocio actual o explorar otros negocios?

### 3. ¿Cómo se ganará?

La decisión de cómo ganar está íntimamente ligada a la de dónde jugar. El problema no es cómo ganar en términos generales, sino cómo ganar en los dominios elegidos para jugar. Lafley y Martin enfatizan este aspecto, porque muchas empresas se ven atraídas por soluciones genéricas.

Para determinar cómo ganar, una organización debe decidir cómo crear un valor único y aportarlo sistemáticamente a los clientes de un modo distinto al de los competidores. Acá de nuevo es clave

entender a los competidores para ofrecer valor diferenciado. Michael Porter lo llamaba «ventaja competitiva» y, como lo señaló hace más de tres décadas, solamente hay dos formas genéricas de hacerlo: ser líder en costos y diferenciarse.

En la última década han surgido nuevos enfoques que suelen explicar mejor cómo se puede ganar en mercados no tradicionales, entre los cuales se encuentra el concepto de las estrategias tipo «el ganador se lo lleva todo». La idea es que la empresa sea capaz de encontrar una fórmula para competir y crear una escala tan grande que le permita expresar su ventaja hasta apoderarse de todo el mercado. Son estrategias muy relacionadas con el llamado «efecto red».

Lafley y Martin indican que no hay una estrategia perfecta que dure para siempre. Asimismo, hay varias formas de ganar en casi cualquier sector. Por eso es crucial reforzar la capacidad de pensamiento estratégico dentro de la organización y no depender de fórmulas genéricas.

### 4. ¿Cuáles capacidades se necesitan?

Las capacidades son el conjunto de actividades y competencias clave que ayudan a la empresa a decidir dónde jugar y cómo ganar. Estarán definitivamente relacionadas con la manera de competir que elija la empresa.

Michael Porter señaló que es difícil extraer una ventaja competitiva fuerte y sostenible de una sola capacidad (por

estructuras, sistemas e indicadores de apoyo la estrategia es un deseo, un conjunto de objetivos que tal vez se consigan o tal vez no.

Estos sistemas deben también garantizar que cada decisión se comunica a toda la compañía, que a los empleados se los forma para respetar las decisiones y usar las capacidades, que se prevé la financiación y el mantenimiento de capacidades a lo largo del tiempo, y que se mide la eficacia de las decisiones y el progreso hacia las aspiraciones. Este aspecto es clave en la ejecución. En el caso de P&G, Lafley y Martin cambiaron incluso el sistema de reuniones, para hacerlas más productivas y eficaces, y las combinaron con una cultura de indagación que abrió las puertas a conversaciones estratégicas profundas.

### Unir los puntos

Para aumentar las posibilidades en la formulación de las estrategias, Lafley y Martin plantean un enfoque muy interesante que parte de verbalizar el dilema fundamental y de trazar al menos dos caminos diferentes para la organización según la aspiración ganadora que se haya planteado. Luego, para evaluar cada camino, el equipo debe reflexionar acerca de las preguntas «¿Qué tendría que ser cierto?» o «¿En cuáles condiciones podríamos ganar con esta posibilidad?», con respecto a cuatro factores que forman lo que los autores denominan el flujo lógico de la estrategia:

- El sector: ¿cuál es la estructura del sector y el atractivo de sus segmentos?
- Los clientes: ¿qué valoran los clientes, los canales y los consumidores finales?
- La posición relativa: ¿cómo le va a la compañía y cómo le podría ir con respecto a la competencia?
- La competencia: ¿qué hará la competencia como respuesta al plan de acción?

Una de las principales ideas que quedan de este libro es que la estrategia es un proceso y no un resultado. Además, hay que ser suficientemente flexible para revisar aspectos definidos previamente con base en nuevos conocimientos y decisiones. El proceso consiste entonces en desarrollar capacidades en la organización, sin aferrarse a un plan que puede dar una respuesta, pero que también puede ser la fórmula para el fracaso. ■

ejemplo, tener el mejor personal de ventas o la mejor tecnología del sector). Debe extraerse de un conjunto de capacidades que deben relacionarse entre sí e incluso reforzarse mutuamente.

En el caso de Procter & Gamble, el abanico de capacidades es amplio y diverso, por ser una empresa global. Pero solo unas pocas capacidades son absolutamente fundamentales para ganar en el lugar y de la manera como esta empresa eligió cuando los autores lideraron su estrategia: comprensión profunda del consumidor, innovación, construcción de marca, habilidad go-to-market y escala global.

### 5. ¿Cuáles sistemas de gestión se necesitan?

Los sistemas de gestión pueden impulsar, respaldar y medir la estrategia. Sin



# EURÍPIDES: DRAMATURGO DE LA ILUSTRACIÓN Y PERSONAJE TEATRAL

Leonardo Azparren Giménez

*La decadencia del imperio ateniense tuvo entre sus causas la derrota en la guerra del Peloponeso y la ausencia de grandes líderes como Pericles. Ante el nuevo drama, Atenas y sus ciudadanos tuvieron en Eurípides a quien mejor lo representó.*

LA POPULARIDAD de Eurípides (¿485-484?-406 a. C.) no se hizo esperar después de su muerte. Prueba de ello es la cantidad de obras suyas conservadas, superior a las de los otros dos trágicos. Algo más joven que Sófocles, vivió con intensidad la experiencia de los grandes procesos de la democracia ateniense. Es, fundamentalmente, el dramaturgo de la Ilustración griega, producto de la influencia de los sofistas. No tuvo conocimiento directo de los años épicos de las guerras médicas. Vivió la desarticulación de los principios fundacionales de la democracia ateniense y su generación no tuvo los héroes modelicos de la *pólis* de Esquilo, sino políticos y militares, más de uno demagogo y oportunista que sucumbieron con la guerra del Peloponeso, su experiencia más angustiosa.

Testigo y protagonista de esa crisis, no fue ortodoxo con respecto a la moral y las creencias tradicionales en crisis por las nuevas ideas y acontecimientos políticos, aunque no renunció del todo a ellas. Se ajuste o no a la realidad, el retrato teatral construido por Aristófanes no hizo ni ha hecho mella en el dramaturgo ni en la trascendencia de sus obras. Sin embargo, los investigadores coinciden en atribuirle una vida personal problemática en sus relaciones con la ciudad, además de ser un autor atento a los cambios vividos en su tiempo. Fue un intelectual en el significado moderno del término; poseedor, además, de una biblioteca.

Eurípides nació en la isla de Salamina. Una leyenda hace coincidir su nacimiento con la batalla que allí tuvo lugar, en la cual peleó Esquilo y en cuya celebración triunfal participó el joven Sófocles. Desde joven se interesó por la actividad intelectual de Atenas, amén de su tendencia al aislamiento, alejado de la vida diaria ateniense. Su vida familiar no fue armónica con sus esposas Melito y Quérine, y la presencia en su casa de Cefisofonte, su ayudante y colaborador, se prestó para especulaciones de ser víctima de adulterios.

Vivió una época de grandes cambios intelectuales que pusieron en crisis las creencias ancestrales, al tiempo que afloraron nuevas concepciones sobre el ser humano en las que el movimiento de la sofística ocupó un espacio muy importante, en particular las enseñanzas de Protágoras. Aunque no fue discípulo directo de ese movimiento intelectual sí fue contemporáneo; de ahí su racionalismo.

Los cambios habidos en la política y la filosofía hicieron crisis en él, hasta hacerlo dudar de la visión del héroe de origen aristocrático. Por eso Eurípides tiene una visión heterodoxa de las fábulas tradicionales, y sus situaciones y personajes no alcanzan un perfil preciso respecto de la visión tradicional. El siglo V a. C. fue una época de cambios radicales, desde los triunfos contra los persas, pasando por el esplendor de la época de Pericles, hasta los conflictos internos que aniquilaron el poderío

griego, además de la radicalización de la democracia.

Sin haber sido discípulo de los sofistas, su obra testimonia una visión crítica del sistema tradicional de valores y creencias. Asigna a la subjetividad humana una iniciativa antes adjudicada a los dioses y relativiza la moral privada y pública, para expresar algún escepticismo acompañado de reflexiones demolidoras; por eso sus personajes carecen de idealidad, son tipos de tamaño humano y se percibe arbitrariedad en los dioses. El realismo que se le atribuye fue abonado por Aristóteles en la *Poética*: «Sófocles decía que él representaba los hombres como deben ser, y Eurípides como son» (1.460 b33-34). Estos elementos de su teatro y su pensamiento llevaron a Cleón a denunciarlo de asebia (impiedad).

En 455 a. C. obtuvo su primer coro y en 441 a. C. su primer premio, además de otros tres, aunque obtuvo coros para veintidós tetralogías. Murió en el extranjero y en 406 a. C. Sófocles se vistió de luto junto con su coro en su homenaje.

## El dramaturgo de la Ilustración ateniense

El pensamiento de Protágoras implicó un nuevo individualismo: «El hombre es la medida de todas las cosas, las que son en cuanto son y las que no son en cuanto no son». No solo cambió la teoría del conocimiento, ahora dependiente de la subjetividad del individuo y no

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

de verdades objetivas, sino también la moral, ahora basada en normas convencionales y, por qué no, oportunistas.

El teatro de Eurípides representa las contradicciones de esa realidad social. Critica y reivindica a la divinidad y su poder; censura y justifica comportamientos humanos contrarios al buen sentido; condena el poder del más fuerte contra el individuo, pero valora la preeminencia de los valores históricos de la *pólis*; es decir, es testigo activo de las contradicciones de Atenas producto del conflicto entre la tradición y las innovaciones de la Ilustración.

Eurípides es un dramaturgo consternado por la crisis de los valores y creencias tradicionales, por la derrota de su ciudad y creyente, a su manera, en los principios fundacionales de la democracia. Un dramaturgo que, a fin de cuentas, no propone un proyecto de sociedad y vida como Esquilo en la *Orestíada*, ni postula un sistema de valores y creencias, en correlación crítica con los cuales construye la fábula de sus obras y las situaciones en las que actúan sus personajes. Eurípides, por ilustrado, es el dramaturgo del desconcierto.

Cuando Aristóteles estudia en la *Poética* las condiciones para que compasión y temor tengan lugar, y presenta una tragedia con todas sus características, afirma que Eurípides es «el más trágico de los poetas». Muchas de sus tragedias terminan en infortunio, dando así cumplimiento al principio según el cual la tragedia pasa de la dicha al infortunio, única manera de producir compasión y temor.

Los vínculos de Esquilo y Sófocles con Atenas fueron profundos; el primero como guerrero en las batallas por la independencia contra Persia, mientras que Sófocles ocupó cargos importantes en la conducción del Estado. Eurípides, en cambio, no fue proclive a integrarse a la vida pública de su ciudad y, en consecuencia, no tuvo una comunicación fresca con sus espectadores. Los tres tuvieron razones para producir un teatro que representó, según los propósitos de cada quien, sus visiones del mundo y de la sociedad ateniense que, triunfadora contra los persas, construyó un imperio político, económico y cultural con Pericles como cabeza visible. Luego fue derrotada en la guerra del Peloponeso, en medio de los cambios producidos por la Ilustración sofística, que puso en entredicho los valores y creencias tradicionales griegas.

Experiencia tan diversa y dinámica se tradujo en un teatro no sujeto del todo a la preceptiva aristotélica de la tragedia, razón por la cual ha sido criticado por representar la decadencia del género trágico. Por esta razón resulta interesante traer a colación la opinión de un autor distante en el tiempo sobre su talento innovador. G. E. Lessing en su *Dramaturgia de Hamburgo*, escribió el 13 de octubre de 1767:

¿Qué me importa que una obra de Eurípides no sea del todo una narración ni un drama? Digamos que es un híbrido, bastará con que ese híbrido me deleite y me edifique más que los en-

el trágico que construyó los personajes femeninos más atractivos por su fuerza dramática y escénica. Además, su abordaje del mundo de la mujer marca una diferencia importante en el tratamiento de las fábulas empleadas por los tres trágicos.

Resalta las relaciones de las mujeres con sus maridos, por lo que presenta una temática nueva que ha llevado a algunos críticos interpretar esas obras como dramas burgueses. En *Alceste* (438 a. C.), por ejemplo, presenta el sacrificio de una mujer por su marido, Admeto, decisión que toma por su responsabilidad como esposa, no por amor, y su carácter es definido por la moderación (*sophrosyne*) con

### **Eurípides vivió una época de grandes cambios intelectuales que pusieron en crisis las creencias ancestrales, al tiempo que afloraron nuevas concepciones sobre el ser humano.**

gendros regularísimos de vuestro correcto Racine, o de quien quiera que sea. Porque un mulo no sea ni un caballo ni un asno, ¿dejará de ser uno de los más útiles animales de tiro?<sup>1</sup>

Lessing se oponía a la visión escolástica del teatro griego y al modelo neoclásico, regido por la observancia de una preceptiva rígida, y aceptó y compartió las innovaciones discursivas y temáticas de Eurípides.

Hay dos aspectos nuevos en su teatro: la innovación del discurso trágico y su visión del hombre griego de finales del siglo V a. C. Ambos están correlacionados porque responden a sus propósitos ideológicos y a las estrategias discursivas para alcanzarlos. Quizás por esas innovaciones Aristóteles lo consideró el más trágico de los poetas.

Es posible deslindar dos grandes dramas en la producción de Eurípides: la situación de la mujer y la situación política por la guerra del Peloponeso. Representó personajes femeninos vigorosos, cuya situación familiar es la causa de sus caracteres dominados por el amor y la pasión. Son mujeres víctimas de situaciones sobrevenidas que las colocan en coyunturas sin salidas, salvo la muerte. Algunos de estos personajes han tenido mucha influencia en la historia del teatro —Medea y Fedra— y han sido determinantes en la percepción y la definición de su teatro como

que actúa. En *Andrómaca* (427-425 a. C.) la guerra de Troya despoja a la protagonista de toda su dignidad por la muerte, sin apelación, de sus hijos. Es una obra de conflictos de familia, sin obviar la visión patriótica de Eurípides ateniense y su crítica a Esparta; también sus primeras críticas a Apolo y una visión de la vida parecida a la de Edipo tirano (429-425 a. C.): «Nunca debes llamar feliz a ningún mortal antes de ver que ha muerto y después de alcanzar su último día ha descendido abajo».

El otro gran tema, la guerra del Peloponeso, lo expresa con sus obras sobre la guerra de Troya, en las que reduce a los héroes —por su oportunismo y pragmatismo— y en las que establece un vínculo con su visión de la mujer, víctima de esa guerra. No es casual, por lo tanto, que haya escrito diez obras con la guerra de Troya como telón de fondo, siete de ellas con nombres de mujer: *Andrómaca* (427-425 a. C.), *Hécabe* (424 a. C.), *Electra* (419 a. C.), *Las troyanas* (415 a. C.), *Ifigenia entre los Tauros* (414 a. C.), *Helena* (412 a. C.) e *Ifigenia en Aulide* (405 a. C.).

#### **El personaje teatral**

Eurípides es el primer dramaturgo objeto de un retrato actuado y hablado desde el escenario. ¿El autor? Su contemporáneo Aristófanes, quien en tres de sus obras hizo de él uno de sus personajes preferidos. ¿Con qué propósi-

to? Similar al que lo llevó a poner en escena a Sócrates, filósofo, y a Cleón, político demagogo de la época; es decir, discutir desde el teatro a personajes públicos notorios en lo que concernían al espectador como representantes o productos de la Ilustración, con la libertad sin restricciones de la democracia ateniense en crisis.

Los críticos discuten hasta qué punto el personaje Eurípides contiene rasgos del dramaturgo ateniense y cuáles. En todo caso, el personaje fue construido por quien conoció al dramaturgo y sus obras, quien, a su vez, tuvo la oportunidad, por lo menos en dos ocasiones, de verse en escena. Eurípides es personaje en *Los acarnienses* (425 a. C.), *Las tesmoforias* (411 a. C.) y *Las ranas* (406 a. C.).

Para la temática de la comedia aristofánica, muy correlacionada con la vida diaria privada y pública de Atenas, la vida y la obra del Eurípides, sus temas y el talento crítico e incisivo del comediógrafo son razones suficientes para comprender por qué fue objeto

de esa atención; no así Sófocles, también contemporáneo de Aristófanes. Cuando, en *Las ranas*, junto a Eurípides colocó a Esquilo, Aristófanes tuvo razones muy específicas, directamente relacionadas con la situación del teatro y de Atenas en los años finales del siglo V a. C.

Aristófanes tenía 25 años en 425 a. C. cuando estrenó *Los acarnienses*, en los marcos sociales de una sociedad democrática en guerra y en revisión cultural por la sofística. Para entonces ya era un espectador conocedor del teatro de su época, en particular el de Eurípides, quien había estrenado *Las peliades* (455 a. C.), *Licimnio y Egeo* (450 a. C.), *Alceste* y *El cíclope* (438 a. C.), *Medea* (431 a. C.), *Los heráclidas* (430 a. C.), *Cresfontes* (429 a. C.), *Hípólito* (428 a. C.) y *Andrómaca* (427 a. C.), cuatro de las cuales tienen a algunas de sus heroínas más importantes.

Diceópolis, protagonista de *Los acarnienses*, asistirá a una asamblea sobre la paz; pero tiene miedo: «Sé cómo son los rústicos (*ágroikos* = cam-

pesinos), cómo disfrutaban si un charlatán cualquiera los elogia a ellos y a la ciudad» (370). Entonces decide vestir «del modo más lastimero» (380) antes de pronunciar su discurso, y para lograrlo visita a Eurípides, a quien le pide «un pequeño harapo de tu vieja tragedia (*drámatos*)» (415).

Aristófanes construye su fábula con base en una situación política en la que la Asamblea de los *polítes* estaba a merced de demagogos, quienes después de Pericles tuvieron influencia determinante en las medidas adoptadas en la ciudad. El Eurípides de esta comedia es un creador de personajes harapientos, no de héroes grandiosos. Cuando Diceópolis habla con el trágico le pide todo tipo de harapos. Son tantos los que pide, que Eurípides se queja: «Amigo, vas a dejarme sin tragedia (*tragodian*). Tómala y vete» (464). «Adiós mis dramas (*drámata*)» (470). Aristófanes juega con dos palabras clave —drama y tragedia— para referirse a las obras de un dramaturgo criticado por haber degradado la tragedia.

A Eurípides se le acusa de ser **enemigo** de los dioses, aunque su teatro es democrático y enseñó al **espectador** «a pensar, ver, comprender, retorcer, amar, maquinarse, conjeturar maldades, mirarlo todo con aprensión».

En esta primera representación de su personaje Aristófanes se limita a tratar aspectos exteriores con los que Eurípides habría vestido a sus personajes; es decir, el comediógrafo se limita a las necesidades de la fábula y a las de Diceópolis para presentarse ante la asamblea de acarnienses. Aprovechó su conocimiento de la demagogia política de la época y de la persona del trágico y sus obras para construir su primera mofa y presentarlo ajeno a los personajes de talla heroica de Esquilo y Sófocles.

La situación de la fábula en la que participa Eurípides no es central, pero influye en sus otras situaciones. El propósito de Aristófanes está orientado a discutir la paz de Diceópolis, en torno a quien construye la situación básica de enunciación.

En *Las tesmoforias* Aristófanes coloca a su personaje en una situación límite. Es el día de las Tesmoforias en honor a Deméter, motivo por el cual las mujeres tendrán una asamblea sin participación de los hombres. Eurípides teme lo peor. En consecuencia, tiene necesidad de encontrar alguien que vaya a esa asamblea a defenderlo, y no

des el hijo de la verdulera y que recibimos de él toda clase de acusaciones. ¿Pues con qué desgracia deja este de ensuciar-nos? ¿Y en qué lugar no nos ha calumniado, con tal que haya espectadores, tragedias y coros, llamándonos adúlteras, locas por los hombres, borrachas, pura corrupción, gran desgracia para varones? (383 ss.).

Según esto Eurípides difamaba a las mujeres y las afectaba económicamente con sus tragedias; además, estimulaba el ateísmo. Para la fecha, Eurípides había estrenado *Alceste*, *Medea*, *Hipólito* y *Andrómaca*, con cuatro heroínas en situaciones en las que actúan apasionadamente.


En *Las ranas* Esquilo y Eurípides son pretextos de Aristófanes para su propósito de criticar la situación del teatro de su época y postular una solución imposible con miras a salvar la *pólis*. En un comienzo extraordinario típico, seguido de un discurso lógico, Dionisio, dios del teatro, viaja a los infiernos para buscar a Eurípides. Está decepcionado de los poetas vivos, a pesar de la existencia de poe-

dad se salve y pueda continuar con el teatro. Y cualquiera de los dos que vaya a aconsejar a la ciudad algo provechoso, a ese pienso llevarme. Y primero, ¿qué opinión tenéis cada uno de los dos acerca de Alcibíades? Porque la ciudad tiene un mal parto (1.417-1.420).

El propósito de Aristófanes es político; por eso menciona a Alcibíades, joven aristócrata que buscaba sobresalir en la ciudad opuesto a los pactos con los lacedemonios. Su crítica hace uso del tipo de situaciones y personajes que Eurípides había puesto en escena. Según el Servidor, en el Hades Eurípides presentó sus espectáculos «a los ladrones de ropa y a los cortadores de bolsas y a los parricidas y horada-muros», quienes lo consideraron el mejor por lo que «comenzó a agarrarse al trono en que se sentaba Esquilo» (771 ss.). Aristófanes parece añorar la presencia de héroes en la *pólis*.

Cuando comienza la discusión entre los dos trágicos, los mejores argumentos están en boca de Esquilo. A Eurípides se le acusa de ser enemigo de los dioses, aunque su teatro es democrático y enseñó al espectador «a pensar, ver, comprender, retorcer, amar, maquinar, conjeturar maldades, mirarlo todo con aprensión» (957-958), además de introducir temas familiares.

La situación básica de enunciación es la confrontación de estilos de teatro, para rescatar el adecuado a los momentos que vivía Atenas, derrotada en la guerra. Aristófanes ha sido señalado como un autor aristocrático y defensor de los tiempos antiguos, en contra de la modernidad del teatro de Eurípides. Sin embargo, en los marcos sociales del sistema de valores y creencias con los que los atenienses construyeron su modelo de *pólis*, no dejó de tener razón al rescatar a Esquilo, uno de los principales constructores de la ideología de la Atenas democrática y vencedora contra los persas. Por eso Plutón dice en *Las ranas*:

Ea, ya alegre / Esquilo, marcha y salva a esta / nuestra ciudad con sabias máximas / y da instrucción a los estultos, / que son muchos (1.500-1.503). 

## Eurípides es un dramaturgo consternado por la crisis de los valores y creencias tradicionales, por la derrota de su ciudad y creyente, a su manera, en los principios fundacionales de la democracia.

se le ocurre alguien mejor que Agatón, trágico importante de la época y tildado de afeminado. «Tienes un rostro lindo» (191), comenta Eurípides. Pero Agatón no acepta la encomienda y la asume el Pariente.

En una escena farsesca Eurípides le ayuda a disfrazarse de mujer para poder incorporarse a la asamblea, en la que más temprano que tarde es descubierto y apresado. Situación formalmente parecida representará Eurípides en *Las bacantes*, pero con propósitos políticos y religiosos muy radicales.

En la asamblea se exponen los argumentos contra Eurípides, en los que Aristófanes hace un retrato de su teatro tal y como pudo haber sido percibido por algunos espectadores, quizás por el mismo comediógrafo. Una de las asambleístas se expresa así:

Hace ya mucho tiempo que la pobre de mí sufre al ver cómo somos injuriadas por Eurípi-

tas jóvenes que componen tragedias «más verbosas que las de Eurípides», como comenta Heracles. La situación es deplorable para el dios: «Un poeta creador no puedes encontrarlo ya por mucho que lo busques: uno que pronuncie una palabra noble» (95-96).

El Eurípides de *Las ranas* carece de los rasgos bufonescos presentes en las otras dos comedias, aunque Aristófanes es consecuente con su crítica. En las escenas previas a la aparición de los dos trágicos, Dionisio protagoniza situaciones cómicas con comportamientos bufonescos. Pero el propósito de Aristófanes con el viaje de Dionisio al Hades no se debe solo a la inexistencia de buenos poetas vivos; es pretexto para colocarse en el centro de su contemporaneidad y reconocer la importancia pedagógica del teatro para la *pólis*:

Dionisio: Ea, escuchadme esto. Yo vine en busca de un poeta, ¿con qué fin? Para que la ciu-

### NOTA

- 1 Lessing, G. E. (1993). *Dramaturgia de Hamburgo*. Serie Teoría y Práctica del Teatro. N° 5. Asociación de Directores de Escena de España, p. 297.