

VOLUMEN XXVII • NÚMERO 3 • JULIO - SEPTIEMBRE 2022

GRANDES PROYECTOS: SUEÑOS Y REALIDADES

LA EMBRIAGUEZ DE LAS GRANDES CONSTRUCCIONES PUEDE TRAER
GRANDES ALEGRÍAS, PERO TAMBIÉN RESACAS MONUMENTALES

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- » ¿PUEDE HABER UNA TRANSICIÓN
ENERGÉTICA CON ENERGÍA BARATA?
- » LOS DESAFÍOS DE LA ECONOMÍA
VENEZOLANA: LA RESPUESTA
ES LA COMPETITIVIDAD
- » LA MERITOCRACIA Y SUS DESCONTENTOS



EDITORIAL	4	Grandes proyectos: sueños y realidades / Lorenzo González Casas
PARECERES	5	La urgencia de una descarbonización coordinada / Ramón Key y Claudina Villarroel
	6	Las zonas económicas especiales pueden ser un buen comienzo para estimular la inversión (si el Estado respeta las leyes) / Juan José Figueroa Torres
	9	Metaverso en la oficina: todavía queda mucho por aprender / Isabella Miralles
TEMA CENTRAL		Grandes proyectos de construcción: sueños y realidades
		Las operaciones urbanas de grandes dimensiones pueden conducir a notables éxitos y saltos en el prestigio y el grado de desarrollo cultural y económico, o a fracasos sociales y económicos de gran impacto.
	11	Moderaciones y desmesuras: grandes proyectos para la Gran Venezuela / Lorenzo González Casas
	14	Grandes proyectos de infraestructura: la realidad de Venezuela exige volver a lo básico / Gonzalo Tovar Ordaz
MODO TEXTO	17	Cansados de las noticias / Luis Ernesto Blanco
ENTRETELONES	18	De la «apariencia verde» a la transparencia / Fabiana Culshaw, periodista y psicóloga empresarial
RIESGO Y GANANCIA		Carlos Jaramillo
	19	El futuro del dinero
	19	El mundo de las carteras pasivas: más grande de lo que parece
	21	Empresas familiares: la tercera economía del mundo
EN EL IESE		Érika Hidalgo López
	22	De cómo se domó el gigantesco Caroní
	23	Empresas B: negocios que vinculan desarrollo social, protección del ambiente y rentabilidad
	24	Chequeo Digital: una plataforma para acelerar la digitalización de las empresas
	25	La moda sostenible se abre espacios y avanza hacia la economía circular

DEBATES IESE

Volumen XXVII, número 3, julio-septiembre 2022

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

Consejo editorial

Nunzia Auleta • Rubén Darío Díaz
Milko González • Rosa Amelia González
Carlos Jiménez • José Malavé • Ramón Piñango

Director

Ramón Piñango

**Concepto gráfico,
diseño y diagramación**
Laura Morales Balza

Publicidad
Morella Soto

Editor

José Malavé

Ilustración de portada
Piccaya / Stocklib

Editor asociado

Virgilio Armas



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

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	27	Desconexión moral: una explicación de la transgresión sin culpa / José Malavé Un aporte práctico de la psicología a la ética consiste en encontrar explicaciones para las transgresiones que cometen las personas normales; particularmente, cuando no perciben las implicaciones éticas de sus acciones o, si las perciben, intentan justificarlas y seguir viviendo «como si nada». La desconexión moral es, hoy, la más popular de esas explicaciones.
	36	La negociación: una nueva escuela de gerencia / José Mayora Cuando las modernas teorías sobre negociación lograron superar el carácter instrumental y recetario, la gerencia ganó un sistema muy útil para alcanzar objetivos y fortalecer su actividad —gracias a la preparación requerida para desarrollar negociaciones racionales— y el discurso gerencial ganó en precisión y pertinencia.
	40	Para entender el amor romántico / Víctor Carrillo Desde la década de los ochenta la ciencia social desarrolla un programa de investigación sobre el amor romántico. Su objetivo: conceptualizar esa emoción, categorizar los estilos o formas como aman los seres humanos y entender las variables que facilitan las relaciones románticas de largo plazo.
	44	El «año horrible» de la industria de la moda: ¿cuáles marcas sobrevivieron a la pandemia y por qué lo lograron? / Sofía Esqueda, Daniela Ponte y Andrea Ponce Las marcas del sistema de la moda tuvieron que adaptarse o morir ante la «sacudida darwiniana» ocasionada por la pandemia. El año 2020 fue muy duro para muchas marcas de la industria de la moda, que ya venían golpeadas por el cuestionamiento del sistema de moda rápida, de un consumidor más consciente y preocupado por la sostenibilidad.
RESEÑA	47	El mal triunfa cuando tiene método / Rafael Jiménez Moreno Reseña de <i>El ocaso de la democracia: la seducción del autoritarismo</i> , de Anne Applebaum; <i>Cómo perder un país: los siete pasos de la democracia a la dictadura</i> , de Ece Temelkuran; e <i>Infocracia: la digitalización y la crisis de la democracia</i> , de Byung-Chul Han.
ENSAYO	53	El universo Lear, absoluto y feudal / Leonardo Azparren Giménez <i>Lear</i> es la suma y síntesis de la visión del mundo shakespeareana: una situación de desamparo descarnado de un padre y un rey aferrado al poder absoluto. Shakespeare lo despoja de cualquier atisbo de esperanza para exponerlo a un sufrimiento sin parangón.

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

Grandes proyectos: sueños y realidades

LORENZO GONZÁLEZ CASAS

Make no little plans
Daniel Burnham

La aparición de grandes obras puede trazarse hasta la antigüedad, con los monumentos y establecimientos de Mesopotamia, Egipto y Mesoamérica. Pero fue a partir del siglo XIX, con la industrialización y las ideas de crecimiento y desarrollo —paradigmas del pensamiento moderno—, cuando se llegó a costos y dimensiones antes desconocidos. La nueva escala facilitó el surgimiento de las metrópolis con sus proyectos distintivos: pensar en grande, como alegaba Daniel Burnham en su plan para Chicago de 1909.¹

Esas obras permitieron a un porcentaje significativo de la humanidad disfrutar de servicios domiciliarios antes reservados a grupos privilegiados, rápidos sistemas de transporte, equipamientos de salud, educación, cultura y recreación, y edificaciones sólidas, utilitarias y bellas. Ahora bien, en muchos casos los proyectos han significado retos no superados.

El urbanista Peter Hall advirtió sobre las «patologías de la planificación» de enormes inversiones públicas y privadas, cuyos resultados fueron menos que satisfactorios: el avión supersónico Concorde, el Transporte Rápido de la Bahía de San Francisco (BART), el tercer aeropuerto de Londres, las autopistas londinenses, los nuevos campus universitarios de California, la Biblioteca Nacional de Inglaterra y la Ópera de Sidney.² Este último caso muestra que, a pesar de problemas de gestión, retrasos en la ejecución e incremento de los costos de construcción, la Ópera se convirtió en un símbolo de esa ciudad, y logró tanto valores intangibles como ingresos por incremento del número de visitantes.

La expresión «elefante blanco» se ha empleado en el mundo occidental para denotar lugares que producen más costos que beneficios a la sociedad, y suelen ser demolidos o abandonados a su suerte. También se aplica a obras inconclusas, redimensionadas o en ruinas, como el depósito de desechos nucleares en la montaña de Yucca en Estados Unidos, la Ciudad de la Cultura de Galicia y algunas obras de infraestructura iniciadas en Venezuela en las últimas décadas.

La escala de los proyectos implica un incremento proporcional del riesgo y la incertidumbre. Una correcta planificación puede facilitar los éxitos, prolongar la vida de las obras y evitar el fracaso y el deterioro prematuro. Los artículos presentados en este número de *Debates IESA* se concentran en temas vinculados a grandes proyectos habitacionales y de infraestructura.

El trabajo «Moderaciones y desmesuras: grandes proyectos para la Gran Venezuela» muestra cómo las masas construidas y sus alturas han sido retos edilicios considerables, algo que se remonta a referencias bíblicas como la de la Torre de Babel. Con los avances constructivos, los rascacielos se hicieron factibles, y transformaron el perfil urbano. Originalmente localizados en ciudades como Nueva York y Chicago, su presencia se ha difundido por todo el mundo, a tal punto que de los diez edificios de mayor altura erigidos recientemente, cinco se encuentran en China y apenas uno en Estados Unidos.³ La construcción de la Torre Jeddah, en Arabia Saudí, el rascacielos de mayor altura a la fecha, ha tenido graves inconvenientes y se encuentra en pausa desde hace años.

El artículo «Grandes proyectos: cambio de paradigmas en una nueva realidad» contiene un inventario de éxitos y fracasos de iniciativas de gran envergadura en materia de transporte e infraestructura en Venezuela y el extranjero. Algunas con amplio impacto benéfico sobre la sociedad y otras sin haberse materializado, estas obras se mantienen como sueños en el imaginario colectivo, o paralizadas por no haber contado desde sus inicios con las evaluaciones técnicas y económicas requeridas.

Los procesos de planificación son la clave para dar una respuesta eficiente a exigencias funcionales y emotivas de la población, ante una situación de escasez de recursos que se mantendrá por largo tiempo en Venezuela. Estos artículos subrayan la importancia de la puesta en valor de lo existente, y de reformular los mecanismos de proyecto, construcción y mantenimiento, con el apoyo de nuevas tecnologías y una buena dosis de humildad y sentido común. ☰

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

NOTAS

- 1 Encyclopedia of Chicago. (2005). *Daniel Burnham: Highway planning*. <http://www.encyclopedia.chicagohistory.org/pages/2396.html#:~:text=Make%20no%20little%20plans.,itself%20with%20ever%20growing%20insistency>
- 2 Hall, P. G. (1982). *Great planning disasters*. University of California Press.
- 3 Council on Tall Buildings and Urban Habitat. (2022). *Tallest buildings*. https://www.skyscrapercenter.com/buildings?utm_medium=website&utm_source=archdaily.com

LA URGENCIA DE UNA DESCARBONIZACIÓN COORDINADA

Ramón Key, profesor del IESA e investigador del Centro Euro-Mediterráneo de Cambio Climático. **Claudina Villarroel**, profesora de la Universidad Central de Venezuela.

El mundo se encuentra en una encrucijada, no hay tiempo que perder y las emisiones de dióxido de carbono pueden reducirse en cincuenta por ciento para 2030. ¿Es esto posible? Sí, pero requiere cooperación internacional en un mundo convulsionado por la guerra, la crisis energética y los temores inflacionarios.

El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPPC, por sus siglas en inglés) se creó en 1988 con los auspicios de la Organización de Naciones Unidas y la Organización Meteorológica Mundial. Su último informe evalúa los esfuerzos e iniciativas de reducción de las emisiones de dióxido de carbono (CO_2) emprendidas en la última década para evitar un aumento de la temperatura media mundial. Los informes anteriores habían advertido del crecimiento de la temperatura media mundial, el aumento de las emisiones de CO_2 y su relación con el calentamiento global, y los costos asociados a las estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático.

Los mensajes clave del informe son los siguientes:

- El mundo se encuentra en una encrucijada: entre 2010 y 2019 ocurrieron las mayores emisiones medias de la historia, a pesar de las menores tasas de crecimiento de las emisiones de efecto invernadero.
- Hay espacio para el optimismo: los costos de las energías renovables y las baterías se han reducido en más de 85 por ciento, y existe una amplia gama de instrumentos y normas para fomentar la eficiencia energética.
- Las emisiones pueden reducirse en cincuenta por ciento para 2030 y en setenta por ciento para 2050 con la transición energética en todos los sectores: reducción drástica de los combustibles fósiles, electrificación, eficiencia energética y combustibles alternativos como el hidrógeno.

- Es ahora o nunca: se exige que el pico de emisiones se alcance a más tardar en 2025 y se reduzcan al menos un 43 por ciento, y que las emisiones de metano se reduzcan un 33 por ciento. Ahora bien, aunque se cumpla este esfuerzo mínimo, no se descartan futuras situaciones en las que las temperaturas aumenten temporalmente más allá de 1,5°C.

¿Es posible reducir realmente las emisiones en cincuenta por ciento para 2030 y en setenta por ciento para 2050? ¿Cuál tendría que ser la disminución de la intensidad energética y la intensidad de las emisiones de CO_2 en la mezcla energética para alcanzar estos objetivos? ¿Ha habido algún precedente de esta reducción necesaria en las últimas cuatro décadas?

Hace más de dos décadas el economista de la energía Yoichi Kaya propuso una relación (identidad) entre las emisiones de CO_2 , la intensidad energética del PIB, la intensidad de las emisiones de CO_2 en la matriz energé-

entre 1980 y 1990, cuando alcanzó 18 por ciento, muy por debajo de lo requerido (35 por ciento), lo que coincide con la adaptación a las grandes crisis energéticas de finales de los años setenta. En regiones y países específicos se encuentran registros diversos. En los países avanzados se registran ganancias o reducciones de intensidad energética máximas de 21 por ciento en Estados Unidos y Canadá entre 1980 y 1990, y de 21 por ciento también en Europa, pero entre 2010 y 2020. En los países en desarrollo se registran reducciones superiores al 35 por ciento requerido para el mundo. China registró una reducción del 45 por ciento entre 1990 y 2000.

La máxima reducción de la intensidad mundial de emisiones de CO_2 se alcanzó entre 2010 y 2020, pero fue apenas seis por ciento, menos de la mitad de lo requerido (quince por ciento). Sin embargo, en el nivel regional se encuentran experiencias que se acercan a la reducción requerida. En América Latina se registró una reducción

En un mundo marcado por los conflictos es probable que resulte difícil alcanzar a tiempo los objetivos de reducción de emisiones.

tica y el PIB per cápita. Este marco de referencia tiene sus limitaciones (naturaleza endógena de los componentes), pero ha sobrevivido por su simplicidad y su capacidad para identificar las condiciones de borde para alcanzar las metas de emisiones de CO_2 .

Cuando se emplean los datos históricos del Fondo Monetario Internacional (PIB), Naciones Unidas (población) y BP Statistics (emisiones de CO_2 y consumo de energía) y las proyecciones de población y PIB del IPCC (escenario socioeconómico intermedio), y se aplican lo que hoy se conoce como la identidad de Kaya, se encuentra que para alcanzar la reducción del cincuenta por ciento de las emisiones globales de CO_2 en 2030, tanto la intensidad energética como la intensidad de las emisiones de CO_2 tendrían que disminuir, respectivamente, 35 y 15 por ciento. Esto equivale a duplicar la disminución registrada entre 2010 y 2020 en cada una de esas intensidades. Sin negar que esto pudiera ocurrir, lo cierto es que requeriría un esfuerzo global extraordinario y un alto grado de cooperación internacional.

La máxima reducción de la intensidad energética mundial se logró en

de trece por ciento entre 1980 y 1990, gracias a la expansión de la capacidad hidroeléctrica. También se registró una reducción de trece por ciento en China entre 2010 y 2020, debido a la contribución de las energías renovables en sentido amplio (las expansiones en hidroelectricidad y eólica-solar). En los países avanzados, Europa logró la reducción requerida de quince por ciento entre 2010 y 2020.

La respuesta a la pregunta de si es posible reducir las emisiones es sí. ¡Solo que habría que escalar y poner en práctica lo mejor de las experiencias internacionales en todos los países del mundo! No es casualidad que el Premio Nobel Jean Tirole, en su libro *La economía de los bienes comunes*, señale que el reto macroeconómico fundamental del presente y del futuro es el cambio climático.

¿Está el mundo preparado para el reto de la cooperación internacional? Tras el tibio resultado de la COP26 del año 2021 en Glasgow, los gobiernos se reunirán en Egipto en noviembre de 2022 para debatir el aumento de sus objetivos de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero de acuerdo con el objetivo de 1,5°C. Los

retos en materia de cambio climático son diversos y complejos: los activos varados (*stranded assets*) en el negocio internacional del petróleo, la financiación de las inversiones necesarias en infraestructuras energéticas, la transferencia de tecnología Norte-Sur, la gobernanza internacional para abordar la mitigación y la adaptación al cambio climático, la adopción de políticas comunes al imponer costos al uso de combustibles fósiles y la financiación para los países en desarrollo.

Todos estos puntos están relacionados y son importantes para una descarbonización coordinada. Sin embargo, cuando se reúnan en Egipto es probable que enfrenten un mundo todavía convulsionado por la guerra, las tensiones geopolíticas, la interrupción de las cadenas mundiales de suministro de energía y alimentos, así como los renovados temores a la inflación. En un mundo marcado por los conflictos es probable que resulte difícil alcanzar a tiempo los objetivos de reducción de emisiones: cincuenta por ciento para 2030 y setenta por ciento para 2050. ■

LAS ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES PUEDEN SER UN BUEN COMIENZO PARA ESTIMULAR LA INVERSIÓN (SI EL ESTADO RESPETA LAS LEYES)

Juan José Figueroa Torres, consultor jurídico del IESA y socio en el escritorio de abogados AraqueReyna.

Una nueva ley permite crear territorios especiales con estímulos para explotar una amplia gama de actividades. Es una buena señal que sea una ley emitida por la Asamblea Nacional y que los territorios que se creen sean resultado de la actividad conjunta entre el Ejecutivo y el Legislativo. Sin embargo, hay que prestar atención a la discrecionalidad, los estímulos y la estabilidad de la inversión.

El propósito de la recientemente promulgada Ley Orgánica de las Zonas Económicas Especiales (LOZEE) es reactivar la economía venezolana con la creación de ejes territoriales donde participarán los inversionistas nacionales o extranjeros certificados, en condiciones particulares de carácter financiero, tributario y aduanero, y en

una amplia gama de actividades (turísticas, agrícolas, energéticas, bancarias, tecnológicas). Es interesante, dentro del proceso dinamizador que propone la LOZEE, el relanzamiento implícito del sector construcción —la mayoría de los proyectos tiene asociada una obra civil de envergadura— que constituye un termómetro importante de la actividad económica de cualquier país.

Un sistema con antecedentes

En Venezuela está ocurriendo algo muy interesante: la empresa privada es la que sostiene al país. El gobierno se ha dado cuenta de ello y ve al capital privado —nacional o extranjero— como una alternativa importante para la recuperación económica y su propia subsistencia política. En este contexto

La LOZEE es una muestra de que el Estado reconoce a la inversión —nacional o extranjera— como un eje vital para su estabilidad.

y con el aviso de asesores del gobierno que destacan las experiencias de zonas económicas especiales en China, Indonesia o Vietnam, entiende que constituyen una herramienta para desarrollar algunos productos, en determinados territorios, con capital nacional, extranjero, público, privado o mixto.

La promulgación de la LOZEE es un avance dentro de un proceso. Si hubiera que escoger un punto de inicio, todo comenzó con la Ley Constitucional Antibloqueo para el Desarrollo Nacional y la Garantía de los Derechos Humanos, que no tuvo el efecto esperado, por cuanto era un régimen excepcional que prácticamente suspendía el Estado de derecho. Ahora se propone un sistema que ha tenido éxito en otros países.

Los antecedentes de este tipo de regímenes especiales son variados. Las experiencias foráneas recientes en los países asiáticos han sido muy buenas. También en México se intentó hacer algo similar, pero no tuvo (o no ha tenido) buenos resultados.

En 2012 el presidente Chávez dictó un decreto-ley que promovía y regulaba nuevas formas asociativas conjuntas entre el Estado, la iniciativa comunitaria y la privada para el desarrollo de la economía nacional. Esa ley está vigente o, al menos, no ha habido un acto normativo que la haya derogado expresa o tácitamente. Precisamen-

te, esa ley es el soporte legal de un muy importante contrato relacionado con la administración y el pago de una obra de gran impacto para la economía nacional: la remodelación y modernización del puerto de La Guaira.

Otras experiencias, como antecedentes de estas zonas económicas especiales, son las típicas instituciones con regímenes territoriales especiales, como los puertos libres, las zonas libres y las zonas francas, que en Venezuela han existido con mayor o menor éxito en varias partes. Más atrás aun, el sistema de concesiones petroleras de Juan Vicente Gómez de principios del siglo XX no era otra cosa que una zona económica especial en la que se extraía petróleo. Y en la colonia, los famosos estancos del tabaco fueron muy útiles a la Corona española,

las colonias (Venezuela incluida) y los productores, bajo un régimen y en una zona económica especial sobre un producto determinado: el tabaco.

Espacios para la producción

El objetivo es producir bienes y servicios, con contrapartida en divisas. La LOZEE define espacios territoriales destinados para la inversión productiva, nacional o extranjera, a partir de estímulos económicos, fiscales aduanales y financieros.

El Estado venezolano es propietario de muchos bienes y recursos diseminados en todo el país. El gobierno estará dispuesto a negociar la participación del capital privado en muchas de esas áreas; por ejemplo, Guayana, las cementeras, los centrales azucareros, las fincas agropecuarias, los hoteles turísticos o las fábricas de cualquier tipo de productos.

El país cuenta, además, con una infraestructura física importante, una red vial que aún hoy es mejor que la de Colombia y Brasil e igual a la de México o China, según un reciente reporte del Fondo Monetario Internacional,¹ y un buen sistema de puertos y aeropuertos situados estratégicamente en todo el país. Si a ello se suma la calidad de su gente y sus profesionales y técnicos, junto con los importantes recursos naturales y turísticos, la mesa está servida.

El respeto a la ley es clave

La Constitución pregonó que existe un Estado de derecho y justicia (artículo 2), que se respeta la propiedad privada (115) y la libre empresa o iniciativa privada (112), que el capital privado debe ayudar al desarrollo nacional con respeto por parte del Estado (299) y que todos —nacionales y extranjeros— serán iguales ante la ley (21 y 301). Se entiende que los extranjeros no tendrán preferencias para participar en negocios particulares o que no se les exigirán condiciones distintas que a los nacionales para participar en determinados negocios. Si el Estado venezolano entiende que su tarea es respetar la ley y las instituciones, la LOZEE será un estímulo determinante para la inversión del capital privado, nacional o extranjero.

Aspectos generales, positivos y ventajas

Es una buena noticia que el ámbito regulatorio de las zonas especiales sea una ley formal, que pasó por los procesos de formación que establece la Constitución; más allá de la legitimidad o no de los poderes públicos, lo cual será un debate para otro escenario. El hecho de que haya sido calificada de ley orgánica le da un rango constitucional especial y así lo corroboró la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia, como lo exige la Constitución, cuestión también digna de aplaudir.

Es positivo que las zonas económicas se creen por decreto del Ejecutivo Nacional, sujeto a una aprobación legislativa de la Asamblea Nacional. Es un acto de doble vocación muy interesante y novedoso entre dos instituciones importantes. No lo dice la ley, pero una interpretación consecuente es que la extinción de las zonas económicas especiales requeriría el mismo procedimiento por el que se crearon.

Es positivo también que el inversionista certificado tenga calidad para negociar con la administración pública, dentro de los márgenes negociales que le concede la ley y con estímulos financieros, impositivos o aduaneros. Esto abre la posibilidad para que la administración pública (especialmente la tributaria) entienda que los particulares tienen capacidad de negociación, sin que por ello se transgreda la reserva legal tributaria. Esta novedad puede darle impulso

a instituciones que existen en el Código Orgánico Tributario desde hace mucho tiempo, pero sin impacto en la práctica porque siempre encuentran trabas burocráticas; particularmente, la transacción tributaria y el arbitraje tributario que tienen como premisa fundamental la capacidad de negociación de ambas partes, con especial atención al sujeto pasivo de la obligación tributaria. Este concepto de calidad de negociación para el inversionista lo incorporó al ordenamiento jurídico la reciente Ley Constitucional de Inversión Extranjera Productiva de 2017.

En cuanto al estímulo al capital nacional o extranjero para participar en las zonas económicas especiales, puede esperarse que los primeros interesados sean los inversionistas nacionales. En Venezuela hay inversionistas y están ávidos de participar en proyectos interesantes. Luego, sujeto a la buena práctica y experiencia, al respecto del Estado a las reglas de juego, se incorporará el capital extranjero.

Es importante también la estabilidad de los convenios entre el Estado y los inversionistas certificados. La participación de la Vicepresidencia de la República —que aprobará cualquier convenio, modificación o extinción— debería ser garantía de estabilidad. Para convencerse de participar, el inversio-

pública. El capital actúa con cautela y no le gusta la discrecionalidad administrativa, sin control jurisdiccional o arbitral (es decir, sin que haya un órgano imparcial que resuelva las controversias).

- Si bien la administración debe tener derecho a revisar la certificación que otorga al inversionista, es necesario establecer algunas medidas de control y seguridad jurídica; por ejemplo, que en caso de revocación y trato de los activos la decisión definitiva la tenga un árbitro imparcial o al menos un órgano jurisdiccional, no la propia administración pública (el acceso a la justicia es otra garantía de rango constitucional en Venezuela). El Estado debe demostrar en la práctica su apego a la Constitución, la ley y las instituciones.
- Serían convenientes tratados internacionales país a país que protejan las inversiones y proporcionen mecanismos de solución de conflictos, como el arbitraje. En el caso del Puerto La Guaira fue determinante el acuerdo entre Venezuela y Portugal de 2009.

Un reto importante que tendrán las zonas económicas especiales es la aplicación preferente a los inversionistas

Es positivo que el inversionista certificado tenga calidad para negociar con la administración pública.

nista necesita certeza y que los posibles acuerdos le sirvan de base para obtener financiamiento en la banca que, según las magnitudes del proyecto, sería necesariamente internacional.

Las garantías constitucionales están por encima de todo

Para que las zonas económicas especiales logren consolidarse, en la práctica son necesarios algunos ajustes:

- Las zonas económicas deben crearse en un territorio y un tiempo determinado, al menos diez o veinte años, durante el cual no cambien las condiciones.
- Debe centralizarse en un organismo administrativo todo lo concerniente a la zona económica, con simplificación de trámites administrativos y sin intervención de otros órganos de la administración

certificados, que linda con la desigualdad proscrita en la Constitución. Si se revisan los regímenes especiales, como puertos libres y zonas libres, existe un texto organizado que detalla las situaciones excepcionales en un territorio determinado; en la práctica, centros poblados que por alguna razón física están aislados del resto del país, como Margarita, Paraguaná o Santa Elena de Uairén.

Ahora bien, nada obsta que una zona económica especial esté en el medio de Caracas. Entonces podría surgir un trato desigual en las mismas circunstancias entre una persona certificada y otra no. Puede haber incluso partes consorciadas o aliadas en un proyecto, en el cual una esté certificada y la otra no. Este es un tema que habría que considerar. Las garantías constitucionales están por encima de todo.

Relación entre el inversionista y la administración pública

La relación entre el inversionista certificado y el Estado comienza con un convenio de inversión que contendrá el marco de la relación. La Superintendencia Nacional de las Zonas Económicas Especiales será el interlocutor con el inversionista y con quien este pactará el convenio de inversión. Previamente lo certifica como inversionista y, además, le puede revocar la certificación (esta revocación debería estar regulada por un organismo independiente, como un árbitro o un organismo jurisdiccional imparcial).

La Vicepresidencia de la República es el órgano competente que aprobará el acuerdo, su modificación o extinción. La Ley Constitucional de Inversión Extranjera Productiva incluyó esta novedosa manera de actuación entre el Estado y los particulares mediante un acuerdo. La capacidad de negociación del particular es una novedad interesante y debe servir de impulso para que se convierta en una institución usual de derecho.

Con base en el principio de reserva legal tributario, la LOZEE posee un marco de negociación de estímulos fiscales y aduaneros:

- a) Reintegro tributario conforme al criterio determinado por el Ejecutivo Nacional. Se ejecutará según lo determina la legislación en materia aduanera y el Reglamento de liberación, suspensión y otros regímenes aduaneros especiales y demás resoluciones.
- b) Reintegro tributario en materia de otros impuestos nacionales, conforme al criterio determinado por el Ejecutivo Nacional en el decreto de creación de la ZEE, todo lo cual se determinará según el Código Orgánico Tributario.

El Ministerio con competencia en economía, finanzas y comercio exterior se encargará de establecer los límites máximos de los incentivos otorgados, según el monto recaudado por concepto de impuesto sobre la renta en el respectivo ejercicio fiscal anterior. Dentro de estos máximos y mínimos negociarán las partes, según el proyecto de inversión.

Las personas jurídicas calificadas de inversionistas a efectos de la LOZEE contarán con beneficios que contiene la normativa aduanera, con respecto a la admisión temporal para perfeccionamiento activo cuando tengan que importar al territorio nacional insumos, materias primas, partes o piezas que, por su naturaleza o su urgencia justificada, resulten necesarios para lograr la ejecución del proyecto de actividad económica.

Un motivo de preocupación es la incertidumbre acerca de las devoluciones: divisas, bolívares, certificados o algún otro tipo de título. Hubiese sido preferible que la LOZEE escogiese la exención tributaria como mecanismo de estímulo. La palabra exención supone una liberación de la obligación. Esta figura es la que usualmente se utiliza en los regímenes especiales de puertos y zonas libres, es la que aparece como una alternativa de negociación en la Ley Constitucional de Inversión Extranjera Productiva y es la que verdaderamente estimula.

El concepto de reintegro que contiene la LOZEE es inquietante y crea dudas. El reintegro supone que el sujeto pasivo tributario tiene a su cargo la obligación tributaria y debe cumplirla, luego ocurre que el Estado reintegrará, a futuro. Ahí podría producirse un cortocircuito. El fisco venezolano no ha dado muestras de eficiencia en los procesos de devolución y reintegro de

tributos: son casi inexistentes. Los procesos de recuperación del IVA retenido en fuente no ocurren en la práctica.

El convenio propiamente dicho entre la administración pública y el inversionista certificado podría incluir el objeto de la inversión, el plan de acción, las contraprestaciones de las partes que intervienen en el proyecto, manejo del *know how*, de la propiedad material e intelectual, muebles e inmuebles, política de endeudamiento y manejo de garantías (cuestión muy importante porque todo proceso de inversión lleva aparejado un endeudamiento con sus respectivas garantías, y la calidad de los contratos dependerá la capacidad de apalancamiento, sobre todo de la banca internacional si fuera el caso), manejo de asuntos laborales y ambientales, supuestos de terminación de la relación y de la especialidad de la zona o sitio donde se desarrolla el negocio (determinación del manejo de retiro de activos, indemnizaciones), reversión, manejo de la teoría de la imprevisión o equilibrios económicos del contrato, adquisición forzada de activos, supuestos e indemnizaciones, cláusulas penales, etc.

Según la LOZEE las zonas especiales contarán con un régimen cambiario basado en la libre convertibilidad de las divisas, dinero electrónico y criptomonedas. Funcionarán las casas de cambio de dinero fiduciario y criptomonedas requeridas para la evaluación estable de la actividad económica. El gobierno ha entendido que necesita recurrir a las monedas extranjeras para dinamizar la economía, pero no le gusta la «dolarización» total de la economía. Tener una moneda propia le concede control político en determinadas situaciones, y depender del dólar lo hace vulnerable. Además, para el Estado venezolano actual la dolarización de la economía es disfuncional en medio de las sanciones.

Los desarrollos en las zonas económicas especiales probablemente reactiven al sector construcción por la obra física asociada.

El propósito de la ley es encontrar fuentes de divisas, pero eso no implica que la política monetaria en esas zonas sea exclusivamente en divisas. En Venezuela existe libertad de contratación en divisas, y es perfectamente legal utilizar al dólar como moneda de cuenta y pago para liberarse del cumplimiento de obligaciones, sin restricciones. Pero, desde el punto de vista de política monetaria, ciertos mecanismos estimulan la utilización del bolívar como medio liberatorio, como la Ley de Impuestos a las Grandes Transacciones Financieras (cuyo propósito es incentivar la utiliza-

El propósito de la ley es encontrar fuentes de divisas, pero eso no implica que la política monetaria en esas zonas sea exclusivamente en divisas.

ción del bolívar frente al dólar), o como la reforma última de la Ley que crea el Impuesto al Valor Agregado (que establece una alícuota especial a las transacciones efectuadas en divisas, aunque todavía no ha entrado en vigencia a discreción del Ejecutivo Nacional).

La LOZEE concede la oportunidad de crear hasta un régimen especial cambiario como, por ejemplo, la venta obligatoria de divisas a los inversionistas certificados en una determinada ZEE. Eso estaría por verse. La LOZEE permite incluso crear normas especiales de financiamiento, en divisas o en bolívares, mediante liberación del encaje dentro de esas ZEE. Habría que esperar la regulación al respecto, en la cual el Banco Central de Venezuela y el ministerio con competencia en materia de economía y finanzas tienen especial relevancia.

En cuanto a las áreas beneficiarias parece desearse un alcance generalizado, desde el turismo, el sector energético, la banca, hasta el tecnológico. En todas estas áreas el denominador común es el sector construcción, porque todo proyecto requiere la adecuación de una obra civil o planta física, por lo que también este sector se relanzará, que es un parámetro de la economía nacional.

Un reconocimiento necesario

La LOZEE es una muestra de que el Estado reconoce a la inversión —nacional o extranjera— como un eje vital para su estabilidad (y la propia estabilidad del partido que gobierna). Es el reconocimiento de que el capital privado

ha dado muestra de sostenimiento del país, mediante el pago de impuestos y el empleo, por lo que deben crearse espacios y oportunidades de desarrollo particular. Si el Estado respeta la Constitución, la ley y las instituciones, la LOZEE puede ser un buen comienzo para estimular la inversión nacional y extranjera.

Las condiciones mínimas para atraer inversionistas son las siguientes:

1. Retomar la práctica de la reserva legal para regular temas de inversiones e impuestos, a través del procedimiento público de formación de las leyes.
2. Crear un pacto mínimo de invariabilidad legislativa en temas de inversión e impuestos por un tiempo determinado, para que haya expectativa legítima y seguridad jurídica.
3. Que el Ejecutivo respete el espíritu, propósito y razón de las leyes cuando ejerza la potestad reglamentaria.
4. Promover el arbitraje como mecanismo de solución de conflictos, mediante convenios país a país o en negociaciones directas de los particulares con el Estado, en el caso de la novedosa zona económica especial.

En Venezuela se experimenta un proceso pendular de reconocimiento y respeto al capital privado como alternativa para solucionar los graves problemas socioeconómicos que atraviesa la nación. Habría que preguntarse si el gobierno lo hace por convicción o por conveniencia.

Venezuela es, por diversas razones, atractiva al capital nacional y extranjero. Si el gobierno da muestra de respeto a las condiciones elementales para atraer inversionistas, el estímulo legislativo representado por la LOZEE, más otras medidas, podría ser eficiente para dinamizar la economía nacional. 

NOTA

- 1 Moszoro, M. y Soto, M. (2022, mayo). *Road quality and mean speed score*. International Monetary Fund.

METAVERSO EN LA OFICINA: TODAVÍA QUEDA MUCHO POR APRENDER

Isabella Miralles, consultora de comunicaciones estratégicas y relaciones públicas @isaMiralles

El mundo actual está lleno de conexiones: conexiones físicas, digitales, emocionales. Todas estas conexiones tienen diferentes significados, fondos y formas; pero tienen en común que todas necesitan de la comunicación para funcionar efectivamente.

La mayoría de las personas escucharon el término «metaverso» por primera vez en 2021, cuando Facebook anunció el cambio de marca a Meta, y su intención de invertir y expandir sus iniciativas de inteligencia artificial y realidad aumentada. Sin embargo, el término se dio a conocer por primera vez en 1992, cuando apareció en la novela titulada *Snow Crash* de Neal Stephenson.

El metaverso tiene múltiples definiciones, pero en términos generales se define como un espacio tridimensional y multisensorial de internet. En ciencia ficción, frecuentemente se describe como una iteración hipotética de internet, un mundo virtual donde interactúan la inteligencia artificial y la realidad aumentada.

Varias compañías están agilizando sus planes para subirse a esta nueva ola, en los ámbitos del arte, la moda, la música o el comercio. El metaverso es una red 3D de mundos virtuales enfocada en conexión social que puede aplicarse a prácticamente todos los sectores.

El futuro de la conexión social es incierto. Es importante que las organizaciones comiencen a explorar posibles escenarios para adaptarse, reinventarse y prepararse para el futuro. Esto puede ser de mucha ayuda; especialmente en este momento, cuando muchas compañías adoptan un modelo completamente remoto para trabajar, y otras un modelo híbrido.

El metaverso es el próximo paso en la evolución de la tecnología y la comunicación. Es un espacio para compartir experiencias inmersivas con distintos tipos de personas, sin necesariamente estar cara a cara. Puede ser la solución perfecta para repensar las oficinas: en vez del tradicional espacio físico, para quienes necesitan interactuar de modo

presencial o para ciertas tareas o decisiones, es posible crear una oficina virtual con la ayuda del metaverso.

Las organizaciones necesitan asegurar que ese «espacio físico virtual» esté alineado con las expectativas y necesidades de los empleados, y sea tan cómodo como el espacio real. Una de las cosas más importantes en este mundo virtual es encontrar la mejor forma de reproducir la colaboración intrapersonal, la innovación y la construcción de comunidad.

La reducción de costos es un beneficio de mudar —en cierto sentido— las oficinas al metaverso. Es el caso de una compañía que espera ahorrar el gasto de servicios de comida y refrigerios, transportes y puestos físicos de trabajo al movilizar al personal a un modelo híbrido o completamente remoto de trabajo. Esto no significa que las compañías van a dejar de gastar dinero, más bien ahora el presupuesto debe ser destinado a las iniciativas del metaverso. Pero a medida que pasen los días, los costos se reducirán. Por ejemplo, Facebook está incluso creando la posibilidad de entrar al metaverso sin la necesidad de usar auriculares virtuales.

Muchas organizaciones y empleados encuentran tanto oportunidades y beneficios como retos en los modelos de trabajo híbrido y remoto, tales

como flexibilidad horaria, incremento de productividad y satisfacción laboral. Pero no todos los trabajos pueden ejecutarse en un escenario remoto, y el trabajo remoto puede no ser sostenible para todos los empleados o para todas las organizaciones.

La pandemia cambió el mundo laboral al incrementar la necesidad de colaboración remota más rápidamente de lo esperado sin que la gente tuviera acceso a todas las herramientas. Los empleados fueron forzados a mezclar sus personalidades reales con las virtuales en todo tipo de herramientas, desde Zoom hasta Slack, Trello, correo electrónico, Whatsapp y Telegram.

Actualmente, no hay excusa para no colaborar; pero existe un reto real si las oficinas se convierten en espacios virtuales: la limitación de las interacciones. Las interacciones virtuales implican un costo enorme para los departamentos de comunicaciones, porque la colaboración real se ve afectada en este proceso de transformación. Otro reto de la transición a una modalidad más virtual es la seguridad de la información y la privacidad. La compañía está expuesta a más ciberataques, lo que la obliga a invertir y reforzar sus planes de ciberseguridad.

La «gran renuncia» que muchas compañías experimentan está siendo vista más como una «gran desco-

nexión». ¹ Debido a la pandemia y los cambios en el mundo laboral que han venido ocurriendo, un 65 por ciento de los trabajadores se siente menos conectado con sus compañeros. La desconexión de los empleados afecta la cultura laboral y es uno de los factores más importantes en las renuncias.

Una solución para combatir la desconexión laboral es crear espacios para promover la amistad y la conexión con propósito. Los empleados que se enganchan y se relacionan con sus compañeros son más propensos a conectarse con clientes y consumidores, trabajar productivamente y tener un bienestar mayor.²

Las compañías deben comenzar a pensar en cómo aprovechar su fuerza de trabajo, retener a sus empleados y atraer nuevos talentos. Esto comienza por evaluar sus proyectos internos y alinearlos con el futuro de la tecnología. Todavía queda mucho por aprender del metaverso y sus distintas implicaciones, pero sin duda es algo que las organizaciones pueden aprovechar. 

NOTAS

- 1 Poswolsky, A. S. (2022, 21 de enero). How leaders can build connections in a disconnected workplace. *Harvard Business Review*. <https://store.hbr.org/product/how-leaders-can-build-connection-in-a-disconnected-workplace/H06TDG>
- 2 Poswolsky (2022).

El metaverso es el próximo paso
en la evolución de la tecnología y la comunicación.
Es un espacio para compartir experiencias
inmersivas con distintos tipos de personas, sin
necesariamente estar cara a cara.

MODERACIONES Y DESMESURAS: GRANDES PROYECTOS PARA LA GRAN VENEZUELA

Las operaciones urbanas de grandes dimensiones pueden conducir a notables éxitos y saltos en el prestigio y el grado de desarrollo cultural y económico, o a fracasos sociales y económicos de gran impacto. El caso de Parque Central en Caracas es ilustrativo de ambos resultados.

Lorenzo González Casas

La arquitectura es el único arte en el que se salda con una paz auténtica la gran contienda entre la voluntad del espíritu y la necesidad de la naturaleza, en el que se resuelve en un equilibrio exacto el ajuste de cuentas entre el alma, que tiende a lo alto, y la gravedad, que tira hacia abajo.

GEORG SIMMEL¹

EN 1974 SE PUBLICÓ el libro *Toma de decisiones sobre la renovación urbana en El Conde*, de David J. Myers; una de las dos ediciones iniciales del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).² El texto consistió en un acercamiento a las circunstancias que rodearon la creación de uno de los más grandes proyectos urbanos de Venezuela: el conjunto Parque Central, inaugurado ese mismo año. Myers, profesor de la Universidad Estatal de Pennsylvania, hacía referencia a megaestructuras y procesos de renovación urbana que coronaban los deseos de modernización de un país en vías de desarrollo.

No era la primera vez que se ensayaba en el país, y menos en el mundo, una apuesta por un proyecto urbanístico de gran envergadura. Las motivaciones para estas creaciones humanas son de origen diverso: exteriorizar poder o virtud cívica, trascendencia de una persona o grupo, y deseo de lograr —mediante una directriz— que ciudades o partes de ciudades puedan resolverse en una operación, como si fueran un edificio.

Hay en estas ideas una motivación que, llevada a su extremo, pudiera denominarse «fáustica». Es el síndrome del dominio total suscitado al crecer las ambiciones y la sed de gloria de los actores en el poder. Así lo ilustra el sinsín de obras promovidas por Robert Moses en la Nueva York de mediados del siglo XX, en un *crescendo* que sería solamente detenido por la presión de activistas, entre quienes se encontraba la conocida Jane Jacobs.

Los resultados de las iniciativas de gran calado pueden ser disímiles social, económica y ambientalmente: metáforas del éxito y también del fracaso. La embriaguez del gigantismo puede traer grandes alegrías, pero también resacas monumentales.

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

La transformación del centro tradicional

Las ciudades venezolanas, en particular la capital, fueron receptoras privilegiadas del impacto de los crecientes ingresos petroleros y del deseo de dar respuestas a demandas crecientes de una población también creciente. Se pasaba entonces de la pequeña Venecia a la Gran Venezuela.

La cuadrícula del casco tradicional caraqueño se había ido quedando obsoleta desde las postrimerías del siglo XIX. Lo que se insinuaba tímidamente en los tiempos de Guzmán Blanco tomaba cuerpo en el nuevo siglo en el llamado Plan Monumental de 1939, propuesto por un conjunto de asesores franceses encabezados por Maurice Rotival. Ahora la urbe en crecimiento tendría intervenciones que emularían la París de Napoleón III.

Caracas se estructuraba a través de un sistema vial con un gran corredor —luego avenida Bolívar— como espina dorsal. Para habilitar ese corredor se procedió a la expropiación masiva de terrenos en el centro, primero para la reurbanización de El Silencio. Luego se añadió una franja de kilómetro y medio desde el cerro de El Calvario hasta el parque Los Caobos, lo que implicó la demolición de catorce manzanas y, posteriormente, la expropiación se extendió al sur de la Avenida, sobre dieciséis

La embriaguez del gigantismo puede traer grandes alegrías, pero también resacas monumentales.

hectáreas del sector El Conde. Esa periferia de pequeñas casas había sido parte del ensanche del casco realizado en la década de 1930 por un grupo encabezado por el promotor Juan Bautista Arismendi y anunciado como «el campo en la ciudad».

Pero no sería la avenida monumental la única intervención a gran escala en Caracas. La ciudad se había ido extendiendo en todas direcciones: a la poligonal urbana se habían sumado nuevos proyectos, como los conjuntos del Banco Obrero, en especial el 2 de Diciembre (luego 23 de Enero), las autopistas, vías arteriales, los campus universitarios, los parques nacionales y metropolitanos, obras de infraestructura y servicios, y, posteriormente, el sistema Metro.

Para la creación y la gestión de varias de las grandes obras en Caracas se creó en 1947 el Centro Simón Bolívar (CSB) —liquidado entre los años 2010 y 2013— como C.A. Obras Avenida Bolívar. Su principal actuación, en los terrenos del flamante corredor, fue el Centro Simón Bolívar, con sus torres gemelas convertidas en símbolos de la ciudad. Los terrenos contiguos a la vía se mantendrían como un erial por décadas. La imagen era similar a la de las escenas iniciales del film *West Side Story*, de 2021, donde las ruinas de un proceso de renovación (*slum clearance*) borran un distrito neoyorkino completo, convertido en escombros para dar paso al Lincoln Center.

En el caso caraqueño numerosos proyectistas y promotores —nacionales y extranjeros— buscaban dar respuestas definitivas a ese paisaje sin destino claro, como las contenidas en el Plano Regulador de 1951. En una suerte de tormenta de ideas, unos apostaban por subir las densidades a lo largo del eje que se había convertido en vialidad expresa, mientras que otros promovían la utilización para usos recreacionales. La megaestructura vial había ido mutando en una colección de megaproyectos, un incrementalismo rayano en la improvisación.³

En medio de tales debates el CSB y el Ejecutivo Nacional decidieron darle uso residencial a estos terrenos. Surgió entonces el Parque Central —un «nuevo modo de vivir»— y con él formas novedosas de imaginar la ciudad. Se dio un nuevo impulso a lo que Christopher Alexander y su equipo de Berkeley, en un

texto escrito en 1972 y publicado en 1975, al tiempo que se construía Parque Central, denominaron «crecimiento a grandes dosis», donde «cada acto constructivo es un hecho aislado que crea un edificio «perfecto» y aislado, en el momento en que se construye, y que luego se abandona para siempre a su destino».⁴

Decisiones y proyectos para un nuevo modo de vivir en Caracas

Myers analizó el proceso que llevó a la construcción de Parque Central, mediante un detallado escrutinio de actores como el CSB, el Ministerio de Obras Públicas (MOP), la Oficina Municipal (luego Metropolitana) de Planeamiento Urbano (OMPU), los órganos del Ejecutivo del nuevo gobierno electo en 1968 y actores del sector privado. Mostró la manera espasmódica de muchas decisiones políticas y económicas; particularmente, la voluntad de hacer en pocos meses lo que tenía lustros durmiendo o víctima de sucesivas operaciones u operativos.

Luego de las expropiaciones y las variaciones delineadas en el Plano Regulador de 1951, apareció la construcción de la avenida Lecuna y la autopista Francisco Fajardo. Estas obras prácticamente arrasaron el ensanche de 1930, respetuoso de la cuadrícula original de la ciudad.⁵ Paradójicamente, la enorme cantidad de expropiaciones y demoliciones agotó los recursos para realizar las obras.

En la década de 1960 surgió la idea de crear un centro recreacional y, en 1967, con la celebración del Cuatricentenario de la ciudad, hubo una limpieza de los terrenos y se añadieron espacios de espectáculos y el parque de atracciones El Conde, lo más cerca que estuvo el sector de ser un parque. Pero había una cuantiosa inversión que rentabilizar, apoyada en una reglamentación urbanística de altas densidades que iba cambiando el perfil del casco.

Myers destacó la presencia y el papel cambiante de personalidades del mundo de la política y la cantidad de propuestas en esos años, incluido el nuevo papel demográfico y electoral de la clase media. Para los gobiernos, especialmente el que llegaba al poder en 1969 abriendo paso a la alternabilidad democrática en Venezuela, era esencial mostrar su eficiencia ante una demolición sin objeto. Avanzó entonces el proyecto de Parque Central, surgido de la alianza entre Gustavo Rodríguez Amengual, presidente del CSB, y Enrique Delfino, uno de los más importantes empresarios de la época.

El proyecto consistía en realizar un conjunto de alta densidad destinado a usos múltiples, algo que había sido esbozado en el pasado, primordialmente para la creciente clase media alimentada por la bonanza petrolera, la inmigración y los nuevos campos empresariales. La construcción de dos de las etapas concebidas en el proyecto —elaborado por la empresa de arquitectura de Enrique Siso y Daniel Fernández-Shaw— se llevó a cabo en poco más de dos años. No se construyó la prevista entre las calles Sur 13 y Sur 17.

El diseño lograba mitigar los efectos de la alta densidad, al menos en los edificios de vivienda, con la creación de un claustro con espacios abiertos y paisajismo de Roberto Burle Marx. La solución de ocho bloques laminares con ensanchamiento en su base —para ubicación de oficinas, comercios y espacios públicos— resultó atractiva para muchas personas, mientras que la técnica de construcción tipo túnel permitió una velocidad y una precisión diametralmente opuestas al tiempo que tardaría poner un clavo en las paredes de los apartamentos.

La presentación del conjunto a escala mundial ocurrió en 1974, cuando se llevó a cabo la Tercera Conferencia sobre el Derecho del Mar de la ONU. Los espacios se acondicionaron para recibir a los visitantes: se crearon salas especiales y el edificio Anauco se convirtió en hotel.

Años más tarde aparecieron, confirmando el impulso ascendente iniciado antes, las dos torres de oficinas, las más altas de América Latina hasta entrado el siglo XXI, que incorporaron al conjunto cientos de empleados de organismos públicos. Asimismo, surgieron los museos de Arte Contemporáneo y de los Niños y el complejo Teresa Carreño, factores para la consolidación de un nodo cultural metropolitano al final de la avenida Bolívar, en Los Caobos. Avanzada la década de 1980, apareció el Paseo Vargas, que mejoró las condiciones de circulación peatonal, con un poco acostumbrado Bolívar civil del escultor Julio Maragall. Y entrado el nuevo siglo aparecieron unos cultivos organopónicos, un museo de Arquitectura y varios conjuntos de viviendas.

En sus inicios la estructura se convirtió en una proyección de país: un reflejo de sus sueños, de lo que quería ser. Según Vicente Lecuna, «Parque Central fue un gran proyecto de desarrollo. Pero se construyó para un país inventado de la nada, que surgió de una modernidad instantánea, que no existe».⁶ En contraste con esa invención apareció la visión apocalíptica de la *Caracas sangrante* de Nelson Garrido, de mediados de la década de 1990, en la cual la sangre bulle incesante de los edificios de Parque Central: antípico del color que imperaría posteriormente.

Megaprecariedades en el nuevo siglo

En 1974, año inaugural de la primera etapa de Parque Central, se estrenó la película *Infierno en la torre*. Mientras en el conjunto caraqueño se hablaba del agua, el film mostraba cómo el fuego ocasionaba una tragedia en el rascacielos más alto del mundo. Ante el voraz incendio, entraron en acción el arquitecto y el jefe de los bomberos, representados por Paul Newman y Steve McQueen, respectivamente, en busca de respuestas a una catástrofe producida por los defectos en la construcción y, en buena parte, por la complejidad del sistema que hacía posible la vida dentro de esas torres de cristal. Al final, el bombero le dice al arquitecto: «En algún momento van a perecer diez mil personas en estas trampas que diseñas».

En Parque Central la trampa no provino de incendios, que los ha habido en el piso 39 del edificio Tajamar en 2014 y en la torre Este en 2015, sino de un condominio con problemas de gestión, usuario de una costosa tecnología que cuando colapsa lo hace también en grande. El deterioro del conjunto y sus alrededores se ha magnificado en los últimos años. En 2009, Lucas García París escribió el cuento «Nocturno», que retrata la vida en el lugar:

—Mira la hora —dice—. Ya debería estar en la casa. Tú sabes que yo vivo aquí, ¿no?, en el Catuche. Solo tengo que subir por el ascensor y me meto en la casa. ¿Cuánto puedo tardar desde este bar? ¿Cinco minutos, diez? Una nimiedad. Pero no lo hago. Sigo aquí, Soler,

Y sabes por qué sigo aquí? Porque me da pánico caminar por allá afuera. Pánico. Están pasando cosas...⁷

Y sin duda siguen pasando cosas.

La arquitectura puede profundizar los atributos de programas predeterminados, mejorándolos o empeorándolos. Pero la belleza del arrojo o la audacia de las megaestructuras suele quedarse en el proyecto, sea privado o público, como ha ilustrado el inventario fotográfico de ruinas modernas en Europa de Julia Schulz-Dornburg.⁸

La infraestructura y el inmobiliario existente serán activos de eventuales programas de recuperación urbana. Recientemente, el trabajo de Anatoly Kurmanayev e Isayan Herrera destaca los esfuerzos para retornar a la normalidad al Museo de Arte Contemporáneo, en medio de la crisis general del condominio de Parque Central.⁹ Esto trae a la mente pequeñas operaciones que pudieran ser el punto de inflexión para la transformación de ciudades, a la inversa de la teoría de las ventanas vacías, como un pequeño café remodelado ubicado en la planta baja de un deteriorado condominio en Hong Kong.¹⁰

Si algo siempre aparece asociado a los grandes proyectos es la voluntad humana de dominio de la naturaleza y la ambición de trascendencia. En unos casos, tales cosas se logran, pero en otros la naturaleza y el tiempo se encargan de tomar su revancha. Así lo planteaba Georg Simmel en el ensayo citado en el epígrafe: «... la ruina aparece como la venganza de la naturaleza por la violencia que le hizo el espíritu al conformarla a su propia imagen».¹¹ 

NOTAS

- 1 Simmel, G. (2002). Las ruinas. En *Sobre la aventura: ensayos filosóficos* (pp. 181-193). Península.
- 2 Myers, D. J. (1974). *Toma de decisiones sobre la renovación urbana en El Conde*. Ediciones IEZA.
- 3 Vallmitjana, M., Negrón, M., Caraballo, C., Martín Frechilla, J. J., Jaua, M. F., de Lasala, S. H., Pedemonte, M. y Sanjoa Hernández, J. (1991). *El Plan Rotival: la Caracas que no fue*. Ediciones Instituto de Urbanismo, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela.
- 4 Alexander, C., Silverstein, M., Angel, S., Ishikawa, S. y Abrams, D. (1978). *Urbanismo y participación: el caso de la Universidad de Oregon*. Gustavo Gili, p. 51.
- 5 Valery, R. (1978). *La nomenclatura caraqueña*. Ediciones de Petróleos de Venezuela.
- 6 *El Estímulo* (2016, 3 de marzo). Parque Central: Falsa modernidad. <https://elestimulo.com/climax/parque-central-falsa-modernidad/>
- 7 García París, L. (2009). Nocturno. En *Playback*. PuntoCero. <https://ucionbreve.org/nocturno-de-lucas-garcia-paris/>
- 8 Schulz-Dornburg, J. (2013). *Modern ruins, a topography of profit*. Aedes.
- 9 Kurmanayev, A. y Herrera, I. (2022, 7 de abril). Una joya artística en declive que simboliza las brechas de Venezuela podría ayudar a sanar al país. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2022/04/07/espanol/museo-arte-contemporaneo-caracas-maduro.html>
- 10 Pintos, P. (2022, 22 de marzo). Today is long cafe/absence from island. *ArchDaily*. <https://www.archdaily.com/957014/today-is-long-absence-from-island>
- 11 Simmel (2002: 182).

«Parque Central fue un gran proyecto de desarrollo. Pero se Construyó para un país inventado de la nada, que surgió de una modernidad instantánea, que no existe».

GRANDES PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA: LA REALIDAD DE VENEZUELA EXIGE VOLVER A LO BÁSICO

Gonzalo Tovar Ordaz

Venezuela requiere nuevos proyectos de infraestructura para atender las necesidades de su población y las actividades económicas. Luego de una tradición de grandes proyectos, la nueva realidad del país reclama cambio de paradigmas, innovación, aprovechamiento de infraestructura existente y rescate de viejas prácticas, como planificación, moderación, humildad y mesura en la inversión.

LOS GRANDES PROYECTOS pueden estar asociados a grandes necesidades, al requisito de superar grandes retos, a la ambición humana de dominar la naturaleza. Pero pueden también estar divorciados de esas motivaciones y responder a la necesidad de trascendencia de sus promotores, al orgullo o el afán de competencia de un grupo (por ejemplo, los profesionales que los diseñan y construyen), al interés económico de sus gestores e incluso, como tantas obras humanas, al simple capricho de quienes toman decisiones.

Como todo lo que es capaz de mover la imaginación y activar la ilusión de la población, algunos grandes proyectos logran, además de sus funciones prácticas y concretas, producir emociones y expectativas, incluso antes de ser construidos o si nunca llegan a serlo, si no son más que simples anuncios, si no van más allá de algunos dibujos, de la simple idea. Casi setenta años después se sigue hablando del túnel de Altamira o el monorriel suspendido sobre el Guaire, que reproduciría entre El Silencio y Bello Monte la solución aplicada en la ciudad de Wuppertal a comienzos del siglo pasado, sin profundizar en su factibilidad técnica, comparación con otras soluciones, pertinencia funcional o racionalidad económica; en su lugar, se les asignan a los gobernantes de entonces atributos asociados a ese recuerdo, y se les hace trascender por obras que nunca estuvieron ni cerca de hacerse en sus gestiones.

La tentación por los grandes proyectos es evidente, pues pueden ofrecer réditos para sus promotores, incluso si nunca llegan a materializarse, incluso si nadie llega a beneficiarse de sus efectos en caso de entrar en operación, incluso si no son más que papel pintado. Cuarenta años más tarde de haberse ideado, aún se habla del puente a Margarita; décadas después de haberse presentado, algunos mencionan la propuesta de un tren que levita como solución de transporte para Mérida, sin que casi nadie se cuestione si es la mejor opción o si soporta una evaluación técnica y económica rigurosa. A lo mejor alguien hablará en algunos años del plan ferroviario nacional que nunca fue, a pesar de la millonaria inversión que solo dejó obras a medio terminar sin posibilidad de prestar algún servicio a corto plazo. Incluso, por disparatada que parezca, en algunas décadas es probable que algunos mencionen con nostalgia la propuesta del complejo aeroespacial de Caicara del Orinoco, desde donde despegarían cohetes rumbo a las estrellas, pero donde no están disponibles adecuados servicios básicos como acueductos, cloacas, electricidad o telecomunicaciones.

Gonzalo Tovar Ordaz, presidente de TDR Urbanistas y Asociados.

Pero Venezuela no es un caso aislado. No es raro ver en América Latina, aun en países de economía precaria o con inestabilidad política o social, cómo los gobernantes de turno anuncian grandes proyectos, muchas veces adornados con adjetivos grandilocuentes: el más largo, el más alto, el más grande, el más moderno. Hace pocos años Nicaragua, históricamente uno de los países latinoamericanos más pobres, anunciaba un canal que competiría con el de Panamá, en una zona donde aún está pendiente ponerle nombre a la mayor parte de las calles. En enero de 2022, el diario *El Comercio*, de Lima, reseñó que el gobierno de Perú, sumido en una profunda crisis de gobernabilidad, anunció el proyecto de construcción de ocho monorrieles para prestar el servicio de transporte público en igual número de ciudades de ese país; se utilizaron adjetivos como el más moderno, rápido y seguro sistema de transporte, pero se obvió que esa propuesta no respondía a procesos de planificación de transporte y que una misma solución técnica difícilmente era la mejor para ciudades con diferencias de todo tipo.¹ Mientras tanto, en las mismas fechas, ese mismo gobierno desmontaba parte de las reformas adoptadas en la última década para combatir la informalidad en el transporte, y abría la puerta para la legalización de taxis colectivos y otras formas de transporte precario.

La historia de la planificación y los grandes proyectos en este lado del mundo ha vivido muchas historias de desencuentros, desde que un navegante presuntamente genovés planificara llegar a la India y terminara en el Caribe. Son muchos los casos de ofertas engañosas o propuestas hechas con buena fe, pero divorciadas de las circunstancias que permitiesen llevarlas a la práctica. También abundan los proyectos ejecutados que luego se convirtieron en elefantes blancos: sobredimensionados, desvinculados de las necesidades reales, faltos de la institucionalidad necesaria para su correcta gestión o, simplemente, incapaces de adaptarse a los cambios de la sociedad que los llevó a cabo.

Planificar para tomar decisiones

Estos ejemplos recuerdan la importancia de la planificación, la formulación profesional y la evaluación sistemática de proyectos como parte del proceso de decisión. Hace falta ese recordatorio porque, aunque pareciera evidente la importancia de las etapas del proceso de planificación y formulación de proyectos, en la práctica muchas veces se observa su ausencia o su elaboración como relleno para justificar decisiones ya tomadas de acuerdo con intereses diferentes del interés público o el bien común.

No sería justo hablar de grandes proyectos solamente en referencia a proyectos fallidos. También abundan casos de proyectos que se planificaron, se llevaron a buen término y produjeron en su momento los efectos deseados. Por ejemplo, el Metro de Caracas es una de las más grandes y complejas obras de infraestructura construidas en América Latina y, justamente porque fue planificado, diseñado y construido con generosidad y calidad, aún presta servicio a pesar de años de inadecuada gestión de su operación, equipos e instalaciones.

Venezuela todavía tiene una de las mayores redes carreteras de América Latina, diseñada con los que en su momento eran los mejores estándares internacionales. Los grupos escolares construidos a partir del gobierno de Medina, hace más de setenta años, aún prestan servicios. La central hidroeléctrica de Guri, construida con exigentes estándares de ingeniería y planificada para prestar servicios durante déca-

das y con las inversiones y gestión adecuadas, todavía tiene una larga vida útil por delante, pese a los problemas que la inadecuada gestión de esa infraestructura produjo en décadas recientes.

Abundan ejemplos de grandes proyectos llevados a cabo durante el siglo pasado y que aún prestan servicios al país, a pesar de años de inadecuado mantenimiento u operación y de la profunda crisis de las últimas décadas. Esa infraestructura constituye un enorme patrimonio que debe aprovecharse cabalmente; para ello debe recuperarse su capacidad operativa, contrariamente a los comentarios absolutistas que suelen hacerse con frecuencia acerca de la necesidad de reconstrucción total del país, de comenzar de cero, de la pérdida total de lo invertido en el último siglo.

Que el país vive una profunda crisis no es objeto de discusión. Pero ello no debería paralizar por completo el interés en buscar soluciones a las necesidades del país, incluso soluciones parciales, intentos de sobrellevar la situación en el contexto de la escasez crónica de recursos.

Venezuela necesita pensar en nuevos proyectos. Las necesidades son muchas, tanto en lo funcional como en lo emotivo. El país necesita cubrir necesidades operativas y también afectivas, volver a creerse capaz de resolver problemas, de enfrentar retos y salir adelante, volver a creer que las cosas

Asignar recursos a pequeños proyectos que produzcan impactos positivos a corto plazo y aprovechen la infraestructura existente, afrontar la inversión en infraestructura con humildad y modestia, parece una opción más creíble y fácil de financiar.

pueden ser mejores en el futuro respecto del presente y dejar de usar el pasado —sin olvidarlo, sin obviar las enseñanzas que deja— como único referente. Ese cambio de actitud requiere muchos cambios en el entorno, cambios concretos y complejos que pueden objetivamente parecer lejanos, pero una oferta de nuevos proyectos creíbles puede contribuir a ese cambio de actitud.

Pero, ante tantas necesidades, ¿se puede volver a la oferta de grandes proyectos —reales o sin fundamento, creíbles, necesarios o simples ilusiones— que caracterizaron la realidad y las expectativas venezolanas a partir de los dos tercios finales del siglo pasado y hasta la primera década de este siglo? Lo más probable es que no.

Las necesidades son muchas y los recursos escasos. La solución satisfactoria de esa ecuación solo es posible mediante cambios en algunos paradigmas y el uso extensivo de una herramienta poco usada en años recientes: la planificación como proceso necesario para priorizar y tomar decisiones.

Aunque se hable de grandes proyectos, ante la evidente merma de los recursos disponibles, la reducción de la capacidad de gestión institucional y la necesidad de mostrar logros a corto plazo que den viabilidad política y social a iniciativas más complejas, los proyectos públicos necesitan un cambio de paradigma: dejar de usar adjetivos grandilocuentes y comenzar a pensar, como indicaba en 1973, en plena crisis del petróleo, el economista Ernst Friedrich Schumacher (1983) que «lo pequeño es hermoso» y, sobre todo, posible, realista.² Asignar recursos a pequeños proyectos que produzcan impactos positivos a corto plazo y aprovechen la infraestructura existente, afrontar la inversión en infraestructura con

humildad y modestia, parece una opción más creíble y fácil de financiar, además de requerir un andamiaje institucional más sencillo para su concepción, ejecución y operación.

Durante los dos tercios finales del siglo pasado se hicieron en el país importantes inversiones en infraestructura. Una parte de esos proyectos han cumplido su vida útil, pero otra parte muy relevante no; si se invierte para su puesta al día, mantenimiento o aprovechamiento puede aún prestar un importante servicio al país. Ello incluye el reciclaje, con fines turísticos o patrimoniales, de corredores de transporte abandonados, como se ha realizado en diversos países.³

Valorar lo existente

La puesta en valor de la infraestructura requiere un inventario y una evaluación de lo existente, que aporten información de base para definir en cuáles proyectos es prioritario y más conveniente invertir. La creación de esa base de información, como soporte de un plan de inversiones para la puesta en valor de al menos parte de la infraestructura del país, se corresponde con las labores que suelen acometerse en otros países como parte de los procesos de preinversión promovidos por organismos internacionales y la banca multilateral. Este sería un aporte muy importante de esos organismos, ante la posibilidad de que Venezuela pueda emprender en el futuro un proceso de reconstrucción institucional y de su infraestructura con el apoyo de la banca multilateral y organismos de ayuda a países social y económicamente vulnerables, como es el caso de Venezuela actualmente.

La evaluación de nuevos proyectos deberá tomar en cuenta criterios tales como su vida útil, su adecuado dimensionamiento (con respecto, por una parte, a la demanda y, por la otra, a capacidades reales de ejecución y mantenimiento), su capacidad para generar impactos relevantes en múltiples sectores y maximizar la productividad de lo invertido, su sustentabilidad económica e institucional, y su adecuación al entorno, en el entendido de que Venezuela tiene diferentes realidades geográficas, sociales, económicas e institucionales. Todos parecen criterios obvios de evaluación, pero en la práctica no se han usado en muchos casos de

las últimas décadas, por lo que volver al uso de herramientas básicas de planificación y evaluación de proyectos puede resultar innovador, si se compara con la realidad reciente.

Esa evaluación debe contribuir a desarrollar una agenda de prioridades definida por el Estado en representación de la sociedad, con la participación del sector privado. La sociedad debe definir prioridades y focalizar recursos. Esa definición debería servir de guía a la actuación futura de los organismos multilaterales, cuyo aporte es necesario para atender las necesidades insatisfechas de servicios públicos en el país.

Entre las múltiples oportunidades, la tecnología, como facilitadora de procesos y soluciones a corto y mediano plazo, ofrece la posibilidad de dar respuestas a necesidades que no podrían atenderse con medios tradicionales en las condiciones actuales del país. Opciones como la teleeducación o la telemedicina, la televigilancia, la gestión pública remota y la atención virtual de los requisitos de atención y gestión del ciudadano permiten ofrecer atención, sin necesidad de reconstruir las estructuras tradicionales de diversos servicios públicos. Pero deben evaluarse las exigencias de operación de esas tecnologías y considerar que su vida útil suele ser menor que otras soluciones tradicionales.

La nueva realidad del país reclama cambios de paradigmas, innovación, aprovechamiento de infraestructura existente, rescate de viejas prácticas (como la planificación, para priorizar y focalizar el uso de recursos escasos) y un cambio de actitud, con moderación, humildad y mesura en la inversión de los recursos disponibles como valores necesarios para hacer creíbles las propuestas y hacer viables los resultados deseados. Hay que volver a lo básico o, como dijo alguna vez Gaudí, para ser original hay que volver al origen. □

NOTAS

1 El Comercio (2022, 10 de enero). MTC propone instalar sistema de monorriels suspendidos en 8 ciudades del país para reducir el tráfico. <https://elcomercio.pe/economia/mtc-propone-instalar-sistema-de-monorriels-suspendidos-en-8-ciudades-del-pais-reducir-el-trafico-nndc-noticia/>

2 Schumacher, E. F. (1983). *Lo pequeño es hermoso*. Ediciones Orbis.

3 Cliver, E. B. (1993). *Historic transportation corridors: A new and dynamic element of heritage preservation*. U.S. Department of the Interior, National Park Service, Cultural Resources.

La CRISIS no debería paralizar por completo el interés en buscar soluciones a las necesidades del país, incluso soluciones parciales, intentos de sobrellevar la situación en el contexto de la escasez crónica de recursos.

Cansados de las noticias

Luis Ernesto Blanco

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

Algo se rompió en la comunicación entre emisores y receptores. Las personas no quieren saber de asuntos que no entienden, le asustan, le incomodan o sencillamente le aburren.

La más reciente edición del *Digital News Report* de la agencia Reuters, considerado el informe más completo sobre el comportamiento de los usuarios de medios y noticias, puso en el tapete una realidad inquietante: la gente está cansada de las noticias.

El informe documenta la desconexión creciente entre el periodismo y el público con fenómenos como una caída en la confianza, un declive en el interés por las noticias y un aumento de quienes las evitan a propósito. Además explora la polarización de las audiencias y el modo en que los jóvenes consumen información.¹

Por un lado, son datos poco alentadores para las empresas de medios de comunicación y los periodistas en general. Por el otro, son excelentes para los totalitarismos y los interesados en ciudadanos poco críticos y desinformados, así como los animadores de la polarización.

En estos momentos sobran las opciones para estar informados: portales noticiosos especializados y generalistas, y redes sociales donde publican contenidos periodistas, medios y voceros. Pero hay algo que está roto en la comunicación entre emisores y receptores. Uno de los datos más relevantes del estudio de Reuters es la evasión selectiva de noticias: las personas no quieren saber de asuntos que no entienden, le asustan, le incomodan o sencillamente le aburren.

Mucha gente comenta que las noticias le producen un efecto negativo en su estado de ánimo. Un porcentaje significativo de personas jóvenes y menos educadas dicen que evitan las noticias porque pueden ser complicadas de seguir o de entender.²

No es que las noticias sean más complejas que en el pasado sino que, al parecer, la gente no quiere dedicar mucho tiempo a estar informada.

Hay una competencia por la atención de las audiencias que la información

está perdiendo con las plataformas de streaming, las redes sociales y todas las opciones tradicionales de información. Al fin y al cabo, el día sigue teniendo 24 horas y hay muchas series en Netflix y demasiados videos virales que ver. De hecho, TikTok se ha convertido en la plataforma de más rápido crecimiento en el informe de este año: llega al cuarenta por ciento de los jóvenes de 18 a 24 años, y un quince por ciento de ellos la utiliza también para noticias. Según el periodista e investigador de la comunicación, Andrés Cañizález:

... la era de las grandes plataformas también ha abierto un consumo a gran escala de contenidos reales, falseados o satíricos. Muchos ciudadanos hoy tienen serias dificultades para diferenciar lo que es un contenido generado por un medio o periodista con criterios profesionales, de cualquier tontería que con intención de desinformar es empaquetada como noticia.³

Pero no todo puede atribuirse a una supuesta banalización de las audiencias ni al desarrollo hipertrófico de las opciones de entretenimiento o desinformación. Los temas considerados más importantes por los medios de comunicación son, en muchos casos, los que alejan a las personas de las noticias.

La periodista Amanda Ripley confesó recientemente en *The Washington Post* que había dejado de consumir noticias.

Resulta que cuantas más consumimos sobre sucesos con víctimas masivas, como tiroteos, más sufrimos. Cuantas más noticias políticas ingerimos, más errores cometemos sobre quiénes somos. Si el objetivo del periodismo es informar a la gente, ¿dónde está la evidencia de que está funcionando?⁴

La presentadora del pócast *How To!* atribuye el problema a algo que va más allá del sesgo informativo y del modelo de ne-

gocio que privilegia el clic. Sostiene que a las noticias les faltan tres elementos: esperanza para levantarnos por la mañana, opciones que le indiquen a la audiencia que puede hacer algo para combatir el problema y, finalmente, tratar a las personas como si fuesen importantes.

Hay una forma de comunicar noticias, incluidas las muy malas, que nos deja mejor como resultado. Una manera de despertar la ira y la acción. Empatía junto a dignidad. Esperanza junto al miedo. Hay otra forma, y no conduce a la bancarrota ni a la fanfarriería. Pero en este momento, estos ejemplos que he enumerado siguen siendo demasiado raros.⁵

Es difícil generalizar sobre medios de comunicación grandes, pequeños, hiperlocales, especializados, y pretender que una sola receta funcione igual para reporteros, verificadores de datos y productores de contenido éticos que deben sobrevivir en un ecosistema contaminado de propagandistas, saboteadores y empresarios voraces, incluso en contextos como el venezolano, donde la profesión se ejerce con permanentes limitaciones y amenazas.

Pero hay evidencias del fracaso del modelo imperante. Para conquistar audiencias, especialmente las más jóvenes, hay que adoptar cambios de inmediato, no solo en el modo de consumir información sino también en el tipo de informaciones que se comparten. 

NOTAS

- 1 Newman, N. (2022, 15 de junio). Resumen ejecutivo y hallazgos clave del informe de 2022. Reuters Institute for the Study of Journalism. University of Oxford. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2022/dr-resumen-ejecutivo>
- 2 Newman (2022).
- 3 Cañizález, A. (2022, 24 de julio). El periodismo y las malas noticias. *El Estímulo*. <https://elestimulo.com/opinion/2022-07-24/el-periodismo-y-las-malas-noticias/>
- 4 Ripley, A. (2022, 8 de julio). I stopped reading the news. Is the problem me — or the product? *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/opinions/2022/07/08/how-to-fix-news-media/>
- 5 Ripley (2022).

De la «apariencia verde» a la transparencia

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

Nunca es tarde. Muchos gobiernos, consumidores, opinadores y empresas desarrollan estrategias de triple impacto: económico, social y medioambiental.

Aunque el deterioro del medioambiente y el cambio climático se han agravado en los últimos años, los intentos de revertir, o al menos frenar, esos fenómenos se han potenciado. Es cierto que el enemigo avanza sigiloso y firme, pero eso no significa que finalmente gane esta batalla.

Iniciativas como el Pacto Global de las Naciones Unidas van ganando espacios. Ya son 16.000 empresas de 162 países las que se han sumado a esa propuesta, que tiene en su eje reducir las emisiones de carbono, entre otros frentes. Asimismo, diversos países están explorando nuevas formas de energía más amigables con el ambiente —como el hidrógeno verde— o han adoptado políticas de incentivos al reciclaje, la inclusión social u otras medidas alineadas con el triple impacto (económico, social y medioambiental).

Otro frente que avanza es la exigencia de transparencia en los números empresariales: cuáles resultados obtienen las empresas, cuál y cuánto combustible utilizan para producir, cuánta agua emplean, cuáles envases utilizan (si son reciclables o no), qué mano de obra tienen y en qué condiciones trabajan, qué hacen con los desechos, etcétera. Ya no solo importa cuáles productos hacen y venden, sino también cómo los hacen y qué ocurre en todo el proceso. Todo eso es medible, y cada vez hay más leyes que exigen su reporte.

Algunas respuestas sectoriales

El bancario es uno de los sectores que ha dado un giro histórico, al desarrollar políticas que lo hacen más asequible a los emprendedores, algo impensable tiempo atrás. No todos los bancos, pero sí muchos de ellos adoptando esta posición de incluir más a los emprendedores como clientes, incluso los asesoran para que ajusten sus negocios y los hagan aptos para acceder a financiamientos baratos; en especial cuando esos negocios hacen aportes sociales o ambientales, como nuevas tecnologías para reciclaje de envases o automóviles eléctricos.

Nestlé adelanta un proceso de transformación, al haber llegado a la conclusión de que el ochenta por ciento del impacto ambiental negativo de los productos proviene de problemas de diseño. Una innovación de esta multinacional consiste en transformar sus

generaciones —«nativos sustentables»— se fijan mucho en si los productos cumplen exigencias ambientales; de lo contrario, no los compran. Ya no es algo opcional o deseable que los productos cumplan estos requisitos, sino una condición indispensable para las nuevas generaciones.

Es así como Unilever decidió adaptar sus fórmulas de acuerdo con las demandas de los consumidores, para no perderlos. Lo mismo hacen otras empresas de las más diversas industrias. El hecho de que actualmente la información sobre las empresas y los productos sea más accesible ayuda a que los consumidores tengan mejores datos para tomar sus decisiones.

¿Adiós a la «apariencia verde»?

En una época —incluso ahora— muchas empresas recurrián a la «apariencia verde» (*greenwashing*), entendida como la práctica de mercadeo destinada a crear una imagen ilusoria de responsabilidad ecológica. Pero la reputación empresarial se desmorona rápidamente cuando se desenmascara la situación, por demás engañosa y abusiva. Empresas que han recurrido a estas prácticas han desaparecido del mercado, pues reconstruir una reputación dañada hasta la médula les ha resultado imposible. Algunas organizaciones no gubernamentales se han dedicado a denunciar casos de empresas que aparentemente se preocupan por el cuidado del ambiente, cuando en realidad no hacen más que perjudicarlo.

Greenpeace —la célebre organización ecologista internacional sin fines de lucro— se ha puesto fines claros a favor de la protección de la biodiversidad y la prevención de la contaminación ambiental. Lucha para que se prohíban la publicidad y el cabildeo de la industria de los combustibles fósiles, para evitar la publicidad ilícita, engañosa y desleal, y para advertir a los consumidores acerca de los «envases verdes» (sostenibles o ecológicos) cuando no lo son, así como falsas etiquetas ecológicas en los productos.

Nestlé adelanta un proceso de transformación, al haber llegado a la conclusión de que el ochenta por ciento del impacto ambiental negativo de los productos proviene de problemas de diseño. Una innovación de esta multinacional consiste en transformar sus

empaques con versiones de materiales reciclables, como ya ocurre con sus cápsulas de café.

El compromiso con el triple impacto es mayor y más natural en las compañías que entienden realmente cómo estos valores son compatibles con la rentabilidad. La dicotomía entre productividad y sostenibilidad ha sido superada por muchas organizaciones, al comprobar que pueden ser rentables y sostenibles al mismo tiempo. Las empresas que adoptan la filosofía de triple impacto fortalecen también su marca empleadora y sus relaciones con inversionistas, proveedores y comunidades, lo que redunda a favor de sus negocios o ventas.

Razón de ser

En el impulso del triple impacto han nacido empresas cuyo propósito, «desde el vamos», es precisamente ofrecer servicios y productos sustentables. Tales son los casos de las empresas que producen energías limpias o prestan servicios de recolección, reciclaje y reconversión de basura. Por ejemplo, Gerdau, una multinacional metalúrgica fundada en Brasil hace 120 años (una de las mayores recicadoras del mundo), se dedica a la producción de acero a partir de chatarra como materia prima y abastece con sus productos a varias industrias, en especial al sector construcción. Es la primera empresa del sector del acero en certificarse en el Sistema B (sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo).

Un excelente ejemplo entre las empresas de menor escala es Río Azul, que inventó soluciones para el tratamiento de aguas residuales (aprovecha esas aguas para recarga de cisternas y, con filtros, para sistemas de riego, entre otros fines). Esta empresa uruguaya tiene planes de expansión fuera de frontera.

Muchos emprendedores de todo el mundo innovan para sumarse a la ola del triple impacto, así como empresas consolidadas que ven el futuro de sus negocios atado cada vez más al compromiso —real y medible— con esos valores. La lucha no es fácil (los estragos en cambio climático e injusticia social son profundos y de larga data), pero el desafío está planteado y se están sumando más actores para asumirlo. 

Carlos Jaramillo

Director académico del IESE

El futuro del dinero

Según los técnicos del Banco de Pagos Internacionales un sistema basado en las monedas digitales de los bancos centrales ofrece una base más sólida para la innovación que el criptouniverso: asegura servicios más estables e interoperables en los ámbitos nacional y transfronterizo.

El pasado 26 de junio de 2022 el Banco de Pagos Internacionales (BIS, por sus siglas en inglés) publicó su informe anual, que dedica un capítulo al papel de las criptomonedas en el sistema de pagos. En opinión de los técnicos del BIS,

... se está produciendo un estallido de innovación creativa en el sistema de pagos, que abre perspectivas de un futuro sistema monetario digital que se adapte continuamente para servir al interés público. Las fallas estructurales hacen que el criptouniverso no sea adecuado como base para un sistema monetario, pues carece de un ancla nominal estable, mientras que los límites de su escalabilidad dan como resultado la fragmentación.

Contrariamente a la narrativa de descentralización, las criptomonedas a menudo dependen de intermediarios no regulados, lo que implica riesgos financieros.

En un buen sistema monetario cuanto mayor sea el número de usuarios menor será el costo de las transacciones y, por lo tanto, mayor será su utilidad. Pero a medida que más personas usan una criptomoneda, mayor es la congestión y más costosas las transacciones. Esto se debe a que los intermediarios —responsables de registrar las transacciones en la cadena de bloques— son actores con sus propios intereses económicos y la forma de recompensarlos es limitar la capacidad de la cadena de bloques y mantener altas las tarifas.

El criptouniverso ha mostrado hasta ahora que no es posible ofrecer, simultáneamente, transacciones seguras, descentralizadas y escalables. Por ello, los bancos centrales tendrán que desarrollar la innovación en monedas y pagos.

Para el BIS un sistema basado en las monedas digitales de los bancos centrales (CBDC, por sus siglas en inglés) ofrece una base más sólida para la innovación: asegura que los servicios sean más estables e interoperables en los ámbitos nacional y transfronterizo. Tal sistema puede sostener un círculo virtuoso de confianza y adaptabilidad mediante efectos de red.

Las nuevas capacidades —programabilidad, componibilidad y tokenización— no son exclusivas de la tecnología cripto. Estos atributos los pueden ofrecer las CBDC con sistemas de pagos rápidos y seguros a los que aspira la mayor parte de la población.

Lo que se espera de un buen sistema monetario es seguridad, estabilidad, responsabilidad, eficiencia, inclusión, privacidad, integridad, adaptabilidad y apertura. El sistema actual es insuficiente, particularmente en el caso de los pagos transfronterizos.

Las CBDC podrían permitir una reestructuración revolucionaria de los sistemas monetarios, mediante opciones de pago y compensación entre un grupo de usuarios más amplio que el que actualmente atienden los bancos comerciales. Un elemento clave, sugiere el BIS, sería la posibilidad de ejecutar «contratos inteligentes», que pudieran, por ejemplo, sustituir las cartas de crédito. Estos cambios permitirían crear nuevos sistemas de pago sustancialmente descentralizados.

En este nuevo contexto las funciones de los bancos comerciales cambiarán radicalmente. Las empresas y las personas tendrían cuentas en filiales de los bancos centrales u otras organizaciones especializadas para movilizar su dinero. Al no financiarse los bancos con los depósitos del público, los fondos de garantías de depósitos dejarían de existir.

Las funciones crediticias seguirían en manos de la banca convencional, que debería financiarlas con instrumentos más afines a esa función. Lo sugerido por el BIS cambiará radicalmente el modelo de negocio de los bancos, particularmente en los mercados emergentes. Pero, ¿quién no está sujeto a los avatares de un mundo que se desvanece y recomienda diariamente? ☰

El mundo de las carteras pasivas: más grande de lo que parece

¿Cuál es la mejor estrategia de inversión? La activa o la pasiva? Lo cierto es que un 38 por ciento de las acciones de oferta pública en Estados Unidos están en manos de agentes de inversión que siguen estrategias pasivas. Ahora la pregunta es si estas estrategias pudieran afectar el funcionamiento del mercado accionario.

La popularización de los fondos de inversión que tienen como estrategia construir carteras de acciones que siguen exactamente la composición de índices bursátiles populares, como el Dow Jones Industrial o el S&P 500, ha inspirado grandes discusiones entre los actores del mundo de las inversiones institucionales en la última década.

La respuesta a la pregunta de cuál estrategia de inversión es mejor —la activa, que implica seleccionar un grupo de acciones con base en expectativas sobre su rendimiento, o la pasiva, que se limita a copiar índices bursátiles— define cómo se repartirá una buena porción de los negocios creados por las comisiones de administración de carteras tanto de personas naturales como institucionales. Las estrategias pasivas ofrecen rendimientos muy similares a los del mercado accionario, con comisiones de administración muy bajas; mientras que las activas ofrecen retornos extraordinarios que deberían justificar los mayores costos de manejo.

La historia reciente del mercado bursátil estadounidense pone en tela de juicio la efectividad de muchas variantes de las estrategias activas. Sus defensores alegan que el bajo desempeño de los últimos años es coyuntural, y que promover la inversión masiva en estrategias pasivas producirá inestabilidad de largo plazo en el mercado accionario.

¿De dónde podría venir tal inestabilidad? Al menos de dos fuentes: 1) los fondos pasivos no venden las acciones que forman parte del índice que imitan,

RIESGO Y GANANCIA

a menos que este cambie, por lo que los inversionistas insatisfechos no pueden mostrar su desencanto vendiendo la acción que no cumple sus expectativas, lo cual va en contra de la eficiencia de los mercados financieros; y 2) los representantes de los fondos pasivos, que votan en representación de sus clientes, pueden alinearse privatamente con los gerentes de las compañías en las que invierten y sacar provecho por encima del interés de sus clientes.

En los últimos años se ha producido mucho conocimiento sobre el impacto de las inversiones pasivas en el mercado accionario estadounidense. Pero aún no se han encontrado respuestas concluyentes sobre las diferentes aristas de este tema.

Los experimentos diseñados para ver el impacto de las inversiones pasivas requieren conocer el porcentaje del capital accionario estadounidense invertido que sigue esta estrategia de inversión y los custodios de tales inversiones. Aunque parezca mentira, tal número no se conoce con exactitud.

Hasta hace muy poco se pensaba que el universo de la inversión pasiva estaba constituido por fondos mutuales y ETF indizados, que manejaban 16 por

ciento del mercado accionario estadounidense para finales del 2021. Hoy se reconocen otros vehículos de inversión, como son los fondos de coberturas, los planes de pensiones o carteras de clientes institucionales manejados por la banca de inversión, sobre los cuales no hay registros públicos, que también siguen la estrategia pasiva.

En agosto de 2022 los profesores A. Chinco y M. Sammon publicaron en la Red de Investigación en Ciencias Sociales (SSRN) un trabajo titulado «La participación de los fondos pasivos es el doble de lo que usted piensa», en el cual afirman que al menos el 37,8 por ciento de las acciones de oferta pública en Estados Unidos están en manos de agentes de inversión que siguen estrategias pasivas. Chinco y Sammon llegaron a esa cifra tras analizar datos sobre los picos de negociación causados por el reajuste regular de grandes índices como S&P 500, Russell 1000 y Russell 2000.

Cuando se agrega o se elimina una empresa de un índice, la mayoría de los inversionistas que replican índices reequilibran inmediatamente sus posiciones antes del cierre de operaciones del día en que el cambio entra en vi-

gencia. A partir del impulso de la negociación en los días regulares de «reconstitución» de índices, los autores calcularon la cantidad total de dinero colocado en estrategias pasivas.

Este cálculo no es perfecto, pero ayuda a dimensionar el tamaño del segmento de mercado de las estrategias pasivas. Además, obliga a preguntar sobre la validez de las investigaciones hechas con datos que incluían solamente el dinero colocado en fondos mutuales y ETF indizados.

Las instituciones que siguen estrategias activas presionan a los organismos reguladores para que pongan atención sobre el poder de los grandes fondos indizados. Reconocer que la industria de la estrategia pasiva abarca mucho más que los vehículos de oferta pública no es un hecho trivial al momento de formular políticas públicas.

Conocer la dimensión de un fenómeno económico es el primer paso para entenderlo y eventualmente regularlo. Las pruebas mostrarán si las estrategias pasivas pudieran ser o no un problema para el buen funcionamiento del mercado accionario. Chinco y Sammon han hecho un importante aporte a una discusión que apenas comienza. ■

Las instituciones que siguen estrategias activas presionan a los organismos reguladores para que pongan atención sobre el poder de los grandes fondos indizados.

Empresas familiares: la tercera economía del mundo

¿Qué sabe usted de las 500 empresas familiares más grandes del mundo? Entre 2019 y 2021 obtuvieron más de siete billones de dólares por ventas anuales, emplearon 24 millones de personas y, después de Estados Unidos y China, equivalen a la tercera economía del mundo.

Cada dos años la consultora EY y la Universidad de St. Gallen (Suiza), publican un índice que incluye las 500 empresas familiares más grandes del mundo. Entre 2019 y 2021 estas empresas registraron ventas anuales de 7,28 billones de dólares, emplearon a 24,1 millones de personas y ocuparon el tercer lugar en contribución a la economía mundial, después de Estados Unidos y China. Además, el 75 por ciento tiene una antigüedad promedio superior a cincuenta años y un tercio de ellas son centenarias.

Estados Unidos es el país con mayor número de empresas familiares pertenecientes al índice: 119 (24 por ciento). Europa aloja 236 empresas: las acumulaciones de capital económico y social desarrollado durante siglos en esa región han creado las condiciones para que estas organizaciones florezcan. Canadá y México cuentan cada uno con 14 de estas empresas.

Las principales contribuyentes, por volúmenes de ventas, son las empresas familiares estadounidenses (2,48 billones de dólares), seguidas por las alemanas (1,08 billones), francesas (454.600 millones) y surcoreanas (300.700 millones). Por áreas de actividad industrial, el principal sector es consumo (37 por ciento), seguido por manufactura de alto nivel y movilidad (27), servicios a gobiernos y sector público (9), tecnología, telecomunicaciones y medios de comunicación (9), energía (8), servicios financieros (6) y salud y bienestar (4).

Estos números desmienten la creencia de que las empresas familiares no tienen los grados de desarrollo o propensión al riesgo que se requieren para entrar en sectores de grandes in-

versiones en tecnología o innovación en general. Las empresas familiares más antiguas tienden a invertir en manufactura y consumo, mientras que las más recientes lo hacen en tecnología, telecomunicaciones y servicios financieros (productos y servicios que no existían en la primera mitad del siglo XX).

Para quienes investigan sobre negocios, las empresas familiares son de particular interés, porque la continuidad propietaria a largo plazo permite entender cómo balancear objetivos de corto y largo plazo en la búsqueda de creación de valor y cumplimiento de metas no financieras que la mayoría de estas empresas mantiene. Para conservar el control de un negocio familiar a lo largo del tiempo es necesario desarrollar estrategias empresariales y familiares que atiendan la cartera de negocios y la conducción de la empresa.

El índice EY-St. Gallen proporciona interesantes luces sobre asignación de recursos e incorporación de familias a los negocios. Las 500 empresas del índice tienen 4.418 puestos en sus juntas directivas, el 23,5 por ciento lo

Las empresas familiares suelen combinar objetivos económicos con propósitos como la protección del ambiente o la defensa de derechos de minorías étnicas o religiosas.

ocupan miembros de las familias y 17 por ciento de ellos son mujeres; su participación relativa (31 por ciento) es similar a la de las empresas del índice Fortune Global 500.

La participación de las mujeres ha mejorado sustancialmente desde la encuesta anterior, cuando apenas cubrían el cinco por ciento de los puestos directivos. De las organizaciones que cuentan con mujeres directoras, 54 por ciento son europeas, 30 por ciento estadounidenses y 13 por ciento de la región Asia-Pacífico. Solo un cinco por ciento de las empresas familiares las encabezan mujeres, en contraste con el ocho por ciento de las empresas incluidas en el Fortune Global 500. Obviamente, reducir la desigualdad de género en las posiciones gerenciales es una tarea pendiente.

La edad promedio de los parientes que participan en las juntas directivas de sus empresas familiares es de 61 años. Pero en una de cada cinco em-

presas del índice hay un director o un alto ejecutivo menor de 40 años perteneciente a la familia que ejerce control accionario. Este panorama cambiará sustancialmente en la próxima década. Con la aparición de nuevos actores se incorporarán los valores y las pericias de los mileniales y los integrantes de la generación Z.

A medida que sus recursos crecen con el paso de las generaciones, las empresas tienden a desarrollar carteras diversificadas de negocios para reducir la volatilidad de los ingresos y responder a la naturaleza cambiante de los negocios. Buen ejemplo de ello es el grupo EXOR SpA, controlado por la familia italiana Agnelli, que tiene participaciones en la industria automotriz, seguros, medios de comunicación y hasta un equipo de fútbol profesional.

En cuanto a los temas medioambientales, sociales y de gobierno (ESG por sus siglas en inglés) el 53 por ciento de las empresas del índice reportan la elaboración de indicadores. Estados Unidos es el país con mayor número de empresas que reportan el cálculo de indicadores ESG.

La resiliencia de este grupo de empresas familiares, en años de pandemia, quedó claramente reflejada en la encuesta. En muchos casos sacaron partido a la crisis de salud no solo con la provisión oportuna de bienes y servicios, sino también con el desarrollo de actividades de apoyo a grupos de alto riesgo mediante fundaciones y otras organizaciones dedicadas a las actividades altruistas. Esto refleja un aspecto siempre presente en la bibliografía económica: las empresas familiares suelen combinar objetivos económicos con propósitos como la protección del ambiente o la defensa de derechos de minorías étnicas o religiosas.

Un ejemplo de la importancia de los objetivos extraeconómicos de las empresas familiares lo dio recientemente la familia Chouinard, propietaria de la empresa californiana Patagonia, productora de ropa y equipos para excursionismo. La familia transfirió a un fideicomiso la totalidad de sus acciones en la empresa, con el propósito de que los dividendos futuros se inviertan en la protección del ambiente. El patrimonio transferido es del orden de 1.200 millones de dólares.

La nueva edición del índice EY-St. Gillen de 2024 se esperará con mucho interés. Ojalá muestre el surgimiento de un mundo más inclusivo y abocado a resolver los retos ambientales. 

Érika Hidalgo López
Periodista

De cómo se domó el gigantesco Caroní

Una generación pionera de ingenieros venezolanos emprendió una tarea histórica hace más de medio siglo, cuyas consecuencias han sido determinantes para la evolución de la sociedad venezolana. Esa tarea fue «domar» un río para construir el mayor sistema de generación hidroeléctrica de América.

Efraín Carrera Saud, ingeniero egresado de la Universidad Central de Venezuela y vinculado durante 39 años con el desarrollo hidroeléctrico del Caroní, contó su experiencia en una conferencia organizada por el IESA bajo el título «Apuntes para la recuperación: el reto para los jóvenes», que mostró cómo se hizo realidad la represa de Guri y su aprovechamiento aguas abajo.

Comenzamos con una visión, porque teníamos un río Caroní que era un gigante, de manera que concebimos el reto de utilizar esa cuenca enorme de 95.000 kilómetros cuadrados, con un desnivel de 900 metros, lo que daba un potencial de generación de energía muy importante. La primera tarea, entonces, era aprovechar ese desnivel para un río que escurre aproximadamente 4.800 metros cúbicos por segundo a lo largo de todo el año.

El comienzo

Con la creación de la Corporación Venezolana de Fomento, en 1946, se inician los estudios para construir una serie de

represas a lo largo del Caroní. «En esa época no teníamos la capacidad para emprender semejante proyecto de manera integral, así que tuvimos que hacerlo por etapas», explica Carrera.

En 1953 se funda la Comisión para la Electrificación del Caroní, que luego impulsó la creación de la Corporación Venezolana de Guayana en 1960 y la empresa Electrificación del Caroní C.A. (Edelca) en 1963. Según Carrera, la estrategia inicial del proyecto hidroeléctrico del Caroní fue apoyar la transformación del hierro mediante hornos de reducción eléctrica. «Sin esta integración, el proyecto eléctrico no se habría justificado», enfatizó.

Un enfoque integral

Carrera Saud destacó el enfoque integral como el rasgo más distintivo del proyecto: que creara valor económico, pero también ecológico, y, además, mejorara la calidad de vida de las comunidades circundantes. «Era una línea maestra no destruir la cuenca ni afectarla más de lo indispensable, lo que hizo especialmente complejo el trabajo de ingeniería».

Bajo la conducción inicial de Rafael Alfonzo Ravard, ese grupo de jóvenes ingenieros no solo diseñó una estructura de represas prácticamente única, sino también creó las condiciones para proteger el parque La Llovizna, integrar el arte a las instalaciones del complejo con obras de Carlos Cruz-Diez y Alejandro Otero, y abrir una vía que interconectara completamente a Puerto Ordaz con San Félix y el sur del estado Bolívar. «Era una obra de ingeniería altamente compleja, que se enfrentó con mucha creatividad. Nos dimos cuenta de que las represas eran obras majestuosas, pero eran muy frías, no tenían relación con el hombre. Por ello nos abocamos a lograr esa integración armónica con el entorno», recuerda con orgullo el ingeniero Carrera Saud.

Una cronología incompleta

«La represa Macagua I se terminó en 1962. Fue el inicio de la construcción de una escalera de represas a partir del gran embalse: Guri para 10.000 megavatios, Tocoma con 2.250 megavatios, Caruachi

para 2.280 megavatios y Macagua para 3.140 megavatios, hasta llegar al Orinoco», desglosa con sencillez Carrera un proyecto de dimensiones históricas.

Tocoma es una tarea pendiente. La construcción de esta represa tiene años paralizada, a pesar de que la obra civil tiene 98 por ciento de avance. Sin embargo, para Carrera es recuperable:

... porque es una inversión que no se puede dejar perder. Sin embargo, en las condiciones actuales del país, el primer esfuerzo que se debería hacer es recuperar las plantas térmicas menos costosas de activar, de tal forma que se equilibre el funcionamiento del sistema eléctrico. La prioridad no es recuperar Tocoma.

Carrera sostiene que el servicio eléctrico sigue siendo un reto para los venezolanos, e hizo un llamado a formar una nueva generación de profesionales competentes, porque es una materia compleja que requiere no solo tecnología y recursos, sino también mucho ingenio. «Recuperar el sistema eléctrico con solo fondos públicos no es fácil. Una de las primeras tareas que debe emprenderse es buscar financiamiento, porque el dinero es escaso», advirtió.

Macagua: una obra extraordinaria

«Macagua es una obra humana extraordinaria y se usó la mejor ingeniería para llevarla a cabo», responde Carrera, al ser consultado sobre uno de los mayores retos de la «doma» del Caroní. La conservación del parque natural enclavado en medio de la cuenca fue prioritaria, lo cual implicó hacer obras hidráulicas que no afectaran el flujo de agua. El modelo siguió el comportamiento natural del río y sus caudales.

Se diseñaron obras para encauzar el agua, con dos condiciones: mantener el curso de la corriente y que las descargas del aliviadero no destruyeran el parque. Al final quedó un gran parque en medio de dos ciudades en armonía con un proyecto hidroeléctrico de gran magnitud. ■

Efraín Carrera Saud sostiene que el servicio eléctrico sigue siendo un reto para los venezolanos, e hizo un llamado a formar una nueva generación de profesionales competentes.

Empresas B: negocios que vinculan desarrollo social, protección del ambiente y rentabilidad

El IESA organizó un foro sobre un movimiento social que intenta trascender el concepto tradicional de responsabilidad social, para que los negocios respondan integralmente a retos como la pobreza y el cambio climático.

La búsqueda de un nuevo modelo económico que cree valor social y valor ambiental tiene muchas posibilidades. Pero una de las más concretas es el Sistema B: un movimiento de alcance global que surgió en 2012, y que propone un proceso de certificación de las organizaciones que logren un triple impacto positivo en sus mercados y entornos: desarrollo social, sostenibilidad ambiental y rentabilidad económica. En América Latina existen más de 650 compañías certificadas como empresas B, cuya facturación consolidada supera los 5.000 millones de dólares, con un sistema de gobierno innovador e integrado que trasciende la lógica de la responsabilidad social empresarial (RSE).

Bajo la moderación del profesor José Ramón Padilla, coordinador del Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable del IESA, se llevó a cabo un foro sobre la Comunidad B en Venezuela y la creación de ecosistemas de triple impacto. Participaron Félix Ríos, profesor y emprendedor Fundador de Opción Venezuela AC y miembro del Equipo de Coordinación Local Comunidad B Venezuela; Mariángel Molina, cofundadora de Leather Heart, la primera compañía certificada como Empresa B en Venezuela; María Isabel Fuchs, cofundadora de Táctica, una empresa de comunicaciones digitales, miembro y líder del Círculo de Comunicación CB Venezuela; y Kenia Martínez, emprendedora del estado Amazonas, creadora de la marca de chocolates y bombones artesanales Idúwali.

Según Félix Ríos:

El Movimiento B impulsa una nueva economía que conecte el modelo de negocio de las empresas con la sostenibilidad. Este no es un fin aislado de una u otra empresa, o grupo de personas, sino que es un movimiento social amplio donde están empresas, actores del mundo del mercado y de lo público, academia, líderes sociales que apuestan por un modelo de sociedad donde lo social y lo ambiental tengan un rol definitorio en los modelos económicos.

Ríos aclara que el objetivo de las comunidades B no es la certificación en sí misma, sino encontrar un modelo

El Sistema B propone un proceso de certificación de las organizaciones que logren un triple impacto positivo en sus mercados y entornos.

que integre lo social y lo ambiental con lo económico, de una manera armónica e indivisible, con un método de evaluación que revisa a fondo no solo sistemas productivos, sino también impactos sociales, ambientales, gobierno corporativo, diversidad, redes de proveedores y estrategia de inversiones, entre otros elementos.

Mariángel Molina cuenta que su empresa fabrica peluches

... y los materiales para su elaboración provienen de las mermas de fábricas de diseño venezolanas. Trabajamos con tres organizaciones en el país que promueven alimentación, educación y reforestación, y eso habla del triple impacto que busca este movimiento. Es importante establecer que las nuevas generaciones se conectan mejor con empresas con propósito social y sostenibilidad ambiental.

María Isabel Fuchs, de Táctica, profundizó en el modelo de evaluación al señalar que las empresas pueden encontrar caminos específicos hacia la creación de triple impacto si se revisan internamente con sincera vocación de cambio.

El proceso de evaluación permite mejorar los procesos internos, y se van consiguiendo las respuestas para optimizar los indicadores. Nos dimos cuenta de que éramos una empresa diversa socialmente, que facilitamos un trabajo adecuado. Creamos manuales de procesos internos, con procesos adaptados al personal. Fue algo totalmente transversal en las operaciones.

Por su parte, Kenia Martínez, a partir de una unidad de producción familiar, creó una empresa que rompe con el «modelo extractivista» que se promueve entre las comunidades indígenas del Amazonas venezolano. El resultado fue la creación de la marca Idúwali, para una chocolatería artesanal con ingredientes autóctonos, que es el producto de un claro modelo de «economía circular».

Empezamos a generar métricas de los impactos y desarrollamos prácticas de comercio justo para pagar mejores precios a productores indígenas, redes de proveedores completamente locales. Los desechos orgánicos son para nosotros subproductos que nos permiten elaborar infusiones, tintes naturales, pegas, empaques y etiquetas naturales. Dejamos de usar plástico y fuimos a sustitutos naturales.

El representante de la Comunidad B en Venezuela, Félix Ríos, concluyó:

La concepción del impacto puede ir más allá de la RSE. No es filantropía ni dirigir excedentes de liquidez a montar programas sociales, sino que esos impactos ambientales y sociales estén directa e indivisiblemente integrados al negocio. Esto no es un capricho tendencial, por lo que se evalúa permanentemente qué tan B se es, y debe haber el compromiso legal de mantener esa condición ante nuevos dueños o inversionistas. El triple impacto debe estar blindado. ■

Chequeo Digital: una plataforma para acelerar la digitalización de las empresas

Más de 16.000 empresas de América Latina han determinado sus grados de madurez digital y recibido recomendaciones individualizadas completamente gratis, con solo hacer un clic. Gracias a la colaboración entre el IESA, el BID y la fundación País Digital, la herramienta Chequeo Digital ya está disponible en Venezuela.

El Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la fundación regional País Digital lanzaron una herramienta, denominada Chequeo Digital, que permite a microempresas y pymes evaluar su grado de digitalización, mediante una batería de preguntas estratégicamente diseñadas. La herramienta, que se encuentra en la red (www.chequeodigital.net), ofrece resultados inmediatos y, además, recomendaciones individualizadas para orientar las acciones requeridas por los procesos de transformación digital de las empresas.

En el acto de presentación de Chequeo Digital intervinieron Miguel Coro-

nado, representante del BID en Venezuela; Pauline Henríquez, especialista de la División de Competitividad Tecnología e Innovación del BID; Ricardo León, director de Estudios Digitales de la Fundación País Digital; Rubén Darío Díaz, coordinador del Observatorio Digital IESA, y Urbi Garay, director de Investigaciones del IESA. La directora de Mercadeo y Comunicaciones del IESA, Valentina Urdaneta, actuó como moderadora.

El representante del BID, Miguel Coronado, señaló que más de 16.000 empresas latinoamericanas se han sometido a la evaluación de Chequeo Digital. Está ocurriendo una aceleración de los procesos de digitalización de las empresas y apoyar la adopción de nuevas tecnologías, con un enfoque integralmente sostenible, es parte de la Visión 2025 de la entidad:

La transformación digital será, sin duda, un factor de recuperación; pero esta no dará frutos si no la acompaña la generación de habilidades digitales. Las empresas que no se digitalicen quedrán relegadas de la recuperación económica. Este es un gran desafío para las pequeñas y medianas empresas venezolanas, que se desenvuelven con grandes brechas digitales entre sectores económicos y sociales.

¿En qué consiste el chequeo digital?

Ricardo León, de la Fundación País Digital, explicó que la plataforma cuenta con 82 preguntas cuyo tiempo de respuesta oscila entre 15 y 25 minutos. Además, puede ser utilizada por cualquier tipo de microempresa o pyme.

Es una plataforma gratuita y rápida. Ustedes van a poder saber inmediatamente en qué grado de madurez digital está su empresa, tomando en cuenta las ocho dimensiones analizadas: tecnología y habilidades digitales, cultura y liderazgo, personal y organización, comunicación, producción e innovación, procesos, datos y analítica, y estrategia de transformación digital. Además, tres preguntas más subjetivas miden la disposición real de la organización a enfrentar un proceso de digitalización. La herramienta ofrece más de cincuenta recomendaciones disponibles, de corto, mediano y largo plazo, las cuales se van actualizando.

La plataforma permite, también, hacer seguimiento posterior según se vayan adoptando las estrategias de transformación digital.

Los retos de la digitalización

Para Pauline Henríquez, de la División de Competitividad, Tecnología y Estrategia del BID, los datos recopilados en los cheques realizados hasta ahora muestran un grave nivel de rezago, no solo en implantación de tecnologías, sino especialmente en la generación de habilidades digitales, en la cual la situación es más grave.

¿Por qué las microempresas y pymes no se digitalizan tan fácilmente? Enfrentan muchos obstáculos, pero hay cinco que resultan más críticos: los problemas de información y coordinación. Estamos viendo el surgimiento muchas herramientas,

Los resultados obtenidos en trece países donde la plataforma de Chequeo Digital está disponible muestran con precisión los grados de rezago: el 73 por ciento de las empresas analizadas están ubicadas en los niveles «inicial» y «novata» en materia de digitalización.

pero es difícil para las micro y pequeñas empresas sistematizar y saber por dónde empezar. El segundo obstáculo es la regularedad del servicio y las restricciones de conectividad, aunque esta situación ha mejorado en los últimos años. Y luego están la limitación del financiamiento para la adquisición de herramientas tecnológicas y digitales, servicios de TIC digitales muy incipientes y, por último, la brecha de habilidades digitales.

De hecho, los resultados obtenidos en trece países donde la plataforma Chequeo Digital está disponible muestran con precisión los grados de rezago: el 73 por ciento de las empresas analizadas están ubicadas en los niveles «inicial» y «novata» en materia de digitalización, mientras que, en el otro extremo, solo doce por ciento pueden ser consideradas «avanzadas» o «expertas».

La creación de esta plataforma implicó un arduo proceso de desarrollo, desde la conceptualización y la tecnología de soporte hasta los elementos gráficos. La idea era que fuese muy amigable. Además, se requirió una evaluación exhaustiva de 54 modelos de madurez digital para llegar a uno que se adaptara a las necesidades de la región. Sin embargo, la plataforma va evolucionando en la medida impuesta por la información que va recogiendo.

El profesor del IESA y director del Observatorio Digital, Rubén Darío Díaz, agradeció a la empresa venezolana Daycohost el apoyo en este proyecto y manifestó su preocupación por el impacto del entorno económico y financiero venezolano en los procesos de digitalización en el país. Insistió en que las pymes venezolanas están especialmente amenazadas por competidoras con grados avanzados de transformación.

Para el director de Investigaciones del IESA, profesor Urbi Garay, «es un honor trabajar de la mano del Banco Interamericano de Desarrollo para seguir expandiendo conocimientos a lo largo de la región latinoamericana, así como ayudar en la adopción de tecnología digital». Y más adelante añadió:

La información derivada de Chequeo Digital no solo será útil para las micro, pequeñas y medianas empresas que determinen su grado de madurez digital, sino también para el IESA y el BID que dispondrán de una serie de datos muy relevantes para diseñar recomendaciones personalizadas para mejorar las habilidades digitales. Esta herramienta permitirá aumentar las ventas, incrementar la eficiencia de los procesos y mejorar la administración de los recursos disponibles. □

La moda sostenible se abre espacios y avanza hacia la economía circular

La industria de la moda entra en modelos de sostenibilidad de la mano de una nueva generación de consumidores, dispuestos a usar ropa fabricada con materiales de desecho o de segunda mano. El cambio es inevitable y el riesgo de no asumirlo es la desaparición.

i Puede la moda ser una industria sostenible? Luego de años de cuestionamiento por malas prácticas ambientales y laborales, y por la transmisión de valores consumistas y no sostenibles, algunas marcas —pequeñas y grandes— del sector están encontrando vías para cambiar no solo modelos productivos, sino también la estructura del mercado, mediante formas de economía circular.

El Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) organizó un seminario moderado por Gustavo Manrique, profesor y consultor en materias como

La tecnología es una herramienta fundamental para la industria de la moda, porque permite medir los impactos de manera más precisa en cada etapa del proceso productivo.

reputación, riesgo y manejo de crisis, en el cual se presentaron experiencias y debatieron ideas sobre el proceso de transformación de la moda. En el evento participaron la diseñadora dominicana Arianny Santana, creadora y directora de la empresa Moda Sostenible RD, primera compañía del país antillano en ser certificada como Empresa B, y el economista y empresario Alex Penadés, director de éxito del cliente para Norteamérica de Jeanología, un grupo que proporciona tecnología y certifica prácticas sostenibles en empresas de moda, quien ha desarrollado proyectos para GAP, Calvin Klein Jeans, Tommy Jeans, Lee y American Eagle, entre otras casas de diseño.

El trabajo de Arianny Santana consiste en construir nuevos diseños con materiales reusados, incluso recogidos de la basura, para producir piezas de moda de alta costura. Su empresa es sostenible por definición, pero reconoce que este modelo de negocios tiene retos complejos, como lograr la sostenibilidad financiera. «Poco a poco nos debemos alinear a un modelo de economía circular, todo lo que fabricamos debemos reutilizarlo de manera creativa», sostiene, y luego añade:

Hubo retos y comenzamos a hacer mediciones de impacto; por ejemplo, qué efectos estábamos teniendo al sacar ropa de la basura, no solo en el medio ambiente, sino también en las comunidades en las que nosotros impactábamos más directamente. El mayor reto está en los números, porque tiene que haber rentabilidad. Sin rentabilidad no es posible la sostenibilidad, y este es un factor que debe considerarse para todo el equipo. Tenemos una empresa claramente de triple impacto social, ambiental y económico. Por ahí llegamos a la certificación B.

Alex Penadés, por su parte, admite los avances positivos, pero tiene un enfoque más escéptico cuando mira el panorama de la sostenibilidad en las grandes marcas de moda. El cambio no es sencillo y siguen existiendo prácticas como formas laborales de esclavitud.

Hay una oportunidad de negocio importantísima, pero este

es solo el principio. Creo que hay mucha apariencia. Muchas empresas entran en este modelo porque está de moda, o es simpático, pero se resisten a hacer cambios reales. De manera que cuando este cambio se asiente, podremos decir que el cambio existe. Las nuevas generaciones no tienen un poder adquisitivo y eso cambia sus prioridades de consumo, y dan menos importancia a la ropa. Con la ropa tienen una relación más utilitaria.

Los resultados obtenidos en trece países donde la plataforma de Chequeo Digital está disponible muestran con precisión los grados de rezago: el 73 por ciento de las empresas analizadas están ubicadas en los niveles «inicial» y «novata» en materia de digitalización.

Para Penadés, no obstante, el cambio es inevitable y las empresas que no se adapten no sobrevivirán en un plazo mediato. Apunta, además, que la educación cumple un papel fundamental, porque los patrones de consumo se forman desde la infancia.

La tecnología es una herramienta fundamental para la industria, porque permite medir los impactos de manera más precisa en cada etapa del proceso productivo. En Jeanología, comenta Penadés, existe lo que se denomina «misión cero»: crear a partir de 2025 procesos que permitan fabricar prendas de vestir con cero gasto de agua y uso de químicos, un mínimo de desechos y muy poco consumo de energía.

En el mundo se fabrican aproximadamente 6.000 millones de pantalones de blue jeans por año, y solo en el acabado de cada prenda se consumen 120 litros de agua, y no estamos hablando del cultivo del algodón que es la base. Hay que imaginarse lo que se puede

hacer con esa agua, comenzando por producir alimentos para el consumo humano.

Arianny Santana subraya una ventaja clave del enfoque sostenible:

Creo que la conversación ya está instalada. Las grandes marcas ya han comenzado a certificar sus procesos y materiales. La evaluación para ser empresa B es muy exhaustiva y nos sometimos al proceso para realmente mejorar. Gran parte del sector está abocado a esta transformación. Ser una empresa B abre un escenario más grande, porque nos permite hacer nuevas alianzas, que no solamente hagan crecer los negocios, sino que la gente conozca lo que significa ser una empresa sostenible.

Penadés explica que un buen punto de entrada a la economía circular consiste en mostrar sus beneficios financieros. En el caso de las grandes marcas de moda, el negocio ya no es fabricar, sino «comprar barato» de muchos proveedores cuyos modelos no son supervisados adecuadamente y hay pérdidas financieras.

Nuestra mejor herramienta es la hoja de cálculo, porque allí mostramos todos los costos innecesarios, los despilfarros de recursos y todo el ahorro posible que se consigue al utilizar tecnología sostenible. Simplemente, con las malas prácticas, hay mucho dinero que se echa a la basura.

La crisis económica también ha sido una oportunidad para la sostenibilidad en el mundo de la moda, ya que ha cambiado patrones de consumo, sobre todo entre los más jóvenes, menos preocupados que sus padres y abuelos por la vestimenta.

Gustavo Manrique presentó datos de la consultora Trade Off, según los cuales el cuarenta por ciento de la generación Z ya compra productos reutilizados y no ve ningún estigma en ello. El comercio de reventa crece a un promedio once veces superior al comercio minorista tradicional y debería alcanzar los 84.000 millones de dólares en 2030. ■

DESCONEXIÓN MORAL: UNA EXPLICACIÓN DE LA TRANSGRESIÓN SIN CULPA

In memoriam Albert Bandura (1925-2021)

Un aporte práctico de la psicología a la ética consiste en encontrar explicaciones para las transgresiones que cometen las personas normales; particularmente, cuando no perciben las implicaciones éticas de sus acciones o, si las perciben, intentan justificarlas y seguir viviendo «como si nada». La desconexión moral es, hoy, la más popular de esas explicaciones.

José Malavé

EN LA DISCUSIÓN desencadenada por la crisis financiera de 2008 Clive Boddy destacó el papel de los «psicópatas corporativos», a quienes atribuía gran parte de la culpa porque, desgraciadamente, ocupaban altos puestos en grandes empresas, sobre todo las financieras.¹ Pero la corrupción y otras infracciones que ocurren en las organizaciones no han sido ni serán erradicadas identificando y capturando delincuentes o enfermos (de ellos se ocupan los policías y los psiquiatras, junto con los escándalos montados por los medios).

El punto de partida para encontrar una solución real es reconocer que muchas personas normales, incluso «buenas personas», pueden cometer transgresiones que ocasionen perjuicios personales, organizacionales, nacionales y hasta globales. ¿Por qué lo hacen? Las circunstancias específicas —los estímulos adecuados del ambiente— pueden llevar a (casi) cualquiera a comportarse inmoralmente.² Pero, ciertamente, no todas las personas, sometidas a los mismos estímulos, actúan igualmente.

Los escándalos de corrupción en los negocios parecen recurrentes y crecientes. Un recuento de los más mencionados en los estudios de ética conductual distingue la naturaleza individual o colectiva de las transgresiones. Un caso individual famoso es el de Bernie Madoff, quien llega incluso a culpar a sus clientes por confiarle su dinero, a sabiendas del riesgo de invertir en acciones. Mientras que, en un notable caso colectivo, los ejecutivos de Siemens culparon a una minoría de empleados en algunas subsidiarias, aun cuando había pruebas de que la alta gerencia estaba consciente de, y no desalentó, la práctica del soborno que se había difundido en la organización.³

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

Escándalos más mencionados en estudios de ética conductual

Escándalo	Año	Fenómeno
John Gutfreund (Salomon Brothers)	1991	Individual
Sears Automotive	1992	Colectivo
Enron	2001	Colectivo
Andrew Fastow (Enron)	2002	Individual
Sunbeam	2001-2002	Colectivo
Arthur Andersen	2002	Colectivo
Tyco International	2002	Colectivo
WorldCom (ex MCI)	2002	Colectivo
Scott D. Sullivan (WorldCom)	2002	Individual
Bernie Ebbers (WorldCom)	2005	Individual
Dennis Kozlowski (Tyco)	2005	Individual
Siemens	2005-2014	Colectivo
Ken Lay (Enron)	2006	Individual
Timothy Belden (Enron)	2007	Individual
Crisis financiera global	2007-2008	Colectivo
Merck	2007-2013	Colectivo
Johnson & Johnson	2008	Colectivo
Operadores de Wall Street	2008	Individual
Toyota	2009-2011	Colectivo
Bernie Madoff	2009	Individual
<i>News of the World</i>	2011	Colectivo
Quentin Rowan (plagiario)	2011	Individual
Operador de UBS (Unión de Bancos Suizos)	2012	Individual
JPMorgan	2013	Colectivo
Jamie Dimon (JPMorgan)	2013	Individual

Fuente: Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A. y Cohen, M. (2020). Moral disengagement at work: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 535-570. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04173-0>, pág. 536.

Categorías y mecanismos de desconexión moral

Categorías	Mecanismos
Redefinir la conducta	<ol style="list-style-type: none"> Justificación moral: presentar la conducta como una forma de cumplir un imperativo moral o social (proteger el honor y la reputación), para hacerla aceptable. Etiquetado eufemístico: disfrazar la conducta con una etiqueta benigna o incluso respetable («lealtad» en lugar de complicidad). Comparación favorable: disminuir la gravedad de la conducta comparándola con otra mucho más reprobable (golpear es peor que insultar).
Disipar la responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> Desplazamiento de responsabilidad: presentar la conducta como una consecuencia de las circunstancias, la presión social o la imposición de otros («cumplía órdenes»). Difusión de responsabilidad: presentar la conducta como producto de una decisión de grupo o un eslabón insignificante en una acción colectiva («era apenas uno más»).
Reinterpretar consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> Distorsión de consecuencias: minimizar o desdibujar las consecuencias de la conducta enfatizando sus posibles beneficios o refutando la evidencia de sus perjuicios («fue una cantidad despreciable»).
Culpar a la víctima	<ol style="list-style-type: none"> Deshumanización: presentar a la víctima como un ser carente de cualidades humanas (un extraño o un monstruo), que no responde al trato normal entre las personas. Atribución de culpa: presentar a la víctima como instigadora de la conducta, ejecutada como reacción defensiva, para hacerla excusable o incluso correcta.

Fuente: Bandura, A. (1990a). Selective activation and disengagement of moral control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1990.tb00270.x> (p. 28).

En las transgresiones morales suele observarse una incapacidad para percibir las implicaciones éticas de las acciones propias combinada con una enorme capacidad para justificarlas, que permite a los transgresores seguir adelante sin cuestionarse. Eugene Soltes sostuvo entrevistas con unos cincuenta convictos famosos para su estudio sobre la mente del criminal de cuello blanco, y encontró que muchos presentaban sus crímenes como soluciones a complejos problemas que enfrentaban en sus trabajos, sometidos a la presión y la responsabilidad por «los números» que hacían desvanecer cualquier consideración moral.⁴

¿Cómo ocurre eso? En los escándalos más sonados, gerentes y empleados con reputaciones impecables hacen caso omiso de (o participan directamente en) prácticas inmorales, porque sucumben a presiones sociales y ambientales, transfieren su responsabilidad personal a sus organizaciones (o a alguna figura de autoridad) o encuentran modos de justificar sus conductas. La teoría de la desconexión moral proporciona una explicación de este tipo de procesos psicológicos.

Desconexión moral: definición y medición

En su teoría de la cognición social, Albert Bandura conceptualiza la conducta moral como resultante de la acción de procesos autorreguladores, desarrollados a partir de los estándares morales adquiridos por la persona durante su proceso de socialización.⁵ Ante las circunstancias, las personas pueden comportarse de modos alineados con tales estándares, y regular sus conductas para mantener su autoestima y evitar la autosanción. La activación o la desactivación de esos procesos autorreguladores son consecuencias de una compleja interacción de factores cognoscitivos, afectivos y sociales.⁶ Eso explica por qué las personas pueden actuar de maneras diferentes, aunque comparten los mismos estándares morales.

La desconexión moral es el proceso mediante el cual se desactiva el autocontrol, debido a la acción de diversos mecanismos que permiten a una persona 1) redefinir su conducta, 2) reinterpretar las consecuencias de su conducta, 3) disipar su responsabilidad o 4) culpar a la víctima. Bandura identificó ocho mecanismos agrupados en estas cuatro categorías, que representan los «puntos del proceso autorregulador en los cuales el control moral interno puede desconectarse de la conducta perjudicial».⁷

Bandura aclaró que esos mecanismos no transforman de manera instantánea a una persona normal en alguien inmoral, sino de manera progresiva.⁸ Al comienzo, la persona tolera actos ligeramente cuestionables, con cierta incomodidad. Luego, con el ejercicio repetido, disminuye la autosanción y aumenta la gravedad de los actos, hasta que la conducta inmoral se vuelve rutinaria. Bandura criticó el estudio del desarrollo moral en términos abstractos y su medición fuera de contexto: en abstracto, todo el mundo es virtuoso; las diferencias surgen en circunstancias específicas.

Bandura y colaboradores revisaron estudios que mostraban formas de desconexión moral en la ejecución de conductas dañinas, agresivas o inhumanas. Su preocupación era que la ausencia de mediciones específicas impedía el estudio de su efecto en condiciones experimentales. Por ello desarrollaron una escala para evaluar los mecanismos de desconexión moral que influían en la conducta antisocial y perjudicial, entre niños y adolescentes de una comunidad italiana cercana a Roma. El cuestionario contenía 32 ítems (cuatro para cada mecanismo). Los hallazgos mostraron que los niños con mayor tendencia a la desconexión resultaron más propensos a reaccionar con rabia, ejecutar conductas dañinas y seguir razonamientos conducentes a la agresión.⁹

Otros autores se preguntaron si las escuelas de negocios fomentan en sus estudiantes creencias que los llevan a cometer actos inmorales en su ejercicio profesional (barrial podrido) o si los estudiantes llegan a ellas con esas creencias (manzanas podridas). A unos 800 estudiantes de negocios y educación (18 años en promedio) les aplicaron una adaptación de la escala usada por Bandura y colaboradores, y recogieron datos demográficos y psicológicos. Encontraron relaciones positivas entre desconexión moral y cinismo, dominación social y locus de control de azar. Los hombres y los estudiantes de negocios mostraron mayor desconexión. La conclusión fue: «Las escuelas de negocios están admitiendo estudiantes con marcados perfiles y tendencias que pueden ser problemáticos para tomar decisiones éticamente».¹⁰

Un estudio con muestras similares de estudiantes confirmó estos hallazgos y permitió avanzar hacia nuevas hipótesis. Por ejemplo, la relación positiva entre desconexión moral y decisión inmoral permite inferir un papel mediador de la desconexión entre las orientaciones de las personas y sus decisiones.¹¹

Una investigación similar, con estudiantes de contabilidad, fue criticada por usar muestras de estudiantes. La respuesta de sus autoras fue que, en sus futuras carreras profesionales, ellos podrían cometer fraudes o infracciones. Los estudiantes mostraron baja desconexión moral, pero su

desacuerdo fue menor con los ítems de difusión de responsabilidad. Esto significa que los futuros contadores podrían racionalizar un fraude como resultado de la presión social o una orden del jefe.¹²

Celia Moore respondió al llamado de Bandura y otros investigadores de construir escalas para estudiar los efectos de la desconexión moral en organizaciones. En su tesis doctoral, Moore desarrolló la primera escala para muestras de adultos en el estudio de la corrupción organizacional. Su hipótesis fue que la desconexión moral 1) influía en el inicio de la corrupción (facilita tomar decisiones corruptas) y 2) contribuía a la perpetuación de la corrupción (a los individuos propensos a la desconexión se les recompensa por tomar decisiones corruptas en beneficio de la organización).¹³

Posteriormente Moore y un equipo de investigadores probaron varias escalas de diferentes tamaños para medir la desconexión moral en el trabajo, hasta llegar a una escala de ocho ítems (uno para cada mecanismo de desconexión), notable por su confiabilidad, validez, parsimonia y sencillez. Los autores proporcionaron la primera documentación sistemática de validez convergente y discriminante de la medición de la desconexión moral.¹⁴ Esta escala se ha convertido en la medida de desconexión moral más usada y validada.¹⁵

¿Por qué la desconexión moral puede ser buena predictora de comportamientos inmorales en organizaciones? Esto se debe, para Moore y sus colaboradores, a que las organizaciones tienden a ser jerárquicas (facilitan desplazar la responsabilidad), suelen requerir trabajo en equipos (permiten difundir la responsabilidad) y trazan fronteras entre internos y externos (conducen a justificar acciones y reinterpretar los daños a víctimas externas). Se han descrito conductas socialmente destructivas en organizaciones, inducidas por un ambiente de envidia generalizada con la influencia mediadora de la desconexión moral.¹⁶ Las organizaciones promueven las comparaciones sociales y son, por ello, campos fértiles para la envidia.¹⁷

Merecen destacarse algunos estudios cualitativos, como ejemplos de esfuerzos para detectar mecanismos de desconexión moral, en lugar de medirlos como ha sido la tendencia mayoritaria. En un experimento, estudiantes con experiencia laboral respondieron narrativamente a escenarios cargados éticamente; los datos fueron codificados usando como categorías analíticas los mecanismos de desconexión moral.¹⁸ En otra investigación se estudiaron los mecanismos de desconexión moral usados por diversas industrias para eludir las consecuencias de sus acciones, con base en 300 documentos y declaraciones sobre sus actividades de investigación.¹⁹ Una serie de entrevistas sirvieron para estudiar las

Muchas personas normales, incluso «buenas personas», pueden cometer transgresiones que ocasionen perjuicios personales, organizacionales, nacionales y hasta globales.

fronteras de responsabilidad de las empresas usando la teoría de la desconexión moral.²⁰ Otro estudio identificó la influencia de la cultura ética de la organización en la orientación moral de los gerentes medios, usando relatos para identificar situaciones conducentes a la desconexión moral.²¹

Aplicaciones de la desconexión moral: algunos ejemplos

La perspectiva teórica de Bandura ha impulsado investigaciones empíricas y desarrollos conceptuales, referidos a diversos tipos de fenómenos y problemas sociales (violencia y agresión, por ejemplo) y organizacionales (corrupción, injusticia organizacional, supervisión abusiva o acoso sexual, entre otros).

La teoría de la desconexión moral fue aplicada, inicialmente, al estudio de asuntos sociales como crueldad,²² terrorismo²³ y acoso escolar.²⁴ Después de los escándalos financieros de comienzos del siglo XXI, la atención se dirigió a los negocios; en algunos casos a acciones de industrias específicas,²⁵ conductas inmorales en organizaciones²⁶ y, más específicamente, en la administración pública.²⁷

En América Latina es necesario comenzar a desarrollar la investigación sobre ética conductual; en particular, la aplicación de la desconexión moral al ámbito de los negocios y las organizaciones. Hasta ahora han predominado los estudios sobre violencia y delincuencia, particularmente en Colombia y México.²⁸ Apenas recientemente se ha utilizado una adaptación de la escala de Moore y colaboradores con estudiantes de gerencia²⁹ y en una comparación de orientaciones éticas entre estudiantes universitarios (sin experiencia laboral) y trabajadores.³⁰

Cultura ética de la organización

Falta de coraje, deficiente manejo de conflictos, empleados que no se responsabilizan por su trabajo, relaciones complicadas y conductas egoísticas constituyen preocupaciones cotidianas para los gerentes; en particular, el gerente medio, responsable del logro de objetivos estratégicos y del bienestar del equipo. Una investigación sobre la influencia de la cultura ética de la organización en la actuación de gerentes medios ante problemas éticos fue llevada a cabo en instituciones de educación superior de Finlandia (un sector sometido a cambios económicos, demográficos y administrativos que afectan las culturas organizacionales: nuevas prácticas, normas e identidades).³¹ El resultado fue que la escasez de virtudes éticas organizacionales puede inducir desconexión moral, en forma de cinismo, ausencia de compromiso y conducta inmoral. La recomendación para los altos gerentes es comunicar públicamente sus estándares morales y evitar los eufemismos al tratar problemas éticos; y para el reclutamiento, informarse sobre el carácter y la conducta moral de los aspirantes, no solo sobre su desempeño y competencias.

Conducta inmoral del líder

¿Cuándo y por qué las conductas inmorales de los líderes (directores, ejecutivos, gerentes) en beneficio de la organización conducen a conductas inmorales de los empleados? Un grupo de investigadores³² encontró la respuesta en un efecto de la desconexión moral cuando existe gran distancia de poder en la organización.³³ La teoría del aprendizaje social de Bandura explica que los empleados pueden imitar las conductas inmorales de los gerentes y, además, inferir los principios que gobiernan esas conductas.³⁴ Así, pueden adoptar la desconexión moral como principio para desactivar la autocensura, mediante justificaciones con un tema común: si beneficia a la organización, la conducta inmoral luce menos merecedora de sanción. Por ejemplo, al observar que el gerente oculta los efectos colaterales de un producto para ayudar a la organización, los empleados pueden concluir que ellos también pueden reinterpretar sus conductas inmorales para hacerlas aceptables, incluidas conductas puramente egoístas (no necesariamente en beneficio de la organización).

Identificación disciplinaria de estudiantes de negocios

Maribel Blasco estudió la influencia de la identificación disciplinaria en la responsabilidad personal de estudiantes de negocios.³⁵ Las identidades profesionales pueden asociarse con nociones de responsabilidad que conduzcan a los gerentes a racionalizar sus conductas, apelando a requisitos de sus funciones sin cuestionar su moralidad. Blasco relacionó la teoría de la desconexión moral con la de identidad social,³⁶ según la cual la identificación con un grupo puede llevar a una persona a subsumir su identidad individual en la del grupo. Esta despersonalización afecta el sentido de responsabilidad personal. El análisis de contenido de datos de entrevistas mostró cómo los modelos mentales y las culturas de cada disciplina moldean las racionalizaciones de los estudiantes acerca de sus responsabilidades: 1) mi disciplina no tiene que ocuparse de consideraciones morales, 2) la responsabilidad está incorporada en mi disciplina (optimizar ganancias dentro de los límites de la ley) y 3) mi disciplina es más responsable que otras disciplinas. Estas racionalizaciones erosionan el clima moral organizacional: pensamiento de silo, foco en tareas y transferencia de responsabilidad (típica en escándalos de corrupción).

Orientaciones teóricas

Los trabajos de Newman y colaboradores³⁷ y Schaefer y Bouwmeester³⁸ permiten reconstruir el desarrollo de la teoría de la desconexión moral, como una base para futuras elaboraciones conceptuales.

El punto de partida se encuentra en los estudios sobre racionalización³⁹ y neutralización⁴⁰ como formas de justificar conductas inmorales. La racionalización usa mecanismos si-

La desconexión moral es el proceso mediante el cual se desactiva el autocontrol.

milares a los identificados por Bandura: negación de responsabilidad, negación de daño, negación de víctima, apelación a lealtades superiores. La neutralización usa los mecanismos de negación de responsabilidad, condena de condenadores, negación de daño, negación de víctima, apelación a la autoridad o a lealtades superiores.

El término racionalización fue introducido por Ernest Jones al arsenal de conceptos y teorías del psicoanálisis, para denotar la necesidad del individuo de explicar sus actitudes y conductas, de un modo que pudiera lucir coherente, desde el punto de vista lógico, y aceptable, desde el punto de vista moral.⁴¹ De inmediato, Sigmund Freud adoptó este concepto para analizar las justificaciones de sus pacientes y su hija, Anna Freud, lo incluyó en su inventario de los mecanismos de defensa del ego.⁴² Desde entonces, el concepto ha tenido una larga y exitosa carrera.

Bandura desarrolló la teoría de la desconexión moral a partir de su teoría de aprendizaje social,⁴³ popularizada por el concepto de aprendizaje vicario y elaborada posteriormente como teoría cognoscitiva social.⁴⁴ Inicialmente, Bandura hablaba de «neutralizar la autocondena por agresión»⁴⁵ e identificó ocho «prácticas autoabsolutorias» mediante las cuales opera la neutralización.⁴⁶ Luego, con el desarrollo de su teoría del aprendizaje social, introdujo un proceso autorregulador del control moral interno y definió los ocho mecanismos que desconectan la conducta de sanciones morales y culpas. Finalmente, en 1990, introdujo la expresión «desconexión moral»⁴⁷ para explicar que la gente puede desconectar sus estándares morales mediante mecanismos cognoscitivos.

Schaefer y Bouwmeester propusieron reconceptualizar la desconexión moral para precisar su naturaleza. En algunas aplicaciones de esta teoría encontraron una mezcla de dos conceptos (relacionados pero distintos): un proceso (que explica cómo gente normal puede comportarse inmoralmente) y una propensión (que explica por qué a algunas personas les resulta más fácil comportarse inmoralmente que a otras).

Consideran un error atribuir el concepto de propensión a Bandura (aunque hablara ocasionalmente de individuos con facilidad para la desconexión moral). No obstante, hasta ahora, en la mayoría de los estudios la desconexión moral se mide como propensión.

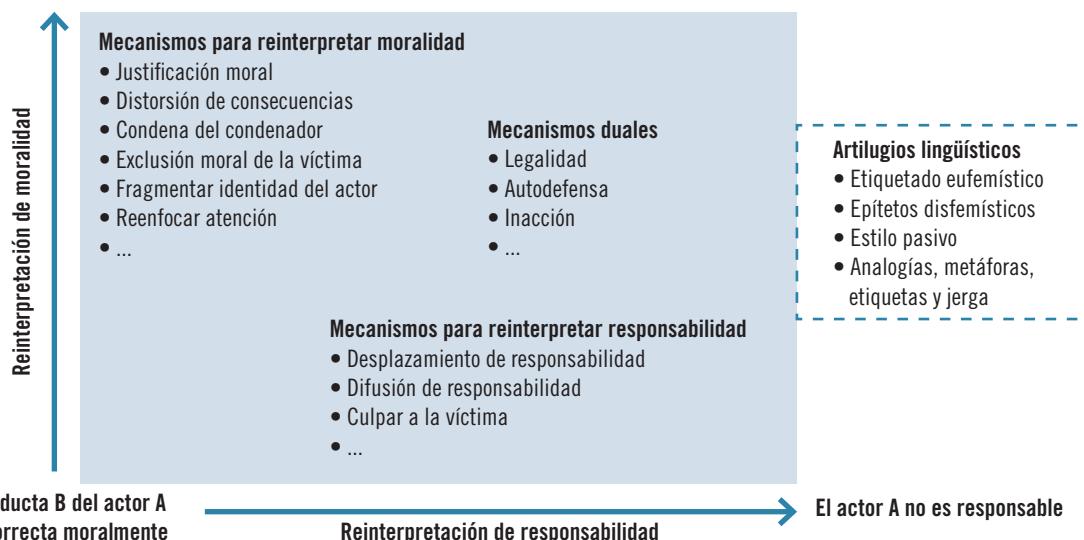
El problema, para Schaefer y Bouwmeester, radica en que el modelo de Bandura es ambiguo al clasificar los mecanismos de desconexión moral. Atribuyen la ambigüedad a que Bandura no elaboró una definición intensional (condiciones necesarias y suficientes para que un elemento pertenezca a un conjunto), sino extensional (lista de elementos del conjunto). Por ello proponen seis características fundamentales del proceso de desconexión moral que resultan necesarias (individualmente) y suficientes (colectivamente) para definirlo:

1. Consiste en procesos cognoscitivos (esto lo distingue de una propensión).
2. Implica razonamiento (sacar conclusiones de hechos o premisas), aunque pueda ser activado por una emoción o intuición.
3. Aplica razonamientos a juicios morales (adecuación de conductas a reglas).
4. Reconstruye juicios morales (reinterpretación, más que cambio drástico, lo cual permite a la gente convencerse de seguir adherida a estándares).
5. Opera selectivamente: se reinterpreta una conducta específica (la gente se desconecta de un estándar moral, pero sigue adherida a estándares en otros aspectos de su vida).
6. Convierte un juicio moral «la conducta B del actor A es incorrecta moralmente» en otro: «la conducta B no es incorrecta moralmente» o «el actor A no es responsable de la conducta B».

La sexta característica indica las dos dimensiones de la reinterpretación —moralidad y responsabilidad— que pueden

El proceso de desconexión moral

**La conducta B
no es incorrecta moralmente**



Nota: los puntos suspensivos indican el carácter abierto de las listas de mecanismos.

Fuente: Schaefer, U. y Bouwmeester, O. (2021). Reconceptualizing moral disengagement as a process. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 525-543. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04520-6>

activarse simultánea o consecutivamente, y operar de manera independiente y gradual. Por ejemplo: un asesor de impuestos ayuda a su cliente a recuperar pagos de impuestos por encima de lo realmente pagado. El asesor puede 1) reinterpretar su conducta comparándola con transgresiones peores

Al comienzo, la persona tolera actos ligeramente cuestionables, con cierta incomodidad. Luego, con el ejercicio repetido, disminuye la autosanción y aumenta la gravedad de los actos.

(«no es un homicidio»), por lo tanto no es tan incorrecta; 2) recurrir a la legalidad como criterio de moralidad («no es algo ilegal»), por lo tanto no es incorrecta; o 3) invocar la noción de obligación fiduciaria con un cliente, por lo tanto es correcta.

Schaefer y Bouwmeester proponen la siguiente definición intensional de la desconexión moral: es un proceso cognoscitivo de razonamiento mediante el cual las personas reinterpretan un juicio moral «la conducta B del actor A es incorrecta moralmente» y lo convierten en «la conducta B no es incorrecta moralmente» o «el actor A no es responsable de la conducta B». Esta definición no se refiere a mecanismos, sino al funcionamiento de la desconexión moral: modificar la evaluación de moralidad o responsabilidad con respecto a una conducta. La definición es suficientemente amplia para ser congruente con los mecanismos especificados por Bandura y por otros investigadores,⁴⁸ incluso con artilugios lingüísticos que acompañan o refuerzan la desconexión.

La desconexión moral fue conceptualizada inicialmente como un fenómeno individual. Sin embargo, un creciente esfuerzo de investigación se dedica a delinejar su naturaleza colectiva, como un fenómeno interpersonal que opera mediante procesos de contagio social. Su ocurrencia en un miembro de un grupo aumenta la probabilidad de que otros se desconecten; esto es particularmente evidente en el caso de los líderes que ocupan posiciones de poder jerárquico en una organización.⁴⁹ El pensamiento moralmente desconectado puede ser contagiado entre personas y llevar a reinterpretaciones compartidas entre los miembros de un grupo.⁵⁰ Aunque se han encontrado indicios del carácter colectivo de la desconexión moral,⁵¹ falta desarrollar la teoría, con definiciones claras y especificaciones del proceso de surgimiento.

Orientaciones metodológicas

A pesar del creciente número de estudios sobre antecedentes y efectos de la desconexión moral, se sigue debatiendo acerca del concepto, su medición, su ocurrencia, desarrollo e influencia en el desempeño laboral.⁵² El concepto tiene ya una larga historia, pero en la última década los investigadores han mostrado interés en explorar el surgimiento de la desconexión moral en las organizaciones. En vista de sus terribles consecuencias, es necesario indagar por qué se desconectan los empleados y cómo evitarlo.

Newman y colaboradores llevaron a cabo una revisión sistemática de la investigación sobre desconexión moral en el trabajo. La búsqueda de artículos y tesis doctorales con la expresión *moral disengagement* produjo 1.047 registros. Fueron excluidos los trabajos con muestras cuyos hallazgos no fueran generalizables a empleados de organizaciones, y otros referidos a conceptos relacionados como racionalización o neutralización. Una búsqueda adicional en revistas de ética

en los negocios identificó seis artículos y tres ponencias en la reunión anual de la Academia de la Gerencia. La muestra incluyó finalmente 62 trabajos: 53 empíricos (44 cuantitativos, 6 cualitativos y 3 mixtos) y 9 conceptuales.

Ámbito individual

El énfasis en el estudio de diferencias individuales puede explicarse como una consecuencia de los llamados a identificar variables predictoras de la desconexión moral, junto con el desarrollo de instrumentos de medición. Se han encontrado relaciones negativas con empatía e identidad moral; y positivas, con cinismo y locus de control. Luego se descubrió que la envidia puede conducir a la desconexión moral.⁵³ Otros investigadores mostraron que variables tales como honestidad-humildad, autoeficacia del liderazgo, autenticidad, percepción de justicia, percepción de ética y personalidad moral reducen la probabilidad de desconexión moral; mientras que agotamiento de recursos, merecimiento psicológico, identificación organizacional, psicopatía y emociones negativas aumentan la probabilidad.

La desconexión moral ha sido estudiada también como variable mediadora entre variables individuales y conductas inmorales en el trabajo. Por ejemplo, la desconexión actúa como mediadora de los efectos de la creatividad en la conducta inmoral o la percepción de ética en prácticas contables cuestionables. También se ha encontrado que el género puede influir en la propensión a la desconexión moral: los hombres muestran mayor propensión, la cual induce tácticas inmorales de negociación.⁵⁴

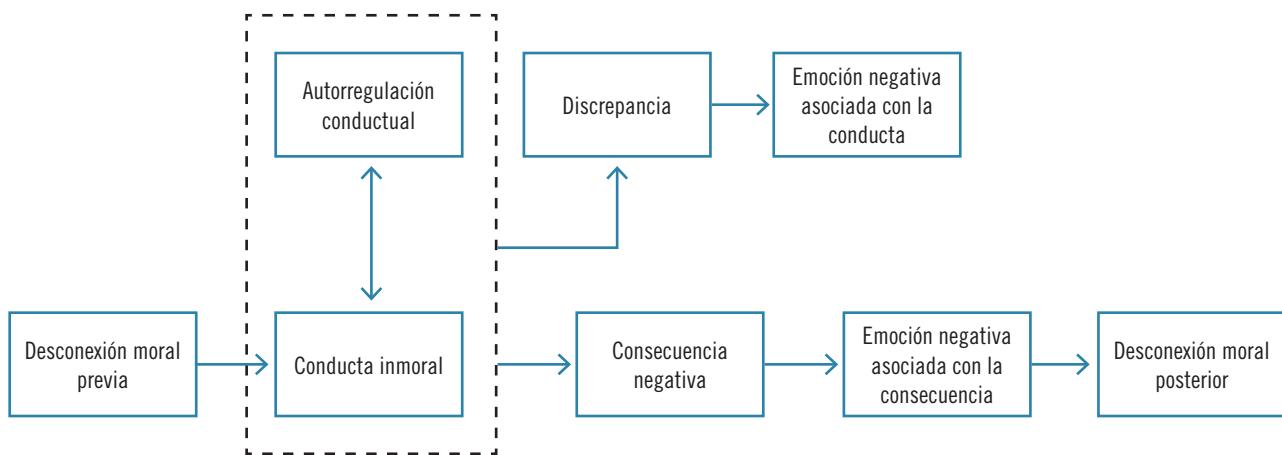
En cuanto a la influencia de la desconexión moral, como variable independiente, en el desempeño individual se han encontrado relaciones positivas con conductas laborales indeseables: conducta contraproducente, acoso laboral, infraregistro de accidentes, castigo laboral, conducta tramposa, engaño, conducta delictiva, silencio organizacional y pereza social. Otros estudios han reportado relaciones negativas entre desconexión moral y conductas deseables, tales como ciudadanía organizacional, conducta ética y desarrollo de liderazgo.

Falta investigación para poner a prueba la capacidad de la desconexión moral, comparada con otras teorías, para explicar por qué los individuos estarían más dispuestos a cometer actos inmorales y cuáles motivos —egoístas o altruistas— tienen mayor influencia en el proceso de desconexión. Pocos estudios han examinado la relación entre desconexión moral y actitud del empleado hacia el trabajo. Aunque se ha explorado su relación con intenciones de rotación/permanencia,⁵⁵ es necesario investigar su relación con actitudes positivas (satisfacción, dedicación o compromiso). Falta también identificar los mecanismos específicos de desconexión que tienen mayor influencia en la conducta inmoral.

Ámbito grupal

Pocos estudios han tratado los efectos de variables grupales en la desconexión moral. Por ejemplo, se han estudiado relaciones entre mecanismos de desconexión y características del equipo: tamaño y dispersión. También se ha comenzado a investigar la influencia del liderazgo en la reducción de la desconexión moral; por ejemplo, la percepción de liderazgo ético de los empleados se relaciona negativamente con la desconexión moral.⁵⁶ La desconexión moral grupal es mediadora de la relación entre liderazgo ético y desviación colectiva, así como entre conducta del líder y conducta moral del empleado. Falta investigación sobre otras variables

Proceso de desconexión moral: antes y después



Fuente: Tillman, C. J., Gonzalez, K., Whitman, M. V., Crawford, W. S. y Hood, A. C. (2018). A multi-functional view of moral disengagement: exploring the effects of learning the consequences. *Frontiers in Psychology*, 8(2.286), 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02286>

grupales que pueden influir en la desconexión moral y los estilos de liderazgo que puedan inducir desconexión moral entre los empleados.

Ámbito organizacional

Muy poca investigación se ha dedicado a este ámbito. Merece destacarse un trabajo que mostró el modo como las organizaciones usaban mecanismos de desconexión moral para «sacar» a ciertas empresas de las fronteras de su responsabilidad.⁵⁷

Otro estudio halló que los empleados muestran mayor desconexión moral cuando la organización proporciona oportunidades para el beneficio individual.⁵⁸ También se ha encontrado que la injusticia organizacional puede provocar desconexión —especialmente, desplazamiento y difusión de responsabilidad— y conducir a conductas inmorales. Otros han estudiado los efectos del clima y la cultura organizacional: una cultura ética «insalubre» puede cultivar la desconexión. Ahora bien, una cultura de seguridad puede llevar a infraregistro de accidentes por mediación de la desconexión moral. Asimismo, una percepción negativa del clima organizacional (sentir maltrato, por ejemplo) lleva a mayor ocurrencia de acoso laboral por aumento de la desconexión moral.

Ha crecido en los últimos años el interés en estudiar antecedentes organizacionales de la desconexión moral. Pero la mayoría de los trabajos se ha enfocado en percepciones medidas individualmente, en lugar de puntajes agregados o indicadores de condiciones organizacionales.

Problemas metodológicos y recomendaciones para la investigación

Las revisiones bibliográficas han detectado inconsistencias en los métodos usados para medir la desconexión moral.⁵⁹ Algunos han creado escalas sin una base teórica adecuada, por lo cual se recomienda usar la escala de Moore y colaboradores,⁶⁰ la más parsimoniosa y ampliamente validada para medir los mecanismos y captar ambos aspectos (proceso y propensión) de la desconexión.

Es necesario investigar si la desconexión moral puede medirse en forma agregada, lo cual requiere acuerdo y confiabilidad entre evaluadores. Se recomienda la adopción de

enfoques multíniveles, para entender cómo la desconexión moral de la alta gerencia lleva a los empleados a adoptar prácticas inmorales en su trabajo y diseñar intervenciones para reducir la probabilidad de que los empleados se desconecten moralmente. Es necesario evaluar la influencia de factores de distintos ámbitos —individual, grupal u organizacional— y si algunos mecanismos de desconexión tienen más probabilidad de ocurrir en unos ámbitos que en otros. Por ejemplo, el liderazgo ético puede orientar a los empleados hacia conductas apropiadas y a hacerse responsables de sus acciones (reducir efectos de desplazamiento y difusión de responsabilidad).

Para inferir causalidad es necesario medir antecedentes y efectos en momentos diferentes, lo cual requiere estudios longitudinales o experimentales. Los estudios transversales pueden identificar correlaciones entre variables, pero no captan la dinámica de la desconexión como proceso. Para ello es necesario recoger datos longitudinales (diseños de paneles o estudios de diarios), que permitan apreciar, por ejemplo, cómo las experiencias de ruptura psicológica o injusticia organizacional inducen desconexión moral. Para evaluar la efectividad de medidas contra la desconexión o reducir sus efectos, es necesario un diseño experimental que permita determinar, por ejemplo, si una cultura que castigue la conducta inmoral e incentive la ética reduce la propensión a la desconexión moral.

Falta investigación sobre la influencia de la cultura nacional en la desconexión moral. Por ejemplo, si una organización multinacional requiere acciones para limitar la desconexión moral en sus subsidiarias, necesita un estudio transcultural (recoger datos de empleados en varios países) para determinar las dimensiones de las culturas nacionales (distancia de poder, colectivismo, masculinidad) que influyen en la desconexión. Puede esperarse que algunos factores organizacionales (liderazgo irresponsable o clima ético débil) tengan mayor influencia en la desconexión moral en culturas colectivistas. Por ejemplo, se ha encontrado que los empleados de culturas individualistas tienden a adherirse a valores personales al tomar decisiones; y los de culturas colectivistas, a subordinar sus valores a los de la organización.⁶¹

Epílogo: desconexión moral recargada para asegurar la ausencia de culpa

Muchos actos de fraude han sido cometidos por contadores bien educados e informados (egresados de las mejores universidades estadounidenses).⁶² Pero lo más alarmante es que muchos de ellos no parecen arrepentidos de los daños que occasionaron a personas, organizaciones y comunidades (locales, nacionales o globales).

La desconexión moral permite no solo ejecutar conductas inmorales, sino también manejar las emociones negativas (culpa y vergüenza, por ejemplo) derivadas de advertir las consecuencias de tales conductas. Tillman y colaboradores se propusieron explorar las respuestas emocionales de las personas, asociadas con las consecuencias de sus acciones, y examinar los mecanismos usados para lidiar con esas emociones. El resultado es un ciclo continuo de desconexión moral: un proceso regulador multietápico y multifuncional.⁶³ La carga emocional asociada con una transgresión y sus consecuencias puede ser reducida mediante una desconexión moral posterior, para racionalizar la conducta ante las personas afectadas. Los mecanismos de desconexión moral proporcionan una relación costo-beneficio favorable a la conducta inmoral.

Culpa y vergüenza son reacciones emocionales a una amenaza o pérdida de recursos. Ambas resultan de violaciones de estándares morales propios, pero difieren en foco: la culpa remite a un foco externo (requiere proteger o restaurar una relación dañada) y la vergüenza a un foco interno (requiere defender o reconstruir la autoimagen). Para lidiar con estas emociones (que pueden llevar al agotamiento y el desgaste) los individuos siguen rondas sucesivas de desconexión moral.

Las personas reciben señales de su entorno organizacional acerca de lo que se espera de ellas. La desconexión moral permite cumplir las expectativas sin sentir culpa al transgredir alguna regla. Mientras mayor sea la identificación del empleado con su organización, mayor será su disposición a justificar sus prácticas y adoptarlas sin mayor deliberación consciente, sobre todo si contribuyen al bien común. Así, el empleado no necesita discernir lo correcto de lo incorrecto: eso ha sido decidido e incorporado al sistema de control de la organización. Pero cuidado: ese sistema detecta solamente las conductas identificadas como inmorales, no las que han sido racionalizadas y forman parte de lo habitual.

La teoría de la desconexión moral ofrece una vía prometedora para entender y lidiar con diversas conductas transgresoras; particularmente, para detectar un proceso tan humano como es el intento de evitar la autosanción y eludir la culpa y la vergüenza. Falta mucho por investigar, como han constatado diversas revisiones de los estudios en este campo; especialmente, en esta parte del mundo. Pero la mejor manera de atraer la atención hacia un terreno fructífero es indicar sus potencialidades sin esconder sus retos. ☀

NOTAS

- 1 Boddy, C. R. (2011). The corporate psychopaths theory of the global financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 102, 255-259. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0810-4>
- 2 Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371-378. <https://doi.org/10.1037/h0040525>
- 3 Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: an experimental view*. Harper and Row.
- 4 Zimbardo, P. (2004). A situationist perspective on the psychology of evil. En A. G. Miller (ed.), *The social psychology of good and evil* (pp. 21-50). Guilford.
- 5 Zimbardo, P. (2007). *The Lucifer effect: understanding how good people turn evil*. Random House.
- 6 Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A. y Cohen, M. (2020). Moral disengagement at work: a review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 535-570. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04173-0>
- 7 Soltes, E. (2016). *Why they do it: inside the mind of the white-collar criminal*. PublicAffairs.
- 8 Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive perspective*. Prentice-Hall.
- 9 Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. En W. M. Kurtines y J. L. Gewirtz (eds.), *Handbook of moral behavior and development* (Vol. 1, pp. 45-103). Lawrence Erlbaum Associates.
- 10 Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- 11 Bandura, A. (2011). Social cognitive theory. En P. A. M. van Lange, A. W. Kruglanski y E. T. Higgins (eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 349-373). Sage.
- 12 Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31(2), 101-119. <https://doi.org/10.1080/0305724022014322>
- 13 Bandura, A. (1990a). Selective activation and disengagement of moral control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1990.tb00270.x> (p. 28).
- 14 Bandura (2002).
- 15 Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. y Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364-374. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.364>
- 16 Baker, V. L., Detert, J. R. y Treviño, L. K. (2006). Moral disengagement in business school students: predictors and comparisons. *Academy of Management Proceedings*, 2006(1), H1-H6. <https://doi.org/10.5465/AMPP.2006.27182173> (p. H5).
- 17 Detert, J. R., Treviño, L. K. y Schweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374-391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374>
- 18 Cory, S. N. y Treviño, M. R. (2017). An exploratory study: moral disengagement levels in accounting majors. *Southern Journal of Business and Ethics*, 9, 135-143. <https://www.proquest.com/openview/52a6b95fc2fb5669fe3c71d40966df48/1?pq-origsite=gscholar&cbl=316220>
- 19 Moore, C. (2008). *Moral disengagement in processes of organizational corruption*. [Tesis doctoral, Graduate Department of Management, University of Toronto]. Theses Canada. <https://www.bac-lac.gc.ca/eng/services/theses/Pages/item.aspx?idNumber=648382571>
- 20 Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., y Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- 21 Newman y otros (2020).
- 22 Gino, F. y Pierce, L. (2009). The abundance effect: unethical behavior in the presence of wealth. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 142-155. <https://doi.org/10.1016/j.obhd.2009.03.003>
- 23 Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J. y Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643-666. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0804>
- 24 Kish-Gephart, J. J., Detert, J., Treviño, L. K., Baker, V. y Martin, S. (2014). Situational moral disengagement: can the effects of self-interest be mitigated? *Journal of Business Ethics*, 125(2), 267-285. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1909-6>

Mientras mayor sea la identificación del empleado con su organización, mayor será su disposición a justificar sus prácticas.

- 19 White, J., Bandura, A. y Bero, L. A. (2009). Moral disengagement in the corporate world. *Accountability in Research*, 16(1), 41-74. <https://doi.org/10.1080/08989620802689847>
- 20 Egels-Zandén, N. (2017). Responsibility boundaries in global value chains: supplier audit prioritizations and moral disengagement among Swedish firms. *Journal of Business Ethics*, 146(3), 515-528. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2818-7>
- 21 Hiiekataipale, M. y Lämsä, A. (2019). (A)moral agents in organisations? The significance of ethical organisation culture for middle managers' exercise of moral agency in ethical problems. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 147-161. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3511-9>
- 22 Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumaneities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- 23 Bandura, A. (1990b). Mechanisms of moral disengagement in terrorism. En W. Reich (ed.), *Origins of terrorism: psychologies, ideologies, states of mind* (pp. 161-191). Cambridge University Press.
- Maikovich, A. K. (2005). A new understanding of terrorism using cognitive dissonance principles. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 35(4), 373-397. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2005.00282.x>
- 24 Obermann, M. L. (2011). Moral disengagement in self-reported and peer-nominated school bullying. *Aggressive Behavior*, 37(2), 133-144. <https://doi.org/10.1002/ab.20378>
- 25 White y otros (2009).
- 26 Anand, V., Ashforth, B. E. y Joshi, E. (2005). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 39-53. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837437>
- Barsky, A. (2011). Investigating the effects of moral disengagement and participation on unethical work behavior. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 59-75. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0889-7>
- Claybourn, M. (2011). Relationships between moral disengagement, work characteristics and workplace harassment. *Journal of Business Ethics*, 100, 283-301. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0680-1>
- Moore y otros (2012).
- 27 Belle, N. y Cantarelli, P. (2017). What causes unethical behavior? A meta-analysis to set an agenda for public administration research. *Public Administration Review*, 77(3), 327-339. <https://doi.org/10.1111/puar.12714>
- 28 Blanco, A., Davies-Rubio, A., De la Corte, L. y Mirón, L. (2022). Violent extremism and moral disengagement: a study of Colombian armed groups. *Journal of Interpersonal Violence*, 37(1-2), 423-448. <https://doi.org/10.1177/0886260520913643>
- Férriz, L., Navas, M. P., Gómez-Fraguela, J. A. y Sobral, J. (2019). Desconexión moral y delincuencia juvenil severa: metaanálisis de su asociación. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 51(3), 162-170. <http://dx.doi.org/10.14349/rlp.2019.v51.n3.3>
- García, F., Valdés, A., Martínez, E. y Alcántar, C. (2019). Propiedades psicométricas de una escala para medir desconexión moral en niños mexicanos. *Acta Colombiana de Psicología*, 22(1), 118-128. <http://www.dx.doi.org/10.14718/ACP2019.22.1.6>
- Gómez, A. S., Narváez, M. y Correa, M. C. (2019). Motivaciones prosociales y desconexión moral en adolescentes desvinculados de grupos armados ilegales. *Psicología desde el Caribe*, 36(3), 297-327. <https://doi.org/10.14482/psdc.36.3.303.6>
- Gómez, A. S. y Durán, N. M. (2021). The protective role of empathy and emotional self-efficacy in predicting moral disengagement in adolescents separated from illegal armed groups. *Anuario de Psicología Jurídica*, 31, 127-136. <https://doi.org/10.5093/apj2021a10>
- Martínez-González, M. B., Robles-Haydar, C. A. y Alfaro-Álvarez, J. (2020). Concepto de desconexión moral y sus manifestaciones contemporáneas. *Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía y Teoría Social*, 25(11), 349-361. <https://doi.org/10.5281/zenodo.427832>
- Parra, M. F., Zamora, E. y Cuevas, M. C. (2019). Moral disengagement in emerging adults' attitudes towards the Colombian peace accords. *Universitas Psychologica*, 18(5), 1-17. <https://doi.org/10.11144/javeriana.usyp18-5.mdea>
- Rubio-Garay, F., Amor, P. J. y Carrasco, M. A. (2017). Dimensionality and psychometric properties of the Spanish version of the Mechanisms of Moral Disengagement Scale (MMDS-S). *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 22(1), 43-54. <https://doi.org/10.5944/rppc.vol.22.num.1.2017.16014>
- Villegas de Posada, C., Flórez, J. y Espinel, N. (2018). Moral disengagement mechanisms and armed violence: a comparative study of paramilitaries and guerrillas in Colombia. *Revista Colombiana de Psicología*, 27(1), 55-69. <https://doi.org/10.15446/rcp.v27n1.62191>
- 29 Malavé, J., Santalla, Z. y González, R. (2021). Business education and students' ethical orientations in a Latin American business school. *Journal of Education for Business*, 96(8), 516-521. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1874254>
- 30 Santalla, Z. y Malavé, J. (2022). Individual and situational influences on the propensity for unethical behavior in response to organizational scenarios. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 16(3), 1-16. <https://doi.org/10.1177/18344909221097467>
- 31 Hiiekataipale y Lämsä (2019).
- 32 Lian, H., Huai, M., Farh, J., Huang, J., Lee, C. y Chao, M. (2020). Leader unethical pro-organizational behavior and employee unethical conduct: social learning of moral disengagement as a behavioral principle. *Journal of Management*, 48(2), 350-379. <https://doi.org/10.1177/0149206320959699>
- 33 Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage.
- 34 Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. General Learning Press.
- 35 Blasco, M. (2022). «We're just geeks»: disciplinary identifications among business students and their implications for personal responsibility. *Journal of Business Ethics*, 178, 279-302. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04759-7>
- 36 Stets, J. E. y Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-237. <https://doi.org/10.2307/2695870>
- 37 Newman y otros (2020).
- 38 Schaefer, U. y Bouwmeester, O. (2021). Reconceptualizing moral disengagement as a process. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 525-543. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04520-6>
- 39 Cressey, D. R. (1953). *Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement*. Free Press.
- 40 Sykes, G. M. y Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: a theory of delinquency. *American Sociological Review*, 22(6), 664-670. <https://doi.org/10.2307/2089195>
- 41 Jones, E. (1908). Rationalization in every-day life. *The Journal of Abnormal Psychology*, 3(3), 161-169. <https://doi.org/10.1037/h0070692>
- 42 Freud, A. (1937). *The ego and the mechanisms of defense*. Hogarth Press-Institute of Psycho-Analysis.
- 43 Bandura (1971).
- 44 Bandura, A. (1973). *Aggression: a social learning analysis*. Prentice-Hall.
- 45 Bandura (1986).
- 46 Bandura (1973: 210).
- 47 Sykes y Matza (1957).
- 48 Bandura (1990a).
- 49 Bandura (1990b).
- 50 Sykes y Matza (1957).
- 51 Ashforth, B. E. y Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. En R. M. Kramer y B. M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 25, pp. 1-52). Elsevier Science Ltd. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- 52 Haney, C. (1997). Violence and the capital jury: mechanisms of moral disengagement and the impulse to condemn to death. *Stanford Law Review*, 49(6), 1447-1486. <https://doi.org/10.2307/129350>
- 53 Tsang, J. A. (2002). Moral rationalization and the integration of situational factors and psychological processes in immoral behavior. *Review of General Psychology*, 6(1), 25-50. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.1.25>
- 54 Johnson, J. F. y Buckley, M. R. (2015). Multi-level organizational moral disengagement: directions for future investigation. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 291-300. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2220-x>
- 55 Tindale, R. S., Meisenhelder, H. M., Dykema-Engblad, A. A. y Hogg, M. A. (2001). Shared cognition in small groups. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (eds.), *Handbook of social psychology: group processes* (pp. 1-30). Blackwell.
- 56 Moore (2008).
- 57 Huang, G.-H. y Yan, M. N. (2014). Why groups engage in collective deviance? The role of unethical leadership. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), Abstract Supplement 13365. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.13365abstract>
- 58 Martin, S. R., Kish-Gephart, J. J. y Detert, J. R. (2014). Blind forces: ethical infrastructures and moral disengagement in organizations. *Organizational Psychology Review*, 4(4), 295-325. <https://doi.org/10.1177/2041386613518576>
- 59 Newman y otros (2020).
- 60 Duffy y otros (2012).
- 61 Kennedy, J. A., Kray, L. J. y Ku, G. (2017). A social-cognitive approach to understanding gender differences in negotiator ethics: the role of moral identity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 138, 28-44. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.11.003>
- 62 Nguyen, B. (2015). *The effect of ethical leadership, behavioral integrity, and moral disengagement in predicting turnover intentions during newcomer socialization*. [Tesis doctoral, Graduate Program in Management, University of Calgary]. PRISM Repository. https://prism.ucalgary.ca/bitstream/handle/11023/2543/Ucalgary_2015_Nguyen_Brenda.pdf?sequence=2
- 63 Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F. T., Crossley, C., Karlesky, M. J. y Birtch, T. A. (2018). Leaders matter morally: the role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 123-145. <https://doi.org/10.1037/apl0000341>
- 64 Egels-Zandén (2017).
- 65 Kish-Gephart y otros (2014).
- 66 Newman y otros (2020).
- 67 Schaefer y Bouwmeester (2021).
- 68 Moore y otros (2012).
- 69 Smith, A. y Hume, E. C. (2005). Linking culture and ethics: a comparison of accountants' ethical belief systems in the individualism/collectivism and power distance contexts. *Journal of Business Ethics*, 62, 209-220. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-4773-1>
- 70 Cory y Treviño (2017).
- 71 Tillman, C. J., Gonzalez, K., Whitman, M. V., Crawford, W. S. y Hood, A. C. (2018). A multi-functional view of moral disengagement: exploring the effects of learning the consequences. *Frontiers in Psychology*, 8(286), 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02286>

LA NEGOCIACIÓN: UNA NUEVA ESCUELA DE GERENCIA

José Mayora

Cuando las modernas teorías sobre negociación lograron superar el carácter instrumental y recetario, la gerencia ganó un sistema muy útil para alcanzar objetivos y fortalecer su actividad —gracias a la preparación requerida para desarrollar negociaciones racionales— y el discurso gerencial ganó en precisión y pertinencia.

EN EL MUNDO organizacional la capacitación se expresa en presupuestos *ad hoc* y programas de identificación de necesidades de formación. Normalmente, estas necesidades son individuales y no siempre están alineadas con las necesidades de la organización. En este sentido, debería existir un mínimo de requisitos cognoscitivos comunes para todos los miembros de una organización, a partir del cual se diseñen programas que traten de homogeneizar lenguajes y habilidades.

Existen sistemas o procesos gerenciales que, sin propónérselo, se transforman en actividades de formación gerencial que proporcionan un marco común a quienes gerencian en una organización. Este es, precisamente, el caso del proceso de negociación que, sin prescribirlo, es también una actividad de capacitación que supera con creces la propia actividad negociadora, para abarcar otras instancias de la actividad gerencial, sin que esa sea su finalidad.

¿A gerenciar se aprende gerenciando?

La vieja y manida conseja popular de «nace y no se hace» es más una leyenda urbana que una realidad en el contexto gerencial. Es posible que ciertos atributos que acompañan a los actores desde su infancia contribuyan a su buen desempeño. Pero el resto de los atributos, que no son pocos, se entrenan sistemáticamente.

La vida del gerente transcurre en contextos organizacionales donde debe desarrollar sus habilidades, enmarcadas en la índole de su negocio. Las organizaciones, de acuerdo con su naturaleza (por ejemplo, basadas en la información, de producción, no lucrativas, de servicio público), tienen especificidades que condicionan los aprendizajes requeridos.

Independientemente de su origen o tipo de agrupación, las organizaciones deben desarrollar planes de capacitación que no se restrinjan a las necesidades individuales de sus miembros. La justificación de un plan transversal de capacitación está sujeta a la identificación, dentro de la organización, de las habilidades requeridas de todos sus miembros. Independientemente de los contextos en los que les corresponda actuar, las organizaciones necesitan desarrollar, al menos, cinco capacidades importantes:

José Mayora, profesor del IESA.

1. Acopiar y procesar información de diferentes fuentes.
2. Producir e integrar conocimientos de diferentes fuentes.
3. Identificar tendencias en contextos futuros.
4. Aprender de la experiencia y responder con celeridad.
5. Registrar aprendizajes.

Estas capacidades no son potestativas de un área de la organización: los programas para su desarrollo deben abarcar la globalidad organizacional. Esto no niega que las necesidades de cada unidad de la organización predeterminen el foco de la capacitación específica.

Las organizaciones deben aprender con lo que hacen y, mientras más intensa y variada sea la actividad, mayor será su impacto en los programas colectivos de formación. En el proceso de aprendizaje también existen grandes olvidados: uno de los más emblemáticos es el registro de lo aprendido.

¿Por qué la negociación es una escuela?

Pueden existir actividades gerenciales que tengan presencia en todas las unidades de la organización. Una de las actividades que desarrollan con más asiduidad los gerentes es la negociación, que se realiza transversalmente y entre contextos internos y externos; de allí la importancia de su aprendizaje en el desempeño gerencial.

Desde una perspectiva organizacional la negociación cumple dos grandes cometidos: 1) la finalidad del proceso de negociación (que los actores logren sus objetivos) y 2) su papel pedagógico. Las enseñanzas no se derivan solamente de la asistencia a cursos formales o la continua exposición a situaciones negociadas. Tres momentos del proceso de negociación tienen una poderosa capacidad pedagógica: el diseño de la estrategia, la confección y la ejecución del acuerdo, y la evaluación retrospectiva del proceso, una vez concluido.

Estos espacios de aprendizaje no siempre se utilizan con tal finalidad. En efecto, el ejercicio de la negociación configura en los gerentes una manera de conducirse en el campo gerencial: define, por así decirlo, una personalidad gerencial. La negociación exige a los participantes cierto rigor en cuanto a la internalización de instrumentos y métodos. Sin embargo, aunque pueda parecer inconcebible, este rigor no parece que

Las organizaciones deben aprender con lo que hacen y, mientras más intensa y variada sea la actividad, mayor será su impacto en los programas colectivos de formación.

todas las organizaciones lo observen: «En la esfera de la empresa resulta sorprendente comprobar cómo negociaciones muy importantes se abordan desde la improvisación y se encomiendan a personas escasa o nulamente preparadas para negociar».¹

Esta aseveración da cuenta de las deficiencias habidas en procesos de negociación que tienen, en algunas oportunidades, origen institucional. No se da a la negociación ni a la capacitación la importancia que tienen para el buen desempeño organizacional.

¿Qué se pierde cuando se desperdician las potencialidades formadoras de un proceso transversal como la negociación? El punto de partida para elucidar esta interrogante es que la negociación abarca al conjunto de la organización, tiene una dimensión holística, tiene licencia para desplazarse con autoridad por todo el organigrama. No usarla en esta medida es desaprovechar una oportunidad permanente de aprendizaje.

Capacidades requeridas de un negociador

- Identificar, recopilar y manejar información sobre actores, objetos y contextos.
- Integrar variables, identificar procesos y seleccionar instrumentos y método para intervenir.
- Observar conductas de individuos y grupos, así como tendencias del contexto.
- Diagnosticar situaciones y pronosticar sus impactos.
- Gerenciar el largo plazo.
- Tomar decisiones.

El primer valor agregado que se desprende del ejercicio sistemático de la negociación es la disciplina que adquiere el negociador, a medida que usa —«racional y oportunamente»— los instrumentos de sistematización del proceso. Esto se traduce en el desarrollo de varias capacidades que son no solo claves en la práctica negociadora, sino también determinantes en el cotidiano ejercicio de la gerencia.

El proceso de negociación consiste en una interacción de procesos. Las negociaciones dependen de otras que se han efectuado o están por efectuarse. En el diseño de la estrategia, los laterales de la organización no deben descuidarse, por lo cual se requiere una visión holística. Por ejemplo, los actores de una negociación no son solamente los que se sientan a la mesa a intercambiar información y, si existen las condiciones, suscribir un acuerdo. Hay actores que no están en la mesa y tienen gran capacidad para facilitar u obstaculizar el proceso. La capacidad analítica del negociador debe permitirle identificar a estos actores, para los que necesita también desarrollar una estrategia.

Decisiones: síntesis de las capacidades gerenciales

La actividad gerencial requiere tomar decisiones; exige también aceptar que existen diferentes métodos para tomarlas; que, en el fondo, ninguno es mejor que otro y que no están reservados para algunos niveles de la organización. Todos los actores toman decisiones, con la única limitación que se deriva del cargo que ocupan, que condiciona el ámbito de las decisiones.²

El proceso de negociación es, por su parte, un sistema de decisiones voluntariamente consentidas que, dados los atributos de tal proceso, deben ser formales, racionales y estructuradas. Durante un proceso de negociación, los actores toman constantemente decisiones; para ello, el negociador racional cuenta en su «radar gerencial» con una radiografía del flujo de información.

Al igual que las negociaciones, cuya finalidad es alcanzar un objetivo, las organizaciones se estructuran para lograr

Radiografía del flujo de información

Fase del proceso	Información para decidir
Antes de la interacción entre negociadores	Centrada en actores, objeto y contexto
Durante el intercambio de información	Centrada en el objeto y el contexto
Durante la ejecución del acuerdo	Centrada en el contexto

Complejidad de un proceso de negociación

Secuencia	Acciones derivadas
Surgimiento de una necesidad	<ul style="list-style-type: none"> Concreción de la necesidad en un objetivo de negociación, que orientará todo el proceso.
Diseño estratégico (decisiones individuales)	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo definido requiere que se lo interprete. Decisiones implícitas: recopilación de información, identificación de opciones, preguntas pertinentes para despejar incertidumbres, escenarios probables, propuestas para consideración. Foco informativo: actores, objeto, contexto.
Suscripción de acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> Sustentado por la estrategia. Decisiones compartidas que se materializan en un acuerdo (o no).
Ejecución del acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> Activación de recursos humanos, materiales y gerenciales. Activación del seguimiento de la ejecución. Cumplimiento de compromisos asumidos.
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> Los actores esperan que las condiciones del contexto no se alteren. Cambios contextuales que afectan el acuerdo obligan a los negociadores a tomar decisiones para renegociar el acuerdo original.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Concluida la ejecución del acuerdo se evalúa retrospectivamente la pertinencia de las decisiones tomadas en todo el proceso.

resultados. El éxito dependerá de las decisiones que tomen los actores, de las que se espera que, como son intencionadas, estén revestidas de racionalidad, uno de los atributos de la negociación.³

En las decisiones organizacionales ocurre una especie de «maridaje» entre los actores y el contexto; este último marca pautas y tendencias que los actores deben considerar al realizar sus elecciones. El contexto es un reto permanente: los incesantes cambios que en él se operan deben registrarse e incorporarse al «menú» de decisiones organizacionales. Los actores deben prepararse para tomar las debidas decisiones.

Perspectivas sobre el proceso de decisión

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge presentan un modelo secuencial para tomar decisiones racionales:⁴

- Definir el problema
- Identificar criterios de decisión
- Asignar pesos o ponderaciones a los criterios
- Desarrollar opciones
- Evaluar opciones
- Seleccionar la mejor opción

Sin embargo, reconocen los autores, esa no parece ser la conducta más frecuente de los decisores, por lo cual plantean: «Las personas en general se sienten contentas de encontrar una so-

Desaprovechar la capacidad pedagógica de la negociación es, por decir lo menos, desperdiciar una inversión de alto quílate en materia de valor agregado.

lución aceptable o razonable de un problema, aunque no sea óptima. Las elecciones tienden a estar limitadas a la vecindad del síntoma del problema y de la alternativa actual».⁵

Fred Jandt ha manifestado su preocupación por la manera como los negociadores toman decisiones, que conducen a resultados insatisfactorios.⁶ Su preocupación lo llevó a proponer un modelo de decisión que distingue dos tipos de negociadores: 1) los que tienen tendencia definida (me-

nos flexibles) a quienes se les dificulta la negociación, aun cuando pueden negociar; y 2) los que no tienen tendencia definida (más flexibles), a quienes se les facilita la toma de decisiones para negociar.

Max H. Bazerman y Margarte A. Neale se orientan hacia la conciencia de los actores en cuanto a su preparación para tomar decisiones:

El aspecto de la negociación que un ejecutivo puede controlar más directamente es el modo como toma decisiones. Las partes, las cuestiones a discutir y el ambiente de la negociación suelen estar lejos de su control. En vez de tratar de cambiarlos, tiene que perfeccionar su capacidad para adoptar decisiones más eficaces, más racionales: su capacidad para negociar con más habilidad e inteligencia.⁷

Esta propuesta sugiere que la formación gerencial debe abarcar no solo los grandes temas organizacionales, sino también la mejora de la capacidad gerencial para decidir, para lo cual es imprescindible que quienes toman decisiones estén conscientes de cómo lo hacen.

Una cuarta propuesta se teje desde la trinchera de las conductas calificadas de racionales e irrationales. No es descriptable que por la «acera de enfrente» transiten actores que toman decisiones irracionales que oscurecen el juicio e impiden visualizar las oportunidades que ofrece el contexto y las posibilidades creativas que, a partir del negociador, se pueden construir racional y estructuradamente. Bazerman y Neale identifican siete conductas irracionales que comprometen las decisiones de los actores gerenciales:⁸

1. La escalada irracional del compromiso: adoptar un curso de acción inicial, aunque deje de ser la alternativa más favorable.
2. El mito del pastel entero: suponer que lo que uno pierde lo gana el otro.
3. Anclaje y ajuste: atar la estrategia a una posición inicial inconveniente o irreal.
4. El marco de las negociaciones: cambiar las percepciones por la manera como se presente la información.

5. La accesibilidad de la información: descuidar datos relevantes y aceptar, sin profundizar en las fuentes, la información de fácil acceso.
6. La maldición del ganador: creer siempre que una de las partes tiene mejor información.
7. La confianza excesiva: confiar, a priori, en que se obtendrán resultados favorables.

Estas conductas no se refieren al tiempo, en cuanto al ejercicio gerencial, ni a la cantidad de negociaciones efectuadas. Lo importante es que, independientemente de la experiencia de los actores, el resultado para la organización es el mismo en cuanto a los conflictos que se pueden derivar de ellas.

Momentos de análisis y decisiones en el proceso de negociación

La potencialidad capacitadora de la negociación —por lo cual se le denomina «escuela»— se perfecciona a lo largo del proceso. Los negociadores toman decisiones que no se restringen al acuerdo documentado o compendio de decisiones, para lo cual deben hacer gala de las capacidades, tanto individuales como organizacionales, requeridas para negociar, comenzando por la capacidad de análisis aplicada a la amplitud de ámbitos que abarcan las negociaciones.

Las negociaciones cuentan entre sus atributos el carácter estructurado del proceso, es decir, la sistematización de una secuencia de pasos, con sus respectivas decisiones, en la cual hay prelaciones y, fundamentalmente, análisis situacionales. La profundidad pedagógica de la negociación se puede vislumbrar al desglosar, transversal y lateralmente, el proceso en las fases de actuación y en los contenidos de cada fase.

Una escuela de gerencia: ¿para cuál tipo de gerente?

Es posible que no exista el gerente ideal. Lo cierto es que un gerente, para los tiempos actuales, necesita flexibilidad

y disposición para entender los incesantes cambios de un entorno que es, por definición, cambiante.⁹ Lo que no es desdenable es la importancia del contexto en el desempeño de las organizaciones.

Uno de los aspectos determinantes de la negociación es, precisamente, su naturaleza contextual; por ello, el contexto es uno de los componentes estructurales de la estrategia. El diseño de la estrategia exige a los actores que negocian «afilar el lápiz» para el análisis situacional. ¿No es esto válido también para cualquier actividad gerencial fuera de la negociación? En efecto:

- La visión holística que se exige a los negociadores es la misma que requiere el ejercicio gerencial.
- La capacidad analítica que se exige a los negociadores es la misma que se le exige a un gerente en ejercicio.
- La capacidad de diagnosticar y pronosticar que se exige a un negociador es la misma que necesita un gerente ubicado en cualquier lugar de la estructura organizacional.

Desaprovechar la capacidad pedagógica de la negociación es, por decir lo menos, desperdiciar una inversión de alto quílate en materia de valor agregado. 

NOTAS

- 1 Costa, M., Galeote, M. y Segura, M. (2004). *Negociar para CON-vencer*. McGraw-Hill Interamericana, p. 14.
- 2 Kennedy, G. (2001). *Una nueva forma de negociar para mejorar resultados*. Ediciones Deusto.
- 3 Mouzelis, N. (1991). *Organización y burocracia*. Ediciones Península.
- 4 Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson-Prentice Hall.
- 5 Robbins y Judge (2009: 148).
- 6 Jandt, F. (1986). *Ganar-ganar negociando: cómo convertir el conflicto en acuerdo*. Compañía Editorial Continental.
- 7 Bazerman, M. y Neale, M. (1992). *La negociación racional en un mundo irracional*. Paidós, p. 24.
- 8 Bazerman y Neale (1992).
- 9 De Greene, K. (1989). *La organización adaptable: anticipación y manejo de la crisis*. Trillas.

La negociación exige a los participantes cierto rigor en cuanto a la internalización de instrumentos y métodos.

PARA ENTENDER EL AMOR ROMÁNTICO

Víctor Carrillo

Desde la década de los ochenta la ciencia social desarrolla un programa de investigación sobre el amor romántico. Su objetivo: conceptualizar esa emoción, categorizar los estilos o formas como aman los seres humanos y entender las variables que facilitan las relaciones románticas de largo plazo.

¿QUÉ ES EL AMOR? ¿Cuál es su función en la vida humana? ¿Es un impulso biológico o una construcción cultural? ¿Qué hace que persista? Es paradójico que los seres humanos anhelen el amor, pero pueden pasar sus vidas sin plantearse seriamente estas preguntas. Afortunadamente, algunas mentes brillantes arrojaron luces sobre tan importante cuestión. Alrededor del 380 a. C., Platón escribió el diálogo *El banquete o de la naturaleza del amor*. En 1956, Erich Fromm publicó *El arte de amar*. Entre estos dos filósofos muchos otros redactaron ensayos, tratados y artículos académicos dedicados a este complejo tema.

Conceptualizar el amor no es una tarea sencilla. Es un término abstracto, evasivo y polisémico. Algo parece claro: es un sentimiento universal. En un estudio comparativo en 166 sociedades diferentes se encontró que el 88,5 por ciento sintió amor romántico en alguna ocasión.¹ Es un hecho: el amor es un sentimiento humano generalizado en diferentes culturas. Desde la década de los ochenta del siglo XX, la comunidad científica se ha dedicado a definir el amor de dos formas: 1) restringida, como una emoción individual, y 2) amplia, como un fenómeno cultural.

El concepto de amor romántico: dos perspectivas

En la primera estrategia de conceptualización, el amor romántico se lo ha entendido como una emoción básica o una «combinación de emociones que influye la interacción con los demás. Es un apego espiritual, emocional y sexual pasional».² Al amor se lo ha descrito como una emoción intensa que «implica la idealización del otro, dentro de un contexto erótico, con la expectativa de perdurar por algún tiempo en el futuro».³ Aquí se pone el énfasis en las palabras intensidad y pasión. La pasión es consustancial al amor romántico; por tal razón, enamorarse es una de las experiencias más profundas y excitantes de la vida humana.

Tan importantes son las nociones de pasión e intensidad en el sentimiento amoroso que los académicos establecieron la diferencia entre amor romántico y amor de compañía. El primero, propio de la etapa de enamoramiento de una pareja, produce éxtasis, arrebato, obsesión y deseo sexual. Mientras que el segundo surge luego de finalizar la fase de enamoramiento, cuando la relación se estabiliza. Se lo ha descrito como un sentimiento pacífico, fraternal, centrado en el cuidado y el respeto que se deriva de la decisión de asociarse a largo plazo.

Víctor Carrillo, profesor del IESE.

En esta perspectiva analítica, el psicólogo Robert J. Sternberg elaboró la definición más celebre con su teoría triangular del amor.⁴ Sternberg describe esta emoción como una compleja combinación de tres elementos: intimidad, compromiso y pasión. Intimidad se refiere a los sentimientos de cercanía y complicidad que experimentan las parejas. Compromiso es el deseo de mantener una relación de largo plazo en un contexto de seguridad y estabilidad. Pasión es la atracción física y sexual.

Teoría triangular del amor



Fuente: adaptado de Sternberg, R. J. (1986). A triangular theory of love. *Psychological Review*, 93, 119-135. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.93.2.119>

Otra corriente conceptual define el amor como una construcción social, que varía en función del momento histórico y la cultura dominante. El significado del amor lo determinan las estructuras de poder social imperantes. Su finalidad es cohesionar a las personas en torno a ciertos valores y mitigar sus sentimientos de soledad y aislamiento. El amor consiste entonces en una herramienta: un «guion cultural» que define los papeles y las aspiraciones de hombres y mujeres.⁵ Desde esta perspectiva se han estudiado las implicaciones del mito del amor romántico, definido como una trama maestra o un mapa mental mediante el cual las personas interpretan la realidad y modelan sus conductas.⁶

El mito del amor romántico operacionaliza la experiencia de amar: conoces a alguien, te enamoras, te casas, tienes hijos y vives feliz para siempre. Es una idealización del amor que las estructuras de poder programan en los procesos de socialización. Su existencia ha sido probada empíricamente.

Atributos del mito del amor romántico

Atributos	Significados
Media naranja	Elegir una pareja «marcada por el destino»: existen «almas gemelas»
Emparejamiento	Estar en pareja es «algo natural»: la monogamia es la regla
Exclusividad	Nadie puede enamorarse de dos personas a la vez: obligación de ser fiel
Fidelidad	Si el amor es «verdadero», los deseos se satisfacen con una sola persona: la pareja
Celos	Si el amor es «verdadero», deben existir los celos: signo del amor
Equivalencia	El proceso de enamorarse y el amor de pareja son lo mismo: si se pierde la pasión no hay amor
Omnipotencia	El amor todo lo puede. No hay obstáculos y el amor soluciona todos los problemas
Matrimonio	El amor pasional conduce inevitablemente a la institución del matrimonio: el sexo ocurre dentro del matrimonio
Pasión eterna	El amor pasional perdura

Fuente: adaptado de Flores, V. M. (2019). Mecanismos en la construcción del amor romántico. *La Ventana. Revista de Estudios de Género*, 6(50), 282-305. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362019000200282

Por ejemplo, un estudio cualitativo realizado con 149 alumnos de la Universidad Complutense de Madrid constató la vigencia de algunos atributos del mito entre esos jóvenes.⁷

Otros estudios se han dedicado a mostrar el lado oscuro del ideal romántico. Uno de ellos encontró que el mito produce y reproduce arreglos patriarcales que jerarquizan las relaciones amorosas. Los hombres valoran su individualidad por encima de sus relaciones de pareja: son socializados para que su bienestar se encuentre en la esfera pública y no en las relaciones íntimas. Por el contrario, para las mujeres el amor es una necesidad y no una opción, porque la unión matrimonial con su alma gemela es un requisito para su felicidad.⁸

En la misma línea, una investigación probó que la idea de amor romántico se relaciona con la metáfora de la caza: el hombre es el cazador y la mujer la presa. Esta narrativa puede crear prácticas asimétricas que normalizan la desigualdad y la violencia de género.⁹ Finalmente, se han presentado pruebas de que el discurso romántico-erótico de los medios de comunicación cosifica a la mujer: la presenta como un objeto observado para el placer del hombre y establece que su atractivo físico es el medio idóneo para alcanzar el amor romántico.¹⁰

¿Todas las personas experimentan el amor romántico de la misma forma?

Según hallazgos de investigación, los individuos y las parejas experimentan el amor de distintas formas. Se han identificado seis estilos de amar: eros, storge, ludus, pragma, manía y ágape. Estos estilos son categorías ideales creadas por la ciencia para explicar una realidad compleja. Es poco probable que un individuo posea solo un estilo de amar. Es más razonable argumentar que las personas tienen rasgos de distintos estilos, con algún estilo predominante.¹¹

Los estilos eros y ágape tienen ventajas para el establecimiento de relaciones románticas de largo plazo. Los amantes eros buscan intimar física y emocionalmente de manera constante, pasan mucho tiempo con sus parejas y fortalecen el vínculo. Los ágapes crean estrategias emocionales que profundizan sus relaciones (muestras de afecto verbal y no verbal, apoyo social, recompensas, entre otras). Por el contrario, los estilos ludus y manía son inestables en sus vivencias amorosas. Los ludus ven el amor como un juego divertido y emocionante. Suelen tener varias parejas al mismo tiempo, sin desarrollar profundidad emocional con ninguna. El amante manía es explosivo y dramático por su afán en la posesión y

Estilos de amar y sus características

Estilos	Características
Eros	Interesados en la pasión, la intimidad y la atracción física Sienten atracción temprana Confían mucho en sí mismos
Storage	Fusionan el amor y la amistad Un amor «sólido» pero sin «fuego»
Ludus	Ven el amor como un «juego» divertido y emocionante No están interesados en «ponerse serios» El engaño es aceptable dentro de ciertos límites (tienen varias parejas)
Pragmatica	Enfoque lógico que privilegia la compatibilidad La pareja «encaja» en sus patrones sociales: «amor planificado»
Manía	Amor obsesivo, posesivo y celoso Pensamientos intensos y rumiantes sobre la relación Amor inseguro de sí mismo y del amante: aman y luego sufren
Ágape	Pone a su pareja antes que a sí mismo Amor desinteresado y «espiritual»

Fuente: adaptado de Lee, J. A. (1988). Love-styles. En R. J. Sternberg y M. L. Barnes (eds.), *The psychology of love* (pp. 38-67) (Yale University Press) y de Hendrick, C. y Hendrick, S. (1986). A theory and method of love. *Journal of Personality & Social Psychology*, 50(2), 392-402. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.2.392>

los celos. Anhela intensamente el amor; pero, al final, cada experiencia le produce un fuerte dolor.

¿Qué determina que los individuos desarrollen un estilo de amar? La ciencia ha dado algunas respuestas. Por ejemplo, un estudio de parejas de gemelos concluyó que los estilos de amar no están determinados por la genética, sino por factores ambientales en las interacciones familiares a temprana edad.¹² Otra investigación mostró que el tipo de apego (seguro o inseguro) que el niño desarrolla con sus padres impacta en su forma de amar en la adultez.¹³ En la misma línea, una investigación vinculó la autoestima con los estilos de amar: alta autoestima correlaciona con eros y storage, lo que permite desarrollar relaciones románticas estables.¹⁴ El género y el tipo de relación son variables significativas en la predicción de estilos. Un estudio en la sociedad italiana mostró que sus hombres son ludus y sus mujeres eros.¹⁵ Los hombres y las mujeres solteras con horizontes temporales de corto plazo tienen a ser ludus, mientras que los hombres casados y las mujeres comprometidas a largo plazo tienen a ser eros.¹⁶

¿Qué determina la estabilidad de una relación de pareja?

Este es un tema recurrente en las investigaciones sobre el amor romántico. En una época tan convulsionada como la actual, el establecimiento de relaciones de pareja sanas y duraderas es un reto de importancia. En el contexto de la sociedad pos-covid-19 ocurre el fenómeno del «amor irregular».¹⁷ Los individuos desarrollan un comportamiento cíclico: 1) buscan pareja en aplicaciones de citas con el objetivo de vivir el mito del amor romántico, 2) comienzan a enviarse una cantidad considerable de mensajes, 3) la relación se vuelve confusa y se pierde la fe en las aplicaciones como estrategia de búsqueda, y 4) vuelven a la aplicación para repetir el ciclo.

Pero, más allá de las particularidades de esta época, mantener una relación romántica de largo plazo requiere un esfuerzo considerable en cualquier sociedad. Pese a la enorme bibliografía, aún «no se comprende bien cómo evolucionan las relaciones felices y estables».¹⁸ La razón tiene que ver con los diseños de investigación. La mayoría de los estudios son transversales (análisis de la situación de una pareja en un momento determinado), dado que existen muchas restricciones en términos de tiempo, recursos y acceso para realizar investigaciones longitudinales (análisis de la trayectoria de una pareja a lo largo de los años). Sin embargo, las limitaciones de los diseños no han impedido que se sistematicen algunos hallazgos. Por ejemplo, la felicidad de estar juntos disminuye con el tiempo. Las parejas estables se sostienen sobre la dimensión compromiso del triángulo de Sternberg. Es posible que la decisión de compartir a largo plazo sea un hecho más racional que pasional.

La importancia de las variables emocionales en una relación

El desamor romántico se vincula con la pérdida de confianza, la disminución de la intimidad, el dolor emocional, los sentimientos negativos hacia sí mismos y dejar de sentirse amados. La pérdida del amor es un proceso gradual, lento y progresivo: luego de un tiempo ocurre «un momento crucial» en el cual uno de los miembros de la pareja adquiere conciencia de que el amor ya no existe.¹⁹

En el lado positivo del fenómeno, las relaciones duraderas se sustentan en la percepción del aumento de sentimientos positivos (amor, compromiso y satisfacción). La variable central de la estabilidad es la satisfacción, lo cual sugiere que la aparición del desamor es precedida por un sentimiento intenso de insatisfacción.²⁰ Un estudio mostró que la percepción negativa del pasado afecta la satisfacción y la calidad de las relaciones. Las personas neuróticas y ansiosas son propensas a desarrollar este tipo de percepciones, por lo cual parece prudente alejarse de personas con estilos de amar maniacos.²¹

Es posible que la **decisión** de compartir a largo plazo sea un hecho más **racional** que pasional.

Otra línea de investigación define el amor romántico como variable independiente en el estudio de la estabilidad de las relaciones. La existencia del amor es, en sí misma, una condición necesaria para que las parejas tengan éxito, debido a su influencia en ciertas variables psicológicas. Por ejemplo, un estudio sugiere que el amor romántico promueve la comunicación afectuosa en personas desdeñosas y evasivas.²² Otra investigación concluye que el amor predice la resolución constructiva de conflictos.²³

El lado oscuro de la estabilidad

La estabilidad en sí misma no parece ser el fin último de una relación amorosa. Más importantes son los sentimientos positivos (seguridad, cercanía, pasión, etc.) que una persona produce en su pareja. Por ello el programa de investigación sobre el amor romántico ha dedicado estudios al análisis de las relaciones que se mantienen mediante la aplicación de estrategias o comportamientos negativos, lo que se conoce como estabilidad oscura o sostenimiento de relaciones de baja calidad.

Las parejas disfuncionales mantienen sus relaciones mediante conductas destructivas, tales como espionaje, inducción de celos, pruebas secretas e infidelidad. Adicionalmente, se ha establecido una correlación entre los estilos de amar y la apli-

Tan importantes son las nociones de pasión e intensidad en el sentimiento amoroso que los académicos establecieron la diferencia entre amor romántico y amor de compañía.

cación de comportamientos negativos de mantenimiento: a los amantes eros les gusta el espionaje, los *ludus* inducen celos y son infieles, manía induce celos y espía, mientras que ágape, *storge* y *pragma* no predicen comportamientos negativos.²⁴ Estos resultados deben ser vistos con cautela. Sería imprudente generalizar más allá del alcance del estudio. Prueba de ello es que otra investigación muestra que los amantes eros son parejas adecuadas por su búsqueda de cercanía e intimidad.²⁵

El amor es un arte que debe aprenderse

Siguiendo los argumentos de Erich Fromm, el amor es una facultad, un arte que debe cultivarse a lo largo de la vida. La palabra «arte», utilizada por Fromm para describir el amor, tiene un significado particular. Así como un actor o un músico aprenden a desarrollar el arte de la interpretación hasta llegar al rango de maestros, un individuo puede esforzarse para entender la naturaleza del amor, descubrir las palancas que lo hacen crecer y aplicar este conocimiento en el mundo real. En última instancia, un arte solo se aprende haciendo.

Un punto de partida es separar el proceso de enamorarse del estado de estar enamorado. Enamorarse constituye una de las experiencias más excitantes y pasionales de la vida, pero inevitablemente su intensidad decae con el tiempo. Enamorarse va de la mano de la idea de novedad, y la novedad pasa. Por el contrario, estar enamorado es un estado de estabilidad y paz, y una decisión pragmática de estar juntos. Tal vez el reto del artista del amor consiste en mantener las dosis adecuadas de intensidad, pasión y afecto que garanticen el grado de satisfacción necesario para permanecer unidos.

La literatura y la investigación muestran que construir uniones románticas de largo plazo es una empresa de consideración. Pero, afortunadamente, la ciencia ha arrojado luces sobre algunas variables clave. Las emociones de la otra persona importan. Parece razonable pensar en el amor como un

proceso de dar, más que como la acción de recibir. Preguntarse regularmente cuáles son los elementos que satisfacen al otro, y ejecutar acciones para lograr tal fin es un buen inicio. En última instancia, no parece haber nada nuevo en el horizonte. La base es la empatía. 

NOTAS

- 1 Jankowiak, W. R. y Fischer, E. F. (1992). A cross-cultural perspective on romantic love. *Ethnology*, 31(2), 149-155. <https://doi.org/10.2307/3773618>
- 2 Sailor, J. L. (2013). A phenomenological study of falling out of romantic love. *The Qualitative Report*, 18(19), 1-22. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2013.1521>
- 3 Jankowiak y Fischer (1992: 150).
- 4 Sternberg, R. J. (1986). A triangular theory of love. *Psychological Review*, 93, 119-135. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.93.2.119>
- 5 Brown, J. (2005). The compelling nature of romantic love: a psychosocial perspective. *Psychoanalysis, Culture & Society*, 10(1), 23-43. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pcs.2100039>
- 6 Portolan, L. y McAlister, J. (2022). Jagged love: narratives of romance on dating apps during COVID-19. *Sexuality & Culture*, 26(1), 354-372. <https://doi.org/10.1007/s12119-021-09896-9>
- 7 Goenaga, M. (2021). Creencias acerca de los mitos del amor romántico entre el alumnado de Comunicación Audiovisual de la Universidad Complutense de Madrid. *Historia y Comunicación Social*, 26(1), 263-277. <https://doi.org/10.5209/rics.65124>
- 8 Bonilla, E. y Rivas, E. (2021). Creencias sobre el amor romántico y las relaciones íntimas: implicaciones en jóvenes de la Comunidad de Madrid. *Informes Psicológicos*, 21(2), 243-257. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a15>
- 9 Cubells, J. y Calsamiglia, A. (2015). El repertorio del amor romántico y las condiciones de posibilidad para la violencia machista. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1681-1694. <https://www.redalyc.org/pdf/64746682013.pdf>
- 10 De Jong, M. y Collins, A. (2017). Love and looks: a discourse of romantic love and consumer culture. *Acta Academica*, 49(1), 84-102. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-a2af1237a>
- 11 Lee, J. A. (1988). Love-styles. En R. J. Sternberg y M. L. Barnes (eds.), *The psychology of love* (pp. 38-67). Yale University Press.
- 12 Hendrick, C. y Hendrick, S. (1986). A theory and method of love. *Journal of Personality & Social Psychology*, 50(2), 392-402. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.2.392>
- 13 Waller, N.G. y Shaver, P.R. (1994). The importance of nongenetic influences on romantic love styles: a twin-family study. *Psychological Science*, 5(5), 268-274. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1994.tb00624.x>
- 14 Fermani, A., Bongelli, R., Carrieri, A., del Moral, G., Muzi, M. y Portelli, C. (2019). «What is more important than love?». Parental attachment and romantic relationship in Italian emerging adulthood. *Cogent Psychology*, 6(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/23311908.2019.1693728>
- 15 Zeigler-Hill, V., Britton, M., Holden, C.J. y Besser, A. (2015). How will I love you? Self-esteem instability moderates the association between self-esteem level and romantic love styles. *Self & Identity*, 14(1), 118-134. <https://doi.org/10.1080/15298868.2014.960445>
- 16 Fermani y otros (2019).
- 17 Meskó, N., Zsidó, A.N., Láng, A. y Karádi, K. (2021). Sex and relationship differences on the Short Love Attitude Scale: insights from the Hungarian adaptation. *Sexuality & Culture*, 25(4), 1249-1272. <https://doi.org/10.1007/s12119-021-09830-z>
- 18 Portolan y McAlister (2022: 370).
- 19 Herrera, J. y Rey, J. M. (2021). Controlling forever love. *PLoS ONE*, 16(12), e0260529. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260529>, p. 19.
- 20 Sailor (2013).
- 21 Sprecher, S. (1999). «I love you more today than yesterday»: romantic partners' perceptions of changes in love and related affect over time. *Journal of Personality & Social Psychology*, 76(1), 46-53. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.76.1.46>
- 22 Stolarski, M., Wojtkowska, K. y Kwiecinska, M. (2015). Time for love: partners' time perspectives predict relationship satisfaction in romantic heterosexual couples. *Time & Society*, 25(3), 552-574. <https://doi.org/10.1177/0961463X15596703>
- 23 Dillow, M., Goodboy, A. y Bolkan, S. (2014). Attachment and the expression of affection in romantic relationships: the mediating role of romantic love. *Communication Reports*, 27(2), 102-115. <https://doi.org/10.1080/08934215.2014.900096>
- 24 Gonzaga, G. C., Keltner, D., Londahl, E. A. y Smith, M. D. (2001). Love and the commitment problem in romantic relations and friendship. *Journal of Personality & Social Psychology*, 81(2), 247-262. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.2.247>
- 25 Goodboy, A. K., Myers, S. y miembros de Investigating Communication de la Universidad de Bloomsburg (2010). Relational quality indicators and love styles as predictors of negative relational maintenance behaviors in romantic relationships. *Communication Reports*, 23(2), 65-78. <https://doi.org/10.1080/08934215.2010.511397>
- 26 Goodboy, A. K. y Booth-Butterfield, M. (2009). Love styles and desire for closeness in romantic relationships. *Psychological Reports*, 105(1), 191-197. <https://doi.org/10.2466/PRO.105.1.191-197>

EL «AÑO HORRIBLE» DE LA INDUSTRIA DE LA MODA: ¿CUÁLES MARCAS SOBREVIVIERON A LA PANDEMIA Y POR QUÉ LO LOGRARON?

Las marcas del sistema de la moda tuvieron que adaptarse o morir ante la «sacudida darwiniana» ocasionada por la pandemia. El año 2020 fue muy duro para muchas marcas de la industria de la moda, que ya venían golpeadas por el cuestionamiento del sistema de moda rápida, de un consumidor más consciente y preocupado por la sostenibilidad.

Sofía Esqueda, Daniela Ponte
y Andrea Ponce

EN TÉRMINOS ECONÓMICOS 2020 fue el peor año registrado para la industria de la moda, que incluye no solo la indumentaria, sino también accesorios, joyas y relojes, calzados y marroquinería en general, entre otros rubros. No se trata de un hecho menor, si se tiene en cuenta que la industria global de la moda, si se la equiparase con un país, sería la séptima economía más grande del mundo.¹

La industria de la moda, que se había caracterizado por su crecimiento sostenido luego de la crisis financiera de 2008, recibió en 2019 un duro impacto cuando se la incluyó entre las cinco industrias más contaminantes del planeta. Este hecho provocó el cuestionamiento del llamado «sistema de la moda»: su cadena de suministro, materiales empleados, uso de recursos naturales como el agua y, sobre todo, la generación de desechos, dada la frecuencia de las colecciones, especialmente por el afianzamiento del sistema de la «moda rápida» que repone las nuevas propuestas en las tiendas. Todo esto influyó en un consumidor más consciente y ávido de propuestas más responsables con el ambiente.

La covid-19 no hizo más que agudizar la situación de la industria. Más de tres cuartas partes del mercado cayó debido a los cambios en los hábitos de los consumidores, las decisiones gubernamentales y la pandemia.² En España, la industria de la moda se contrajo entre 35 y 40 por ciento; mientras que en Estados Unidos, empresas como Forever XXI (de moda rápida), la tradicional JC Penney o la tienda por departamentos de lujo Neiman Marcus se declararon en bancarrota. Hubo restricciones impuestas, miedo y necesidad del consumidor de quedarse en casa para salvaguardar su salud.

Para las diferentes categorías de la industria fue un verdadero reto mantener su relevancia en el mercado, pues los consumidores se interesaron en ahorrar y mejorar su salud y bienestar. Hubo 60.000 establecimientos comerciales detenidos por el confinamiento en todo el mundo, y ello se tradujo en la paralización de 20.000 empresas industriales. A su vez, mientras algunas industrias cerraban, surgió un renovado interés en la ropa deportiva, que dio paso a una nueva categoría: *athleisure* (combinación de atlético y ocio).

Marcas como Lululemon, del sector de lujo, supieron aprovechar este cambio en las necesidades del consumidor que, en medio de una pandemia, requería una indumentaria cómoda y versátil que le permitiera lucir y sentirse bien a pesar de las adversidades del entorno. De hecho, los ingresos de Lululemon descendieron solo 17 por ciento durante la pandemia,

Sofía Esqueda, profesora del IESE.
Daniela Ponte, especialista en Ventas Internas en Axon Consulting.
Andrea Ponce, analista de Negocios en PedidosYa.

mientras que marcas tradicionalmente exitosas como GUESS perdieron incluso más del cincuenta por ciento. En la ropa y accesorios de lujo las ventas cayeron un treinta por ciento menos que en otras categorías.³

La sacudida darwiniana

La respuesta de las empresas fue replantear sus estrategias y llevar a cabo ajustes para permanecer relevantes ante una oleada de cambios inminentes. A este fenómeno se le llamó «sacudida darwiniana»,⁴ es decir, el conocido «adaptarse o morir», para hacer referencia a las ideas de Charles Darwin sobre la supervivencia de las especies más aptas, capaces de adaptarse a los cambios en el entorno.

Las empresas estudiaron el cambio en sus consumidores, sus hábitos y sus decisiones de compra para entenderlos, establecer nuevas formas de conectarse con ellos de un modo más profundo y respetar una nueva realidad: distanciamiento social, confinamiento y posibilidad del comercio electrónico. Pero apenas un 27 por ciento de las empresas de la industria de la moda generaron valor por medio de campañas de sensibilización durante la pandemia con «intención verde», para sintonizar con ese nuevo cliente ávido de propuestas respetuosas con el ambiente.⁵

La situación abrió una ventana de oportunidades para las marcas deseosas de diferenciarse del resto, no solo en lo funcional, sino también en lo emocional, al potenciar valores intangibles como originalidad, tendencia, exclusividad, comunicación e imagen. Como señala un documento del Instituto Peruano de Publicidad:

No basta con que una pieza sea novedosa, esta debe representar algo para el consumidor, por ello es importante prestar atención a los detalles, conocer las preferencias, necesidades y exigencias del público. Una vez escalados estos dos primeros peldaños, empieza a mostrarse una escalera de oportunidades, es entonces cuando se debe explotar la constancia y las estrategias comerciales para continuar siendo tendencia.⁶

Algunas empresas salieron más fortalecidas que otras luego de la crisis. Las que sobrevivieron a la covid-19 tienen en común algunos aspectos: supieron ser flexibles y tenían cierta experiencia en línea y un bagaje de contenido virtual publicado en redes sociales, lo que les permitió mantener la comunicación con su comunidad. Las más aventajadas contaban con presencia internacional en los mercados más sólidos.

Hubo ajustes de presupuestos y cierre de marcas en todo el mundo. Ahora las marcas deben centrar su visión en el presente y el futuro para adaptarse a las nuevas condiciones y aprovechar esa oportunidad única de generar valor para sus consumidores actuales. Especialmente, los mileniales y la generación Z tienen la intención de alejarse de marcas cuyos modelos de negocios están más orientados al volumen y acercarse a marcas con propósito, con propuestas sostenibles, que tengan una visión «glocal», que resalta la proximidad en la obtención de las materias primas, confección y distribución.⁷

Reafirmación de la identidad en tiempos de pandemia

Para generar valor, las marcas del mundo atraviesan un camino de ensayo y error, en el que intentan conectarse de un modo más profundo (intangible) con sus consumidores y aportar un valor más allá del producto o servicio que ofrecen.

¿Qué es una propuesta de valor? La siguiente es la definición que dan Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, célebres por la creación del «lienzo del modelo de negocio»:

El factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.⁸

Centrada en las ventajas que se ofrecen al cliente, esta definición puede lucir muy racional para una industria como la moda. Pero tales ventajas pueden ser intangibles y relacionarse, por ejemplo, con el sentido de pertenencia y de diferenciación, implícito en el origen de la moda.

La propuesta de valor es, entonces, la oferta de la empresa percibida por las personas. Esto requiere entender en profundidad las emociones, necesidades y dolencias de los consumidores, para elaborar propuestas que sean diferenciadas y se adapten a sus exigencias tangibles e intangibles para, de esta manera, generar valor.

En tiempos de adversidad, cambios en el comportamiento de los consumidores, incertidumbre y lucha por la relevancia de marca en el mercado, mantener la identidad de las marcas

Persisten en el mercado marcas, como la china Shein de moda ultrarrápida, que retan la afirmación anterior y siguen creciendo; sin embargo, constituyen la excepción y no la regla.

fue uno de los grandes retos durante la pandemia. Así como las personas, las marcas también tienen su identidad. La identidad expresa lo tangible y lo intangible que la hacen ser lo que es; es decir, traduce su ADN.⁹

Para atravesar esa gran nube de incertidumbre, durante la pandemia algunas marcas optaron por innovar en las experiencias de compra, otras por buscar apoyo y fortalecerse internacionalmente, mientras que otras intentaron volver a su esencia y conectarse con su identidad original. Marcas como Nike superaron surfear la ola de la pandemia y conectarse con la audiencia, a pesar de la adversidad y el confinamiento. En 2021, la marca Nike ocupaba la posición once en la clasificación de marcas de la consultora Interbrand, con un valor de marca que ascendió a 42.538 millones de dólares.¹⁰

Luego de una pandemia, las personas quieren darse un premio y, a la vez, estar en forma. La propuesta de valor de Nike calza muy bien con esta necesidad, como afirma su presidente John Donahoe: «Estos son tiempos en los que las marcas fuertes pueden hacerse más fuertes, y cada trimestre esta realidad se vuelve aún más clara».¹¹ En el lado negativo mención especial merece la marca Gucci, cuyo descenso de ventas no puede explicarse solamente por el efecto de la pandemia, sino también por desconexión con su audiencia local y por la dependencia de las compras de visitantes turistas.¹²

Marcas latinoamericanas que apuestan por su esencia

Butrich, la marca latinoamericana de zapatos y accesorios para la mujer, supo aprovechar su identidad lúdica, retro, latina y femenina.¹³ Su sello distintivo creció 65 por ciento entre 2020 y 2021, en plena pandemia, aunque usar tacones altos o lanzar una colección para novias no lucía como la prioridad en ese período.

Con su intención de resaltar la feminidad retro ha incluido, en su propuesta de valor, mayor interacción entre su diseñadora Jessica Butrich y sus seguidores en Instagram, donde se pueden apreciar la experiencia de ir a sus tiendas físicas y las opciones de

compra entre diversos accesorios. Además, realiza encuestas en vivo para conocer los gustos de sus consumidoras. Butrich se ha enfocado en hacer crecer su negocio, comenzando en su país de origen, Perú, como una marca artesanal, con la venta de accesorios, tacones, sandalias y zapatos producidos ciento por ciento a mano.¹⁴ Hoy se encuentra en Colombia, España, México, Estados Unidos, Chile y Panamá, e incluye un servicio global de entregas.

Para la marca de diseño venezolana No pise la grama (Nplg) la pandemia constituyó un nuevo reto, añadido a los múltiples desafíos del mercado local. Volver a su esencia fue clave en el desarrollo de su propuesta de valor repotenciada. Al respecto sostiene Daniela Panaro, fundadora y presidenta de la marca:

¿Cómo lo materializo? Toda inspiración, la fotografía, los nombres de las prendas, trato de que sea bueno, los hacemos en lugares de Venezuela que son importantes para mí, que son emblemáticos y que a la vez generan impacto afuera.¹⁵

Desde su fundación en 2014 estaba clara en su intención de internacionalizarse. Muy pronto, debido a la crisis en Venezuela, intentó extender su mercado y apoyarse en el mercado internacional (Asia, Estados Unidos y Unión Europea). Sus inicios en el mercado internacional fueron pequeñas tiendas conceptuales, hasta que en 2020, Nplg logra tener presencia en tiendas de la talla de Saks Fifth Avenue e Intermix, entre otras.

Para comprender mejor la propuesta de valor de la marca Nplg en los escenarios pre y pospandemia, Andrea Ponce y Daniela Ponte llevaron a cabo una investigación de carácter cualitativo y exploratorio, mediante entrevistas en profundidad con clientes (algunos fans), miembros del equipo y su fundadora y directora creativa. Entre los resultados se destacan la importancia de la respuesta y la acción de la marca durante los años 2019, 2020 y 2021, y el manejo de su comunicación y propuesta creativa.¹⁶

Cuando las condiciones y restricciones asociadas a la pandemia lo permitieron, la marca decidió afianzarse y reconectarse con sus raíces: potenciar colores propios del trópico y del Caribe en sus nuevas colecciones, incorporar en algunos casos animales exóticos de Venezuela y destacar esto en su comunicación. La marca llevó a cabo sesiones fotográficas en lugares emblemáticos del país, como las salinas de Araya, la quinta Villa Planchart en Caracas y el memorable Hotel Humboldt, que desde lo alto del cerro Ávila vigila el valle de Caracas.

Las entrevistas mostraron que las clientas se identificaban con las fotografías publicadas en las redes sociales, que enfatizaban el manejo del color y los estampados. Lo que diferenció la marca para el resto del mundo no fue su fotografía (modelos que mostraban los trajes de cada colección, con colores y diseños inspirados en el trópico caribeño, sobre un fondo de exóticos paisajes venezolanos). La diferencia fue que la marca se conectó realmente con sus raíces, lo que su fundadora, Daniela Panaro, lleva dentro y fuera del país.

La pandemia provocó entre los clientes una necesidad de conexión e invitó a la marca a volver a sus raíces. Esto lo com-

prendió muy rápidamente su directora creativa, quien hizo que la marca se conectara de forma tangible e intangible con sus consumidoras, que siguen pensando en comprar la marca a pesar de la situación de crisis mundial. De hecho, para algunas clientas entrevistadas, la marca les brinda en esencia lo que ellas buscan: «Sentirse bellas, femeninas y elegantes cada vez que usan una prenda de No pise la grama».

Permanecer relevantes: la clave para las marcas de moda

La pandemia significó un reto, en especial para una industria como la de la moda, ya golpeada por los cambios en las expectativas del consumidor: mayor conciencia verde y preocupación por la sostenibilidad. Persisten en el mercado marcas, como la china Shein de moda ultrarrápida, que retan la afirmación anterior y siguen creciendo; sin embargo, constituyen la excepción y no la regla, y su propuesta recibe mucho cuestionamiento. Solo los más «aptos y dispuestos a adaptarse» pudieron sortear la pandemia. Fueron muchas las marcas y tiendas que se vieron en la necesidad de cerrar operaciones en todo el mundo.

Solo las marcas que han sabido ofrecer propuestas capaces de conectarse con sus clientes han podido permanecer relevantes para un usuario tecnológico, interconectado, que aprendió a no dar el contacto humano por sentado y que, luego de la pandemia, quiere disfrutar y compartir. Los ejemplos de marcas de moda latinoamericanas muestran que conectarse con su esencia, el ADN de la marca, los orígenes y motivos de su creación, les permitió formular una estrategia de venta capaz de llegar a las emociones de sus consumidoras.

Todo parece indicar que volver a lo básico, recordar de dónde venimos y entender por qué estamos aquí permite entender cuáles deben ser los próximos pasos para crear experiencias únicas y de valor para los consumidores. ■

NOTAS

- 1 Amed, I., Berg, A., Brantberg, L., Hedrich, S., Leon, J. y Young, R. (2016). *The state of fashion 2017*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20state%20of%20fashion/The-state-of-fashion-2017-McK-BoF-report.pdf>
- 2 Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., Hedrich, S., Rolkens, F., Young, R. y Jensen, J. (2020). *The state of fashion 2020: coronavirus update*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/its%20time%20to%20rewire%20the%20fashion%20system%20of%20fashion%20coronavirus%20update/the-state-of-fashion-2020-coronavirus-update-final.pdf>
- 3 Amed y otros (2020).
- 4 Amed y otros (2020).
- 5 Balchandani, A. y Berg, A. (2021, 26 de marzo). *The postpandemic state of fashion*. The McKinsey Podcast. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-postpandemic-state-of-fashion>
- 6 Instituto Peruano de Publicidad (2020, 12 de agosto). *Industria de la moda: ¿qué es, cómo funciona y cuánto dinero genera?* <https://www.ipp.edu.pe/blog/industria-de-la-moda-2/>
- 7 Amed y otros (2020).
- 8 Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Deusto, p. 22.
- 9 Kapferer, J. y Bastien, V. (2009). *The luxury strategy*. Kogan Page.
- 10 Interbrand (2021). *Best global brands*. <https://interbrand.com/best-global-brands/>
- 11 Reuter, D. (2021, 25 de junio). Nike just notched its highest quarterly sales in 50 years. Here's 5 reasons why the sneaker brand is crushing its competition and coming out of the pandemic stronger than ever. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/reasons-why-nike-came-out-of-pandemic-stronger-than-ever-2021-6>
- 12 Adegeest, D. (2021, 18 de febrero). Gucci's sales have lost momentum, affecting Kering's recovery. *FashionUnited*. <https://fashionunited.uk/news/business/gucci-s-sales-have-lost-momentum-affecting-kering-s-recovery/2021021853705>
- 13 González, T. (2022, 30 de agosto). La peruana Butrich aterriza oficialmente con su estética lúdica en Colombia. *Fashion Network*. <https://pe.fashionnetwork.com/news/la-peruana-butrich-aterriza-oficialmente-con-su-estetica-ludica-en-colombia,1433941.html>
- 14 González (2022).
- 15 Comunicación personal, 6 de junio de 2022.
- 16 Ponce, A. y Ponte, D. (2022). *La propuesta de valor de una marca de moda en tiempos de pandemia: Estudio de caso de la marca No pise la grama* [Trabajo de grado inédito para la Maestría en Mercadeo]. IESE.

reseña



EL MAL TRIUNFA CUANDO TIENE MÉTODO

Anne Applebaum: *El ocaso de la democracia: la seducción del autoritarismo*. Debate. 2021.
Ece Temelkuran: *Cómo perder un país: los siete pasos de la democracia a la dictadura*. Anagrama. 2019.
Byung-Chul Han: *Infocracia: la digitalización y la crisis de la democracia*. Taurus. 2022.

RAFAEL JIMÉNEZ MORENO, comunicador social y egresado del IESA.

Y si al final todo no es más que un error, uno de los muchos que en el devenir histórico cabe endosar a la voluntad humana; una ensoñación, noble y bella, elevada en mala hora a forma clásica de gobierno, por una ilustre tradición de filósofos políticos; una utopía, en cuyo nombre se pierden aquellos hijos del pueblo que sueñan con ser ciudadanos; una de las caras, en fin, de la imposibilidad?

Antes de su actual y creciente des prestigio, la democracia constituía la mayor ambición de muchas comunidades políticas. La pésima fama que llegó a tener entre los antiguos, considerada la antesala de la tiranía, fue disipada por los sólidos argumentos teóricos de los padres de la Ilustración. Sin embargo, al día de hoy, la verdad es que resulta complicado ser democrata y optimista al mismo tiempo. De hecho, la mayor parte del corpus ensayístico relacionado con el gobierno democrático se centra en analizar su decadencia y extinción.

Duras páginas, concebidas a la luz —pero también a la sombra— de diferentes realidades nacionales, dan pie, en su conjunto, a una inquietante sospecha: la consolidación de un método para acabar con la soberanía popular en nombre de la democracia. Tres ensayos tenidos por polémicos se ocupan de este fenómeno: 1) *El ocaso de la democracia*, de Anne Applebaum; 2) *Cómo perder un país*, de Ece Temelkuran; y 3) *Infocracia*, de Byung-Chul-Han.

El eterno atractivo del autoritarismo
Los seguidores de Anne Applebaum están acostumbrados a la lectura de textos voluminosos, repletos de recreaciones eruditas y datos extraídos de fuentes primarias y secundarias de gran valor histórico. Pero, en esta ocasión, la investigadora estadounidense

En todas partes del mundo la democracia pierde terreno ante formas autoritarias de gobierno. El mercado, su antiguo aliado, parece dispuesto a convivir con sistemas nacionales que limitan los derechos civiles y políticos, al punto de convertirlos en letra muerta. Cada día surgen indicios del intercambio permanente de técnicas y estrategias entre régimen es de orientación antiliberal, movimientos interconectados que muchos analistas, por razones de simplicidad y conveniencia, desplazan con la denominación de «populismo».

firma un libro de corta extensión, que no puede ser calificado de panfleto político, pues no consiste en un mero desahogo, sino de reflexión pertinente, nacida de la preocupación por el futuro de las sociedades democráticas. Este libro contiene anécdotas de su vida personal, y las contrasta con testimonios y vivencias de intelectuales europeos sacudidos por el nazismo y el comunismo.

En el tramo inicial, Applebaum recuerda una reunión con amigos en Polonia; amigos que al cabo de los años le retiraron el trato por razones políticas. Su desconcierto la hace reparar en las anotaciones que, en 1937, el escritor rumano Mihail Sebastian dejó en su diario: «¿Es posible la amistad con personas que tienen en común

toda una serie de ideas y sentimientos ajenos, tan ajenos que basta con que yo entre por la puerta para que de repente se queden callados por la vergüenza y el embarazo?» (p. 21).

¿Quiénes le han dado la espalda? Un grupo de hombres y mujeres que ya no desean ocultar su personalidad autoritaria, la cual, según Hannah Arendt, encarna en sujetos radicalmente solitarios, sin lazos afectivos fuertes, que encuentran su sentido en el mundo en la pertenencia a una causa trascendental, a menudo recogida en los planteamientos del gran jefe o del partido único. Applebaum cobra conciencia de que ha sido expulsada del «nosotros» y arrumbada en el ominoso «ellos». Cree identificar un nuevo fenómeno sociológico: la polarización política. Sorprendida, decide compartir su hallazgo con el politólogo griego Stathis Kalyvas:

Se rio de mí calladamente; o mejor dicho, se rio conmigo, ya que no pretendía ser grosero. Pero lo que yo denominaba polarización resultaba no ser nada nuevo. «La única excepción fue el momento liberal posterior a 1989», me aseguró Stathis Kalyvas. Es la unidad lo que constituye una anomalía: la polarización es normal. También el escepticismo con respecto a la democracia liberal es normal. Y el atractivo del autoritarismo es eterno (p. 60).

La inevitabilidad de un destino o de una fuerza telúrica carece del encanto y la densidad intelectuales suficientes para convencer a la historiadora. Applebaum apela a sus investigaciones para iluminar sus vivencias y estructurar las posibles explicaciones del mal que aqueja a las sociedades democráticas.

reseña

ticas. Ante la vista de los lectores, formula una hoja de ruta que identifica los grandes hitos del mal.

Plantea las condiciones necesarias para una dominación autoritaria y anti-democrática. La primera es la presencia de una población con predisposición autoritaria. En este punto se apoya en la obra de la economista conductual Karen Stenner, que discrepa de la afirmación de Arendt de que el autoritarismo posee una naturaleza política. Para Stenner la «predisposición autoritaria» es una orientación psicológica, característica de personas que no toleran la complejidad, rehúyen a los individuos con ideas distintas y temen participar en debates acalorados.

La segunda condición es la presencia de estudiosos y académicos que doten de legitimación histórica, sociológica y política a la dominación autoritaria, y avalen su superioridad sobre el sistema democrático tradicional. Para Applebaum, la demolición del orden liberal necesita —más que ejércitos— pensadores, intelectuales, periodistas, blogueros, escritores y artistas. La tercera condición es la actuación

de fuentes fiables, no hay una manera fácil de distinguir entre las teorías conspiranoicas y las historias reales. Hoy se propagan relatos falsos, tendenciosos y a menudo deliberadamente engañosos que forman auténticos medios digitales fuera de control, aluviones de falsedades que se extienden con demasiada rapidez para ser objeto de una mínima verificación factual. Y aunque dicha verificación llegue a realizarse, para entonces ya no importa: la opinión pública nunca visita los sitios web dedicados a la verificación de datos y si lo hace, tampoco cree lo que dicen (p. 112).

Como especialista en historia de los países del bloque soviético, Applebaum vuelve la mirada hacia Polonia y Hungría, donde las reformas pos-comunistas permitieron reconvertir el poder político en poder económico, y fundar un sistema de dominación obsesionado con perpetuarse. Lo hace para identificar las técnicas empleadas

cedimientos electorales para nunca perder el poder.

7. Sustitución de la cúpula militar y diplomática.
8. Identificación del enemigo externo («historiadores interesados en incriminar a Polonia y a los polacos como socios del Holocausto nazi») y el enemigo interno («los inmigrantes musulmanes y los homosexuales»).
9. Institucionalización de la teoría conspiranoica (la gran mentira es el supuesto complot que produjo la caída del avión donde viajaba el presidente Lech Kaczyński cuando se dirigía a la ceremonia conmemorativa de la masacre de Katyn).

En Hungría, gobernada con mano de hierro por el partido Fidesz (el acrónimo en húngaro de «Alianza de Jóvenes Demócratas»), el protagonismo recae en Viktor Orbán, un líder con una amplia panoplia de armas políticas:

1. Creación de un sistema político-electoral en el cual ningún partido de la oposición puede ganar.
2. Eliminación —vía resoluciones de la Auditoría Estatal— de las fuentes de financiamiento necesarias para que los partidos de oposición hagan campaña electoral.
3. Toma del Tribunal Constitucional y nombramiento ilegal de magistrados.
4. Patrocinio de una camarilla de ideólogos que apoyen las doctrinas del gobierno.
5. Uso partidista de los recursos provenientes de la Unión Europea.
6. Creación de una élite empresarial que apoye y financie al gobierno mediante la concesión directa de contratos públicos.
7. Subordinación de las academias al gobierno de Fidesz.
8. Aprovechamiento de la epidemia de coronavirus para aprobar poderes cuasidictatoriales para el presidente Orbán.
9. Institucionalización de la teoría conspiranoica (la gran mentira consiste en el supuesto boicot del multimillonario judío húngaro George Soros para importar inmigrantes musulmanes que perviertan las tradiciones culturales magiares y la identidad étnica).
10. Cierre de la Universidad Centro-europea, propiedad del empresario George Soros.

La demolición del orden liberal necesita —más que ejércitos— pensadores, intelectuales, periodistas, blogueros, escritores y artistas.

avasallante de un Estado unipartidista antiliberal, que puede ser legitimado con una ideología y permite la promoción de un entramado de nuevas élites nacionales y regionales. Un Estado antiliberal es por definición «anticompetitivo y antimeritocrático» (p. 30), lo cual resulta muy atractivo para personas resentidas o con traumas de fracasos; además, aun siendo unipartidista, «no es necesariamente un Estado sin partidos de oposición» (p. 31).

La última condición es la creación de una «gran mentira», un «relato» histórico alternativo que pueda ser esparcido en las redes sociales y facilite las labores de polarización de la sociedad:

En muchas democracias avanzadas hoy no existe un debate, mucho menos un relato común. La gente siempre ha tenido opiniones distintas, pero ahora parten de datos fácticos distintos. Al mismo tiempo, en un ámbito informativo exento de autoridades reguladoras —políticas, culturales o morales— y carente

para dar al traste con la democracia.

En Polonia, gobernada desde 2015 por el partido Ley y Justicia, se destaca Jarosław Kaczyński como cerebro principal del método antiliberal. Al revisar el rastro que ha dejado se puede reconstruir un arsenal de triquiñuelas:

1. Toma del Tribunal Constitucional y designación ilegal de magistrados.
2. Uso del Parlamento para producir leyes que condicione la actuación de jueces y magistrados del Poder Judicial.
3. Control de la televisora pública, y reemplazo de reporteros y anclas informativas por periodistas afines al partido.
4. Adquisición opaca de medios de comunicación opuestos al régimen, depuración de la nómina de trabajadores y asignación condicionada de pautas publicitarias.
5. Modificación de la Ley de Función Pública para sustituir la burocracia estatal de carrera y contratar a familiares o incondicionales del partido.
6. Alteración de las reglas y los pro-

reseña

Applebaum analiza también los métodos de dos controvertidos políticos, cuyos triunfos electorales constituyeron, en su tiempo, dos auténticos «cisnes negros» (categoría acuñada por Nassim Taleb): el inglés Nigel Farage, integrante del Partido por la Independencia del Reino Unido (UKIP, por sus siglas en inglés), uno de los pilares del Brexit; y el estadounidense Donald Trump. A partir de sus respectivos casos esboza los rasgos discursivos y comunicacionales del político antiliberal exitoso:

10. Habilidad para contar historias y hacer reír.
11. Uso de un lenguaje directo y sencillo.
12. Capacidad para captar intuitivamente el estado de ánimo de una multitud.
13. Énfasis en una identidad cultural, en lugar de una ideología.
14. Empleo de las redes sociales para crear un sentimiento de unidad en torno al movimiento, mediante mensajes virales.

«Hay un tema de fondo: dadas las condiciones adecuadas, cualquier sociedad puede dar la espalda a la democracia. De hecho, si nos hemos de guiar por la historia, a la larga todas nuestras sociedades lo harán» (p. 22), sostiene una pesimista Anne Applebaum.

«Tuiteamos todo lo que pudimos»
Turquía, como la Venezuela democrática, tuvo también su «por ahora». Fue en 1999, cuando un dirigente político sin mayor resonancia popular aprovechó el descuido de los organizadores de una transmisión televisiva para leer un poema como quien pronuncia una profecía: «Los minaretes son nuestras bayonetas / Las cúpulas, nuestros cascos. / Las mezquitas, nuestros cuarteles / Y los fieles, nuestros soldados». Las autoridades reaccionaron ofendidas a

tales palabras. En pocos días, el orador fue acusado de incitar al odio religioso en un país laico y se le impuso un presidio de cuatro meses, tiempo más que suficiente para transformar al populista Recep Tayyip Erdogan en una referencia ética, una especie de mártir democrático. Tres años después, con el apoyo del Partido de la Justicia y el Desarrollo (AKP, en turco), llegó a la jefatura del Estado turco y dio inicio a sus ya dos décadas de mandato.

Pero allí no terminan los paralelismos con Venezuela. El 15 de julio de 2016, a plena luz del día, acontece en Turquía un golpe de Estado atípico, prácticamente televisado, repelido por un presidente que hizo de FaceTime su búnker y centro de operaciones. La fecha marca un parteaguas en la historia contemporánea turca, porque sirvió de justificación para una reducción acelerada de los derechos políticos, sociales y económicos. En 2017, un referendo consultivo —para buscar la aprobación popular de poderes extraordinarios a objeto de conjurar la supuesta crisis creada por el golpe de Estado fallido— terminó en un gigantesco fraude electoral y el fortalecimiento de las posiciones de Recep Tayyip Erdogan. Estos cambios radicales llevaron a la periodista Ece Temelkuran a reflexionar sobre el origen de la desgracia turca:

El vasto territorio al que creías pertenecer no se reduce hasta convertirse en una mesa de la noche a la mañana. Pasan años. Quizás imagines que la causa de esa reducción es la opresión y el temor que genera. Pero en realidad esta no se inicia en el momento en que un payaso asume la presidencia, o un emperador psicótico empieza a gritar órdenes a la nación desde su palacio. No comienza cuando se aplican leyes parciales contra

los disidentes como si fueran prisioneros de guerra, o cuando el hecho de ser castigado por la ley deja de parecer una consecuencia comprensible de tus actos para percibirse, en cambio, como una venganza ilegal perpetrada por un enemigo. Ni siquiera empieza en el momento en que te das cuenta de que esos inéditos quebrantamientos de la justicia se han convertido en la norma. Retrospectivamente, resulta obvio que el proceso solo se inicia realmente después de que se han causado graves daños al concepto fundamental de justicia, y una vez que se ha destruido el mínimo de moralidad del que no sabías que dependías. Es esa inmoralidad agotadora y aterradora la que te obliga a buscar algún otro sitio. No es el emperador quien te empuja al margen de la arena para convertirte en un mero observador disociado, sino sus súbditos (p. 247).

Temelkuran es una periodista y novelista turca que no tiene reparos para definirse como intelectual de izquierdas. Su ensayo, *Cómo perder un país*, no tiene la profundidad conceptual del trabajo de Anne Applebaum, ni una profusión de citas de pensadores e intelectuales. Sin embargo, que carezca de pretensiones académicas no lo convierte en un texto menor. Tampoco es un monólogo atormentado. En sus páginas se pasea una multitud de personas, de diferentes regiones, estratos y ocupaciones, cuyas experiencias se entrelazan en una sucesión de testimonios que dan pie a las reflexiones de una mujer que escribe desde el exilio. En cuanto a ritmo narrativo, Temelkuran supera por mucho a Applebaum; gracias a sus frases de orfebre, consi-

Un Estado antiliberal es por definición «anticompetitivo y antimeritocrático», lo que resulta muy atractivo para personas resentidas o con traumas de fracasos.

reseña

gue una resonancia impensada en el ánimo de los lectores. Una elegancia expresiva, que no divaga y que se aferra a objetivos claros. La crítica se revela como sentimiento de pertenencia:

He identificado los siete pasos que tiene que dar un líder populista para pasar de ser un personaje ridículo a convertirse en un autócrata seriamente aterrador, mientras corrompe hasta la médula a toda la sociedad de su país. Estos pasos son fáciles de seguir para cualquier aspirante a dictador, y, por lo tanto, resultan igualmente fáciles de ignorar para quienes pretenden oponerse a él, a menos que aprendamos a leer las señales de advertencia. No podemos permitirnos el lujo de perder el tiempo centrándonos en las condiciones peculiares de cada uno de nuestros países: debemos ser capaces de reconocer estos pasos cuando se dan, definir una pauta común y encontrar una forma de romperla; juntos (p. 20).

El primer paso es la creación de un movimiento. Esta forma de referirse a una estructura organizativa de proselitismo ideológico tiene sus causas. Obedece a la necesidad del liderazgo emergente de proyectar una imagen de novedad y ruptura, pero también de sacar provecho del des prestigio de los políticos y partidos tradicionales, a quienes se les acusa de representar los intereses de las élites y no los del pueblo real, entendido en términos cínicos como la parte de la población deseosa de identificarse con un líder fuerte.

Temelkuran identifica el núcleo energético del movimiento populista en un victimismo fabricado. Erdogan construye la condición de víctimas en referencia a los pobladores de las regiones más pobres quienes, a diferencia de los impíos habitantes de los centros urbanos, se destacan por su virtud y gran celo religioso, y también por su oposición a ultranza a fundirse en una cultura laica y cosmopolita que cercene las raíces orientales de la idiosincrasia. Estos integrantes de la «Turquía profunda» son fácil presa de los discursos en nombre del pueblo, del deseo del yo de fundirse en un nosotros. En cuanto a los opositores del movimiento, por más que se esfuer-

cen, nunca serán parte de ese «nosotros» —el pueblo real— porque están condenados a ser miembros de la élite urbana opresora:

El nosotros siempre somete a sus oponentes a normas éticas (como la objetividad) que por su parte no se siente obligado a cumplir, dado que los originales propietarios del nosotros tienen el monopolio de la moralidad y el privilegio de ser la verdadera voz de las masas. Fin de la historia. Las voces críticas se quedan tan paralizadas que no se dan cuenta de que el «respeto» que les exige el nosotros es en realidad un silencio incondicional (p. 39).

El segundo paso consiste en trastocar la lógica y crear un lenguaje propio. En palabras de Temelkuran: «La infantilización de las masas a través de

islámico Hizmet (Servicio), que supuestamente ha venido infiltrando las estructuras administrativas (especialmente en el sistema educativo), las fuerzas armadas turcas y los medios de comunicación para crear un Estado paralelo que allane la llegada al poder del imán Fethullah Gülen, radicado en Estados Unidos desde hace 23 años. La guerra comunicacional se libra en las redes sociales con un ejército de trolls, encargados de viralizar mensajes y fabricar tendencias entre los usuarios. En el ámbito de los medios radioeléctricos, Erdogan saca provecho de las transmisiones en cadena para tildar a los opositores de maleantes y amenazar con penas de presidio. Ha llegado a televisar incluso tres discursos por día.

El cuarto paso es menos simbólico, más real y pragmático: desmantelar los mecanismos judiciales y políticos. Aparte de secuestrar el Poder Judicial, para Erdogan es importantísimo mantener en constante funcionamiento

La «predisposición autoritaria» es una orientación psicológica, característica de personas que no toleran la complejidad, rehúyen a los individuos con ideas distintas y temen participar en debates acalorados.

la infantilización del lenguaje político es un factor crucial... Además, una vez que infantilizas el lenguaje político común, resulta más fácil movilizar a las masas, y a partir de ahí puedes prometerles cualquier cosa» (p. 51). La persona promedio tiene suficiente inteligencia y perspicacia para darse cuenta de los altos costos que implica no hablar la neolengua. Sabe que, cuando las necesidades apremian, produce más réditos convertirse en fiel del partido que enfascarse en una cruzada política por la igualdad social. La conversión de la ciudadanía en una sociedad de cómplices ha sido posible por la adopción de una nueva moral, de una ética de la conveniencia, que ha disipado los límites del bien y del mal, y ha hecho posible «la normalización de la desvergüenza» (p. 89).

El tercer paso es apostar por la posverdad, esa suerte de certeza alternativa, extremadamente organizada. También ayuda la apelación al acto escandaloso que desata reacciones instantáneas, distrae a la población y adultera el debate político. En el caso turco la gran mentira, la teoría conspiranoica, es la influencia creciente del movimiento religioso terrorista

una maquinaria electoral que saque provecho de la ingenuidad occidental de equiparar a la democracia con comicios y votaciones. Las elecciones, además de ser fácil desvirtuarlas y manipularlas, permiten una movilización permanente de prosélitos y alimentan las esperanzas de sectores marginados de acceder a cuotas de poder y gestión de recursos públicos. Llegados a este punto, Temelkuran explica:

El hábito de concebir a nuestras instituciones como entes poderosos y abstractos, y olvidar que en realidad están formadas por personas que podrían estar demasiado paralizadas para reaccionar, es un fallo habitual cuando nos enfrentamos al autoritarismo, incluso entre los directivos de esas mismas instituciones.

El punto de inflexión crucial en el largo proceso de desmantelamiento del aparato del Estado y los mecanismos legales no es la implantación de cuadros formados por obedientes y leales miembros del partido o de la propia familia, como mucha gen-

reseña

te tiende a pensar. La vuelta de tuerca que permite a los líderes jugar a voluntad con este aparato se inicia cuando estos empiezan a socavarlo para crear la sensación de que es superfluo (p. 149).

El quinto paso es el diseño de un modelo de ciudadano conveniente al gobierno autoritario; una ingeniería social y psicológica que funciona en dos ámbitos: la personalidad del seguidor (dotarlo de un estatus de superioridad moral) y la mentalidad del contrario (aislarlo al punto de «exiliarlo» en su soledad, quebrar su equilibrio psíquico, desmovilizarlo y condenarlo al «oyerismo político»). El líder populista se apoya en la proclamación vox populi de una causa justa, en cuyo nombre nada es delito y nada es condonable.

El penúltimo paso radica en dejar a los ciudadanos reírse del horror:

La risa colectiva crea la ilusión de alzarse con firmeza frente a la humillación del opresor, y ofrece un tranquilizador autoengaño, una habitación del pánico a la que retirarse a fin de prepararse para el serio combate que nos aguarda. Acumular chistes críticos como quien acumula munición nos ayuda a gestionar nuestras inquietudes sobre el futuro. De ahí que en tiempos de crisis, cuando cada uno de nosotros intenta mantenerse más sereno de lo que realmente está, la necesidad de risa surja antes que el humor político, y no al revés... Sin embargo, llega un momento en que la habitación del pánico se vuelve demasiado confortable para abandonarla y surge cierto

ta renuencia colectiva a salir y afrontar la realidad. Cuando ya no hay nada sobre lo que bromear, el reflejo de la risa persiste como un huérfano errante, repitiendo prácticamente sus recuerdos de aquellos días felices en los que las voces de la oposición todavía creían en un mañana en el que las cosas se pondrían serias. O, a la inversa, la risa se agota y hasta los chistes más inteligentes apenas generan una sonrisa rota. Esta es la última etapa, cuando el sarcasmo se vuelve fatalista y envenena la mente humana. Es la fase en la que todo el mundo bromea sobre casi cualquier cosa, las voces oprimidas empiezan a volverse unas contra otras, y ya nada ríe (pp. 223-224).

El último paso consiste en construir un país a la medida del proyecto autoritario. Para ello es imprescindible estimular la emigración o el exilio de los ciudadanos críticos, para de este modo quedarse con las personas adaptadas al sistema de premios y castigos implantado por el líder; personas cuyo instinto de movilización ha sido previamente esterilizado por una política de clientelismo. También es necesario tejer una red de gobiernos amigos que permitan superar las políticas de sanciones de aquellos organismos multilaterales donde se agrupan y tienen poder las naciones con democracias liberales. En este sentido, la construcción de un país a la medida requiere crear «vastos territorios de la inmoralidad» (p. 258) donde ofrecer negocios lucrativos a los socios estratégicos.

El sentimiento que recorre las páginas del libro de Temelkuran es

el dolor de la clase intelectual turca por haberse obsesionado con laseudocomprensión de los acontecimientos y el análisis de la psicología de las masas, y «no captar el hecho de que la comprensión requiere acción» (p. 262). De allí que la autora aconseje a los defensores de las democracias liberales reparar en las similitudes que se dejan ver en el ascenso de los gobiernos autoritarios, porque son tantas que resulta temerario atribuirlas al azar. No quiere que hagan suyas las palabras de su amiga Ayse: «¿Qué voy a decirle a mi hija cuando un día me pregunte qué hicimos todo este tiempo?» Ayse se siente realmente avergonzada cuando añade: «¿Le diré: «Tuiteamos todo lo que pudimos?»» (p. 264).

La época de la libertad ha terminado

Byung-Chul Han es para muchos el Paulo Coelho de la filosofía. Abundan los académicos que descalifican el trabajo de este pensador coreano-alemán de prolífica obra publicada. Se le acusa de haber banalizado el análisis epistemológico y limitarse a estudios fenomenológicos sin rigor científico; que al problematizar asuntos de moda le da, invariablemente, por rescatar del desván de la historia herramientas herrumbrosas del marxismo y el posmarxismo como, por ejemplo, las categorías desarrolladas por su idolatrado Michel Foucault.

En *Infocracia: la digitalización y la crisis de la democracia* Byung-Chul Han se presenta en estado puro: con un ensayo de pocas páginas, de párrafos cortos y abundantes definiciones, con frases que, de vez en cuando, dejan colar agudos aforismos. El análisis del impacto creciente de la digitalización en la sociedad es la excusa para actualizar y complejizar categorías y conceptos que

Turquía, como la Venezuela democrática, tuvo también su «por ahora». Fue en 1999, cuando un dirigente político, sin mayor resonancia popular, aprovechó el descuido de los organizadores de una transmisión televisiva para leer un poema como quien pronuncia una profecía.

reseña

había desarrollado en opúsculos anteriores, sin pretensiones de fundirlos en una teoría omnicomprensiva.

El sistema dominante vira a un capitalismo de la información, basado en la comunicación y la creación de redes. La democracia degenera en infocracia, una forma de dominación que cumple sus fines de control y vigilancia social mediante la imposición del régimen de la información, un modelo de interacción social encauzado por el empleo de inteligencia artificial y la optimización de algoritmos, que predicen y condicionan la actividad de los internautas.

Han sostiene que el régimen de la información revela rasgos totalitarios, y busca apoderarse de la psique mediante la psicopolítica. El poder disciplinario se torna invisible y la vigilancia de las personas ocurre mediante la recopilación y el análisis de datos. A diferencia de modalidades anteriores de dominación, la supervisión no necesita someter a los vigilados al aislamiento y la soledad; por el contrario, requiere que se comuniquen por la vía digital, donde ninguna información se borra. De allí que vea en el dataísmo un totalitarismo sin ideología, que no necesita crear un relato del mundo para conquistarlo. En el ciberespacio no hay masas, públicos ni audiencias, sino enjambres que no constituyen colectivos responsables y políticamente activos, incapaces de organizar una contrarrevolución.

Para explicar las implicaciones de la digitalización en la sociedad democrática, Han echa mano de la teoría discursiva y la teoría de la formación de la opinión pública de Jürgen Habermas. Por razones de conveniencia, idealiza las reflexiones de su nueva referencia intelectual y señala que el libro fue el medio determinante en los primeros tiempos de la democracia, una afirmación bastante osada. Secunda la tesis que atribuye al intercambio

de pareceres entre lectores, portadores de discursos racionales, el motor del surgimiento de la esfera pública. Y así como Habermas culpó a los medios de comunicación electrónicos del declive de la esfera pública democrática, Han arremete contra los medios de comunicación digitales: los acusa de destruir el discurso racional, determinado por la cultura del libro, y disponer en sus espacios virtuales de una estructura que condena a los receptores a la pasividad:

En la era de los medios digitales, la esfera pública discursiva no está amenazada por los formatos de entretenimiento de los medios de comunicación de masas, ni por el *infotainment*, sino por la difusión y multiplicación viral de la información, es decir, por la *infodemia*... La estructura anfiteatral de los medios de comunicación de masas deja paso a la estructura rizomática de los medios digitales, que no tienen un centro. La esfera pública se desintegra en espacios privados. Como resultado, nuestra atención no se centra en cuestiones relevantes para la sociedad en su conjunto (pp. 32-33).

Han afirma que la comunicación en las redes sociales no es libre ni democrática porque está basada en algoritmos (p. 44). Internet y las redes sociales no califican como esfera pública de discusión, porque la información se produce y se difunde en espacios privados. Un «efecto burbuja» parcela a los usuarios y los aisla de las opiniones discordantes, crea un «bucle del ego» (p. 48). El *microtargeting* diferencia los mensajes y fragmenta al público. La ausencia de contraparte impide, por lo tanto, el diálogo y priva a la opinión de racionalidad comunicativa:

La guerra de los memes indica que la comunicación digital favorece cada vez más lo visual sobre lo textual. Las imágenes son más rápidas que los textos. Ni el discurso ni la verdad son virales. La creciente visualización de la comunicación dificulta a su vez el discurso democrático, porque las imágenes no argumentan ni justifican nada.

La democracia es lenta, larga y tediosa... También las noticias falsas son, *ante todo, información*. Antes de que un proceso de verificación se ponga en marcha, ya ha tenido todo su efecto. La información corre más que la verdad, y no puede ser alcanzada por esta. El intento de combatir a la infodemia con la verdad está, pues, condenado al fracaso. Es resistente a la verdad (p. 42).

A pesar de haber resaltado la primacía de la tradición escrita en la fundación de la democracia, Han no deja de reivindicar, nuevamente por conveniencia, la importancia de la oralidad, el diálogo y la conversación como principios vitales de la esfera pública y la opinión pública. Y al afirmar que «escuchar es un acto político en la medida en que integra a las personas en una comunidad y las capacita para el discurso. Crea un «nosotros». La democracia es una *comunidad de oyentes*» (pp. 54-55), se encuentra en capacidad de sentenciar que la crisis de la democracia moderna «es ante todo una crisis del escuchar» (p. 48). Para Han «es evidente que la época de la libertad ha terminado» (p. 91). En sus exequias, los asistentes se entretienen con el teléfono inteligente. Los autoritarios no pueden evitar dejar un *like*. ■

En el ciberespacio no hay masas, públicos ni audiencias, sino enjambres, que no constituyen colectivos responsables y políticamente activos, incapaces de organizar una contrarrevolución.

EL UNIVERSO LEAR, ABSOLUTO Y FEUDAL

Leonardo Azparren Giménez

LA FÁBULA sobre un rey prehistórico, medio bárbaro e hijo genuino del cristianismo inglés está basada en una crónica del siglo XII, *Historia Regum Britanniae*, escrita en 1135 por Geoffrey de Monmouth.¹ El autor intentó ennoblecer a los reyes ingleses y se remontó a tiempos troyanos para construir una estirpe milenaria, en la que Lear vivió antes de la presencia de Julio César en tierras inglesas (55 a. C.). Lear pertenece a una época pagana, fundó Kaerleir, la actual Leicester, y gobernó su país *three-score year*. Monmouth escribió su crónica en el marco social del siglo XII: la formación de los ducados feudales y la economía mercantil.

Según la crónica, Lear repartió el reino entre sus tres hijas: Gonerill, Regan y Cordelia. Son ciertos el hecho de haberles preguntado quién lo quería más y su immense disgusto por la forma como Cordelia le expresó su amor, al punto de desheredarla y permitir su matrimonio con el rey francés Aganippus, quien no reclamó dote por ser rico. Siempre según Monmouth, tiempo después los duques de Cornwall y Albany, maridos de Gonerill y Regan, se alzaron contra Lear. Cordelia se compadeció de su padre, a quien protegió con sus cuarenta caballeros. Lear venció en la batalla, recuperó el reino británico y reinó hasta su muerte.

...

El rey Lear es, en casi todos sus aspectos, la cima y suma del teatro de William Shakespeare, desde alturas infinitas hasta profundidades insondables de

desolación. Lear vive la tragedia absoluta. Reta a la razón en términos absolutos y vive un sufrimiento sin paliativos. Es un derrumbe con causas concretas; principalmente, su yerro. Se habla de su locura en la situación en la que se encuentra. El yerro es consecuencia de su desmesura ante una situación y unos personajes determinados.

Lear supera los celos desmesurados de Otelo, la ambición de poder de Ricardo III, la debilidad de razonamiento de Macbeth o el irónico atraso del monje en Romeo y Julieta, causa del suicidio de los jóvenes veroneses. En fin, supera la duda existencial e histórica de Hamlet. Los oponentes de Lear son él mismo y la naturaleza.

...

Para lograr su propósito, Shakespeare trastoca a mansalva el relato de Monmouth. Las relaciones de concordia y discordia entre padre e hijas contienen varios elementos. El régimen ducal inglés establecía deberes y derechos del rey y de los duques vasallos tenedores de tierras concedidas por el monarca.

Shakespeare crea una situación dramática ajena a la crónica. Al inicio representa un Lear complacido por el mundo de apariencias y rostros falsos de Gonerill y Regan, con su almibarda retórica. Además, su respuesta desmesurada a Cordelia por haber sido parca en sus expresiones de amor hacia él y, más adelante, ante sus dos hijas cuando expresan reservas para recibirla como huésped en sus castillos por

su séquito de cien caballeros. Algunas crónicas mencionan los séquitos de Isabel cuando visitaba a sus vasallos y los banquetes en su honor.

La locura de Lear es consecuencia de su intemperancia y falta de comprensión, al no aceptar las razones de sus hijas e insistir en sus derechos absolutos por su cualidad real. En este sentido, Shakespeare discute valores y creencias contemporáneas. Uno es el marco social propio de la fábula narrada por Monmouth, según la cual Lear habría existido hacia el 800 a. C., y otro el marco social de la fábula representada por Shakespeare en 1605-1606. La fábula que representa Shakespeare tiene lugar, en su estructura externa, en un tiempo precristiano, pagano, evidente en la visión de la naturaleza e invocación a los dioses. El mundo de Lear es primitivo, sin una religión formal; de ahí la valoración de las fuerzas ciegas de la naturaleza. Pero la estructura interna de la obra está en correlación con el sistema de valores y creencias actuales: es cristiana y así debió percibirla el espectador.

El conflicto de Lear apela a la crítica del espectador y sus marcos sociales. Cuando divide su reino, Shakespeare lo sitúa en correlación con los valores sociales y políticos y las creencias del espectador. Los señores podían ocupar con su séquito el palacio del vasallo y hospedarse en él. Buena parte de la obra representa a Lear en un interminable peregrinar en busca de algún cobijo por la negativa de sus hijas a aceptarlo con sus caballeros. Es muy

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

probable que el joven Shakespeare fuera espectador de la recepción dada en Stratford a Isabel y su séquito.

Al mismo tiempo los señores feudales tenían derechos derivados de la explotación de la tierra feudal, cuya consecuencia fue la existencia de tribunales en los que los vasallos podían defenderlos. Shakespeare representa un marco social conocido por su espectador, en el que están en conflicto el derecho de Lear de ser recibido como huésped por sus hijas duquesas y el de ellas en sus dominios al condicionar su recepción, por estar acompañado de un séquito de cien caballeros. A partir de esta situación, el comportamiento de Lear alcanza una desmesura que lo conduce a la desdicha.

¿Cuál fue el propósito de William Shakespeare al escribir esta obra? ¿Qué quiso comunicar a su espectador? Esta tragedia tiene una estructura externa que se corresponde con las obras históricas de la época. Ocurre en el pasado: el más remoto de todas las obras históricas de Shakespeare. El comienzo monárquico es armónico con un rey reconocido y admirado por sus súbditos, en el esplendor de su majestad y en dominio pleno de sus poderes políticos. En tal situación hace la división feudal de su reino entre sus tres hijas.

De inmediato comienza el conflicto gradual con ellas; primero con Cordelia, por la parquedad con que le expresó su amor. Después rompe con Gonerill y Regan por negarse a acogerlo con su séquito. La indignación de Lear con sus hijas le impide aceptar la nueva realidad social y actúa con desmesura ante la impotencia para ser servido. No logra imponer su autoridad a sus hijas, señoritas de sus territorios.

Lear, desolado y en el descampado, se enfrenta a las fuerzas de la naturaleza cuando se desata una tormenta y surge un conflicto con Francia, cuyo rey casado con Cordelia quiere defenderlo. Es

la dimensión política de la obra hasta un desenlace violento en el que mueren todos. En una hecatombe sin parangón, Lear carece de esperanza, así como en *Medida por medida* no hay margen para los valores morales y religiosos comúnmente aceptados por la sociedad.

En otras tragedias la hecatombe no es tan rotunda. En *Romeo y Julieta*, el príncipe está por encima de las familias feudales en conflicto y anuncia un equilibrio social ante los cadáveres de los amantes. Compromiso de justicia poética final parecida proclama Fortinbras en el cierre de *Hamlet*. En *El rey Lear* no hay margen para el compromiso reconstructor del orden desquiciado, la esperanza ni la justicia poética. Edgar, sobreviviente de la hecatombe, se resigna sin muchas esperanzas.

La organización política general de esta tragedia tiene por referente rector la monarquía absoluta en su armonía social inicial. Al igual que los reyes medievales, Lear se considera ungido por los dioses; por eso no tolera disonancias. Divide el reino entre sus hijas en una decisión unilateral e inconsulta; solo su voluntad personal prima y exige una retribución acorde con su majestad.

En el Olimpo de su reinado, cual Zeus, Lear no se percata —he aquí su yerro trágico, su alienación— de que su decisión implica la instauración del feudalismo con los derechos de los duques. Se entregó a los señores feudales para que gobernarán en sus ducados. Confío en su majestad. Su tragedia es no comprender los nuevos marcos sociales y verse confrontado con la naturaleza en un universo antiguo y precristiano, presentado por Shakespeare con la perspectiva del hombre moderno del siglo XVII.

Pero Shakespeare se ocupa de evitar que el espectador sea llevado por Lear a su territorio, al incorporar un recurso distanciador: Bufón. Este no es un calificativo, el personaje no es

un bufón. Es Bufón. Al incorporarlo, Shakespeare coloca a Lear en la perspectiva de sus marcos sociales, porque Bufón es un contrapunto ante nobles y aristócratas. Bufón es la sabiduría popular; por eso habla de la realidad que no percibe su amo. Por ser tal, imita, se burla y parodia a los monarcas.

Bufón es externo al drama, no involucrado en los conflictos de los personajes. Es el Sancho Panza de Lear, al que Shakespeare asigna el papel de colocar a su amo en la realidad y aportar recursos al espectador para comprender los ámbitos de significación de la obra.

El dramaturgo va más allá en sus propósitos y estrategia cuando incorpora la historia paralela de Gloucester y sus dos hijos (Edmund, bastardo, y Edgar), y da a la naturaleza la preeminencia propia de una sociedad primitiva aún sin una religión institucional. Esta naturaleza planteará el dilema entre los derechos humanos y las normas sociales: entre libertad y necesidad.

La naturaleza le otorga, así, significación a la fábula. Hombre y naturaleza son una unidad; aún no es tiempo de discernirla y colocarla frente al hombre para intentar dominarla; él es dominado por ella. La necesidad se impone a la libertad. Desde un punto de vista cristiano, es pagano el tiempo que transmite Lear: la tempestad de la naturaleza y la interior del ser humano son una y la misma. «Furiosa tempestad» y «tormenta del espíritu» son figuras poéticas esenciales de la obra: una es la otra. La tempestad es poesía dramática, poesía realista y realismo poético: la majestad del actor en escena.

El paganismo de *El rey Lear* es una atmósfera dramática, dispuesta para trasladar al espectador a un mundo extraño, desde el cual confrontarlo con el actual. Como todo paganismo, es politeísta, y el politeísmo implica la manipulación del ser humano por fuerzas superiores. Así lo deja sentir

*En *El rey Lear* no hay quien reconstruya el orden inicial alterado, como sí ocurre en *Romeo y Julieta*, *Hamlet* y *Otelo*.*

Gloucester cuando el futuro nada bueno presagia:

Somos para los dioses lo que las moscas para los niños, / nos mantan para su diversión (IV, i, 36).

Es una visión casi homérica y pre-siglo V a. C. Pagano, pero también arreligioso, el mundo de *El rey Lear* depende de las fuerzas de la naturaleza que lo dominan: las estrellas rigen la natura-

y el engaño. La venganza, además, es un contenido dramático y estratégico presente desde los orígenes del teatro europeo. En Shakespeare son varias las obras que tienen importantes componentes de venganza. Yago se propone vengarse de Otelo porque le negó un ascenso militar que merecía y Shakespeare se apoya en el ardido del pañuelo para construir una tragedia gigantesca.

En el mundo perverso de *El rey Lear* no hay espacio para la commise-

El rey Lear es un fuerte y denso poema sobre la soledad, la incertidumbre y la postración de la existencia humana.

leza humana, comenta Kent, y de ello depende que se engendren hijos tan diferentes.

Pero Shakespeare es consciente de su contemporaneidad. No hace arqueología dramática, no representa los restos de un pasado antiguo y primitivo que nada tiene que decirle a una sociedad cristiana. La precristiana ubicación temporal de la obra es una estructura superficial impregnada de elementos cristianos. La metáfora del dragón remite al diablo, incluso en la invocación sexual de Edmund:

Mi padre holgaba con mi madre bajo la cola del Dragón y fui a nacer bajo la Osa Mayor, de lo que se deduce que soy violento y lujurioso, ¡bah! (I, ii, 17ss).

Shakespeare se cuidó de no ser específico en sus obras sobre asuntos religiosos. Su padre fue católico y vivió un anglicanismo inquisidor. Pero no por ello se abstuvo de poner en boca de sus personajes algunas opiniones. En *El rey Lear* colocó a un personaje que, por ser tal, se permite cualquier comentario que en el mejor sentido brechtiano distancia la significación de la fábula. Es Bufón:

Os diré una profecía antes de partir: / Cuando los curas hagan algo mejor que hablar; / ... / cuando no quemen al hereje sino al buscaputas; / ... / putas y alcahuetes construyan iglesias; / entonces, solo entonces el gran reino de Albién / caerá confundido (III, ii, 78ss).

Con el asunto de Gloucester y sus hijos, en algún aspecto paralelo y asemejado al de Lear con sus hijas, Shakespeare incorpora el tema de la venganza

ración. El enfrentamiento de padres e hijos es una guerra sin cuartel, capitaneada por el propio Lear contra sus hijas. Les habla así:

No, brujas desnaturalizadas, / tomaré tal venganza contra vosotras dos / que todo el mundo... He de hacer tales cosas... / las que serán aún no sé; pero sí que serán / el terror de la tierra. Pensáis que lloraré; / pero no lloraré. / Tengo razones suficientes para llorar, pero este corazón / estallará en mil pedazos / antes de que yo derrame lágrimas. ¡Bufón, me vuelvo loco! (II, iv, 273ss).

Lear, con su pretensión de poder, se siente ofendido en su absolutismo cuando sus hijas se niegan a aceptarlo con un séquito de cien caballeros. Gloucester, su alter ego en las relaciones paternofiliales, es el único que lo defiende: «Estas injurias que el rey soporta hoy serán vengadas» (III, i, 9ss).

En Dover desembarcó en su defensa el ejército francés con su hija Cordelia. La dimensión política y militar de la fábula comienza a protagonizar hasta la hecatombe final. Y surgen varias preguntas. ¿Tuvieron razón Gonerill y Regan cuando expresaron que no podían recibir a su padre con un séquito de cien caballeros? ¿Fue la reacción de Lear un acto de soberbia y desmesura, no la reacción de un rey ofendido?

La impotencia ante la decisión de sus hijas provocó en él una reacción desmesurada y soberbia que lo condujo a perder la percepción de la nueva realidad social por él mismo creada. La intemperancia o, desde otra perspectiva, la desmesura, le hacen perder el control de sí y, en consecuencia, la percepción de la realidad.

Lear tuvo reacciones sin transición y desmedidas cuando Cordelia no empleó el lenguaje almibarado de sus hermanas y fue parca en sus expresiones de amor hacia él, al punto de desheredarla y negarle su paternidad:

Renuncio a todo parentesco, afinidad / de sangre o cualquier otra paterna obligación / y os tendré siempre por extraña / para mi corazón y para mí (I, i, 108ss).

La indignación de Lear es totalizadora, y causa y razón del derrumbe racional que lo precipita en la hecatombe final. Cuando Gonerill y Regan le solicitan reducir su séquito, se desborda contra ellas y apela a la naturaleza, cual ente vivo y activo:

Escucha, naturaleza, diosa venerada, ¡ójeme! / Revoca tu propósito, si era tu intención / hacer fecunda a esta criatura. / Llena su útero de esterilidad, / deja yermo su vientre, / que de su cuerpo degradado nunca surja / un fruto que la honre. Y si ha de concebir / sea un hijo del odio, que viva para ella / como un tormento perverso y desnaturalizado (I, iv, 259ss).

Tal exabrupto no expresa locura sino frustración e impotencia ante los nuevos marcos sociales de los ducados dados a sus hijas. Frustrado, al mismo tiempo es lúcido con respecto a su situación:

Tengo razones para llorar, pero este corazón / estallará en cien mil pedazos / antes de que yo derrame lágrimas. ¡Bufón, me vuelvo loco! (II, iv, 271).

Si se analizan las relaciones de Lear con sus hijas en una perspectiva sociológica, ellas no solo ejercen un derecho feudal, sino también se rebelan contra el absolutismo monárquico, de manera inhumana sin duda porque actúan contra su padre. Conflicto parecido dio origen a la Carta Magna de Juan sin Tierra en 1215.

La relación entre el monarca y los duques da a la obra un basamento político con la forma del complot contra Lear para asesinarlo. Así debió percibirlo el espectador. Gloucester persiste en defender a su señor:

Amigo, yo os ruego, tomadlo en vuestros brazos. / He oído

que hay un complot de muerte contra él. / Hay preparada una litera; colocadle en ella, / y dirígos a Dover, amigo, donde encontraréis / asilo y protección (III, vi, 80ss).

Gloucester pagará un alto precio por su fidelidad al monarca cuando es hecho preso, torturado y enceguecido.

Si *Medida por medida* representa un nihilismo religioso y moral absoluto, con una solución amañada para instaurar una falsa concordia social, *El rey Lear* culmina en la desolación total, en las antípodas de la narración de la crónica de Monmouth. Esta tragedia realiza el paso de la dicha a la desdicha con tensión y profundidad similares a las de Edipo, tirano de Sófocles. Cuando Edipo entra en escena es descrito ilustre, señor de la tierra, insuperable en los avatares de la vida, poderoso y liberador de Tebas. En el foso de su tragedia, exclama: «Pero a mí jamás, mientras viva, me sea permitido habitar esta mi ciudad patria; sino en los montes déjame que more» (1.449ss). La entrada inicial de Lear tiene la majestad que le dan los súbditos en escena, pero el final es desolador para todos. Algún crítico trajo a colación

el Evangelio de Mateo (12:25): «Todo reino dividido en bandos queda devastado, y ninguna ciudad o casa en bandos podrá resistir».

En *El rey Lear* no hay quien reconstruya el orden inicial alterado, como si ocurre en *Romeo y Julieta*, *Hamlet* y *Othello*. Albany habla de restituir el poder absoluto. En la desolación, Cordelia surge como un falso remanso y quiere «reparar las violentas heridas que mis dos hermanas / han cometido contra Vuestra Gracia». Pero es inútil ante la furia desmedida de Lear contra la humanidad cuando se entera de la muerte de Cordelia, con quien tardíamente busca reconciliarse:

¡Caiga la peste sobre todos vosotros, asesinos, traidores! / Podría haberla salvado; ahora se ha ido para siempre. / ¡Cordelia! ¡Cordelia! Quédate aún. Espera (V, iii, 267).

La muerte de Cordelia ocurre en la incontrolable desarticulación final de la fábula. Edmund quiere, inútilmente, conservar su poder; pero, uno tras otro, todos mueren. Kent, quien exiliado desde el primer acto deambuló disfrazado para serle fiel a Lear, sentencia:

Todo es tristeza, muerte, oscuridad. / Vuestras hijas mayores han buscado su propia destrucción, / y ahora están muertas en la desesperanza (V, iii, 287ss).

Algunos críticos se interrogan sobre el pesimismo de Shakespeare en la plenitud de su creación y con escasos 42 años. *El rey Lear* es un fuerte y denso poema sobre la soledad, la incertidumbre y la postración de la existencia humana. Por eso parece una obra inspirada en la sentencia de Sófocles con la que cierra su Edipo tirano:

Nadie a un mortal considere feliz antes de saber / qué ocurre en el último día de su vida, mientras no / llegue al fin de su existencia sin sufrir ningún dolor (1.527ss). 

Ediciones utilizadas en este ensayo

Shakespeare, W. (2005). *El rey Lear*. Ediciones Cátedra.

Sófocles. (2015). *Edipo rey*. Austral.

NOTA

¹ Monmouth, G. (1966). *The history of the kings of Britain*. Penguin Books.

El rey Lear es, en casi todos sus aspectos, la cima y suma del teatro de William Shakespeare, desde alturas infinitas hasta profundidades insondables de desolación.