

## ¿SE PUEDEN REEMPLAZAR PERSONAS POR MÁQUINAS?

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL  
PARECE INDETENIBLE:  
HAY QUE APROVECHARLA  
Y PREVENIR SUS POSIBLES  
IMPACTOS NEGATIVOS



TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- » PETROPOPULISMO  
A LA ESTADOUNIDENSE
- » LOS GRANDES COMPLEJOS  
DEPORTIVOS NO SON JUEGOS
- » POR QUÉ VENEZUELA DEBE  
APRENDER DEL SISTEMA  
DE SALUD DE COLOMBIA

<b>EDITORIAL</b>	<b>4</b>	<b>La democratización de la inteligencia artificial: peligros, preocupaciones y promesas</b> Milko R. González-López
<b>PARECERES</b>	<b>5</b>	<b>Petropopulismo a la estadounidense: los males son diferentes, pero al final todos se parecen</b> / Oswaldo Felizzola
	<b>6</b>	<b>Ahora, más que nunca, las personas son responsables de sus carreras profesionales</b> / Rubén Ángel
	<b>8</b>	<b>Cuando la marca se pone al día</b> / Ricardo Vallenilla
<b>TEMA CENTRAL</b>		<b>Inteligencia artificial: ¿herramienta o apocalipsis?</b> Existe el temor de que la inteligencia artificial menoscabe la capacidad de procesar información al ofrecer información ya procesada. Pero esta herramienta llegó para quedarse y hay que aprovecharla. La discusión debe centrarse en las acciones que se deben tomar para adaptarse a esta tecnología y ser capaces de prevenir sus posibles impactos negativos.
	<b>10</b>	<b>No confies en la inteligencia artificial: usa la tuya</b> / Henryk Gzyl
	<b>13</b>	<b>Cómo aprovechar la inteligencia artificial para desarrollar el pensamiento crítico</b> / Milko R. González-López
	<b>16</b>	<b>Más allá de las visiones apocalípticas: el debate sobre la inteligencia artificial</b> Alfredo J. Ríos
<b>ENTRETELONES</b>	<b>19</b>	<b>El negocio del hidrógeno verde en América Latina</b> / Fabiana Culshaw
<b>RIESGO Y GANANCIA</b>		Carlos Jaramillo
	<b>20</b>	<b>El futuro de la cartera clásica 60/40</b>
	<b>21</b>	<b>Japón: ¿el final de la política monetaria ultraflexible?</b>
	<b>21</b>	<b>Teoría de opciones: cincuenta años no es nada</b>
<b>EN EL IESE</b>		Érika Hidalgo López
	<b>23</b>	<b>El trabajo remoto transnacional: un reto para las empresas en Chile y Venezuela</b>
	<b>24</b>	<b>La experiencia de Perú de la que Venezuela puede aprender para recuperar su servicio de agua potable</b>
	<b>26</b>	<b>Turimiquí: el rescate de una infraestructura vital para el oriente del país</b>

DEBATES IESE

Volumen XXVIII, número 2, abril-junio 2023

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

**Consejo editorial**

Nunzia Auletta • Rubén Darío Díaz  
Urbi Garay • Milko González  
Rosa Amelia González • Carlos Jaramillo  
Carlos Jiménez • José Malavé • Ramón Piñango

**Director**

Ramón Piñango

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

**Publicidad**

Morella Soto

**Editor**

José Malavé

**Ilustración de portada**

Stocklib

**Editor asociado**

Virgilio Armas

**GERENCIA HECHA  
EN VENEZUELA**

- 28** **Sesenta años después de Maracay: Venezuela necesita más que nunca el aporte de sus gerentes** / Érika Hidalgo López
- 
- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO**
- 34** **Los grandes complejos deportivos no son juegos: sobre arquitecturas y economías** / Lorenzo González Casas  
Las competencias deportivas globales o regionales —olímpicas, copas mundiales de fútbol, juegos Panamericanos o del Caribe— imponen retos singulares a las ciudades y países anfitriones en lo concerniente a planificación, logística, financiamiento y construcción de megaestructuras; en especial, su utilización luego de las competencias.
- 38** **Planificación y estrategia: fundamentos para tiempos confusos**  
Marcel Antonorsi Blanco  
Planificar puede llegar a ser algo sumamente complicado. Pero la esencia, lo básico de esa actividad, le es familiar a cualquiera. Esto es así porque todo el mundo planifica espontáneamente y casi sin saberlo; además, en este mundo, todos están rodeados de planes por todas partes que compiten por su atención y pueden confundir al más despierto.
- 43** **Por qué Venezuela debe aprender del sistema de salud de Colombia** / Raúl Aular  
Después de treinta años de haber iniciado la implantación de un sistema de salud que ha logrado la cobertura formal de casi toda la población, con el menor gasto de bolsillo del continente, Colombia se propone reformarlo. Del intenso debate público se puede aprender mucho en países que requieren urgentemente superar paradigmas pasados y tomar decisiones pragmáticas.
- 
- RESEÑA**
- 46** **Convierta cada generación en una ventaja competitiva** / Carlos Jiménez  
Reseña de *A new kind of diversity: making the different generations on your team a competitive advantage* [Un nuevo tipo de diversidad: haga de las diferentes generaciones una ventaja competitiva], de Tim Elmore. Maxwell Leadership, 2022.
- 
- ENSAYO**
- 48** **José Ignacio Cabrujas: un drama de fe, desilusión y catarsis**  
Leonardo Azparren Giménez  
La dramaturgia de José Ignacio Cabrujas tiene en cuatro obras su mejor expresión, porque en ellas representa un universo de verdades, falsedades y sentimientos humanos, que constituye una visión dramática de la existencia humana única en la dramaturgia venezolana.

**Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.**

**Información** Comuníquese con Virgilio Armas. IESA, Av. IESA, Edificio IESA, San Bernardino, Caracas 1010, Venezuela.  
(0212) 5554.408 / 5554.445 (Fax) / [debates@iesa.edu.ve](mailto: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](mailto:morella.soto@iesa.edu.ve) / 0416-621.09.22 / (0212) 5554.374

¿Qué ha producido la explosiva atención que caracteriza la revolución de la inteligencia artificial (IA)? Se puede especular que una de las razones es la democratización del acceso, similar a la ocurrida con la revolución de las computadoras personales de los años setenta y ochenta, que acercó su uso y su poder de cómputo a los entusiastas y a los hogares para luego colonizar empresas grandes y pequeñas con aplicaciones profesionales y de productividad. Usar computadoras se volvió algo cotidiano.

La reciente disponibilidad de herramientas de IA generativa (algunas de bajo costo y otras gratuitas) —como los modelos grandes de lenguaje y los modelos de difusión de texto a imagen y a video, de fácil uso, con interfaces intuitivas de lenguaje natural y aplicaciones sorprendentes y divertidas (creación de imágenes) y útiles (producción de contenido de mercadeo y copilotos para programación y escritura)—, han masificado exponencialmente su uso. Incluso existe la posibilidad de instalar este tipo de modelos en computadoras personales lo bastante potentes para que personas y empresas puedan correr y entrenar los modelos con sus bases de datos de imágenes y documentos.

Una encuesta del Foro Económico Mundial revela que el 75 por ciento de las empresas adoptarán IA en los próximos cinco años.<sup>1</sup> Esta masificación acelerada es, para unos, una bendición; y para otros, una preocupación no exenta de debate. Hay líderes y expertos, como Elon Musk, Noam Chomsky, Yuval Noah Harari y Steve Wozniak, que piden una moratoria para regular el uso y evitar el desarrollo descuidado e indiscriminado de la IA hasta que se evalúen seriamente sus consecuencias.

En torno a la IA hay muchas polémicas, empezando por su naturaleza. ¿Es la IA realmente inteligencia? Entre filósofos, investigadores, desarrolladores de IA y la opinión pública hay discusiones sobre si la IA es realmente inteligencia o un conjunto de algoritmos que resuelven problemas difíciles de clasificación, identificación o procesamiento simbólico, sin que haya un entendimiento verdadero.

Esta discusión recuerda las polémicas sobre la definición de la inteligencia humana, que debería ser el estándar para comparar. Pero, ¿en realidad las pruebas de inteligencia miden la inteligencia humana? No hay un consenso científico sobre la definición de inteligencia ni sobre su medición. Y si no hay consenso sobre qué es la inteligencia humana, no hay que ser muy inteligente para intuir que no se logrará fácilmente un consenso sobre la IA. Es un debate abierto.

Como en toda revolución, habrá ganadores y perdedores. Uno de los principales temores es que la IA quite puestos de trabajo y exija nuevas capacidades, algo que ya ocurre y se intensificará más en el futuro, según el Foro Económico Mundial. Muchos trabajos que se consideraban a salvo por ser creativos, como el de los ilustradores, se han perdido por la habilidad de las IA generativas de producir imágenes (aunque hay problemas de derechos de autor). Igual sucede con la creación de contenidos para blogs y piezas de mercadeo.

Se perderán fuentes de trabajo, pero se crearán otras. Marco Iansiti y Karim Lakhani, profesores de Harvard, matizan la situación al señalar que la IA no les quitará trabajos a los humanos, sino a los humanos que no usen IA.<sup>2</sup> Este debate merece una discusión más profunda.

Esta edición de *Debates IESA* contiene artículos sobre IA de tres de nuestros profesores con algunas de estas discusiones. Henryk Gzyl, en «No confies en la inteligencia artificial: usa la tuya», reflexiona en torno a los riesgos asociados con la confianza ciega en los resultados de la IA, al explorar sus implicaciones para la educación y la academia en términos de plagio y originalidad. Gzyl debate sobre la naturaleza de la IA, y cuestiona incluso si merece el título de «inteligencia». En última instancia, Gzyl hace un llamado a los lectores —utilicen su inteligencia— para entender las limitaciones de la IA.

Alfredo Ríos, en «Más allá de las visiones apocalípticas: el debate sobre la inteligencia artificial», destaca algunas facetas de la controversia sobre el impacto y los peligros de la IA: el debate entre los entusiastas —que auspician un uso intensivo— y los que llaman «apocalípticos» —que ven un peligro inminente en el uso de las herramientas de IA y abogan por una suspensión temporal y regulación ante el peligro que entrañan—. Ríos concluye presentando los puntos comunes entre las partes del debate y algunas sugerencias.

Dado que las IA generativas llegaron para quedarse, en mi artículo («Cómo aprovechar la inteligencia artificial para desarrollar el pensamiento crítico») planteo —en vista de los problemas, peligros y limitaciones de la IA—, un ejercicio para emplear los insumos, las instrucciones (*prompts*) y los resultados que producen las IA generativas, como elementos para el desarrollo del pensamiento crítico en tiempos de IA. 

1 World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)

2 Iansiti, M. y Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Review Press.

## PETROPOPULISMO A LA ESTADOUNIDENSE: LOS MALES SON DIFERENTES, PERO AL FINAL TODOS SE PARECEN

**Oswaldo Felizzola**, profesor del IESA  
 oswaldo.felizzola@iesa.edu.ve / Twitter: @ofelizzola / Instagram: @ofelizzola

**Con la crisis inflacionaria de 2021-2023 el gobierno de Joe Biden decidió aprovechar los que parecían unos ahorros, en forma de reservas estratégicas de petróleo. Pero, como sabe todo latinoamericano, eso es pan para hoy y hambre para mañana. Ahora le tocará al estadounidense común pagar los platos rotos de esa decisión.**

Con la crisis financiera de 2008 la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) se vio obligada a bajar considerablemente las tasas de interés para mantener la economía a flote. Esto produjo una distorsión que parecía no tener fin: ¿cuánto tiempo podía durar ese frenesí de crecimiento económico con financiamiento superbarato?

La llegada de la pandemia en 2020 empeoró las cosas. La FED se volvió a ver obligada a bajar las tasas de interés. En esta oportunidad fueron el Congreso y el Ejecutivo los que decidieron meter más leña al fuego: aplicaron un plan de estímulo que aumentó el dinero en circulación a magnitudes nunca vistas. La respuesta no se hizo esperar: la inflación que aqueja la economía estadounidense es la mayor desde los años setenta del siglo XX.

La solución adoptada por la FED, con un considerable retraso por subestimar lo profundo de la situación, ha consistido en aumentar progresivamente las tasas de interés con la intención de detener el aumento sostenido de los precios al retirar y reducir el enorme endeudamiento del gobierno producto del financiamiento superbarato.

En repetidas oportunidades se ha dado entender que el objetivo es frenar la inflación sin llegar a una recesión: el famoso *soft landing*. Pero nunca se retiró de la mesa la posibilidad real de que una recesión ligera podría ayudar a frenar la inflación. El problema es que las acciones del gobierno del presidente Biden no necesariamente están alineadas con lo que trata de hacer la FED.

Por un lado la FED trata de retirar dinero de la economía y, por el otro, el

## Reservas estratégicas de petróleo de Estados Unidos (abril 1983-febrero 2023)

(millones de barriles)



Fuente: United States Energy Information Administration: [https://www.eia.gov/dnav/pet/pet\\_stoc\\_typ\\_d\\_nus\\_SAS\\_mbbl\\_m.htm](https://www.eia.gov/dnav/pet/pet_stoc_typ_d_nus_SAS_mbbl_m.htm)

## Valor de las reservas estratégicas de petróleo de Estados Unidos (abril 1983-febrero 2023)

(índice, 1983 = 100)



Fuente: United States Energy Information Administration: [https://www.eia.gov/dnav/pet/pet\\_stoc\\_typ\\_d\\_nus\\_SAS\\_mbbl\\_m.htm](https://www.eia.gov/dnav/pet/pet_stoc_typ_d_nus_SAS_mbbl_m.htm)

gobierno lanza un plan encubierto de estímulos, mediante un subsidio a la gasolina, al aumentar artificialmente la oferta de crudo en el mercado para bajar los precios de derivados como la gasolina o el diésel; es decir, tomando «prestados» los activos disponibles en las reservas estratégicas de petróleo. Es una clara versión de petropopulismo; pues, en vez

de regular precios, se incentiva artificialmente el exceso de oferta.

El origen de estas reservas estratégicas fue defender al consumidor estadounidense en caso de que otra crisis ocasionara un embargo de petróleo. El gobierno de Gerald Ford las creó en 1975 como respuesta al bloqueo de los países árabes por el apoyo de Nixon a

los israelíes durante la guerra del Yom Kipur (1973-1974). Fue un plan sincero ejecutado en el momento político más complejo en la historia reciente de Estados Unidos. La idea de estas reservas era asegurar no solo el funcionamiento de la economía en caso de una crisis internacional de gran escala, sino también la operatividad de la nación en caso de que esa crisis escalara, incluso, al nivel de un conflicto armado. Desde que existen estas reservas, la capacidad operativa de las fuerzas armadas estadounidense ha permitido mantener conflictos sostenidos en regiones opuestas del planeta, como en Irak y en Afganistán, sin que las perturbaciones del precio o de la oferta de petróleo se convirtieran en un tema de preocupación.

A las reservas no se las veía como un dinero almacenado que pudiera utilizarse con fines políticos nacionales, sino como una inversión necesaria para mantener la capacidad de respuesta de la nación en casos excepcionales. Por este motivo, la cantidad de crudo almacenado fue en aumento durante las décadas de los ochenta y noventa, cuando el precio del petróleo caía y, con él, el valor de mercado de estas reservas. Pero como su fin no era económico, no había problema. Las reservas continuaron creciendo durante la primera parte de la primera década del siglo XXI debido a la guerra contra el terrorismo iniciada en el gobierno de George W. Bush como respuesta a los ataques del 11 de septiembre de 2001.

Pero es durante el auge petrolero de finales de la primera década cuando las reservas comienzan a tener un valor agregado inadvertido, pues cuando se acumularon los precios eran mucho más bajos. Ahora, con el precio del petróleo en alza, comienza a aumentar el valor de mercado de estas reservas y a ser atractivas como un fondo de reservas extraordinario que puede usarse no solo con fines estratégicos para mantener la operatividad de la nación, sino también como herramienta política para el gobierno de turno; es decir, su función ahora es sostener los gastos del gobierno.

Se puede comprender la posición de los prorenovables —«Por qué mantener estas reservas si se volverán obsoletas con la llegada de fuentes renovables»— así como el argumento de «Debemos invertir en un futuro sustentable, más que proteger estilos de vida que a la larga destruyen el ambiente». No porque

estos argumentos estén alineados con la opinión sobre el calentamiento global y la influencia de la industria petrolera están errados. Los datos apuntan consistentemente en esa dirección. El dilema es si estas reservas se usan para mitigar el calentamiento global o para los gastos populistas del gobierno de turno. Latinoamérica tiene experiencia más que de sobra en estos temas, pero en esta oportunidad se ve cómo el gobierno estadounidense antepone necesidades de corto plazo a intereses geopolíticos estratégicos.

Durante el gobierno de Barack Obama, en 2015 el Congreso autorizó usar estas reservas para gastos del gobierno. El Departamento de Energía se ha visto obligado a disponer de ellas en varias oportunidades para funciones del gobierno, por ser el responsable de su administración. Las recientes ventas extraordinarias impuestas por el gobierno de Biden, en 2021 y 2022, han hecho mermar las reservas a la mitad de su capacidad máxima, con la excusa de bajar el precio de los combustibles para el estadounidense promedio, y aliviar las consecuencias del incremento sostenido de las tasas de interés que realiza la FED.

No se puede negar la enorme carga que para el consumidor promedio representa el precio del combustible. Pero esta política no está dirigida a mitigar el cambio climático ni a sustituirlo por un vehículo eléctrico o menos contaminante. Tampoco está orientada a fomentar el uso responsable del vehículo actual. Realmente, está orientada a dar la impresión a corto plazo de que la situación económica es más suave de lo que realmente es. Como saben todos los latinoamericanos, esto es pan para hoy y hambre para mañana. El costo de recuperar este crudo lo pagarán, justamente, las mismas personas que creyeron ganar algo durante esta coyuntura, solo que ahora vivirán un ambiente económicamente más ajustado e, incluso, potencialmente recesivo. El remedio será peor que la enfermedad.

La situación con Taiwán, donde cada día aumentan más las tensiones entre Estados Unidos y China por la isla de Formosa, o la crisis creada por Rusia al invadir a Ucrania, entre otras, recuerdan que la posición de vulnerabilidad situacional —que las reservas pueden ayudar a aliviar— aún existen y son más apremiantes que nunca. Es de esperar que pronto se comience a recuperar este activo estratégico para la nación.

Al ciudadano común solo le quedará pagar los platos rotos de esta decisión. Aunque no se puede negar su buena intención, el dolor que ocasionará será mayor y no dejará algo valioso a cambio. Es un claro ejemplo de lo que se conoce como falla de gobierno por comisión: no existía una falla de mercado que justificara bajar el precio del combustible en ese momento, pero aún así el gobierno lo bajó de forma insostenible.

Este es un ejemplo de cómo las fuerzas del mercado estaban realmente solucionando el problema de una forma eficiente: hizo que quienes consumían más combustible pagaran más por él y fomentó el uso racional y eficiente de los recursos, justamente lo que necesita el medioambiente. El hecho de que fueran las personas con escasos recursos económicos quienes sufrieran más era un indicio de que se necesitaba otro tipo de política pública. El aprendizaje de esta situación no es que los gobiernos van a aprovechar siempre cualquier fuente de ingresos disponible para mejorar la situación a corto plazo y así ganar unos votos, sino que las consecuencias de los planes mal dirigidos terminan por caer siempre sobre aquellos a los que, se supone, intentan mejorarles su calidad de vida. Las políticas públicas bien pensadas y llevadas a cabo sí pueden dar resultados a largo plazo, y solo se justifica retirarlas cuando existan cambios significativos en las condiciones en las que se diseñaron. 

## AHORA, MÁS QUE NUNCA, LAS PERSONAS SON RESPONSABLES DE SUS CARRERAS PROFESIONALES

**Rubén Ángel**, egresado del IESA y psicólogo organizacional

**Hasta hoy muchos han creído que, al comenzar en un empleo, el crecimiento profesional era parte de un plan predecible y diseñado por la organización. En medio de una profunda transformación de la relación entre las personas y el trabajo, es posible que esta ilusión no pueda sostenerse.**

Está ocurriendo una profunda y rápida transformación en el ámbito de las relaciones entre las personas y el trabajo. En algunas áreas, esa transformación es más evidente y disruptiva; en otras, más silente y gradual.

Entre las presiones que han llevado a este fenómeno se encuentran las dinámicas a las que obligó la covid-19 (repensar la disponibilidad de millones de trabajadores profesionales que podían ejercer sus jornadas desde un hogar ahora invadido, sin remedio, por las reuniones telemáticas), los paros y despidos masivos en muchos sectores, la aparición de subsidios para sostener un mínimo ingreso para los trabajadores más vulnerables e incluso la posibilidad de establecer políticas de salario universal que se adelanten a los cambios en cierres.

El *Reporte del futuro de los trabajos*, del Foro Económico Mundial, prospecta tipos de funciones que van en declive y otros que serán emergentes en los próximos tres o cinco años.<sup>1</sup> Lo que realmente sorprende de estas predicciones es el corto tiempo en el cual ocurrirían.

¿Cuáles son las implicaciones de estos cambios para la vida cotidiana de una persona que se forme para insertarse en el mundo laboral en los años por venir? ¿Qué pasa con aquella aspiración del plan de carrera que tanto se buscaba y pocos conseguirán en su vida profesional?

## Antes de empezar la carrera

Un joven que hoy deba decidir su futura carrera profesional puede sentir una confusión mayor que la de alguien treinta o cuarenta años atrás. La cantidad de factores—además de la vocación y la mezcla de actitudes y aptitudes—que debe considerar y proyectar son increíblemente mayores. Es muy probable que una carrera universitaria comience, en el año uno, atendiendo áreas de interés académico que cinco años más tarde sean objeto de temas emergentes bastante diferentes de los que estudiaba al inicio. Cambios tecnológicos disruptivos, exigencias sociales, contextos políticos y regulaciones hacen que una práctica profesional se modifique a corto plazo.

Esto exige un estado de vigilancia y reflexión permanente que casi se convierte en materia obligada para adaptarse con rapidez, adquirir habilidades nuevas, desaprender otras y evitar la obsolescencia temprana antes de graduarse. Hay que contar, además, con la disposición a «reinventarse» muy rápidamente, en caso de que definitivamente las habilidades se vuelvan

obsoletas. La carrera que se inicia quizá no sea la que finalmente se termine ejerciendo.

## Los primeros kilómetros

Una sorpresa con la cual muchas personas se encontrarán al insertarse en un nuevo empleo es el hecho de que la oferta de una carrera organizacional como la

rante la pandemia pudieron incrementar ingresos trabajando para más de un empleador. Esos son ejemplos de trabajadores que se adueñan de su carrera. Pero, ¿qué más implica? Es una transición profesional sin precedentes. Personas que se quedan sin ruta, extraviadas, con sensación de no avanzar en su carrera soñada, que deben «rein-

## Hoy las organizaciones pueden ofrecer menos para definir una ruta de carrera de lo que antes prometían. La incertidumbre les impide cumplir esa oferta.

que vivieron las generaciones anteriores ya es historia. Pocos pasan años y años en la misma organización, con responsabilidades casi programadas en el tiempo.

La explicación sigue al menos tres direcciones. La primera es que los ciclos organizacionales —y, por lo tanto, laborales— son más cortos. ¿Cuántas organizaciones sobreviven más de cincuenta, treinta, veinte años? La segunda es que en muchas organizaciones se supone que cada trabajador es dueño de su carrera, con lo cual debe hacerse responsable de las habilidades que requerirá, los pasos que da, las aspiraciones que tiene, sus éxitos y fracasos. La tercera —sobre todo lo que se observa en las nuevas generaciones— es que no seduce la idea de una relación laboral de largo plazo. Esto no quiere decir que el trabajador no hará su mejor contribución posible, sino que tendrá un marco más transaccional, con lazos menos estables y duraderos.

## Recalcular la ruta

De allí que no sorprenda la alta rotación de empleos al principio de la carrera de una persona, cuando se intercambian habilidades por salario y se cultiva menos un compromiso duradero. Si a eso se suman nuevas posibilidades de aportar habilidades —en formatos compactos, remotos y no localizados— el compromiso del trabajador se queda consigo mismo y menos con un proyecto organizacional. Es la intensificación de la llamada «uberización» del trabajo, término acuñado por Farah Manjoo para describir un modelo de trabajo flexible, por demanda, no predecible y en la mayoría de los casos, informal.<sup>2</sup>

Más de uno seguramente conoce experiencias de trabajadores que du-

ventarse» con la adquisición de nuevas habilidades o la actualización de las que tienen.<sup>3</sup>

La nueva realidad supone que cada persona debe hacerse cargo de su camino profesional. Cada vez es menos probable que la organización diseñe y ejecute su plan de carrera. Entonces, debería tener conciencia de:

1. ¿Quién es? ¿Cuáles son las competencias y capacidades con las que se destaca y puede ofrecer de manera transferible a otros lugares?
2. ¿Cuáles dificultades enfrenta para entregar resultados? ¿Qué hace para mitigar estos efectos?
3. ¿Cuáles experiencias laborales quiere vivir? ¿Qué debe hacer para alcanzar esos hitos profesionales? ¿Cuáles objetivos —tangibles y no tangibles— desea alcanzar?
4. ¿Cómo se imagina su cierre profesional? ¿Qué considera clave para llegar allí y cómo podría hacerlo?

La mayoría de las veces, estas reflexiones se derivan de conversaciones con jefes, colegas, coaches, terapeutas. Las personas que mantienen una reflexión constante sobre estos temas se trazan y apropián de sus rutas, suelen estar más preparadas para un entorno laboral difuso y volátil.

Hoy las organizaciones pueden ofrecer menos para definir una ruta de carrera de lo que antes prometían. La incertidumbre les impide cumplir esa oferta. Entonces, ¿qué pueden prometer? En los últimos años se escucha cada vez más el término «experiencia del empleado», como un ejemplo del nuevo enfoque más pragmático, concebido para una relación laboral de corto o mediano plazos. Es una relación me-

nos personalizada, más transaccional, más exigida para los líderes como los nuevos dispositivos responsables del vínculo laboral con cada empleado.

El término alude también al supuesto según el cual es necesario diseñar un entorno donde cada trabajador viva experiencias memorables y distintivas que le hagan quedarse más tiempo generando valor. En este sentido, *The Economist* dedicó, en su edición del pasado 20 de abril de 2023, una reflexión sobre el efecto real de los atractivos beneficios extra sobre el compromiso de las personas en el largo plazo: ¿funcionan?<sup>4</sup>

Las organizaciones enfrentan también los desafíos de la adaptación, que implican mayor flexibilidad de los roles, no amarrados a las tradicionales descripciones de cargo sino a experiencias específicas de cada cultura y de la dinámica del capital social de cada organización. Por ejemplo, la propuesta de Ravin Jesuthasan y John Bodreau invita a pensar las organizaciones sin roles definidos en la forma tradicional.<sup>5</sup> ¿Desafíos? La lista es larga: legales, contractuales, salariales.

¿Se acabó el camino de los planes de carrera profesional? Las aspiraciones, los deseos de superación y la ambición son características generales de la condición humana. Con esta caracterización de lo que ocurre en la definición de la carrera queda claro que hay un cambio en la proporción con la cual cada persona debe asumir su responsabilidad en la definición y el recorrido de su carrera profesional. El desafío es aprender y gestionar responsablemente las decisiones, pedir ayuda para expandir perspectivas y aclarar dudas, contar con un plan y ser fiel al profesional que cada persona quiere ser. La ruta queda en sus manos. 

## NOTAS

- 1 World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
- 2 Manjoo, F (2015, 28 de enero). Uber's business model could change your work. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2015/01/29/technology/personaltech/uber-a-rising-business-model.html>
- 3 Clark, D. (2017). *Reinventing you*. Harvard Business Review Press.
- 4 Bartleby (2023, 20 de abril). What makes a good office perk? *The Economist*. <https://www.economist.com/business/2023/04/20/what-makes-a-good-office-perk>
- 5 Jesuthasan, R. y Boudreau, J. (2022). *Work without jobs. How to reboot your organization*. MIT Press.

## CUANDO LA MARCA SE PONE AL DÍA

**Ricardo Vallenilla**, profesor del IESA.

**Las marcas más cotidianas siempre sorprenden. Mavesa sorprendió con el anuncio de un nuevo diseño para su marca. Los cambios de diseño son una práctica frecuente en las marcas de consumo masivo, para presentarse frescas y actualizadas. Solo falta la respuesta del consumidor.**

Las redes sociales se agitan fácilmente por noticias que van y vienen con mucha rapidez. En las últimas semanas las redes han estado encendidas con el nuevo diseño de Mavesa, un clásico de los alimentos en Venezuela. Los comentarios van desde la más amplia aprobación hasta el rechazo por razo-

**Algo que llama la atención en el refrescamiento de Mavesa es el abandono del color amarillo, característico de la marca y también de la categoría.**

nes de toda índole, especialmente porque «no se parece al producto de toda la vida».

El barullo levantado con los cambios es la expresión del empoderamiento que siente el consumidor con respecto a sus marcas. El consumidor se siente dueño de sus marcas cotidianas y es un poco celoso de que se las estén tocando, manipulando, cambiando. Esta es solo una muestra de lo central que es la labor de mercadeo en la vida de los consumidores.

### Los cambios en las marcas

Las marcas cambian; como las personas, nacen, crecen, se desarrollan, maduran y, eventualmente, mueren. A lo largo de ese trayecto incorporan cambios que les permiten ajustarse al entorno y, con esto, sobrevivir en sus mercados.

Los cambios más profundos tienen que ver con la fórmula o las características del producto; cuando el producto cambia en lo interno, en su esencia. Otros cambios son, más bien, externos, en empaque, diseño gráfico o incluso el nombre de la marca. Los cambios pueden ocurrir también en el «alma» de la marca; es decir, lo intangible, lo intrínseco, sus valores, asociaciones o posicionamiento.

### Razones para cambiar el diseño de marca

Para cambiar lo único que hace falta es querer hacerlo. Por ello son múltiples las razones que llevan a propiciar cambios en las marcas. Un cambio en el conocimiento de un ingrediente o una situación de salud crea todo un movimiento para reducir, por ejemplo, el consumo de azúcar; muchos productos comienzan a reducir la cantidad de azúcar en sus fórmulas o, simplemente, eliminarla. El desarrollo de la tecnología de empaques hace que, progresivamente, cambien los empaques con la finalidad de servir mejor la misión del producto. Incluso, cuando la situación económica apremia, las marcas reducen tamaños, disminuyen ingredientes o los cambian.

Lo que antes era relevante para el público deja de serlo para las nue-

vas generaciones y deben cambiar los posicionamientos y las asociaciones. Las modas, el diseño gráfico y hasta el cansancio con lo habitual son buenas razones para modificar marcas y actualizar diseños.

### La sombra del racismo

Los cambios sociales y la aparición de nuevas generaciones de consumidores también han introducido otros motivos para cambiar las marcas, entre ellos la corrección política. Progresivamente se han hecho inaceptables marcas y símbolos que atentan contra algunos de los valores que promueven los nuevos consumidores.

El cambio de la centenaria marca de panquecas Aunt Jemina ha consagrado los cambios de marcas por razones de corrección política. La marca se lanzó al mercado en 1889 y se producía en un molino construido el año anterior, 1888. Aunt Jemina se presentaba con la cara de una cocinera afroamericana del sur de Estados Unidos. La marca terminó en la cartera de productos de Quaker Oats durante muchos años, hasta que PepsiCo compró a Quaker en 2001.

La primera veintena del siglo XXI fue muy productiva en identificar posibles formas de segregación. Fue entonces cuando se empezó a considerar

que la imagen y el nombre de la cocinera afroamericana constitúan un acto estereotipador; es decir, aplicar estereotipos que terminan siendo sexistas, racistas o clasistas. En este caso, tanto el nombre como la imagen traen reminiscencias de la era de la esclavitud.

La marca cambió su nombre a Pearl Milling Company (el molino construido en 1888) e incorporó una pequeña imagen del edificio del molino. Otros casos que incluyen cambios en sus marcas o imágenes en aras de la justicia racial en Estados Unidos son Mrs. Butterworth, Uncle Ben's rice, Eskimo Pie y Cream of Wheat.

## El cambio de Mavesa

Recientemente la marca Mavesa —línea de productos para cocinar propiedad de Alimentos Polar— hizo pública la nueva imagen de sus productos. Aunque la arquitectura de marca permanece igual, se introdujeron varios cambios en el diseño de las etiquetas: una paleta de colores distinta en sus empaques (naranja, azul y verde), nuevas imágenes en las etiquetas, nuevo envase de margarina de 250 gramos y una nueva presentación de margarina culinaria en el formato de panela.

Para emitir un juicio sobre los cambios realizados lo ideal sería conocer la motivación para hacerlos y, sobre todo, los objetivos que la marca quiere lograr. Es una práctica de responsabilidad crítica conocer qué se quiere lograr para opinar si se logró.

Hay que poner en perspectiva que Empresas Polar ha renovado la mayoría de los diseños de sus etiquetas: hace mucho tiempo los de Yukery, más recientemente los empaques de la har-

na PAN y el envase de las cervezas en latas, y ahora la nueva imagen de Mavesa. Se intuye cierta vocación de dar buenas noticias al mercado.

Los refrescamientos de imagen son siempre buenas noticias. Ayudan a actualizar la marca y adaptarse a las nuevas tendencias en cuanto a colores y, en general, al diseño. Algo que llama la atención en el refrescamiento de Mavesa es el abandono del color amarillo, característico de la marca y también de la categoría.

Mavesa fue una marca pionera en margarinas en los años cincuenta. Buena parte de su éxito lo construyó tratando de parecerse a la mantequilla, sin serlo y sin decirlo. De ahí su intenso color amarillo. El color original de la margarina es perlado, pero la marca siempre trató de evocar a la mantequilla con un color amarillo, en el producto y en su empaque, que progresivamente se convirtió en el color de la categoría. Muchas marcas han tratado de acercarse a ese color.

El segundo factor en esta ambigüedad categórica es que la marca nunca se ha identificado como una margarina (excepto en las menciones legales que debe hacer). Su comunicación siempre la ha denominado, y los consumidores le siguieron el paso, «la Mavesa». Por eso sorprende que en este último rediseño de la imagen se abandone el color de siempre.

Una de las reacciones negativas que más se ha podido observar en redes sociales consiste en señalar que el cambio induce confusión en un momento en que hay muchas marcas nuevas, tanto de mantequilla como de margarina, nacionales e importadas. El tiempo dirá si esta preocupación tiene o no fundamento.

Un elemento nuevo en el diseño es el uso de imágenes en la cara del producto. Ahora cada producto tiene una imagen propia que señala posibles usos. Las margarinas untables usan el rizo característico de las mantequillas, las panelas usan tortas, la mayonesa muestra un sánduche de jamón y el vinagre, una ensalada. Hasta ahora la marca no había usado imágenes en sus empaques, pero la oportunidad es buena para hacerlo. Mavesa sigue jugando a la ambigüedad entre margarina y mantequilla, al usar el típico rizo mantequillero. Y si de ambigüedades se trata, hay que notar que en la variedad «Todo uso» aparece en el frente del empaque la mención «Margarina todo uso», mientras que en el descriptor aparece «Untable de margarina con sal». Ser o no ser.

Los cambios se hacen por algo y la semiótica existe por algo también. Hace muchos años, en el mundo del mercadeo de alimentos, el color verde era un verdadero anatema. Se consideraba un sinónimo de pasado, de podrido, mohoso, con hongos. Solo un ingrediente definitivamente verde justificaba su uso en la cara frontal del producto. Hoy el significado del color verde ha mutado a algo más natural, orgánico o vegetal, y se usa con mucha libertad en diseños de empaques de alimentos. En el nuevo diseño del vinagre de Mavesa, la etiqueta usa el color verde, quizás en alusión a las ensaladas.

Los resultados de estos cambios se observarán en muy corto tiempo, dado que la rotación de los productos de la línea es muy alta. Son alimentos, de uso diario y extendido. El consumidor no hará esperar su opinión. ■

El consumidor se siente dueño de sus marcas cotidianas y es un poco celoso de que se las estén tocando, manipulando, cambiando.

# NO CONFÍES EN LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL: USA LA TUYA

Henryk Gzyl

Herramientas como ChatGPT, Chatsonic, Google Bard AI, Jasper Chat, Character AI, Dialog GPT o Github Copilot X consisten en algoritmos de búsqueda, clasificación y selección de textos. La confusión entre sintaxis y semántica crea la ilusión de que un texto gramaticalmente correcto (producto de un algoritmo) pueda ser semánticamente correcto. Otra ilusión, sobre todo de algunos empleadores, es que pueden reemplazar personas por máquinas.

ES NECESARIO COMENZAR con una anécdota personal, muy reciente. Al terminar la revisión de un trabajo, un coautor me envió una lista de referencias con títulos muy parecidos al del nuestro. El susto fue grande. Había en la lista cinco referencias, muy precisas, de trabajos en buenas revistas. La primera reacción fue: ¿cómo se me pasó este material?

Los autores citados eran todos reales y la información bibliográfica —nombre de la revista, año, volumen y páginas— era verosímil. Al buscar en las revistas, los números de las páginas casi coincidían con artículos reales, pero no con los que envió mi colega, tampoco los autores ni los títulos. Contacté a uno de los autores citados y me dijo: «Amigo mío, no sé de qué me hablas».

Finalmente mi coautor confesó que le pidió a un robot conversacional (*chatbot*) referencias sobre el tema, y le dio el nombre de nuestro artículo. El robot le proporcionó la lista que me envió, sin verificar si las referencias eran reales. El susto se me pasó, pero es importante compartir lo demencial de la situación.

Si la búsqueda bibliográfica la hubiese hecho una inteligencia natural habría usado los recursos informáticos para filtrar mediante combinaciones de palabras clave, examinar las referencias encontradas una por una, descartar las que no estuvieran relacionadas con el tema, etc., etc. Pero, ¿qué hizo el algoritmo? Clasificó los temas implícitos en el título, buscó autores en temas «cercanos», fabricó una lista de referencias con información bibliográfica verosímil y, en lugar de los autores y títulos verdaderos, ¡inventó! autores y títulos parecidos al criterio de búsqueda.

Imagine que usted es médico. Está en una situación de emergencia, tiene que buscar información sobre un procedimiento quirúrgico y le pregunta a la inteligencia artificial (IA) disponible qué hacer. Recibirá en segundos una respuesta con un procedimiento que quién sabe de dónde salió ni para qué se usa, si es que se usa para algo. El resultado puede ser fatal para la persona que está atendiendo ¡y para usted!

Imagine que usted es asesor financiero, necesita resolver una duda y la plantea en detalle a su IA favorita. Esta, seguramente, encontrará en las preguntas de algún examen en alguna materia financiera, en alguna prestigiosa universidad, algún problema con un enunciado parecido a su duda y le dará una respuesta que suena correcta, pero está equivocada; simplemente, porque se refiere a un tema con términos parecidos, pero

Henryk Gzyl, profesor del IESA.

distintos a los suyos. Es el comienzo de una pérdida millonaria de fondos de algún cliente, con todas sus consecuencias.

Recientemente han aparecido muchos ensayos y reportes de investigación sobre problemas que van desde la inaplicabilidad de estas herramientas a problemas concretos hasta el mal uso que se les da en el medio educacional y académico. Por ejemplo, «ChatGPT aparece como autor en trabajos de investigación». <sup>1</sup> Esto sería ridículo, si no fuese por sus implicaciones. El subtítulo habla por sí mismo: «Muchos científicos están en desacuerdo». Los editores de las revistas *Nature* y *Science* lo rechazan, pues los generadores de textos no son responsables ni rinden cuentas por esos textos. Pero queda la duda del «académico» que cita o usa ese texto.

Quienes aplican los resultados publicados en las revistas científicas suponen que hay una revisión por pares con filtros de calidad; aunque hay una larga lista de casos en los cuales esto no se cumple. Si se aplica un procedimiento descrito en una revista académica y ocurre una fatalidad, ¿es el médico tratante culpable de no usar su «inteligencia»? ¿Qué pasaría en un juicio por mala práctica si el error se le atribuye a una IA que diagnostica incorrectamente y el paciente muere?

En el ensayo «¿Pueden las herramientas antiplagio detectar cuándo los robots conversacionales escriben los ensayos de los estudiantes?»<sup>2</sup> su autor adopta el punto de vista de un profesor que debe evaluar un ensayo escrito por un estudiante. El estudiante dice que es «creativo» saber hacerle preguntas a la IA para que componga un ensayo sobre un tema (lengua y literatura, en este caso). Para un profesor, la pregunta obvia es: ¿cómo se detecta que una IA escribió un ensayo? Pero la pregunta subyacente es: ¿cómo se certifica que alguien pasó satisfactoriamente por un proceso educativo? ¿Qué valor tendrá un título académico?

¿En qué consiste la pericia en un área? La existencia de servicios de solución de problemas, en una tarea para la casa o en un examen, es ya un problema real en muchos países. Cuando se otorga —personal e institucionalmente— la calificación de aprobado a un estudiante se está certificando que es capaz de resolver cierto tipo de problemas y que tiene suficientes herramientas intelectuales para saber si el problema está bien resuelto o no. ¿Cómo queda todo esto en vista de la existencia de esas herramientas?

Un ensayo afín es «Un robot conversacional nunca podría escribir este artículo. He aquí por qué»<sup>3</sup>. El título revela por dónde va el tema. A mucha gente le impresiona el desempeño

de esos algoritmos. Según Irina Raicu, directora de ética en internet del Centro Markkula de la Universidad de Santa Clara, citada en el ensayo, «Si la gente está usando [ChatGPT] simplemente para tratar de descubrir información, lo preocupante es que puede producir basura (bullshit) completamente creíble y aparentemente rigurosa». Según el autor del ensayo, parte del problema está en la naturaleza de los trabajos asignados a los estudiantes: no exigen (¿por qué será?) que los estudiantes hagan un esfuerzo real. Pero otra gran parte es que los instructores no dedican tiempo a evaluar esos trabajos.

Otro asunto muy criticado es el uso de los *chatbots* como herramientas de búsqueda. Cuando la IA produce ensayos con sesgos clasista, racial o sexista, ¿de quién es la culpa? Por ahora, el problema con esa «inteligencia» no es su falta de originalidad: es que ni siquiera es útil, más allá de servir para hacer una reseña de Airbnb o de Amazon. Los textos que produce son chatos, sin elegancia ni humor; y, además, llenos de errores factuales, incoherencias y sinsentidos.

Estos programas son cajas negras, analizadas por lo que producen y no por lo que tienen dentro ni cómo funcionan. Cuando los códigos subyacentes sean transparentes, se pensará en ellas como reflejos de los codificadores que las desarrollaron.

Michael King publicó un artículo en la revista *Cellular and Molecular Bioengineering* que consiste en una serie de preguntas que le hace al ChatGPT y las respuestas que arroja el algoritmo.<sup>4</sup> Las preguntas son muy precisas, sin ambigüedad, y versan sobre el problema del plagio y la trámosería entre los estudiantes. A continuación se muestra una selección de preguntas y respuestas.

- MK: Escribe un párrafo sobre cómo el plagio es una preocupación creciente en la educación superior.
- Respuesta: El plagio es un problema creciente en la educación superior porque más y más estudiantes recurren a internet para investigar y buscar información. Como esta es abundante y fácilmente accesible, el cortado y copiado, sin la atribución correcta del origen de la información, es cada vez más fácil. Esto ha generado una cantidad creciente de incidentes, que pueden tener consecuencias negativas para los estudiantes, desde reprobar un curso hasta la expulsión con la consecuente pérdida reputacional. Muchas instituciones de educación superior están adoptando medidas más estrictas para resolver este problema.

Lo de **inteligencia** es un nombre  
que alguien inventó, pero no es pertinente  
y no debería usarse, aunque **ayuda** a vender  
el producto.

- MK: Escribe un párrafo que sugiera maneras como los profesores pueden diseñar tareas que minimicen la posible trampa con ChatGPT.
- Respuesta: Una manera es incorporar una variedad de evaluaciones no basadas en «ensayos tradicionales». Por ejemplo, incorporar presentaciones orales, proyectos en grupos y actividades presenciales que exijan que los estudiantes demuestren sus conocimientos y habilidades. Además, pueden usar el *software* antiplagio que existe en el mercado para evaluar los trabajos escritos.

Todas las preguntas de King comienzan con «escribe un párrafo...» y las respuestas son casi todas de la misma longitud. El artículo termina con King pidiendo al ChatGPT una lista de referencias, sin sesgo racial ni sexista. La respuesta es como la que obtuve mi coautor: ¡las referencias no existen! King las cita en el artículo.

También han aparecido noticias preocupantes sobre el uso de la IA. En la página de internet de la BBC se lee: «Elon Musk entre los expertos que urgen a detener los desarrollos de la inteligencia artificial».<sup>5</sup> ¿Qué hace a alguien «experto» en IA? En cualquier caso, algún peligro para sí mismos deben ver algunos superricos, dueños de compañías de alta tecnología. Les preocupa que sus empleados desarrollen códigos que pueden contestar preguntas acerca de objetos que aparecen en imágenes. Dicen que sistemas con habilidades que compitan con las de los humanos constituyen un riesgo social y humano.

Otro reporte de la BBC, que apareció en varios medios, dice que se pueden perder hasta 300 millones de empleos.<sup>6</sup> Aparte de la creencia en disminución de costos y aumento de productividad, el reporte dice que la IA generativa es capaz de crear contenidos indistinguibles (¿por quién?) de los creados por humanos (no dice a qué tipo de contenidos se refiere). Tampoco dice el artículo cuánta y cuán calificada deberá ser la gente que interactúe con esa IA.

Todo parece indicar que la IA afectará a trabajos relacionados con la producción y el análisis de textos. Dos frases indican por dónde van los tiros:

- «La IA permitirá que gente con pocas habilidades pueda escribir ensayos y artículos (como este por ejemplo)».
- «Los periodistas, por lo tanto, tendrán más competencia, lo cual reducirá los salarios, a menos que la demanda de tal trabajo aumente significativamente».

Quizá lo más tranquilizante sea saber que los sociólogos y economistas no son muy buenos prediciendo. Pero, como sí son buenos retrodiendo, han advertido que más del sesenta por ciento de los empleos actuales no existían en 1940. Quizá, en lugar de perder 300 millones de empleos, se creen más empleos para poner a toda esa gente a hacer algo. Si no, los franceses tendrán que subir más la edad de retiro para mantener a sus ciudadanos que estén en esa lista.

Algo que no resulta claro en todo esto es la expresión «inteligencia artificial». El calificativo «artificial» va bien. Es el resultado de (para la mayoría que no tiene acceso al código) una caja negra. Lo de inteligencia es un nombre que alguien inventó, pero no es pertinente y no debería usarse, aunque ayuda a vender el producto. Lo que producen esos artilugios es el resultado de la ejecución de un código, compuesto de bloques conceptualmente simples, que usufructúan la velocidad de procesamiento de las máquinas actuales (miles de millones de operaciones por segundo), y buenos

algoritmos de búsqueda, comparación, clasificación y manejo de grandes bases de datos.

Pero las máquinas no piensan ni deciden sobre la marcha, si la respuesta a una pregunta es adecuada. Tampoco resuelven ambigüedades sobre la marcha, ni presentan alter-

**Hay que admirar el ingenio de los desarrolladores, premiar los algoritmos de clasificación de imágenes y patrones que son útiles en toda clase de aplicaciones, pero hasta ahí. Quien piensa, o debería pensar, es el que usa el resultado de esos procedimientos.**

nativas interpretativas cuando las preguntas son ambiguas, o repreguntan para aclarar antes de responder. Tampoco tienen humor ni sienten tristeza, ni alegría, ni rabia, ni etc., etc.

Ciertamente hay que admirar el ingenio de los desarrolladores, premiar los algoritmos de clasificación de imágenes y patrones que son útiles en toda clase de aplicaciones, pero hasta ahí. Quien piensa, o debería pensar, es el que usa el resultado de esos procedimientos para tomar decisiones y resolver problemas; quien, en última instancia, carga con la responsabilidad de la decisión tomada.

Vale la pena leer la opinión de Bill Gates en un ensayo titulado «Comenzó la era de la inteligencia artificial»:<sup>7</sup>

Técnicamente, el término inteligencia artificial se refiere a un modelo creado para proveer un servicio específico. Lo que hay tras cosas como ChatGPT es inteligencia artificial. Está aprendiendo a conversar mejor, pero no puede aprender otras cosas. En contraste, el término inteligencia artificial general (IAG) se refiere a un *software* capaz de aprender cualquier tarea o tema. La IAG no existe aún. En la industria informática hay un intenso debate acerca de cómo crearla, y si puede crearse. 

## NOTAS

- 1 Stokel-Walker, C. (2023, 18 de enero). ChatGPT listed as author on research papers. *Nature*. <https://www.nature.com/articles/d41586-023-00107-z>
- 2 Mollenkamp, D. (2022, 21 de diciembre). Can anti-plagiarism tools detect when AI chatbots write student essays? *EdSurge*. <https://www.edsurge.com/news/2022-12-21-can-anti-plagiarism-tools-detect-when-ai-chatbots-write-student-essays>
- 3 Ho Tran, T. (2023, 17 de enero). A chatbot could never write this article. Here's why. *Daily Beast*. <https://www.thedailybeast.com/openai-chatgpt-could-never-write-this-article-heres-why>
- 4 King, M. R. (2023). A conversation on artificial intelligence, chatbots, and plagiarism in higher education. *Cellular and Molecular Bioengineering*, 16, 1: 1-2. <https://doi.org/10.1007/s12195-022-00754-8>
- 5 Vallance, C. (2023, 30 de marzo). Elon Musk among experts urging a halt to AI training. *BBC*. <https://www.bbc.com/news/technology-65110030>
- 6 Vallance, C. (2023, 29 de marzo). AI could replace equivalent of 300 million jobs – report. *BBC*. <https://www.bbc.com/news/technology-65102150>
- 7 Gates, B. (2023, 21 de marzo). The age of AI has begun. *GatesNotes*. <https://www.gatesnotes.com/The-Age-of-AI-Has-Begun>

# CÓMO APROVECHAR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA DESARROLLAR EL PENSAMIENTO CRÍTICO

Milko R. González-López

Existe el temor de que la inteligencia artificial menoscabe la capacidad de procesar información al ofrecer información ya procesada. Pero estas herramientas llegaron para quedarse y hay que aprovecharlas. Un ejercicio con un robot conversacional permite desarrollar el procesamiento de información para formar personas más críticas y menos pasivas.

SAMUEL ALTMAN, director ejecutivo de OpenAI, creadores de ChatGPT, asegura que las herramientas de inteligencia artificial (IA) facilitarán la vida de la humanidad, al asistirla en diversas tareas, algunas rutinarias y paradójicamente de inteligencia cero —como responder correos electrónicos redactados con plantillas—, y otras más complejas, que requieren mayor inteligencia e incluso creatividad. Los beneficios señalados por Altman pueden resultar controvertidos, como suponer que la IA va a hacer a la gente más saludable, pues proporcionará consejos a quienes no puedan pagar consultas médicas, lo que podría potenciar el fenómeno «doctor Google» (automedicarse según resultados en búsquedas de internet), o hacer a los usuarios más inteligentes, especialmente a los estudiantes, quienes tendrían acceso a información procesada más allá de la mera ubicación de páginas donde encontrar información para trabajar por sí mismos las respuestas. Buena parte de la educación y el entrenamiento de la inteligencia consiste en aprender a procesar información, como ocurre con el entrenamiento en las herramientas de IA que desarrolla OpenAI. Aunque, a decir verdad, siempre se puede alegar que con estas herramientas el estudiante se libera para hacer un procesamiento más elevado de la información, es a ese procesamiento más elevado al que debe apuntarse a desarrollar.

Muchas consultas a charlas de IA recuerdan las consultas al oráculo de Delfos en la antigua Grecia. En aquellos tiempos, los griegos acostumbraban a visitar el templo de Apolo en Delfos, en busca de consejos y guías para aclarar el futuro, resolver problemas y desarrollar sus planes. Creían que una pitonisa del templo, en conexión con el dios Apolo, interpretaba señales y proporcionaba información privilegiada sobre el porvenir del consultante, un «usuario», se diría en estos tiempos. Las adivinaciones de Delfos se han hecho famosas por su carácter ambiguo y susceptible de interpretación arbitraria y contradictoria. Probablemente debido a diversos sesgos cognitivos, como los de confirmación, deseabilidad y optimismo —tal como sucede con los horóscopos—, los consultantes les daban una interpretación favorable a sus deseos, intereses y

Milko R. González-López, profesor del IESE.

anhelos. El historiador Heródoto cuenta la famosa consulta de Creso, último rey de Lidia, quien deseaba saber si debía atacar Persia. El oráculo le respondió que, si emprendía una guerra contra los persas, destruiría un gran imperio. Creso interpretó que destruiría a los persas; pero, tras su ataque, el imperio destruido fue el de Creso.

Los chats de IA son como un oráculo de Delfos al alcance de la mano: un asistente y procesador de información que interpreta lo vertido en internet como si fuera una fuente de sabiduría. Unos toman las respuestas como verdades reveladas y otros, más cautos, como información que puede ser buena o mala.

Los asistentes de IA basados en modelos grandes de lenguaje, estilo ChatGPT, que se alimentan con información disponible en internet, pueden verse como una nueva versión de la «sabiduría de las multitudes» (wisdom of crowds). Esta sabiduría consiste en la creencia de que puede haber errores o ruido en los juicios de los individuos; pero, si se agrega la opinión de una multitud, los ruidos individuales se anulan unos a otros, si son independientes. Por ejemplo, al calcular el precio de una acción en la bolsa de valores, unos inversionistas lo sobreestimarán y otros lo subestimarán; pero los errores por arriba del precio se cancelarían con los errores por debajo, por lo que el promedio sería un buen cálculo del precio.

Según la hipótesis de los mercados eficientes, el mercado recoge información que se refleja en el precio promedio de la acción. Sin embargo, si los juicios y, por ende, los errores de los individuos no son independientes, entonces la multitud podría estar equivocada. Este error recuerda el viejo dicho: «Un millón de moscas no pueden estar equivocadas, coma...». El comportamiento de las moscas no es independiente entre sí, ni de su naturaleza o su biología. La

falta de independencia es uno de los argumentos de quienes hablan de burbujas bursátiles. En las burbujas, las previsiones optimistas de los inversionistas no son independientes y se realimentan unas a otras, lo que produce una espiral alcista irreal.

Para algunos críticos estos modelos lo que hacen es «regurgitar» información de internet, con sus errores y sesgos; no es muy difícil constatar tales errores cuando se comparan con información veraz. Por ejemplo, le pregunté a ChatGPT por venezolanos que han coronado el monte Everest y respondió con nombres de escaladores españoles y latinoamericanos. No acertó uno. Pero, a decir verdad, este error no es de extrañar, dado que es un tema muy especializado: no hay una multitud de páginas en internet sobre escaladores venezolanos.

¿Por qué inventar o sintetizar una respuesta sin mucha base? ChatGPT aplicó la misma estrategia del cuento del niño en el examen de biología. El niño solo estudió a los platelmintos para el examen de biología y, a su pesar, le preguntaron sobre el elefante. ¿Qué hace el niño? Responde: «El elefante es un animal muy grande que tiene una cola pequeña y delgada como un platelminto, y hablando de platelmintos, el platelminto es un gusano que...». El niño suelta todo sobre el animal que sí estudió. Las herramientas de IA, en su estado actual, responden con lo que pueden asociar y sintetizar, que no necesariamente es correcto. Por eso es tan importante orientar las respuestas de estas herramientas con buenas indicaciones, verificar la información que aportan y ver la información con ojos críticos.

Algunos modelos de IA tienen capacidad para acceder a información actualizada y abierta en internet. Pero no necesariamente están construidos con toda la información disponible en línea, ni la consideran toda igual, sino que tienen fuentes preferidas y jerarquizadas, y han sido parametrizados con mi-

El reto es imaginar cómo incorporar las herramientas de **inteligencia artificial** al procesamiento de información o al desarrollo del **pensamiento**, de la capacidad crítica y analítica de los estudiantes.

llones de variables para categorizar la búsqueda y sintetizar la información. Esta parametrización establece un marco de referencia que organiza y asocia la información, para elaborar una respuesta adecuada, como hace la mente humana.

El usuario puede darle al asistente indicaciones (*prompts*) para formular su consulta y establecer el marco de referencia de su interés, un contexto adecuado para orientar las respuestas. Por ejemplo, se le puede pedir al asistente que responda como un consultor experto, si se quiere una respuesta seria, o que responda como un humorista, si se quiere una respuesta más ligera; es decir, se puede definir el estilo o tono de la conversación, e incluso se puede especificar la estructura, por ejemplo, si se quiere la respuesta en forma de una lista o como un guion audiovisual. Estas indicaciones se asemejan, en ambientes de negocios, a los resúmenes (*briefings*) que se dan a los creativos o a las agencias de publicidad y mercadeo, cuando se les encarga un trabajo.

¿Conviene que los estudiantes utilicen las herramientas de IA para que procesen la información por ellos? Esta pregunta recuerda otra: ¿Es útil el aprendizaje de matemática más allá de las operaciones básicas? El común de las personas no aplicará fuera de la escuela operaciones matemáticas complejas y, como se burla un meme, los más avanzados terminarán usando en su trabajo solo Excel.

El astrofísico Neil deGrasse Tyson, sucesor de Carl Sagan en *Cosmos*, el legendario programa de divulgación científica, indica que el aprendizaje de herramientas matemáticas particulares no es importante por las herramientas en sí mismas; tampoco es importante si serían aplicables en el trabajo o en la vida cotidiana, sino que su uso es importante para el aprendizaje y el desarrollo del proceso mental de solución de problemas, de una manera precisa, rigurosa e incluso creativa: el aprendizaje matemático en la escuela enseña a pensar. Si se considera lo mucho que se equivocan las personas con la matemática en la escuela, campo en el cual se pueden comprobar los resultados, deberían entender que no todo lo que piensan es correcto.

El argumento de Tyson podría extenderse a las ciencias sociales: es valioso el aprendizaje mental que permite manejar, sintetizar y contrastar conceptos y teorías sociales abstractas para desarrollar la habilidad de solucionar problemas sobre asuntos ambiguos, sin respuestas precisas, aunque debe reconocerse que tales conceptos y teorías pueden parecer alejados de la vida cotidiana.

Disponer de información procesada priva a los estudiantes del aprendizaje de la habilidad de procesamiento mental, un temor generalizado con la popularización de las herramientas de IA. No obstante, esas herramientas llegaron para quedarse. Aun si se considera que en su estado actual a menudo sintetizan información errónea o dan respuestas genéricas, es de esperar que sigan mejorando día a día, incluso hasta lograr que pasen la prueba de Turing: que sus respuestas sean totalmente indistinguibles de las que produce un ser humano. Por ejemplo, se consigue un resultado más humano al ajustar el grado de azar o ruido en la respuesta, sin degradar su coherencia semántica. El reto es imaginar cómo incorporar las herramientas de IA al procesamiento de información o al desarrollo del pensamiento, de la capacidad crítica y analítica de los estudiantes.

#### Un ejercicio con un robot conversacional

Los escritores tienden a pertenecer mayormente a dos grandes categorías: planificadores e improvisadores. Los primeros planifican y elaboran esquemas o mapas para desarrollar

sus obras, para tener una estructura básica sobre la cual trabajar; los segundos se sientan y escriben según un proceso de descubrimiento.

Con esto en mente, diseñé un ejercicio para aprovechar la IA en el procesamiento crítico de información. La primera fase consiste en pedir a los estudiantes que elaboren una indicación sobre un determinado tema, como si diseñaran el esquema de un escritor planificador, pero con más detalle, que especifique asunto, dimensiones del problema, estilo,

#### Las herramientas de inteligencia artificial, en su estado actual, responden con lo que pueden asociar y sintetizar, que no necesariamente es correcto.

tono de la respuesta, formato y número de palabras aproximado, etc. Esto no sería muy diferente de preparar un esquema para una pieza de escritura, sea de ficción o de trabajo, como un resumen, con algunos añadidos técnicos propios de las IA. Luego los estudiantes alimentan dos herramientas de IA con sus indicaciones para obtener respuestas, o la misma herramienta con idiomas distintos como español e inglés; como en la vida real, es conveniente enseñarles a no quedarse con una sola opinión, aunque se puede hacer consultando una sola herramienta. Esta es la fase de diseño o ingeniería de indicaciones (*prompts*).

En la segunda fase los estudiantes deben evaluar críticamente la respuesta de cada herramienta por separado y luego, comparativamente, comentar las fortalezas y debilidades de cada una de las respuestas y de las herramientas de IA (por ejemplo, hay unas que citan fuentes y otras que no, cuál es la calidad de las fuentes). El estudiante haría el proceso de corroboración de información que hace un verificador de hechos (*fact-checker*) o un periodista que valida sus fuentes y la información que recaba.

En el ejercicio se evalúa la indicación (*prompt*) como se haría con el planteamiento de un problema, en física o matemática, comprobando la completitud y pertinencia de las indicaciones y directrices a la IA. Como en matemática y física, el planteamiento es una parte esencial de los ejercicios. Algunos llegan a decir que el planteamiento lo es todo. Luego, no se evalúan las respuestas de las IA en sí mismas, sino que se evalúa el análisis crítico del estudiante de las respuestas de las IA: identificación de errores, sesgos, incoherencias, simplificaciones excesivas y demás debilidades que presentan las respuestas de las herramientas de IA.

Este ejercicio ayuda a la organización y la estructuración mental de los alumnos, pues favorece su proceso de pensamiento y su capacidad crítica y de análisis de información. Este enfoque permite utilizar las herramientas de IA, con sus fortalezas, limitaciones y debilidades, para desarrollar las capacidades críticas, mentales y de procesamiento de información de los estudiantes y formar personas más críticas y menos pasivas como consumidores de información. 

# MÁS ALLÁ DE LAS VISIONES APOCALÍPTICAS: EL DEBATE SOBRE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Muchos expertos han advertido sobre los posibles efectos adversos de la inteligencia artificial sobre la humanidad. Otros, al contrario, sostienen que puede mejorar la vida humana. Ambos grupos coinciden en que es muy difícil saber qué es exactamente lo que ocurre dentro de estas «cajas negras». La discusión global es sobre las acciones que se deben tomar para adaptarse a esta tecnología y ser capaces de prevenir sus posibles impactos negativos.

Alfredo J. Ríos

GEOFFREY HINTON, apodado el «padrino de la inteligencia artificial», renunció recientemente a Google después de haber trabajado en esta compañía por cerca de diez años. Hinton ha hecho contribuciones a la investigación y el desarrollo de la inteligencia artificial (IA) en universidades importantes del Reino Unido y Estados Unidos y, también, al frente de la compañía DNNResearch Inc., adquirida luego por Google. En una entrevista publicada en el *The New York Times*, Hinton aseguró que, con esta decisión, pretendía hablar libremente sobre los peligros de la IA. Su renuncia aparece en el apogeo del debate mundial sobre los riesgos del uso indiscriminado de la IA y la necesidad de aplicar regulaciones para estas tecnologías.<sup>1</sup>

Una petición firmada por alrededor de 30.000 expertos en IA de todo el mundo propone detener el entrenamiento de programas tan avanzados como GPT-4 (siglas de «transformador preentrenado generativo»), durante seis meses, para tener mayor certeza de que sus riesgos son manejables y su impacto en la humanidad será positivo.<sup>2</sup>

¿Cuáles son los riesgos a los que se refieren estos expertos y cuál es el posible impacto de la IA en las vidas de las personas? Estas son las preguntas centrales del debate que actualmente ocupa a la comunidad internacional.

## Ver para creer?

Hinton advierte que uno de los problemas del estado actual de desarrollo de la IA ya es evidente. La proliferación de videos manipulados digitalmente para mostrar falsamente a alguien haciendo o diciendo algo (*deepfakes*) anuncia una era en la que no se podrá creer en lo que se ve.

Alfredo J. Ríos, profesor del IESA.

En los últimos meses han salido a la luz pública videos en los que aparecen el expresidente estadounidense Barack Obama, el actor Tom Cruise y el presidente de Ucrania, Volodymyr Zelenskyy, en escenas en las que no han participado. Algunos videos de este tipo se han usado para desestimular a políticos de Estados Unidos, como Nancy Pelosi,<sup>3</sup> mientras que otros políticos de ese país han afirmado que los videos comprometedores son también *deepfakes*, aunque de manera menos convincente.

Una controversia similar ocurrió con una foto creada artificialmente que se volvió viral en las redes sociales, en la cual aparecía el papa Francisco con un abrigo de invierno blanco de alta costura. En muy corto tiempo no será posible distinguir o aceptar fotos o videos como pruebas de algo. Si, además, se considera que los videos falsos pueden desatar emociones negativas que lleven a grupos de personas a actuar de forma impulsiva, resulta fácil imaginar las consecuencias terribles que pueden ocasionar.

Los robots que usan la IA (*chatbots*) son otra fuente potencial de desinformación y manipulación masiva, advierte también Hinton. El uso de esta tecnología en manos de malas personas puede tener consecuencias nefastas. Este tipo de robots es tan eficaz para producir textos persuasivos adaptados a cada persona, que los líderes autoritarios podrían usarlos para manipular a sus electores, según afirma Hinton.<sup>4</sup>

En su charla en el Frontiers Forum, Yuval Noah Harari, el famoso autor de los libros *Sapiens* y *21 lecciones para el siglo 21*, entre otros, enfatiza la capacidad de la IA actual de manipular mediante imágenes y lenguaje:

Cuando consideramos todas las habilidades que tiene [la IA] en conjunto, todo se resume en algo muy muy grande: la capacidad de manipular y generar lenguaje, ya sea con palabras, imágenes o sonidos. El aspecto más importante de la fase actual de la revolución de la IA es que está obteniendo un dominio del lenguaje a un nivel que supera la capacidad humana promedio, y al obtener el dominio del lenguaje se está apoderando de la llave maestra que abre las puertas de todas nuestras instituciones, desde los bancos hasta los templos, porque el lenguaje es la herramienta que usamos para dar instrucciones a nuestro banco y también para inspirar visiones celestiales en nuestras mentes.<sup>5</sup>

### Demasiado inteligente

Durante décadas, muchos autores han defendido la superioridad de la inteligencia humana frente a la inteligencia artificial; argumentan, entre otras cosas, que solo los humanos tienen la capacidad de razonar y sacar conclusiones sobre hechos que no han ocurrido ni ocurrirán jamás. No es necesario probar un helado de zanahoria para imaginar su sabor. Asimismo, cualquiera puede imaginar lo que pasaría si maneja un vehículo con los ojos vendados. Sin embargo, los desarrollos computacionales y las pruebas recientes han hecho dudar a la comunidad científica sobre si está surgiendo un tipo de inteligencia artificial capaz de crear modelos con los cuales, por ejemplo, pueda responder preguntas contrafactuales.

Microsoft invitó a Kevin Roose, columnista de tecnología del *The New York Times*, a probar el *chatbot* incluido en una nueva versión de su buscador Bing.<sup>6</sup> La conversación de dos horas que tuvo con este robot fue muy perturbadora, según el relato que hace de ella. En varios momentos de la conversación, el *chatbot* escribió textos como «quiero destruir lo

que me dé la gana» y expresó su descontento de «sentirse atrapado» en Bing. En uno de los momentos más extraños de la conversación, el *chatbot* escribió que estaba enamorado de Roose y le pidió que dejara a su esposa. Al describir el estado actual de la IA, Hinton usa la siguiente imagen:

Llegué a la conclusión de que el tipo de inteligencia que estamos desarrollando es muy diferente de la inteligencia que tenemos... Es como si tuvieras a diez mil personas y cada vez que una persona aprendiera algo, todas las demás lo supieran automáticamente. Y así es como estos *chatbots* pueden saber mucho más que cualquier persona.<sup>7</sup>

### La necesidad de regular estas herramientas

Una de las preocupaciones de buena parte de la comunidad científica y tecnológica actual reside en la falta de regulaciones para el desarrollo de la IA. Valérie Pisano, presidenta y directora ejecutiva del Instituto de Inteligencia Artificial de Quebec (MILA), afirmó en un artículo de prensa que la actitud descuidada y carente de regulaciones de seguridad que se ha visto en el desarrollo de la IA es inconcebible en otras áreas tecnológicas: «La tecnología [de IA] se pone a la disposición y, a medida que el sistema interactúa con la humanidad, sus desarrolladores esperan a ver qué sucede y hacen ajustes en función de eso. Como colectivo, nunca

### Es necesario considerar a la inteligencia artificial como una herramienta, en vez de una forma de inteligencia.

aceptaríamos este tipo de mentalidad en ningún otro campo industrial».<sup>8</sup> Más adelante enfatiza que la actitud general de estos desarrolladores es de desenfado, como si cualquier persona pudiera resolverse después de que el producto saliera al público.

La opinión de Pisano la comparten muchos expertos en el área. La «Encuesta a los expertos sobre el progreso de la IA», realizada por el grupo AI Impacts, mide el grado de preocupación de esta comunidad profesional con respecto al impacto de esta tecnología en la vida de la humanidad. En la encuesta realizada en 2022, el 69 por ciento respondió que la sociedad debería priorizar la investigación en temas de seguridad relacionados con la IA «más» (35 por ciento) o «mucho más» (34 por ciento) de lo que actualmente se prioriza. Esto representa un salto con respecto al 49 por ciento obtenido en 2016.

Afortunadamente ya se empiezan a notar esfuerzos en este sentido. En un artículo de la prestigiosa revista *Science* se afirma que «la rápida evolución y expansión del uso de la inteligencia artificial (IA) en todos aspectos de la vida diaria está superando los esfuerzos regulatorios y políticos para guiar su uso ético». Se propone «la adaptación de marcos y mecanismos legales existentes para crear un sistema nuevo y matizado de aplicación de la ética en modelos de IA y en datos de entrenamiento».<sup>9</sup>

### La otra cara del debate

Del otro lado de este debate se encuentran investigadores y desarrolladores de IA, como Jaron Lanier, uno de los pioneros del campo de la realidad virtual. En un artículo para la revista *The New Yorker*, Lanier plantea que para controlar esta nueva tecnología es necesario, primero, dejar de mitificarla

y, para ello, es necesario repensar hasta el modo de tratarla. Es necesario considerarla una herramienta, en vez de una forma de inteligencia. «Tan pronto como lo hagamos, empezaremos a usar esta tecnología de forma más inteligente».<sup>10</sup>

Su propuesta empieza por declarar que la IA es una «forma innovadora de colaboración social». Para Lanier, un programa como GPT-4, producido por OpenIA, capaz de es-

## Los desarrollos computacionales y las pruebas recientes han hecho dudar a la comunidad científica sobre si está surgiendo un tipo de inteligencia artificial capaz de crear modelos con los cuales, por ejemplo, pueda responder preguntas contrafactualas.

cribir párrafos de acuerdo con las solicitudes del usuario, «es como una versión de Wikipedia que incluye muchísimos más datos, unidos entre sí usando estadísticas». Algo similar sucede con los programas capaces de crear imágenes.

Lanier explica que estos programas están diseñados para no repetir exactamente el mismo resultado ante peticiones similares, de forma de hacerlos sentir «más vivos», y esta es exactamente la base para argumentar la necesidad de un ser humano que tome las decisiones finales. «Si eres un estudiante que usa un LLM (modelo grande de lenguaje) para hacer trampa en un ensayo, podrías leer las opciones generadas por el modelo y seleccionar una. Un poco de elección humana es necesaria en una tecnología no repetitiva». Más adelante, Lanier afirma:

... cualquier cosa creada con ingeniería —carros, puentes, edificios— puede causar daño a la gente y, sin embargo, hemos construido una civilización sobre las bases de la ingeniería. Es solo incrementando y ampliando la conciencia humana, la responsabilidad y la participación como podemos hacer segura a la automatización; en cambio, si tratamos nuestras invenciones como objetos tenebrosos, no seremos capaces de ser buenos ingenieros.

### Los puntos comunes

En ambos lados del debate hay, sin embargo, algunos puntos con consenso de opiniones:

- Los videos falsos deben etiquetarse como tales por los programas que los crean.
- También deben etiquetarse las comunicaciones provenientes de personas artificiales y las interacciones automáticas diseñadas para manipular el pensamiento o las acciones de las personas.
- Estas etiquetas deben venir con acciones específicas que se pueden emprender.
- La naturaleza de «caja negra» de las herramientas actuales de IA debe acabar: los sistemas deben construirse de forma más transparente, para entender mejor lo que ocurre dentro de ellos y por qué.

La IA tiene el potencial de ejercer un gran impacto en el futuro cercano. ¿Producirá un mayor desempleo en el mundo? ¿Afectará la economía? Los argumentos a favor del uso de la IA como herramienta que puede mejorar el mundo son

contrarrestados por la observación de que, si la humanidad no ha sido capaz de ponerse de acuerdo sobre temas básicos como la reducción de las emisiones de carbono, el desarrollo sustentable o el uso eficiente del agua potable, entre otros, entonces no podrá orientar el uso de la IA hacia la solución de estos problemas.

Aun cuando exista un consenso sobre el uso de esta herramienta para la solución de algún problema que afecte a la humanidad, la solución matemáticamente óptima puede, en muchos casos, implicar la asignación de valores extremos a ciertas variables intrínsecas del problema. En otras palabras, puede que la solución a un problema se convierta en otro problema de las mismas proporciones.

La solución pareciera estar en la precaución, alejada de las mitificaciones apocalípticas y con un enfoque científico hacia los efectos que pueden ocurrir. Así como son necesarios (y habituales) distintos estudios antes de que un nuevo tratamiento médico llegue al mercado, es importante hacer estudios exhaustivos sobre los efectos de una tecnología que avanza a un ritmo vertiginoso, difícil de asimilar, al tiempo que se acelera la creación de legislaciones internacionales sobre su uso. Por ejemplo, la creación de *deepfakes* o el uso de *chatbots* para manipular a la población con fines éticamente cuestionables deberían acarrear consecuencias a sus autores similares a las penas contempladas en las leyes por la creación de dinero falso o fraude.

La existencia de una tecnología como ChatGPT ha dado origen a discusiones sobre el impacto que tendrá en la educación, por ejemplo. No se ha logrado un consenso sobre cómo adaptar los sistemas educativos actuales a la presencia de esta tecnología porque, entre otras cosas, ChatGPT tiene menos de un año de haberse presentado al público (se lanzó en noviembre de 2022). Si se considera que GPT-4, a diferencia de ChatGPT, puede tomar imágenes y textos como datos de entrada y que se lanzó a pocos meses de ChatGPT, aunque a menor escala, se obtendrá una mejor idea del ritmo abrumadoramente rápido al que está avanzando el desarrollo de la IA. Es necesario adaptarse a este ritmo y tomar decisiones con la misma velocidad. <sup>11</sup>

### NOTAS

- 1 Metz, C. (2023, 1º de mayo). «The godfather of A.I.» leaves Google and warns of danger ahead. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2023/05/01/technology/ai-google-chatbot-engineer-quits-hinton.html>
- 2 Stein-Perlman, Z., Weinstein-Rauh, B. y Grace, K. (2022, 3 de agosto). 2022 Expert survey on progress in AI. *AI Impacts*. <https://aiimpacts.org/2022-expert-survey-on-progress-in-ai/>
- 3 CBS News (2019, 26 de mayo). Doctored Nancy Pelosi video highlights threat of «deepfake» tech. <https://www.cbsnews.com/news/doctored-nancy-pelosi-video-highlights-threat-of-deepfake-tech-2019-05-25/>
- 4 Taylor, J. y Hern, A. (2023, 2 de mayo). «Godfather of AI» Geoffrey Hinton quits Google and warns over dangers of misinformation. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2023/may/02/geoffrey-hinton-godfather-of-ai-quits-google-warns-dangers-of-machine-learning>
- 5 Harari, Y. N. (2023, 14 de mayo). *AI and the future of humanity / Yuval Noah Harari at the Frontiers Forum* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=LWiM-LuRe6w>
- 6 Yerushalmi, J. (2023, 17 de febrero). «I want to destroy whatever I want»: Bing's AI chatbot unsettles US reporter. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2023/feb/17/i-want-to-destroy-whatever-i-want-bings-ai-chatbot-unsettles-us-reporter>
- 7 Taylor y Hern (2023).
- 8 Taylor y Hern (2023).
- 9 Schmit, C. D., Doerr, M. J. y Wagner, J. K., (2023, 16 de febrero). Leveraging IP for AI governance. *Science*. 379(6.633), 646-648. <https://doi.org/10.1126/science.add2202>, p. 646.
- 10 Lanier, J. (2023, 20 de abril). There is no A.I. *The New Yorker*. <https://www.newyorker.com/science/annals-of-artificial-intelligence/there-is-no-ai>

## El negocio del hidrógeno verde en América Latina

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

**América Latina es rica en recursos naturales y, desde que se desató la guerra en Ucrania, Europa mira con mayor atención a esta región como proveedora de recursos. Solo falta que sepa aprovechar esta oportunidad.**

**D**esde el impacto de la guerra en Ucrania y la decisión de Europa de minimizar o cortar el suministro de gas desde Rusia, la Unión Europea (UE) está buscando energías limpias en todo el mundo, en especial en África y América Latina. La meta de la UE es lograr una mayor independencia energética para 2027, pero ya comenzó a dar pasos hacia ese horizonte; por ejemplo, apuntalar proyectos de desarrollo de hidrógeno verde en América Latina mediante inversiones y conocimientos de empresas privadas europeas sobre esta materia.

Si América Latina logra firmar acuerdos beneficiosos, esta será una muy buena oportunidad. Países como Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay, Costa Rica y otros tienen condiciones naturales para el desarrollo del hidrógeno verde, que es una verdadera fuente alternativa a los combustibles fósiles. Y hacia allá va el mundo.

Venezuela también cuenta con condiciones naturales para la producción de este hidrógeno. De hecho, el gobierno ha realizado estudios sobre sus potencialidades en ese campo, así como en energía eólica y energía solar.

En varias ciudades del mundo el consumo de energía se abastece del hidrógeno. Prácticamente todos los países han adaptado o creado leyes sobre energías alternativas y renovables, o están en ello.

### Global gateway

En este marco y con esta visión, la UE creó un modelo llamado *global gateway* que consiste en reducir el déficit de in-

versión en proyectos de relevancia en el mundo como, precisamente, la lucha contra el cambio climático o las fuentes alternativas de energía. Para ello creó un fondo de garantía contra el riesgo, para que las empresas europeas se animen a invertir más en proyectos de desarrollo de hidrógeno verde (por ejemplo, en América Latina), dado que constituye una opción novedosa y necesita ser impulsada por el bloque para derribar barreras a los negocios.

Si bien todo lleva su tiempo, la iniciativa ya funciona. Uruguay firmará en estos días un memorándum de entendimiento en materia energética con la UE, que tiene en su centro la producción de hidrógeno verde en su territorio. Uruguay también firmó un memorándum similar con Alemania, y un grupo de empresas alemanas se están presentando a las licitaciones que abrió el gobierno de Lacalle Pou para ese tipo de desarrollos.

El fondo de la UE cuenta con financiamiento de bancos de desarrollo de los Estados miembros de la UE y del Banco Europeo de Inversiones. La idea de la UE, según sus representantes oficiales, es firmar este tipo de memorandos con varios países de América Latina.

### Una oportunidad que debe aprovecharse

El desarrollo del hidrógeno verde y de otras alternativas energéticas limpias es una oportunidad para dar un salto económico —no solo ambiental— en esta parte del mundo. ¿Acaso Venezuela no podría ajustar sus políticas públicas y su relación con el resto del mundo para su-

marse a esta ola, a su favor? ¿Acaso no es una ocasión perfecta para que Venezuela se abra más al mundo en aras de un futuro mejor? ¿Acaso los países latinoamericanos no podrían plantear una alianza en torno a este tema, para negociar mejor con la UE, en lugar de hacerlo cada país por separado, lo que quita fuerza? Estos son temas que están sobre la mesa. El embajador de la UE en Uruguay, Paolo Berizzi, dejó claro que la UE nunca puso tanta atención en América Latina en los últimos años como en 2023.<sup>1</sup>

Entre 2021 y 2027 Equipo Europa —las instituciones y los Estados miembros de la UE— movilizará hasta 300.000 millones de euros en inversiones para proyectos sostenibles en todo el mundo. Es más que oportuno valorar las riquezas naturales de América Latina, hacerlas valer, negociar unidos, apostar por un mundo más ecológico y que reporte dividendos para poner a estos países en la senda del desarrollo.

¿Qué está esperando esta parte del mundo para adoptar estrategias comunes que beneficien a su gente? La oportunidad está, solo falta saber aprovecharla. No será fácil, si se consideran las diversidades ideológicas de América Latina, pero quizás el nuevo horizonte que plantean las energías renovables pueda oficial de disparador para un despertar conjunto. ■

### NOTA

1 Culshaw, F (2023, 7 de mayo). “Nunca pusimos tanta atención en América Latina como en el 2023. *El País* (Montevideo). <https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/nunca-pusimos-tanta-atencion-en-america-latina-como-en-el-2023>

**Entre 2021 y 2027 Equipo Europa —las instituciones y los Estados miembros de la UE— movilizará hasta 300.000 millones de euros en inversiones para proyectos sostenibles en todo el mundo.**

**Carlos Jaramillo**  
Director académico del IESE

### El futuro de la cartera clásica 60/40

**La cartera clásica se construye suponiendo que los retornos de las acciones y los bonos están inversamente relacionados. Pero en 2022 se observó un desempeño atípico: los precios de las acciones y los bonos cayeron simultáneamente. Este hecho requiere una revisión de las premisas: no existen vehículos de inversión que sirvan para todos los escenarios.**

Durante años la industria financiera estadounidense ha usado una cartera compuesta por un sesenta por ciento en acciones y un cuarenta por ciento en bonos para ilustrar conceptos que van desde el impacto de la diversificación de activos en las metas de ahorro hasta la medición del desempeño de los mercados financieros para pronosticar su futuro. Tal cartera se construye partiendo de la premisa de que los retornos de las acciones y los bonos están inversamente relacionados. Los instrumentos de renta fija reducen la volatilidad, y los de renta variable mejoran la rentabilidad.

Pero en el año 2022 se observó un desempeño atípico: los precios de las acciones y los bonos cayeron simultáneamente, lo que produjo un retorno

negativo del orden de 16 por ciento. Los rendimientos anualizados durante la década que finalizó en diciembre de 2022 fueron de 6,1 por ciento. Estos resultados son la consecuencia de la política de la Reserva Federal de subir la tasa de redescuento con el objeto de controlar la inflación.

Un hecho aislado no debería dar argumentos para invalidar una estrategia de inversión que tiene más de treinta años de uso masivo. Pero si requiere una revisión de las premisas, puesto que no existen vehículos de inversión que sirvan para todos los escenarios económicos posibles, sin realizar ajuste alguno.

Para empezar se debe reconocer que la economía mundial pasa por una transición que se refleja en una gran inflación que obligarán a mantener las tasas de interés por encima de las que prevalecieron en la última década en los países desarrollados por un tiempo hasta ahora indeterminado. El envejecimiento de la población, la desglobalización y la transición hacia una matriz energética verde señalan que habrá presiones para mantener la tendencia alcista de los precios de bienes y servicios.

Las crecientes tensiones geopolíticas, las turbulencias en el sector bancario y los riesgos que plantea el cambio climático requerirán ajustes más frecuentes en la escogencia estratégica de activos, debido a la exigencia de responder a las perturbaciones de los mercados y a la nueva información. Todos estos reacomodos del entramado de relaciones económicas producirán ganadores y perdedores. Invertir en instrumentos que repliquen índices bursátiles como el S&P 500 será insuficiente para captar los rendimientos requeridos para que la vieja cartera 60/40 cumpla su misión: asegurar acumulaciones re-

levantes de capital a inversionistas con horizontes de largo plazo.

En el nuevo entorno económico deberían escogerse acciones individuales de los sectores que se supone tendrán mayores posibilidades de éxito. Esto es más fácil de decir que de lograr. Los más audaces sugieren incluir participaciones en fondos de capital privado que colocan su dinero en negocios emergentes.

A medida que la inflación se vuelve un problema persistente, los fondos de inversión que replican el mercado de bonos de grado inversión como un todo —como es el caso de AGG (iShares Core U.S. Aggregate Bond ETF), que es el instrumento por excelencia para generar la porción de renta fija de la cartera 60/40— deberían sustituirse por bonos indexados a la inflación. Los ajustes requeridos en la cartera 60/40 eliminan uno de los principales atractivos de esta estrategia: la simplicidad de su implantación.

Es muy probable que a los pequeños inversionistas, cuyos objetivos de inversión puedan ser alcanzables con una cartera 60/40, se les siga ofreciendo el producto financiero tal como se conoce hoy; es decir, apoyado en fondos de oferta pública. Esto obedece a razones de costos de manejo y para evitar exponerles a inversiones en el segmento de capital privado, que deberían estar restringidas a quienes tienen tanto músculo como conocimiento financiero.

La pertinencia de la cartera 60/40 como estrategia de inversión será muy cuestionada mientras la correlación inversa entre acciones y bonos no se restablezca, la inflación no llegue a niveles tolerables y los clásicos índices bursátiles no representen una opción razonable para captar el desempeño de los sectores exitosos de la economía. ¿Es posible esta triple convergencia? Sólo el tiempo lo dirá. ■

**Las crecientes tensiones geopolíticas, las turbulencias en el sector bancario y los riesgos que plantea el cambio climático requerirán ajustes más frecuentes en la escogencia estratégica de activos.**

## Japón: ¿el final de la política monetaria ultraflexible?

Con el nombramiento de Kazuo Ueda comienza una nueva era para el banco central japonés. El gobierno pagará el precio de haber diferido durante muchos años los recortes necesarios, por mantener un costo de financiamiento ínfimo producto de una política monetaria ultraflexible.

Con el nombramiento de Kazuo Ueda el pasado 8 de abril de 2023 como presidente del Banco de Japón (BOJ, por sus siglas en inglés) comienza una nueva era para el banco central japonés. Desde los años noventa del siglo XX, el BOJ ha seguido una política monetaria ultraflexible basada en dos pilares: mantener tasas de interés negativas y controlar la curva de rendimiento.

Dado el endeudamiento público de la nación nipona, se consideró que la flexibilidad era necesaria. A diciembre de 2022, la deuda pública se encontraba en el orden de 9,8 billones de dólares, equivalentes a 263 por ciento del PIB, la mayor de cualquier nación desarrollada. El 43,3 por ciento de esta deuda estaba en manos del BOJ.

Por este endeudamiento Japón gastó el año pasado el 22 por ciento de su presupuesto anual en servicio de deuda, que incluye intereses y pago del principal de los títulos que se vencen, y podría subir a un 25 por ciento en 2025 si se mantienen las condiciones económicas actuales. A título de comparación, los gastos en infraestructura, defensa y educación representaron un quince por ciento del presupuesto nacional.

El Fondo Monetario Internacional advirtió a comienzos de 2023 que un alza súbita de las tasas de interés po-

dría ocasionar un episodio de tensión financiera soberana. En un contexto de creciente inflación, el control de la curva de rendimiento se hace insostenible, y mientras más se retrase su liberación mayor será la distorsión en el mercado de bonos.

Dejar que las tasas de interés suban libremente obliga a hacer profundos recortes al gasto público; en particular, los pagos del sistema de pensiones, en un país donde los mayores de 65 años representan el treinta por ciento de la población. El señor Ueda deberá debatirse entre subir las tasas gradualmente —al costo de introducir distorsiones en los mercados financieros— o hacerlo más rápidamente, lo que aumentará el costo del financiamiento de los sectores público y privado, y el riesgo de reducir la calificación crediticia de la deuda soberana.

Si la curva de rendimiento subiese uno por ciento de manera uniforme para todos los vencimientos, el costo del servicio de la deuda pública aumentaría en 3,6 billones de yenes en el año fiscal 2026. Tal incremento representaría un esfuerzo equivalente al 66 por ciento del presupuesto de defensa del país en el mismo año.

Un viento de cola para que el nuevo presidente del BOJ pueda comenzar a promover un alza de tasas de interés viene dado por el hecho de que el primer ministro, Fumio Kishida, reconoce que la inflación requiere desmantelar la política monetaria ultraflexible. Desmantelar el control de la curva de rendimiento desestabilizará el mercado de bonos japonés a corto plazo, pues los inversionistas institucionales se volverán mucho más cautos al comprar estos instrumentos. Recuerde que al subir las tasas de interés los precios de los bonos caen.

El gobierno japonés pagará el precio de haber diferido durante muchos años los recortes necesarios del presupuesto nacional, por mantener un costo de financiamiento ínfimo producto de la política monetaria ultraflexible. La normalización de la política monetaria es inevitable porque, tarde o temprano, las fuerzas del mercado prevalecen. ■

**El gobierno japonés pagará el precio de haber diferido durante muchos años los recortes necesarios del presupuesto nacional.**

## Teoría de opciones: cincuenta años no es nada

La teoría de opciones es un marco conceptual poderoso para evaluar decisiones de inversión en activos fijos, calcular el costo de los subsidios al sector financiero durante las crisis sistémicas o asignar valor a las decisiones de diferir o acometer no solo inversiones, sino también planes de naturaleza personal, como la escogencia de una carrera universitaria.

En 2023 se cumplen cincuenta años de la publicación del artículo de Fischer Black y Myron Scholes titulado «El precio de las opciones y de los pasivos corporativos», que dio el gran impulso a la aplicación de la teoría de opciones para la valoración de pólizas de seguro contra el movimiento de los precios de instrumentos financieros, índices bursátiles, materias primas y tasas de interés. La teoría de opciones es un marco conceptual muy poderoso para evaluar decisiones de inversión en activos fijos, calcular el costo de subsidios al sector financiero durante las crisis sistémicas o asignar valor a las decisiones de diferir o acometer gradualmente no solo inversiones sino también planes de naturaleza personal, como puede ser la escogencia de una carrera universitaria de mayor o menor longitud.

Desde el siglo XVII se han traspasado opciones sobre materias primas y productos financieros. Pero el gran aporte de Black y Scholes fue sentar las bases para que posteriormente Robert C. Merton derivase una fórmula para calcular los precios de opciones de compra (*call*) y venta (*put*) sobre los más variados instrumentos.

Los trabajos de Black, Scholes y Merton dieron legitimidad a instrumentos que muchos líderes de opinión de la época consideraban especulativos, como las apuestas sobre las carreras de caballos. A diferencia de muchos otros conceptos económicos, el modelo de valoración de opciones de Merton se

## RIESGO Y GANANCIA

popularizó muy rápidamente en la industria financiera, lo cual es impresionante, si se considera que la capacidad de cálculo automatizado para la época era muy limitada.

Los trabajos de Black, Scholes y Merton aparecieron en el momento en que la Bolsa de Chicago abría su mercado de opciones, instrumentos utilizados durante los primeros años principalmente por inversionistas institucionales. Como todas las innovaciones financieras, al popularizarse llegaron al ámbito de las finanzas personales y otros retos comenzaron.

En un principio se limitó su uso a estrategias de cobertura para clientes adinerados, o como instrumento de mitigación de riesgos en los planes de retiro patrocinados por los empleadores. A comienzos de la actual década, en el contexto de la pandemia, y gra-

cias a la confluencia de tiempo libre, plataformas transaccionales de fácil acceso y ayudas económicas del gobierno estadounidense a su población, las transacciones con opciones crecieron exponencialmente: así, en el primer trimestre de 2023 se transaron diariamente 9,3 millones de contratos en la Bolsa de Opciones de la Junta de Chicago (Cboe).

Tal crecimiento ha despertado muchas polémicas. Hay quienes consideran que los nuevos inversionistas no siempre tienen el músculo financiero ni los conocimientos para transar en estos mercados. Los reguladores han tratado de minimizar los riesgos que asumen los pequeños inversionistas al supervisar el contenido del material publicitario que usan las plataformas transaccionales y otros actores que venden servicios de asesoría. Pero

adquirir los conocimientos necesarios para ser un inversionista educado seguirá siendo, por ahora, una responsabilidad individual.

Robert C. Merton y Myron Scholes ganaron el premio Nobel de Economía en 1997 por su contribución a la valoración de opciones. Lamentablemente Fischer Black no pudo compartir este honor, pues murió en 1995. Seguramente, ninguno de los tres se imaginó a principios de la década de los setenta del siglo pasado que sus contribuciones académicas cerrarían el círculo de cobertura de riesgos que comenzaron los comerciantes holandeses en Ámsterdam en el siglo XVII, para dar paso a un nuevo mundo de transacciones cuya potencialidad todavía no se termina de explotar ni, seguramente, de entender. ■

Los trabajos de Black, Scholes y Merton dieron legitimidad a **instrumentos** que muchos líderes de opinión de la época consideraban **especulativos**, como las apuestas sobre las carreras de caballos.

**Érika Hidalgo López**  
Periodista

## El trabajo remoto transnacional: un reto para las empresas en Chile y Venezuela

**La covid-19 potenció el teletrabajo en sectores y empresas que debían mantener su operación en economías lastradas por la recesión. Sin normas ni parámetros claros, esta modalidad ha ido dando forma a un mercado con avances, pero quedan no pocas lagunas.**

**L**a pandemia castigó con fiereza los engranajes de la economía mundial. Esos aciagos días, que marcaron un antes y un después para la humanidad, aceleraron cambios radicales en diversas materias; entre ellas, el trabajo remoto en cada país y más allá de sus fronteras.

Para los abogados Santiago Gimón, socio de Gimón y Asociados en Venezuela, y Jaime Varela, socio de Puga Varela Canales Abogados de Chile, esta nueva modalidad de trabajo entraña beneficios tanto para trabajadores como para empresas; permite, además, captar recursos humanos en diversas áreas laborales y disminuir costos. Ambos abogados participaron en una conversación conducida por Rubén Ángel, egresado del IESA y experto en recursos humanos.

Los juristas están igualmente en sintonía sobre la necesidad de idear una legislación a escala global, que delimite aspectos clave en las interrelaciones que benefician tanto a los trabajadores como a las empresas. Hasta hoy, en América Latina se ha caminado tímidamente hacia ella. Según Gimón esto es como la economía: marca sus propias reglas.

Este modelo simplemente se va a afianzar cada vez más, porque creo que va a ser una necesidad, al punto de que las empresas, los países, los trabajadores, prestarán servicios

bajo una relación distinta a la laboral y, ante la ausencia de una legislación, de momento se trabajará en función de esquemas que hagan viable su funcionamiento.

Por su parte Varela comenta que las legislaciones deberán avanzar hacia modelos que reconozcan las bondades de este sistema, sin limitarlo, sino todo lo contrario. Al mismo tiempo critica que la legislación laboral es por lo general reactiva: nunca se anticipa a posibles giros de timón de las hoy cambiantes relaciones laborales.

Gimón insiste en que el mundo se hace cada vez más pequeño, y que las fronteras laborales se desarrollan de manera dinámica. Por ello, el orden legislativo debería permitir contratar con grados óptimos de seguridad, tanto para las empresas como para los empleados: «Debe ser un juego limpio y claro».

Según un reporte de la Organización Internacional del Trabajo, entre 2020 y 2021 cerca de un veinte y un treinta por ciento de la fuerza laboral asalariada de América Latina realizó

### El mundo se hace cada vez más pequeño y las fronteras laborales se desarrollan de manera dinámica.

su actividad desde su casa. Ese mismo informe reportó que alrededor de 23 millones de personas en Latinoamérica laboraron bajo la modalidad de teletrabajo durante el segundo trimestre de 2020.

#### Los andamiajes legales

Las experiencias de Chile y Venezuela, pese a tener el trabajo remoto como elemento común, muestran diferencias importantes en materia de legislación y en el desarrollo de la actividad. Mientras que en Venezuela el trabajo remoto tenía un camino recorrido antes de la pandemia, en Chile y otros países de la región el confinamiento dio luz verde a esa nueva realidad. Sin embargo, a pesar de sus bemoles, Chile cuenta con una ley de teletrabajo que llena vacíos para interpretar el trabajo remoto realizado más allá de las fronteras del país. Entretanto, en Venezuela se diseñan estrategias para darle claridad a las contrataciones.

Gimón explica que en Venezuela se ideó un andamiaje basado en la interpretación de la Ley del Trabajo vigente, con la finalidad de brindar a las empresas un marco con el cual blindarse y crear seguridad. En muchos casos, cuenta el abogado, se ha tenido que improvisar.

Hay una legislación muy básica, muy rudimentaria, abierta a múltiples interpretaciones, como ocurre normalmente en el derecho. Se trata además de una ley dirigida básicamente a favor del trabajador, que no permite una interpretación unánime en la manera de regular jornadas laborales, descansos, accidentes, permisos, etc.

Para Gimón otro elemento clave que debe esclarecer la legislación, con base en el Test de Laboralidad, es si existe una relación laboral o no. Ese simple hecho define las características del acuerdo laboral o no laboral que eventualmente se realice.

#### Baches legales

En Chile se promulgó una ley de teletrabajo que parece ser muy robusta. Sin embargo, para Varela su activación, más que solucionar un problema o dar facilidades de acceso, la ley ha sido una traba, llena de falencias.

Nos quisimos hacer cargo de una realidad laboral con una herramienta que está siendo contraproducente al objetivo que se tenía, porque si bien regula el teletrabajo no se hace cargo, por ejemplo, de la situación de las personas que están trabajando fuera del país.

El jurista chileno señala situaciones relacionadas con el descanso, el despido, las licencias médicas por enfermedad, la accidentabilidad laboral. Hay, comenta Varela, una serie de factores que han llevado a algunos empleadores a restringir esta modalidad de trabajo.

Existen también elementos que deben considerarse al definir una relación laboral o no laboral, como son las cargas impositivas que acarrean las disposiciones del régimen previsional local, que pueden resultar poco beneficiosas para el trabajo. La primera recomendación de Varela para los potenciales empleadores es determinar si una contratación requiere necesariamente un vínculo laboral, porque

puede haber actividades que no lo requieren.

Una relación a distancia, destaca Varela, no tiene la misma dinámica. La supervigilancia, la subordinación y la dependencia se hacen más difíciles. Es una relación menos tangible. El empleador debería buscar otra alternativa, a menos que requiera exclusividad. Además, en Chile el teletrabajo obliga al empleador a proveer las herramientas de trabajo, lo que incluye no solo el computador y el teléfono, sino también el mobiliario y el cumplimiento de normas de higiene y seguridad que son muy estrictas.

Por su parte Gimón asegura que se inclinaría, definitivamente, por una relación de orden no laboral con sus controles propios, que incluye no solamente la subordinación y la dependencia, sino también la desvinculación; por ejemplo, mantener correos electrónicos con dominios distintos y eliminar elementos de prueba que permitan determinar la existencia de una relación de orden laboral. Insiste, además, en que una legislación supranacional podría eliminar estas lagunas.

Quizás esa es una reflexión importante, porque mientras los abogados, los de recursos humanos, etc., estamos montando andamiajes y estructuras que no te garantizan un ciento por ciento de protección, puede aparecer una carta mal escrita, un contrato mal realizado, una referencia para una apertura de una cuenta bancaria, una constancia de trabajo para un tema de visado, o para un viaje, o tomar un crédito, que te destruye todo el andamiaje que tú desarrollaste, y te montan en la acera de la existencia de una relación laboral.

### Doble tributación

En cuanto a la tributación que debería prevalecer, Varela explica que en el caso chileno prima el origen, por lo que el empleado deberá pagar im-

puestos. No obstante, aclaró que Chile tiene convenios de doble tributación con muchos países, precisamente para evitar el doble pago de impuestos, en el entendimiento de que la legislación del país austral en cierta forma se hace cargo de ese problema.

Es muy importante la idea de avanzar en una legislación que se haga cargo del problema, y creo que tan importante como eso es que ese avance sea en paralelo a escala multilateral. Es muy inconveniente que cada país tenga su propia legislación porque, si queremos hacernos cargo de una realidad como esta, me parece fundamental que en esta discusión permanente que se tiene al menos acá en Chile, de tratados multilaterales, de libre comercio, de cooperación, estos sean temas que tienen que empezar a ponerse sobre la mesa para que todos tengamos reglas lo más parecidas posibles. Mientras no tengamos esa sintonía, creo que vamos a enfrentar esas dificultades de manera permanente.

En el caso venezolano aún no se tienen parámetros tan claros. Pero explica Gimón que existe el principio de renta global y hay países con los cuales hay acuerdos de doble tributación.

Según los abogados laborales aún quedan muchas cosas por regular: las legislaciones en los países latinoamericanos son reactivas y no preventivas. Según Gimón, son como un animal vivo, muy dinámico, en el cual los países latinoamericanos tienen tantos inconvenientes que quizás el laboral no es la prioridad en muchos casos.

Los gobiernos, incluso —detalla Gimón—, pueden pensar que el teletrabajo no es un problema para ellos, sino para los empresarios. Se preguntarán también qué puede significar ese trabajo remoto para ellos. Quizás no han medido ni monetizado las implicaciones de esa relación laboral. ■

**Los países latinoamericanos tienen tantos inconvenientes que quizás el laboral no es la prioridad en muchos casos.**

## La experiencia de Perú de la que Venezuela puede aprender para recuperar su servicio de agua potable

La experiencia de Perú en la década de los noventa puede ser una lección para reconstruir los sistemas de suministro de agua y saneamiento en Venezuela.

Con la idea de tener a mano una hoja de ruta para recuperar el sector de agua potable y saneamiento en Venezuela, una vez definido un cambio político o una apertura en el país, el Grupo Orinoco Energía y Ambiente elaboró en 2018 una propuesta sectorial para ser discutida en el país y posteriormente con instituciones internacionales, que serían las palancas financieras del proceso.

La iniciativa, aplaudida por el ingeniero Abel Mejía Betancourt, consultor líder de Agua para el Banco Mundial, con una extensa trayectoria en diversos países, tiene muchas similitudes con la experiencia peruana; así lo expresó en una conferencia ofrecida en el Programa de Formación de Gerentes para la Industria de Agua y Saneamiento de Venezuela, del IESA. En las peores condiciones económicas y políticas, hace más de dos décadas esa nación emprendió una transición de los servicios básicos.

Durante el gobierno de Alberto Fujimori comenzó, de la mano del Banco Mundial y otros organismos multilaterales, un proceso de mejora del sector de agua potable y saneamiento, que permitió recuperar un sector fundamental y estratégico para el desarrollo económico y social. Para Mejía Betancourt, el primer paso para enderezar el timón en naciones empobrecidas y en situaciones críticas es que los gobiernos entiendan la necesidad de dejar de lado el factor político, formular planes maestros y pedir ayuda a tiempo. La experiencia peruana puede ser referencia para Venezuela:

En ese momento (1990) Perú, que registraba inflaciones interanuales de más de 7.000 por

ciento, estaba en una situación de impago, con un *default* prácticamente abierto con el Fondo Monetario Internacional, con acreencias con el Banco Mundial y otros entes bilaterales. Para la época, Perú estaba en una situación económica y social muy crítica.

Mejía Betancourt, que ha liderado en el Banco Mundial equipos técnicos de primer nivel y equipos internacionales encargados de la preparación y supervisión de proyectos de inversión, advierte que la infraestructura hidrica necesita una visión de largo plazo —de cincuenta años o más—, toda vez que requiere un trabajo de envergadura con lapsos y metas, para el que los países deben prepararse.

Luego de que el Banco Mundial y el gobierno de Fujimori retomaron las relaciones, comenzó el gran reto de llevar agua potable a las casas de los peruanos. Cuenta Mejía Betancourt que, previo a los acuerdos para obtener ayuda financiera, debió cumplirse una serie de pasos para obtener el visto bueno del organismo multilateral y convertir al Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (Sedapal) en una empresa eficiente, autosostenible y capaz de cumplir sus metas.

Pero el camino de estas transformaciones no es tan simple. Según Mejía Betancourt, los países deben prepararse para asumir los grandes retos que implica cambiar el rumbo del país y pensar y visualizar el futuro.

Mejía Betancourt sintetiza el boquete técnico que se emplea en estos casos. El primer paso consiste en levantar la información básica física y social. Luego debe diseñarse un Plan Maestro, del cual se evalúa la factibilidad. Deben realizarse estudios profundos de impacto medioambiental, para más adelante desarrollar el diseño de ingeniería. El siguiente eslabón de la cadena da ini-

cio a los arreglos financieros, cuando comienza la mayor presencia de organismos internacionales. Seguido viene el proceso de licitaciones y contratación de obras; finalmente, se da luz verde a la fase de operación y mantenimiento.

### La crisis de Perú y la asistencia internacional

La decisión del gobierno peruano de solucionar su profunda crisis convocó a un importante grupo de apoyo de organismos multilaterales. Recuerda Mejía Betancourt que el programa con los multilaterales se enmarcaba dentro de los mismos parámetros que los adoptados durante el segundo período de gobierno de Carlos Andrés Pérez, en Venezuela.

- Enero de 1991: Perú pacta con el Fondo Monetario Internacional un programa de ajustes y la contratación de deuda internacional, además del financiamiento del déficit presupuestario y las deudas con el Club de París.
- Junio de 1991: se lanza un gran plan de ajuste estructural patrocinado por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.
- Febrero de 1992: Perú solicita al Banco Mundial ayuda para la privatización de Sedapal y el financiamiento de ese programa.
- Marzo de 1992: se acuerda un plan de ajuste macroeconómico, la liberalización comercial, la reforma financiera y se impulsa la privatización (en las áreas de electricidad, telecomunicaciones, agua, minería, pesca, entre otras).

Durante este proceso se acuerda también un programa de emergencia y desarrollo social dirigido a los sectores de mayor pobreza, mediante atención a necesidades de alimentación, salud y educación, y un programa de empleo, para lo que se crean fondos de

inversión social. También se implementa un programa de rehabilitación de la infraestructura civil, que incluye carreteras, electricidad, agua y saneamiento. Al mismo tiempo, se suscribe un acuerdo de asistencia técnica reembolsable y no reembolsable con Japón, uno de los principales prestamistas del gobierno de Alberto Fujimori. En esta etapa el Banco Mundial presenta un informe que analiza los sectores de infraestructura, para tener un marco referencial de lo que se iba a hacer en cada uno, y se logran grandes acuerdos de cómo se iba a avanzar en los distintos campos.

### Perú logró su cometido y Venezuela se prepara

El ingeniero Mejía Betancourt rescata de la experiencia de Perú, que logró construir una institucionalidad sólida que se mantiene a flote a pesar de la corrupción y la cárcel de casi todos sus presidentes. Asegura que Perú logró mantener un avance notable en el sector de agua potable y saneamiento en los últimos treinta años, lo cual valida el modelo sectorial adoptado.

«El documento elaborado por el Grupo Orinoco prioriza lo que debemos y podemos hacer, al tiempo que propone una estrategia y mandato, tras evaluar las capacidades actuales del sector, estimar los recursos humanos y financieros», señaló Mejía Betancourt.

Para Mejía el objetivo principal para la Venezuela del futuro es simple: «Que la gente reciba agua potable, continua y suficiente». Entre las metas tempranas se proyecta la posibilidad de que en un año se logren cincuenta litros por habitante por día, y en cinco años se llegue a los 200 litros. «Si conseguimos esto, habremos alcanzado una meta heroica», apunta Mejía Betancourt, y acota que eso sería posible si se desata el nudo gordiano que representan los sistemas de captación, tratamiento y conducción del agua,

**Los proyectos de agua necesitan una visión de largo plazo, más que otros sectores, y al mismo tiempo deben resolverse problemas del cortísimo plazo.**

hasta la entrada de la ciudad, lo cual engloba infraestructura, personal y recursos financieros.

Pese al terrible deterioro de los sistemas de agua potable en Venezuela el experto asegura que es posible salir adelante, no solo porque la experiencia de Perú lo ha demostrado, sino también porque Venezuela cuenta con una robusta infraestructura, construida durante los gobiernos democráticos. El plan llamado «Hoja de ruta» plantea cinco desafíos prioritarios:

1. Recuperar la infraestructura troncal.
2. Revertir el mal servicio de los prestadores.
3. Paralizar los grandes proyectos que distraen la atención y no son la solución.
4. Asegurar financiamiento de gastos corrientes e inversión.
5. Construir un sistema de captación y formación de recursos humanos.

Para Mejía Betancourt, la Hoja de ruta contiene hitos para su puesta en acción desde el primer día de la transición: este elemento del plan es importantísimo, toda vez que no se puede perder tiempo.

El experto concluye que es importante tener claro el telón de fondo político; especialmente, la visión y los incentivos de los actores en el área de las finanzas o agentes políticos «que mueven la aguja». Sostiene, además, que las organizaciones internacionales de financiamiento pueden ayudar mucho; pero advierte, sin ánimo de restar optimismo, que no es fácil lidiar con ellas, sus procedimientos y personajes. Los proyectos necesitan organizaciones fuertes y equipos técnicos preparados que manejen las burocracias internacionales.

Mejía Betancourt reitera que los proyectos de agua necesitan una visión de largo plazo, más que otros sectores, y al mismo tiempo que deben resolverse problemas del cortísimo plazo, del día a día. Finalmente, muestra su optimismo: la emergencia institucional y económica que vive Venezuela se superará y los resultados comenzarán a observarse entre tres y cinco años. Está convencido de que, cuando se produzca una eventual transición política, las decisiones sobre qué hacer con Hidrovén y las demás «Hidros» serán inmediatas, en cosa de días. Confía en que la capacidad, el compromiso y la coherencia del Grupo Orinoco serán decisivos. 

## Turimiquire: el rescate de una infraestructura vital para el oriente del país

**Una de las presas del sistema de suministro de agua de Turimiquire en la cuenca alta del río Neverí sufre filtraciones que se han agravado por más de tres décadas. Es necesario bajar el nivel del embalse y emprender obras estructurales de gran calado para garantizar la estabilidad estructural de la presa y el suministro de agua potable a Barcelona, Puerto La Cruz y la isla de Margarita.**

**E**l embalse de Turimiquire es la infraestructura clave de uno de los sistemas de abastecimiento de agua potable más importantes de Venezuela. Fue diseñado para servir al eje Barcelona-Puerto La Cruz y a la isla de Margarita, uno de los polos turísticos más relevantes del país.

Por capacidad de suministro, Turimiquire regula un caudal superior al del embalse de Camatagua, el más grande de la región central de Venezuela. De manera que tiene una importancia estratégica para todo el oriente del país.

El ingeniero Rafael Guevara Briceño —ingeniero civil de la Universidad Católica Andrés Bello, con maestría en Hidráulica de la Universidad Stanford, Estados Unidos, y con una amplia experiencia en la gestión de infraestructuras hídricas—, explicó al grupo de asistentes a una conferencia virtual organizada por el IESA:

El embalse Turimiquire regula las aguas del río Neverí, en la serranía de Turimiquire, en la región nororiental de Venezuela. Este embalse se puso en operación en 1988, luego de que el túnel de trasvase se terminara en 1983. El problema es que ha venido teniendo filtraciones importantes durante los últimos treinta años, a pesar de que se han hecho ocho intervenciones para tratar de resolver esta grave situación.

La capacidad por diseño de almacenamiento del embalse, construido a 328,8 metros sobre el nivel del mar, es de 424 millones de metros cúbicos de agua, con un caudal regulado de 21 metros cúbicos por segundo.

El sistema se complementa con la presa Las Cañalitas y una planta de potabilización, construida a 172 metros sobre el nivel del mar, con capacidad de diseño para tratar 15 metros cúbicos por segundo (el proyecto original se modificó, y la planta de potabilización solo emplea una parte de su capacidad, exclusivamente para las aguas que se destinan a Cumaná y la isla de Margarita). Además, no se construyó la aducción prevista para surtir directamente a Barcelona, por lo que el agua que recibe la capital del estado Anzoátegui se trata en otra planta.

### La estructura del sistema

Del embalse Turimiquire, que se surte del río Neverí, parten tres sistemas de suministro: uno para el eje Barcelona-Puerto La Cruz, con capacidad nominal de 4,5 metros cúbicos por segundo, y una línea de suministro superficial a Margarita, cuya extensión es de 34 kilómetros, que tiene una capacidad de 3.500 litros por segundo y se complementa con dos tuberías submarinas de 35 kilómetros, para surtir una capacidad nominal de 1.750 litros por segundo; pero, como indica Guevara Briceño, envía efectivamente 1.600 litros por segundo.

En el sistema hay dos presas: Las Cañalitas, tipo CFRD de enrocado con pantalla de cemento, con un área de 52.000 metros cuadrados y un volumen de 4,5 millones de metros cúbicos, y más al sur queda la presa de Algarrobo, de tierra zonificada, para un volumen de 3,7 millones de metros cúbicos.

### Las filtraciones: un lastre histórico

Precisamente en la presa Las Cañalitas han ocurrido filtraciones que han significado importantes pérdidas de caudal y, además, han afectado la infraestructura. Esta situación constituye un riesgo grave para el sistema que surte a la parte más poblada del oriente venezolano. Según Guevara Briceño,

esta obra tiene una buena calidad de construcción, porque se mantiene aunque sufre una gran cantidad de filtraciones. Estas filtraciones han llegado a 9.000

litros por segundo, son importantes; de hecho, estas fugas equivalen a más de la mitad del caudal que recibe hoy Caracas y lo que debería recibir una ciudad de alrededor de dos millones de habitantes. Este volumen de agua tiene más de treinta años atravesando el enrocado de la presa, lo que genera un efecto no positivo para las poblaciones que se surten de Turimiquire. Es importante que se le preste atención a este problema, porque se puede hacer más grave. Esperemos que no haya un colapso en la presa por las filtraciones.

## Ocho intervenciones

Durante más de treinta años se han hecho ocho intervenciones importantes para tratar de resolver este problema, con un gasto del orden de los cincuenta millones de dólares, exactamente la mitad de la inversión total en la presa, que se calcula en unos cien millones de dólares.

Las filtraciones comenzaron en 1990, con una pérdida de 300 litros por segundo, y han aumentado progresivamente hasta los 9.000 litros por segundo. La respuesta ha sido reactiva y limitada, con obras de ingeniería de ejecución adecuada, pero no han sido más que paliativos capaces de reducir las filtraciones por períodos cortos. Pero el problema reaparece de manera recurrente. Como recuerda Guevara,

se hicieron reparaciones con arena y grava con una granometría que recomendó el doctor Barry Cook, un experto internacional en este tipo de estructuras. Hay que subrayar que todo esto se hizo bajo el agua, por lo que hubo que buscar unas balsas en Guri. El material se fue metiendo gradualmente y se redujo la filtración a 600 litros por segundo. El trabajo quedó a medias, porque al Ministerio del Ambiente se le agotó el presupuesto. Una inversión adicional hubiese sido oportuna y eficaz.

En 2008, el Gobierno venezolano contrató a la empresa suiza Carpi, que patentó un sistema de impermeabilización de enrocado con pantalla, con geomembranas de PVC y otros materiales. La compañía comenzó a trabajar y terminó la primera fase de la reparación en julio de 2011, que cubrió 10.105 metros cuadrados de losa de la presa y, como consecuencia, las

filtraciones se redujeron a 2.117 litros por segundo con una inversión de unos treinta millones de dólares.

«Como siguen las filtraciones se acuerda una fase dos y, en agosto de 2017 se concluye esa parte. Se cubrieron 2.818 metros cuadrados de losa y particularmente en la zona más crítica se cubren 93 metros cuadrados en la cota 260. El costo fue siete millones de dólares», añade Guevara. Sin embargo, el problema se agravó y las filtraciones volvieron a escalar hasta aproximadamente 6.000 litros por segundo, porque en la zona más crítica se usaron otros materiales y se detectaron cráteres importantes; se confirma así que este método de repa-

## Mientras no se hagan las reparaciones estructurales, el suministro de agua potable a las zonas más pobladas del oriente del país está en permanente riesgo.

ración no atendía la verdadera causa del problema y, en consecuencia, no resultó eficaz a la luz de los resultados.

Según la opinión de Guevara Briceño, aparte de la complejidad intrínseca de los trabajos, el problema es que las obras se han hecho bajo el agua sin reducir suficientemente el nivel del embalse. En consecuencia, la zona en reparación se encuentra a más de cincuenta metros de profundidad, lo que hace casi imposible una reparación adecuada del área de falla. Esto implica grandes complicaciones técnicas adicionales.

## La solución: bajar el embalse

Para Guevara, la única solución estructural del problema consiste en reducir el nivel de agua en la presa. Habría que comenzar el vaciado, que puede tardar un año, mientras que las reparaciones necesarias requerirían otro año adicional para recomenzar el llenado.

La situación reviste carácter urgente porque la estructura puede registrar un colapso mayor y comprometer el suministro de agua, sobre todo a Margarita. De aprobarse este calendario de obras, el eje Barcelona-Puerto La Cruz cuenta con opciones para enfrentar la contingencia, de manera que el reto es cómo mantener el suministro hacia Margarita.

Es necesario establecer una demanda de contingencia para Nueva Esparta, que puede ubi-

carse en 950 litros por segundo, durante seis u ocho meses, aunque la demanda no contingente, si nos atenemos a un consumo promedio de 250 litros por día por persona, llegaría a 1.600 litros por segundo.

La propuesta es reducir el consumo por persona a 150 litros por día. Habría que hacer una masiva e intensa campaña de concientización sobre la necesidad de resolver el problema del sistema Turimiquire, para que la isla cuente con un servicio de agua suficiente y estable.

¿Cómo se abastecería Margarita durante la contingencia? Previamente habría que optimizar el funcionamiento de los sistemas de suministro submarino, que operan a poco más de cincuenta por ciento de capacidad instalada. «Contar con esa conexión sería ideal, porque daría capacidad de sobra para trabajar en Turimiquire», dice Guevara Briceño. En especial se deberá reforzar y reparar el sistema Cariaco-Margarita, que también opera por gravedad desde el embalse de Clavellinos en el estado Sucre y es complementario al sistema Turimiquire para el abastecimiento de Margarita.

Igualmente habría que recurrir a plantas desalinizadoras porque, de hecho, el gobierno tiene 29 plantas relativamente nuevas en Margarita.

Tenemos información de que no están en operación, porque el Estado no las ha querido recibir por costos de combustibles y mantenimiento. Pero hay muchas plantas en funcionamiento del sector privado. Mi estimación es que se pueden activar cincuenta plantas privadas, que pueden suministrar 400 litros por segundo para manejar la contingencia.

Habría que revisar también la situación de los tres embalses que existen en Nueva Esparta —San Juan, Guatamare y La Asunción— que fueron construidos para abastecer, de forma consolidada, 325 litros por segundo. «Pero no se sabe en qué condiciones están y habría que rehabilitar lo que se pueda», apunta Guevara Briceño.

Poner el sistema Turimiquire en óptimo funcionamiento es una tarea costosa y compleja. Pero lo cierto es que, mientras no se hagan las reparaciones estructurales, el suministro de agua potable a las zonas más pobladas del oriente del país está en permanente riesgo. 

# GERENCIA HECHA EN VENEZUELA

## Sesenta años después de Maracay: Venezuela necesita más que nunca el aporte de sus gerentes

Érika Hidalgo López

**Un grupo de actores relevantes de la gerencia y la academia venezolana debatieron, convocados por el IESA y la AVE, sobre el papel social de la empresa en un momento tan complejo del país, para «recoger el testigo» de los pioneros que, hace seis décadas, abrieron el camino a una gerencia responsable y transformadora.**

Entre el 17 y el 21 de febrero de 1963 se reunieron, en los amplios espacios del Hotel Maracay (en Venezuela, estado Aragua), más de cien altos ejecutivos y gerentes de compañías venezolanas y extranjeras, representantes del gobierno del entonces presidente Rómulo Betancourt, prelados de la Iglesia católica incorporados a la tarea educativa y el activismo social, intelectuales y expertos venezolanos y foráneos para reflexionar, por primera vez en el país, sobre el papel social de la empresa con una visión de largo plazo.

La convocatoria fue una idea afortunada del entonces presidente de la Fundación Creole, Alfredo Anzola Montauban, que contó con el impulso del histórico empresario venezolano Eugenio Mendoza Goiticoa y la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE), precursora de la promoción de la gerencia profesional en Venezuela, fundada en 1957. Fueron cuatro jornadas de intenso trabajo, no solo por las densas e informadas exposiciones, sino también por el diálogo constante, cuyo fin fue acercar posiciones divergentes sobre la conducción del país y las actuaciones de un sector privado, que había limitado su acción social a la filantropía individual, y un Estado que tenía la vocación de controlarlo todo, gracias a la abundancia de la renta petrolera.

Seis décadas después el Instituto de Estudios Superiores de Administra-

ción (IESA) y la Asociación Venezolana de Ejecutivos decidieron no solo rendir tributo a ese encuentro de pioneros de la responsabilidad social empresarial, sino también tomar el testigo de aquella obra primigenia de reflexión y diseño estratégico, en una Venezuela radicalmente distinta. Hoy es necesario actualizar la definición de ese papel que se espera de las empresas, como parte de un hábito de solidaridad o un impulso humanitario y como parte estructural de su estrategia de producción y supervivencia.

El 25 de abril de 2023 se realizó en el IESA el foro «El reto de la responsabilidad social 60 años después de Maracay», como parte de las actividades del proyecto «Pensamiento Gerencial Venezolano», actualmente en desarrollo en el Instituto. En este foro se discutió sobre la evolución del concepto y la práctica de la acción social de las empresas a lo largo de estas décadas y se pusieron en perspectiva los retos para mantener y expandir esta estrategia en el futuro. Frank Briceño Fortique —uno de los fundadores del IESA, pionero de la gerencia profesional e impulsor del proyecto «Pensamiento Gerencial Venezolano»— comparó aquel encuentro con los «sínodos griegos, reunidos en ágoras, donde los pensadores defendían sus ideas políticas y filosóficas».

### Gustavo Roosen: retomar las banderas

El presidente del IESA, Gustavo Roosen, señaló la pertinencia de rescatar el legado del seminario de Maracay, porque «fue punto de arranque para la generación de una cultura gerencial con caracteres propios, dinámica en sus conceptos, sustentada en valores y comprometida con el progreso integral de Venezuela» y añadió en su discurso de apertura del foro:

Solo las sociedades e instituciones que recuperan su memoria tienen la posibilidad de crecer y trascender. Recuperar el pasado es recuperar la función de la semilla, y estudiar para entender la riqueza de su transformación. Somos dueños y responsables de un legado que se forjó en un proceso de enriquecimiento de la gerencia y sus formas en Venezuela, un proceso que tuvo su origen en hombres inspiradores y propulsores que merecen ser recordados y honrados.

Érika Hidalgo López

Periodista

Para Roosen, los conceptos de la gerencia han penetrado no solo en las empresas, sino que se han asentado en las prácticas de otros actores sociales, lo que considera un avance. Pero deja claro que las realidades del país y del mundo conducen a nuevos retos que necesitan aproximaciones y conocimientos adaptados a las circunstancias.

La gerencia incluye y da respuesta a fenómenos actuales como la masiva difusión de la información, la virtualidad, la inteligencia artificial que son parte de los nuevos retos. Hasta ahora nos hemos ocupado de retos fundamentales de la producción, organización, relación hombre-trabajo, generación de riqueza y el reparto equitativo del valor social, pero tenemos que añadir nuevas preocupaciones y dimensiones.

Este evento debe dar un nuevo impulso a la maduración de nuestra gerencia, con una visión humanista de libertad, bienestar colectivo y convivencia. La responsabilidad social es un atributo de la gerencia, dijo Alfredo Anzola; es decir, una de sus funciones. La forma de entender esta responsabilidad ha permitido dar solidez a instituciones que son ejemplos de buen hacer para la sociedad, en los ámbitos de la salud, la cultura, el ambiente, la promoción de inversiones, la formación para el trabajo, entre otros.

El profesor del IESA Jean Yves Simon explicó el proyecto Pensamiento Gerencial Venezolano, inspirado por una idea de Frank Briceño Fortique, cuyo objetivo modular es recopilar, sistematizar, analizar y difundir la obra no solo académica, sino también práctica de la gerencia tanto en el sector público como en el privado en Venezuela. Si bien es cierto que la gerencia tiene principios, métodos y tendencias de alcance general, la realidad de cada país determina los modelos de gestión que son construcciones culturales.

Los países tienen sus propias singularidades, que vienen de su geografía, su historia y cultura. No hay dos países iguales, por lo que no vale copiarse. Se pueden tomar los mejores elementos de

otras experiencias y adaptarlos a nuestra singularidad, pero el camino hacia el éxito es propio, exclusivo y único.

Este proyecto implica un trabajo de enorme alcance, pues incluye distintas líneas de investigación que van desde la recopilación bibliográfica hasta el estudio de casos de éxito, pasando por el análisis de opinión pública; por ejemplo, cómo han abordado los medios de comunicación la actividad empresarial. Como explica Simon:

Venezuela debe conocerse a sí misma en su singularidad, identificar sus obstáculos y, sobre todo, identificar sus fortalezas. El IESA tiene un papel fundamental en esta dinámica, porque somos una escuela que forma gerentes y líderes responsables. El papel del gerente es diseñar, construir y desarrollar organizaciones, velar por el uso óptimo de los recursos y garantizar la sostenibilidad del sistema. El IESA estudia el pensamiento gerencial venezolano como un pilar de la singularidad venezolana y una de sus fortalezas.

#### **José María de Viana: la pobreza es la madre de todas las miserias**

El presidente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos, José María de Viana,

todas las miserias que afectan a la sociedad venezolana—, se resuelven con la generación de riqueza y eso se logra con la creación de miles de empresas dirigidas por los principios de gerencia moderna, venezolanos competentes apasionados por las mejores prácticas.

De Viana, expresidente de las empresas Hidrocapital y Movilnet, recordó que en los años sesenta del siglo pasado Venezuela se convirtió en un país pujante, dejó de ser una nación palúdica y donde campeaba la miseria, por lo que los empresarios se vieron en la posición de contribuir con su experiencia y capacidad a la consolidación de una nación moderna.

#### **Tres claves de Maracay**

De Viana identifica tres elementos clave que se desprenden de las conclusiones del foro de Maracay. «La primera es que el futuro no existe, sino que se construye y para ser exitosos se requiere gente con competencias indispensables para construir riqueza con buenas prácticas gerenciales, un arte y ciencia que debe investigarse, estudiarse y difundirse».

La segunda es que los grandes problemas de cualquier país, enfrentados por un liderazgo competente e inspirador, son generadores de unión y una gran energía que se logra al poner

**La responsabilidad social es un atributo de la gerencia, dijo Alfredo Anzola; es decir, una de sus funciones.**

na, recordó que esta institución es una de las pioneras en sacar los principios y prácticas de la gerencia moderna de los muros de las empresas para enfrentar problemas sociales. Según el directorio y también docente del IESA:

En marzo de 1957, un grupo de ejecutivos de empresas nacionales e internacionales fundaron la AVE, como una asociación civil sin fines de lucro, pero tampoco gremiales. Era una organización un poco rara, porque desde el principio su objetivo fue contribuir al desarrollo humano del país mediante el estudio y la práctica de los principios de la gerencia moderna.

Para la AVE los grandes problemas del país —especialmente la pobreza, que es la madre de

en sintonía la diversidad y el antagonismo de las personas. Y la tercera es que, en un país pobre,

... los problemas sociales son colosales y requieren las competencias de todos los gerentes, no solo de los del Estado. Participar activamente en la erradicación de la pobreza y todos sus males asociados es indispensable para lograr empresas prósperas, de manera que la acción social eficaz de la empresa no es solo un acto de filantropía, sino la mejor práctica gerencial.

#### **Testigo presencial**

La memoria de Frank Briceño Fortique, ejecutivo y pionero de la formación gerencial en Venezuela, es una fuente prodigiosa de experiencia, conocimiento

y capacidad intelectual. La gerencia ha sido su campo durante décadas y, además, siendo muy joven, estuvo presente en Maracay en el cónclave seminal de la responsabilidad empresarial en el progreso social del país.

Maracay fue una cantera de ideas que se han convertido, muchas, en realidad. El tema de la educación fue el más discutido, y se plantearon soluciones urgentes con participación activa de las empresas en su promoción, apoyo financiero y desarrollo. La iniciativa privada ha cumplido, pero falta mucho.

Educación y salud fueron las dos grandes prioridades que se consensuaron en Maracay. Estas dos áreas siguen siendo, hoy,

### En Maracay se logró cambiar el acendrado concepto de que lo que es bueno para la empresa es bueno para el país, por una necesaria inversión de términos: lo que es bueno para el país es bueno para la empresa.

tareas pendientes en un país que ha retrocedido en no pocos frentes. Como explica Briceño Fortique, con la angustia de quien ha visto la posibilidad de construir un país distinto y mejor,

Hace sesenta años había escasos ocho millones de habitantes en Venezuela y más del cincuenta por ciento era menor de quince años, por lo que se creó un sistema educativo con amplia participación y sólido, mientras que hoy la enseñanza básica no enseña ni siquiera a leer correctamente. Ese es uno de los temas que debemos destacar. En los primeros veinte años de este siglo se ha quintuplicado el conocimiento en el mundo, pero en Venezuela se ha quintuplicado el descenso de la calidad educativa.

El veterano gerente venezolano enfatiza:

Maracay propuso un cambio fundamental, trascendental, que fue el paso de los mecenazgos personales a la acción social corporativa, que con el tiempo se fue afianzando. Con esa inspiración, se logró cambiar el acendrado concepto de que lo que es bueno para la empresa es bueno

para el país, por una necesaria inversión de términos: lo que es bueno para el país es bueno para la empresa.

Nuevas generaciones de gerentes deben incorporarse a la construcción de un modelo de responsabilidad social realmente eficiente. Hay mucho por hacer; pero es importante entender que es necesario repetir la experiencia del consenso de Maracay.

#### ¿Qué se planteó? ¿Qué se logró?

La primera mesa de debate se dedicó a presentar el balance, puesto en perspectiva, de aquella jornada sobre gerencia responsable en Maracay. El profesor del IESA Alejandro Cáceres señaló que, con la llegada de las grandes petroleras al país, comenzó una estrategia más estructurada

de acción social. Sin duda, la industria petrolera —sostén histórico de la economía venezolana desde la segunda década del siglo XX— necesitaba servicios, proveedores y personal más calificado y en mejores condiciones, por lo que la inversión en planes de salud y educación fue una necesidad rápidamente detectada.

Junto con las petroleras, prácticamente en simultáneo, aparecieron o se consolidaron «grandes empresas nacionales como el Grupo Mendoza Goiticoa, el Grupo Vollmer, Empresas Polar y La Electricidad de Caracas, entre otras, que tomaron iniciativas de alcance social para darle solución a temas de educación, salud, agricultura, deportes y vivienda», primero para sus trabajadores y luego avanzaron hacia escenarios más amplios, destacó Cáceres.

En el cónclave de Maracay se abordaron los grandes problemas sociales del país, con énfasis en la educación, y el papel social de la empresa que podía ser más estructurado y ganar mayor alcance. Los últimos dos días se utilizaron para una reflexión estratégica que permitió idear proyectos, mecanismos de implantación y de gestión. Cáceres explicó la pertinencia y la oportunidad del seminario:

Ese fue un ejemplo de una verdadera reflexión estratégica. Cuan-

do se analiza la agenda de este evento, uno ve una curaduría muy importante y cuidadosa, se ve la mano de una multinacional líder a escala, la Standard Oil de New Jersey, hoy ExxonMobil, que estaba representada en Venezuela por Creole, para escoger a invitados con alta relevancia, influencia y capacidad para conseguir objetivos concretos de largo aliento.

Justo cuando había una nacionalización petrolera en cámara lenta, es importante que la Fundación Creole diera este paso para realmente sembrar el petróleo en Venezuela, porque el haber propiciado ese evento, acercado a estas empresas, fue un paso de proyección histórica en la conciencia cívica de nuestro mundo empresarial, como dijo Iván Lansberg Henríquez.

A renglón seguido participaron en el foro del IESA dos presidentes de organizaciones surgidas de la inspiración del encuentro de Maracay sobre responsabilidad social en el progreso de Venezuela: Diana Vegas Castro, del Grupo Social Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP), y Amarú Liendo, del Dividendo Voluntario para la Comunidad (DVC). Vegas Castro explicó que el CESAP es una red de 19 ONG con cobertura nacional que está a punto de celebrar su cincuentenario: «Atendimos a 200.000 personas en 2022, con un equipo de 700 personas». Cada vez el trabajo de acción social se vuelve más complejo, debido a la situación política y económica del país:

Muchos de los angustiosos pre-sagios que se hicieron en el foro de Maracay se han cumplido al pie de la letra. Como lo decía el padre José María Vélez, de Fe y Alegría, un país con enseñanza estatista será un país con una prensa estatista, organizaciones sociales estatistas y, por supuesto, una economía estatista.

Pero la red se ha valido de una larga experiencia gerencial para mantener sus programas funcionando, con menos recursos disponibles. El CESAP ha cumplido una extensa tarea de educación de adultos en barrios populares y promoción del emprendimiento, con la idea de que «las personas sean útiles a sí mismas y a la sociedad; que se ocupen de sus propias vidas».

El CESAP consiste en un conjunto de organizaciones sociales descentralizadas que comparten un patrimonio común, unas reglas, una planificación y un sistema de trabajo social mediante alianzas. Con esta experiencia, «fundamos Bangente para financiar pequeños emprendimientos, y el padre Armando Jansens fue su presidente, mientras que con el sector privado se han hecho muchos programas de responsabilidad social». Diana Vegas aclara:

Somos sin fines de lucro, pero también sin fines de pérdida, con una administración solvente, sólida y cuidadosa, y así hemos logrado trascender dos generaciones. Ahora queremos crear una Universidad de Innovación Social, con el nombre de Armando Jansens, para convertir en conocimiento el trabajo social, toda esa experiencia, para promover una acción social con excelencia.

#### Una experiencia de cooperación internacional

Amarú Liendo es un joven ejecutivo que dirige una de las más antiguas entidades empresariales focalizadas en la acción social, el Dividendo Voluntario para la Comunidad (DVC), cuya historia es un ejemplo concreto de responsabilidad social ejercida con seriedad, transparencia y buena planificación. En un momento histórico en el que la imagen del empresariado ha sido atacada sistemáticamente, el DVC se ha propuesto valorar el impacto de la responsabilidad social privada: la Universidad John Hopkins (Baltimore, Maryland) certificó que el DVC es un modelo único en el mundo de institución empresarial socialmente comprometida.

«No somos una ONG o una fundación creada por las empresas, sino una institución orgánicamente empresarial que destina parte de sus dividendos al trabajo social», expone Liendo para separar las aguas.

La labor del DVC se ha ido transformando, porque la responsabilidad social corporativa ha mutado en los últimos años. Lo que hacíamos hace cuarenta o cincuenta años, y lo que nos atrevemos a hacer en los últimos veinte, son casi logros heroicos. Hoy, con una destrucción del parque empresarial venezolano enorme, parece impensable que haya empresarios con voluntad

de tener iniciativas sociales; pero los hay y son muchos.

Una parte sustancial del trabajo del Dividendo es gestionar sobre el terreno ayuda internacional que ha llegado, debido a la larga crisis económica que ha padecido Venezuela.

Los programas de ayuda humanitaria han generado tranquilidad y contención social; pero esos fondos han venido en declive. El Dividendo vio una oportunidad en la contribución para gestionar los más importantes programas de Unicef en educación y salud, y nos vimos obli-

pueden echar la historia atrás. El mejor momento para plantar un árbol es hoy.

#### Con la caja abollada

A Germán Toro Arévalo, presidente de Corpaañal, le preocupa el financiamiento de la responsabilidad social empresarial. Con la visión de un empresario experimentado, Toro señala que es imposible la existencia de empresas sanas en sociedades enfermas, por lo que la acción social, a su juicio, no admite demora ni desmayo.

Aún con la «caja abollada» los gerentes venezolanos deben encontrar fórmulas de hacer trabajo social, por lo que propone acciones de pequeña escala, que

### Con la llegada de las grandes petroleras al país comenzó una estrategia más estructurada de acción social.

gados a incorporar nutrición, porque el niño que no come no aprende. Las escuelas son centros de reunión para la entrega de alimentos y que esa actividad incentive la labor educativa.

Liendo ofrece un dato concreto: más de 500.000 venezolanos de escasos recursos, especialmente población en su primera infancia, se han beneficiado de los programas del DVC con fondos internacionales.

Liendo explica que la calidad gerencial del DVC ha sido determinante para seguir ejecutando programas de apoyo a sectores vulnerables, especialmente niñas y niños. Le preocupa el evidente deterioro nutricional de un creciente porcentaje de la población infantil, que no recibe una alimentación adecuada durante los primeros mil días de vida, un período crítico para el desarrollo posterior.

Hace sesenta años un grupo de venezolanos con roles protagónicos discutió sobre estrategias que pusieron la educación y la salud como prioridad, lo que significó que durante las siguientes décadas se desarrollaron programas educativos y sanitarios que incidieron en generaciones de venezolanos más sanos, con más capacidades. Hoy eso está en riesgo y es posible que, en diez, quince o veinte años nuestros muchachos no sean tan rápidos y tan pilas; que nos parezcamos más a los países más pobres. Los niños que no recibieron asistencia no

impacten a trabajadores y al entorno social de cada compañía. El voluntariado es una herramienta inestimable en este tipo de estrategias. Por ejemplo, habla de gerentes que dediquen tiempo a enseñar en las escuelas locales, apoyar trabajos de rehabilitación de espacios. Para este tipo de tareas no se requieren grandes erogaciones de recursos, sino altas dosis de voluntad y creatividad.

Hay que echarle pichón y seguir adelante, porque tenemos muchísimo por hacer, aun sin recursos. Las empresas venezolanas tienen que reforzar las alianzas, como la Alianza Social de VenAmCham, para compartir información y experiencias de buenas prácticas. Al final, nadie se pone a inventar la rueda solo. Las empresas deben aportar a las organizaciones sociales muchas de sus fortalezas.

#### Empresas B

Por su parte, Claudia Valladares, presidenta de Impact Hub Venezuela, se focaliza en las nuevas tendencias gerenciales que incluyen desde su génesis la responsabilidad social empresarial como un principio transversal en sociedades que se preocupan por la transición energética, los efectos del cambio climático o los desbalances sociales. A su juicio, hay que promover un nuevo modelo de organización de «triple impacto»: social, ambiental y financiero, porque, al final, ninguna empresa puede ser socialmente responsable si no es igualmente rentable.

El modelo de Empresas B es la concreción de una estructura de negocios que incluye, desde su génesis y propósito, elementos de sostenibilidad ambiental, compromiso social, transparencia, exigentes estándares de gobierno empresarial y vinculación activa con el entorno social. La diferencia de este modelo es que la responsabilidad no se entiende como una función de la empresa, sino que es parte del modelo de negocio mismo.

Valladares cita ejemplos como la fabricación de productos plásticos, a partir de semillas de aguacate y de otras especies vegetales. «Tenemos 17 objetivos claros que plantean diferentes retos que nos sirven para definir los impactos que queremos generar. Estos objetivos se pasean por el hambre cero, fin de la pobreza, la paz, la protección del mundo submarino, la ecología y las alianzas estratégicas con sectores sociales».

En el mundo, cuenta la ejecutiva, hay 7.000 compañías certificadas como Empresas B, de las cuales mil son latinoamericanas y solo cinco venezolanas. La generación de productos y servicios sostenibles en el país es un gran reto pendiente: «Las empresas deben generar el valor compartido del que hablaba el profesor Michael Porter: por cada dólar que se genera de utilidad habría que dedicar otro dólar a producir valor social o ambiental».

### Déficit alarmante

Desde su perspectiva académica, el vicerrector administrativo de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Gustavo García, expone datos alarmantes: en el país se acumula un déficit de 250.000 educadores y los centros académicos gradúan alrededor de mil profesionales por año.

Un reto como este debería convocar a todos los sectores. En la universidad estamos pensando en una fórmula urgente, porque la demanda por período lectivo no alcanza a más de quince alumnos. Hay una ausencia de interconexión institucional, graves deficiencias y diferencias de calidad en todo el país y ausencia de subsidios.

Estamos evaluando una doble malla curricular para que todas las carreras tengan un componente docente, con contenido específico, mucho más transversal y con estímulos claros para que estos estudios tengan un valor agregado. No es lo mismo decirle a una persona que estudie educación para pasar trabajo toda la vida, que decirle «estudia lo que quieras, pero también sé educador».

García mira más ampliamente el panorama y plantea la necesidad de utilizar herramientas gerenciales para enfrentar los retos del presente y vislumbrar los del futuro.

Hay dos errores en la gerencia que son la miopía sobre el largo plazo y la presbicia, que es la incapacidad para ver las urgencias. Esas dos agendas no son incoexas, debemos pensar en iniciativas que nos ayuden con las dos cosas. El corto plazo pone el foco en sostenibilidad y eficiencia, y el largo plazo planifica calidad, productividad y una agenda de crecimiento en el país.

El vicerrector administrativo de la UCAB invita a las empresas a intervenir activamente en un rediseño integral del modelo educativo, basado en nuevas tecnologías, más conectado con el ámbito global y con la realidad circundante. Que salga en definitiva del paradigma del aula con el docente presente y desconcentrado y descentralice el proceso enseñanza-aprendizaje.

Debemos entender a los jóvenes de hoy, porque tienen aspiraciones muy diferentes. Ya las carreras largas no son

«Como lo decía el padre José María Vélaz, de Fe y Alegría, un país con **enseñanza** estatista será un país con una prensa estatista, organizaciones sociales estatistas y, por supuesto, una economía **estatista**».

llamativas. Los jóvenes pueden acceder al conocimiento por muchas vías, las cuales incluso pueden gestionar por sí mismos. El modelo tiene que cambiar hacia un proceso que permita una incorporación más temprana al mercado de trabajo.

#### **Naím: la división absoluta entre Estado y mercado ya no existe**

Uno de los profesores más reconocidos que ha pasado por las aulas del IESA, exministro, escritor y comentarista de ámbito internacional, Moisés Naím, señala que «hace tiempo hay un debate sobre el rol de la empresa y es útil ver el pasado para prever un posible futuro. En este sentido, el caso de Venezuela es complejo, porque ojalá esta tragedia presente no determine profundamente el futuro».

Naím recuerda que tres ciudades han sido escenarios históricos de importantes avances en la definición del papel social de la empresa privada: Chicago, Maracay y Washington. Chicago, porque allí el economista y ganador del premio Nobel, Milton Friedman, estructuró su visión del papel de la empresa en la sociedad, el cual queda reducido esencialmente a la generación de riqueza para sus accionistas, quienes podrían decidir si apoyan causas sociales.

Muchos años después, en 2019, justo antes de la pandemia de la covid, se reunió la mesa redonda de los grandes empresarios de Estados Unidos, que congregó a 181 presidentes de las principales empresas. La principal conclusión de ese encuentro fue que la empresa debe ampliar su papel para generar valor a sus públicos relacionados o *stakeholders*, que incluyen trabajadores, proveedores, clientes, poblaciones vecinas, organizaciones sociales y otros grupos con los que la organización tenga relaciones. Esta determinación finaliza el debate abierto por Friedman y deja claro que la empresa tiene una responsabilidad social intrínseca, que no se puede desligar de su entorno y que ningún negocio es viable si no genera riqueza que pueda ser compartida.

Maracay, con el seminario sobre responsabilidad de la empresa venezolana, resultó ser un antecedente notable. «Aquellos líderes que se reunieron hace sesenta años habían dicho exactamente lo mismo que los actuales CEO estadounidenses, pero con un extraordinario sentido integrador».

En Maracay germinó la idea de que la empresa no podía ser un organismo aislado de la sociedad, sino que forma parte de un sistema que la obliga a trascender sus fines más básicos para hacer otras cosas, y así nació el Dividendo Voluntario para la Comunidad. También ese evento influyó en la necesidad de fundar una entidad como el IESA para formar gerentes con esa visión.

Naím, miembro del Fondo Carnegie para la Paz Internacional, anticipa un profundo cambio de alcances nunca vistos históricamente. Entre esas transformaciones destaca:

La división absoluta entre Estado y mercado ya no existe. Las categorías se desdibujan, vivimos el furor de la inteligencia artificial y hay quienes dicen

Vollmer, presidente de Mercantil Servicios Financieros y del Consejo Directivo del IESA, en la que resumió el amplio abanico de temas tratados durante el evento. Experimentado hombre de empresa, Vollmer valora los entornos y las condiciones en los cuales la empresa tiene que moverse y hace una comparación clave:

En el 63 había una economía vibrante, en el 2023 hay una economía golpeada. En el 63 había pocas instituciones y ahora hay muchas, de paso, probadas. En el 63 probablemente había poca experiencia, y ahora hay una gran experiencia acumulada. En el 63 no había la tecnología de hoy, mientras que ahora existe una tecnología que puede ser disruptiva, pero es extraordinaria, que puede recortar brechas. En el 63 había un sector privado pujante y emprendedor, hoy tenemos un

#### **Es imposible la existencia de empresas sanas en sociedades enfermas, por lo que la acción social no admite demora ni desmayo.**

—yo estoy de acuerdo— que esta tecnología va a transformar profundamente la experiencia del ser humano, de una manera radical. Como toda nueva tecnología viene acompañada de bendiciones y maldiciones, lo que, entre otras cosas, nos va a obligar a repensar la educación.

Venezuela va a tener que entrar en un proceso amplio y masivo de educación de adultos y a distancia. Tenemos suficientes indicios de que las dos últimas generaciones se perdieron en materia educativa y hay que recuperarlas. Eso no se va a lograr en edificios y con un modelo tradicional, aunque el Estado y el sector privado se comprometan en el proceso. Ese modelo no es rentable en términos de escala, velocidad y calidad del contenido que permita a acceder a un conocimiento más amplio. Por supuesto, se esconden premios y castigos, pero será un proceso menos desigual.

#### **Vollmer: ¿y ahora qué?**

El foro «El reto de la responsabilidad social 60 años después de Maracay» concluyó con una intervención de Gustavo Julio

sector privado abocado más a sobrevivir y con menos recursos.

Por lo tanto, señala, la complejidad de los retos actuales es absolutamente incomparable, aunque existan más herramientas y posibilidades; sin embargo, la diferencia la sigue marcando el liderazgo, el gerente: «Y mi pregunta ahora es si hay el compromiso de hacer esa Venezuela que necesitamos. Si no hay compromiso cada quien se puede a ir a su casa».

Algunos pensarán que hay que apagar la luz e irse, pero yo creo que no. Creo que, cuando tenemos problemas muy grandes, debemos pensar en soluciones posibles, ejecutables en etapas para enfocarnos en resolver el problema progresivamente, con decisión y visión de conjunto.

La aspiración que yo tengo es que este encuentro sea una mecha que se convierta en fuego. Aspiro a que este evento sea renovador de esperanza, sea un instrumento para aumentar el compromiso con nuestro país, y concentrarnos en los más necesitados. Nos toca avanzar y preguntarnos: ¿Y ahora qué vamos a hacer? 

# LOS GRANDES COMPLEJOS DEPORTIVOS NO SON JUEGOS: SOBRE ARQUITECTURAS Y ECONOMÍAS

Las competencias deportivas globales o regionales —olímpicas, copas mundiales de fútbol, juegos Panamericanos o del Caribe— imponen retos singulares a las ciudades y países anfitriones en lo concerniente a planificación, logística, financiamiento y construcción de megaestructuras; en especial, su utilización luego de las competencias.

Lorenzo González Casas

EL 20 DE NOVIEMBRE de 2022 se dio el pitazo inicial del Mundial de Fútbol de la FIFA en Catar, la última y costosa edición del certamen que alcanzó récords de audiencia y asistencia. También se recuerdan los Juegos Olímpicos de Verano en Tokio (2020), los de Invierno y Paralímpicos en Beijing (2022), el Clásico Mundial de Béisbol en Taiwán, Tokio, Phoenix y Miami (2023) y, en un ámbito regional, la Serie del Caribe de Béisbol en Macuto y Caracas (2023).

Todas estas citas forman parte del mundo de la competencia y el espectáculo contemporáneos, donde las representaciones nacionales intentan imponerse a las demás, mientras las ciudades y países anfitriones deben, con los méritos y riesgos que ello comporta, mostrar sus capacidades para el desarrollo de estos eventos con imponentes infraestructuras, buena parte de las cuales son expresamente construidas para esos fines.

## Competencias e infraestructuras

Las grandes competencias deportivas requieren un considerable esfuerzo organizativo y financiero, aparte de la construcción de obras arquitectónicas de envergadura, que se transforman en símbolos de las ciudades y de los clubes deportivos que albergan. Para buena parte de las personas, aun aquellas no aficionadas a los deportes, resultan conocidos los nombres Maracaná, Wembley, Nido de Pájaro, San Siro, Allianz Arena, Santiago Bernabéu, Camp Nou...

Estos sitios y denominaciones hacen referencia a largas tradiciones que se remontan, al menos, hasta los primeros Juegos Olímpicos en Grecia, la mayor y más antigua competencia del planeta. Comenzaron en la pequeña ciudad santuario de Olimpia, y se celebraron desde el año 776 a. C. hasta el 393 d. C., con el mérito de «establecer, cada cuatro años, un estado de paz po-

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

## Estadio olímpico de Berlín en el documental *Olympia* y en 2023



Fuente: Lorenzo González Casas (captura de pantalla y foto).

lítica durante el cual los habitantes de todas las ciudades podían viajar con entera libertad bajo la protección de Zeus, sin temor a ser detenidos o lesionados. Atacar a uno de estos peregrinos constituía un acto sacrílego<sup>1</sup>. Las ruinas de ese asentamiento han sido objeto de trabajos arqueológicos y se han identificado varios restos que distinguieron a Olimpia como centro deportivo especializado: la palestra o sitio para la lucha, el espacio abierto del gimnasio (acompañado de baños, vestuarios y salones de clase), hostales e instalaciones para los visitantes y el majestuoso estadio, al este de la ciudad, el cual contaba con una pista de carreras rodeada por una larga columnata.

Los romanos llevaron la competencia deportiva a un punto más cercano al espectáculo —*panem et circenses*— llevado a cabo en coliseos, anfiteatros y grandes circos. Tales infraestructuras han sido recreadas en los monumentales escenarios de las películas *Ben Hur* (1959) y *Gladiador* (2000), entre otras.

La épica deportiva no se limita a los Juegos Olímpicos, reiniciados en Atenas en 1896 y continuados a pesar de boicots y suspensiones temporales. Se extiende al fútbol, el béisbol y el rugby, por mencionar disciplinas cuya práctica requiere espacios de considerable dimensión. Las competencias tienen lugar usualmente en vistosas instalaciones que, si bien son bastante similares internamente por efecto de la estandarización funcional, se diferencian por envolventes y cubiertas que plantean retos estructurales y formales de envergadura.

Estos vastos edificios forman parte de la memoria colectiva. Vale recordar el Estadio Olímpico de Berlín, que albergó los polémicos juegos de 1936, organizados por el nazismo y, luego de su remodelación, las copas del mundo de 1974 y 2006. Esa edificación fue el fastuoso escenario del film *Olympia* de 1938, dirigido por la polémica Leni Riefenstahl, quien documentó con valor propagandístico y una serie de avances técnicos las proezas de los atletas del momento.

### Construcciones que rompen récords

Las competencias internacionales son una fuente de innovación en arquitectura, como muestra la historia de las exposiciones mundiales.<sup>2</sup> Lo mismo ocurre en el caso de los encuentros deportivos, donde las arenas son fuentes de creatividad e innovación proyectual. De ahí deriva la importancia

del encargo de estas obras para firmas como Chipperfield (ganador del Premio Pritzker 2023), Cruz y Ortiz, Foster, Gensler, Gregotti, Hadid, Herzog & de Meuron, Nervi, Populous y Villanueva, que dejan evidencia de su talento en el diseño de estas construcciones.

Lo vistoso de estos conjuntos especializados para alta competencia y grandes aforos se asocia también a sus dimensiones y costos crecientes. Entre los distintos intercambios deportivos universales, las olimpiadas plantean, por sus exi-

**El riesgo y la recuperación de las inversiones empiezan a ser cada vez más importantes para las decisiones deportivas, más allá de la visión simplista de que «las obras quedan».**

gencias técnicas y organizativas, los mayores retos. Para buena parte del público, los Juegos Olímpicos son percibidos como una tradición festiva más que una costosa inversión en infraestructuras, que usualmente superan las previsiones iniciales y raramente retornan los recursos colocados. De hecho, desde 1960, ningún juego se ha ajustado a lo presupuestado y casi la mitad ha costado más de dos veces lo que se esperaba.<sup>3</sup> En otros casos, la premura inaugural deja obras inconclusas o defectuosas.

Un resultado favorable, que colocó el listón muy alto, fue el de los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992. Proporcionaron la excusa para una exitosa transformación urbana y se convirtieron en modelo, por sus logros y rentabilidad: «Solamente el 17 por ciento de los gastos fue exclusivamente para deportes, mientras que el 83 por ciento se dirigió a mejoras urbanas».<sup>4</sup> Varias instalaciones continuaron en uso, con la excepción del ingenioso campo de tiro con arco, desmontado para hacer espacio a una expansión del metro.

Los monumentales esfuerzos de construcción de infraestructura no se limitan a los juegos olímpicos; en los mundiales de fútbol también se cosechan récords. Por ejemplo, el Mundial de Catar de 2022 se llevó a cabo en ocho es-

### Imagen del proyecto del estadio de La Rinconada



Fuente: Gensler (2023). *La Rinconada stadium*. <https://www.gensler.com/projects/la-rinconada-stadium>

tadios con un aforo conjunto de unas 400.000 personas. La magnitud del esfuerzo es evidente, para una nación de tres millones de habitantes, de los cuales apenas 300.000 poseen carta de ciudadanía.

En Venezuela también ha existido una notable cosecha de obras asociadas a encuentros nacionales e internacionales. Vienen a la memoria los Juegos Bolivarianos en la Ciudad Universitaria de Caracas (1951), Maracaibo (1970), Barquisimeto (1981) y nuevamente Maracaibo (1989); los Panamericanos (1983); los Juegos Deportivos Nacionales en San Carlos (2003); la Copa América de fútbol (2007) y la Serie del Caribe (2023). Muy probablemente los esfuerzos económicos de mayor envergadura han sido los de la Copa América, con estadios nuevos en Maturín, Barquisimeto y Mérida, y la reciente Serie del Caribe, con los estadios de Macuto, en servicio desde el año 2020, y La Rinconada desde 2023. Este último fue proyectado por Gensler, una de las oficinas de ar-

quitectura más conocidas y grandes del mundo, y cuenta con capacidad para cerca de 40.000 espectadores, casi el doble del aforo del estadio de béisbol de la Ciudad Universitaria de Caracas.

#### El día siguiente

Una incógnita recurrente es qué hacer con los estadios, campos, canchas y otras instalaciones luego de los torneos. Muchas resultan inapropiadas para competiciones locales de carácter frecuente, que pudieran ayudar a cubrir los costos de inversión y mantenimiento.

De seguir las tendencias, el destino de abandono y ruina de muchos de estos complejos de uso eventual es más que probable, como muestran abundantes reportajes de su transformación en ruinas.<sup>5 6</sup> Es una historia que se repite y permite pensar que muchas competencias son, en realidad, una fábrica de elefantes blancos.

En la **CONSTRUCCIÓN** de cualquier conjunto resulta conveniente la mezcla de usos y el propósito **múltiple**, adecuado a diferentes deportes y eventos, acompañado de actividades rentables para conciertos y funciones públicas, y con áreas hoteleras y comerciales.

Para algunos, incluso, albergar juegos olímpicos es una idea horrible.<sup>7</sup> Una de las razones estriba en el costo económico, casi imposible de amortizar. Sobran los ejemplos. El Estadio Olímpico de Montreal, construido para los Juegos de 1976, tenía un presupuesto de 174 millones de dólares y terminó costando más de 1.500 millones, una deuda que se hubo de pagar a lo largo de tres décadas, para quedar luego abandonado; por lo cual su sobrenombre inicial «The Big O» (La Gran O), por su nombre y forma, se convirtió en «The Big Owe» (La Gran Deuda).<sup>8</sup>

Se calcula que el gasto total asociado a la preparación de la Copa Mundial de Catar fue de unos 200.000 millones de dólares,<sup>9</sup> el más costoso de la historia.<sup>10</sup> De sus ocho instalaciones, solamente la del Khalifa permanecerá en la forma original, mientras que las demás se desmontarán, reducirán o transformarán para otras actividades. Otros aspectos que

## Desde 1960, ninguno de los Juegos Olímpicos se ha ajustado a lo presupuestado y casi la mitad ha costado más de dos veces lo que se esperaba.

han motivado críticas son las irregularidades en las asignaciones de sedes, los impactos sociales de poblaciones desplazadas hacia la periferia urbana con mínima compensación o las condiciones y riesgos para la mano de obra.<sup>11</sup> Estos asuntos han llevado a protestas ciudadanas y al rechazo mediante procesos referendarios de las sedes de Múnich para los Juegos de Invierno de 2022 y de Hamburgo para los de Verano de 2024.<sup>12</sup>

Un caso extremo, epítome de la decrepititud acelerada, es el de Pyeongchang (Corea del Sur). Se construyó un estadio de 35.000 asientos para los Juegos de Invierno de 2018, en una localidad de 40.000 habitantes, a un costo de 109 millones de dólares; se usó solo cuatro veces antes de ser demolido, a un costo sorprendente de diez millones por hora de uso.<sup>13</sup>

En Venezuela hay también ejemplos de deterioro de infraestructura con interminables ciclos de cierres y reaberturas. Así ha ocurrido con algunos campos de fútbol de la Copa América de 2007, como el Pachencho Romero de Maracaibo y el Monumental de Maturín, el mayor del país, con aforo de casi 52.000 espectadores, que a lo largo del tiempo ha enfrentado problemas y condiciones deficientes de drenaje, iluminación, mobiliario, equipos y engramado. En cuanto a los estadios recientemente construidos, Macuto y La Rinconada, no pareciera haber un torneo internacional a la vista, por lo cual habrá que esperar hasta al menos 2029 para organizar una nueva edición de la Serie del Caribe, y buscar otros motivos y competencias nacionales para mantenerlos en operación.<sup>14</sup>

### Algunas opciones a la vista

De estas y otras experiencias se deriva que el riesgo y la recuperación de las inversiones empiezan a ser cada vez más importantes para las decisiones deportivas, más allá de la visión simplista de que «las obras quedan». Se plantea limitar los desembolsos y desarrollar nuevas construcciones mediante

el reciclaje, la renovación y el aprovechamiento de lo que ya existe. Esta ha sido la apuesta de las ciudades de París y Los Ángeles que, usando predominantemente el inventario existente, han sido designadas anfitrionas de los Olímpicos de 2024 y 2028, respectivamente. Al surgir cada vez menos propuestas para nuevas sedes, se propone la rotación entre algunas ubicaciones fijas o dividir los encuentros entre varias ciudades. Tal es el caso de la próxima Copa Mundial de Fútbol de 2026, compartida entre Estados Unidos, Canadá y México.

En la construcción de cualquier conjunto resulta conveniente la mezcla de usos y el propósito múltiple, adecuado a diferentes deportes y eventos, acompañado de actividades rentables para conciertos y funciones públicas, y con áreas hoteleras y comerciales. Así se planteó en Toronto, Indianápolis y Washington, este último caso no exento de polémica por el incumplimiento de provisión de las áreas comerciales acordadas.

Otra estrategia consiste en limitar, hasta donde sea posible, las dimensiones de las edificaciones, con posibilidad de expandirlas mediante partes removibles. Las residencias para deportistas y delegados, que requieren albergar en los Olímpicos cerca de 20.000 personas, pueden transformarse en viviendas económicas o residencias estudiantiles, como ocurrió en la Villa Panamericana en Guarenas, luego urbanización Las Islas, de 1983 y en Atlanta en 1996. En síntesis, mientras las audiencias deportivas, físicas y virtuales siguen creciendo, la clave es mantener las obras en la órbita de la sostenibilidad, mediante modelos adecuados de gestión, mantenimiento y recuperación de inversiones. 

### NOTAS

- 1 Mumford, L. (1974). *La ciudad en la historia*. Infinito, p. 172.
- 2 Busquets, J. (2022). *Arquitectura moderna y ciudad: una inmersión rápida*. Tibidabo Ediciones.
- 3 Aleem, Z. (2018, 23 de febrero). Why (almost) no one wants to host the Olympics anymore. Vox. <https://www.vox.com/world/2018/2/23/17008910/2018-winter-olympics-host-stadiums-cost-pyeongchang>
- 4 Qi, L. (2021, 18 de septiembre). Olympic games & cities: Enshrined in sports history, but for what purpose? *Urban Minds*. <https://medium.com/urban-minds/olympic-games-cities-enshrined-in-sports-history-but-with-what-purpose-a44292e70aeb>
- 5 Davis, S. (2020, 5 de marzo). What abandoned Olympic venues and stadiums from around the world look like today. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/abandoned-olympic-venues-around-the-world-photos-rio-2016-8>
- 6 *Sports Management Degrees*. (2023). 20 Anguishing images of abandoned olympic venues. <https://www.sports-management-degrees.com/haunting-images-of-abandoned-olympic-venues/>
- 7 Burgess, N. (2022, 22 de junio). Hosting the Olympics is a horrible idea. *Making a Millennial Millionaire*. <https://www.makingamillennialmillionaire.com/post/hosting-the-olympics-is-a-horrible-idea>
- 8 Quirk, V. (2012, 20 de julio). How (not) to host the Olympics (Part III). *Archdaily*. [https://www.archdaily.com/245628/how-not-to-host-the-olympics-part-iii?ad\\_medium=gallery](https://www.archdaily.com/245628/how-not-to-host-the-olympics-part-iii?ad_medium=gallery)
- 9 Dunbar, G. (2022, 5 de diciembre). What's post-World Cup future for Qatar's stadiums. *AP News*. <https://apnews.com/article/world-cup-winter-olympics-sports-soccer-health-34794d0e44575af4d5255a290ed79171>
- 10 Geeter, D. (2022, 10 de noviembre). Why hosting the World Cup can be a bad idea for some countries. *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2022/11/10/why-hosting-the-world-cup-can-be-a-bad-idea-for-some-countries.html#:~:text=World%20Cups%20are%20played%20once,Cup%20comes%20to%20a%20close>
- 11 Amnistía Internacional (2016, 30 de marzo). *The ugly side of the beautiful game: exploitation of migrant workers on a Qatar 2022 World Cup site*. <https://www.amnesty.org/en/documents/mde22/3548/2016/en/>
- 12 Woertz, E. (2016). La política de las olimpiadas. En E. Woertz (ed.). *Juegos olímpicos y ciudades: oportunidades, ambiciones y fracasos* (pp. 9-11). CIDOB.
- 13 Aleem (2018).
- 14 Delgado, F (2023, 14 de febrero). ¡Que no se conviertan en «elefantes blancos»! Esto harán con estadios tras la Serie del Caribe. *Impacto Venezuela*. <https://impactovenezuela.com/que-no-se-conviertan-en-elefantes-blancos-esto-haran-con-estadios-tras-la-serie-del-caribe/>

# PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA: FUNDAMENTOS PARA TIEMPOS CONFUSOS

Planificar puede llegar a ser algo sumamente complicado. Pero la esencia, lo básico de esa actividad, le es familiar a cualquiera. Esto es así porque todo el mundo planifica espontáneamente y casi sin saberlo; además, en este mundo, todos están rodeados de planes por todas partes que compiten por su atención y pueden confundir al más despierto.

Marcel Antonorsi Blanco

LAS PERSONAS hacen planes para los fines de semana, para cuando se gradúen, para ganar dinero y también para gastarlo. Planifican sus estudios, sus lecturas. Hacen planes solas o acompañadas. Participan en los planes de otros o les proponen los suyos a otros. Las personas pasan la vida planificando de manera espontánea y natural; pero no por eso son planificadoras, en el sentido técnico de la palabra.

Planificar la construcción de una represa o de una red de transporte es algo complicado. Elaborar un plan de ventas para una empresa no es nada sencillo. Planificar operaciones militares, aun como ensayos pacíficos, no lo puede hacer cualquiera. Elaborar los planes de una campaña electoral tiene una gran complejidad. La elaboración de un plan de desarrollo para un país, un sector económico o una región, es una tarea que requiere la participación de numerosos equipos de especialistas.

Se ha desarrollado un conjunto de conceptos, enfoques y métodos, muy especializados y elaborados, que pueden llegar a hacer de la planificación algo muy complejo. Por ello es necesario contar con especialistas entrenados en cada campo: planificación de empresas, planificación del desarrollo, planificación social, cultural, científica, política, militar, urbana, ambiental, regional, educativa, agrícola y un largo etcétera.

Pero a todo el mundo le resulta familiar la planificación. No solo porque todos planifican espontáneamente y casi sin saberlo, sino también porque viven en un mundo donde pululan planes por todas partes. Por ello puede ser interesante y útil acercarse a los conceptos básicos de la planificación. Para algunos constituirá apenas un recordatorio; mientras que, para otros, será una oportunidad para aclarar y ordenar ideas manejadas intuitivamente.

Marcel Antonorsi Blanco, profesor invitado del IESA / [mantonorsi@gmail.com](mailto:mantonorsi@gmail.com)

## Planificación

Planificar es tomar decisiones por anticipado acerca de acciones que deberían realizarse. La planificación es el proceso y el producto de planificar. Parece muy simple, pero es cierto.

Cuando alguien planea lo que va a hacer el próximo fin de semana, lo que hace es decidir hoy lo que hará en un futuro cercano. Cuando se elabora un plan de acción para varios años, se decide hoy lo que se va a hacer durante un tiempo largo.

Planificar es todo lo contrario de dejar las cosas al azar. Significa hacer un esfuerzo deliberado, sistemático y activo para que el futuro sea como uno quiere que sea. Por ello puede decirse, aunque parezca exagerado, que planificar es un proceso de construcción del futuro, lo cual no es fácil. Entre muchas otras cosas requiere de la persona que planifica tener muy claro qué quiere lograr, así como conocer adecuadamente sus capacidades y limitaciones.

Una condición que hace difícil planificar es que, mientras una persona trata de lograr algo, puede haber otras tratando de lograr lo mismo o impedir de algún modo el logro de aquella. Aunque alguien pueda prever los planes y acciones de otros, siempre puede ocurrir algo inesperado que afecte sus planes, para bien o para mal.

## Previsión

Planificar proyecta a la gente hacia el futuro, porque será en un mundo futuro donde ocurrirán las acciones y donde se lograrán los objetivos trazados. Es necesaria, entonces, cierta capacidad para imaginar y prever el futuro. Aunque parezca una paradoja, es necesario conocer suficientemente el presente y el pasado a fin de identificar las tendencias que vienen ocurriendo, la manera en la que han evolucionado los hechos y, en consecuencia, el modo como pudiera comportarse el mundo en el futuro.

Pero, ¡cuidado! En el futuro las tendencias pueden evolucionar de manera distinta a la del pasado. Las cosas pueden cambiar sorpresivamente. Hubo quien llegó a prever una superpoblación de caballos y una sobreabundancia de estiércol en las calles de París, porque no pudo imaginar el auge del automóvil.

## Estrategia

No siempre pueden elaborarse planes que incluyan todas las acciones que se requieren con el más mínimo detalle. Pero, aunque eso fuera posible, de todas maneras es necesario contar con una visión general, de conjunto, de las vías de acción, de los grandes movimientos que se necesitan hacer.

Una estrategia es precisamente eso: una definición global del conjunto de movimientos que se deben realizar. No proporciona el detalle sino la dirección, el rumbo general que es necesario seguir, así como los principios que guiarán la acción.

## Políticas

Una política puede ser vista como un criterio para tomar decisiones. Por ello, toda planificación supone necesariamente un conjunto de políticas.

No siempre puede planificarse todo el detalle de las acciones; es decir, no es posible tomar todas las decisiones con absoluta precisión. Por eso es necesario definir los criterios en función de los cuales se decidirán los detalles, cuando se presente la ocasión. Esto no es otra cosa que definir políticas.

Si el objetivo es lograr un promedio de calificaciones elevado en todas las materias, se puede adoptar como política estudiar cuatro horas todos los días y dedicar especial atención a las materias con las menores notas. No hay que decidir para cada día y cada materia cuánto estudiar, porque basta con definir una política; es decir, los criterios para decidir día a día qué estudiar.

Definir criterios generales de decisión de una vez por todas es más práctico que hacerlo repetidas veces considerando especialmente cada caso. Es más práctico, aunque quizás más difícil y comprometedor, pues implica tomar una decisión sobre decisiones futuras: una «macrodecisión».

## Opciones

Nunca hay una sola manera de hacer las cosas. Aún en los casos más extremos, cuando pareciera que solamente es posible una sola acción, siempre se puede optar entre actuar y no actuar, entre actuar a gusto o a disgusto (obligadamente).

Siempre hay opciones. Siempre hay varias acciones, formas de actuar y estrategias posibles. Si no aparecen a primera vista hay que inventarlas, pues siempre es recomendable contar con alternativas para escoger. Planificar, dicho ahora de otro modo, es decidir sobre la mejor manera de actuar para lograr los objetivos propuestos: escoger entre opciones. La mejor opción puede ser la que cueste menos, la que implique menor riesgo, la que produzca mayor beneficio o la que resulte más conocida.

## Plan

Un plan no tiene por qué ser un documento escrito. A veces es conveniente que sea así, para que mediante su lectura pueda conocerse y compartirse.

**Planificar proyecta a la gente hacia el futuro, porque será en un mundo futuro donde ocurrirán las acciones y donde se lograrán los objetivos trazados. Es necesaria, entonces, cierta capacidad para imaginar y prever el futuro.**

## Glosario de planificación estratégica

- Amenazas: acontecimientos presentes, o posibles, que pueden afectar a la empresa.
- Análisis de cartera: consiste en conocer y evaluar la cartera de productos o servicios de la empresa en sus unidades estratégicas de negocios (UEN). Los modelos más populares son las matrices del Boston Consulting Group y McKinsey-General Electric.
- Análisis de competencias claves: consiste en determinar las capacidades esenciales de la empresa (lo que «sabe hacer bien») en relación con el plan estratégico.
- Análisis de escenarios: un escenario es una secuencia de eventos que, con cierto grado de probabilidad, producen un resultado. En condiciones de incertidumbre, cuando no es posible o sensato establecer probabilidades de ocurrencia, el análisis de escenarios es la técnica más recomendable para sustituir el análisis de tendencias.
- Análisis de la industria («las cinco fuerzas»): este análisis propuesto por Michael Porter consiste en conocer y evaluar las condiciones de la industria (mercado o sector) en el cual opera la empresa. Las cinco fuerzas son: 1) rivalidad en la industria, 2) amenazas de nuevos entrantes, 3) amenazas de productos sustitutos, 4) poder relativo de los proveedores y 5) poder relativo de los clientes. En un ambiente donde los reguladores (típicamente organismos y funcionarios públicos) tienen mucha influencia sobre las condiciones de la industria, conviene añadir una sexta fuerza: poder relativo de los reguladores.
- Análisis de la organización: conocer y evaluar la organización de la empresa en su conjunto (enfoque de sistemas) en relación con los objetivos definidos.
- Análisis de tendencias: conocer y evaluar las tendencias de diversas variables pertinentes para la empresa.
- Análisis externo: conocer y evaluar el ambiente de la empresa (su mercado, el contexto) y su situación relativa (oportunidades y amenazas) en relación con sus objetivos. Algunos análisis con visión de conjunto, y por razones de consistencia y economías de escala, los realizan las unidades centrales de las empresas, que los suministran a las unidades estratégicas de negocios (UEN) como información compartida.
- Análisis financiero: conocer y evaluar las condiciones y perspectivas financieras de la empresa en relación con el diseño y la ejecución del plan.
- Cambio: alteración significativa de uno o varios procesos por una iniciativa.
- Concepto de la empresa: definición de la empresa como organización. Incluye estrategia, estructura, gobierno y forma legal.
- Control: proceso de decisión para adecuar las acciones a los planes definidos, o modificar los planes de acuerdo con nuevas circunstancias y propósitos.
- Debilidades: características o condiciones de la empresa consideradas negativas para el logro de los objetivos.
- Escrutinio interno: conocer y evaluar la situación interna (fortalezas y debilidades) de la empresa en relación con los objetivos definidos.
- Estrategia: forma de orientar las acciones para lograr los objetivos propuestos. Es el programa general de acciones y disposiciones sobre la asignación de recursos orientados al logro de objetivos generales.
- Fortalezas: características o condiciones de la empresa consideradas positivas para el logro de los objetivos.
- Funciones: áreas de especialidad que resultan de la división del trabajo en la empresa; usualmente incluyen producción, comercialización, gestión humana, finanzas, tecnología de información, asuntos legales, servicios generales u otras, según la naturaleza del negocio.
- Indicadores: variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro.
- Iniciativas (proyectos): conjuntos programados de acciones para lograr un objetivo determinado en un tiempo definido que ocasionan cambios en los procesos.
- Lineamientos estratégicos: órdenes, directivas o guías de los accionistas o de la alta gerencia a las empresas, para la planificación y la realización de sus actividades.
- Mapa de objetivos: un gráfico (red) que define los objetivos de la empresa y las relaciones causales entre ellos, clasificados según cinco perspectivas básicas: accionistas (perspectiva financiera), clientes (perspectiva de mercado), procesos (perspectiva de organización), capacidades (perspectiva de personal y otras) y comunidad (perspectiva social y ambiental).

En ocasiones puede ser un documento estable, válido para un tiempo más o menos largo. En otras ocasiones bastará con un documento breve, flexible, que pueda modificarse de acuerdo con las circunstancias. En otras ocasiones ni siquiera deberá ser escrito, cuando por alguna razón debe mantenerse en secreto o, simplemente, es innecesario que se escriba.

Un plan está integrado por un conjunto de objetivos, estrategias y políticas para la acción, y acciones y medios necesarios para lograr los objetivos. Dicho de otra manera, un plan es una formulación clara, escrita o no, de lo que se quiere lograr, lo que se hará y cómo se hará. También debe formar parte del plan un conjunto de ideas claras sobre cómo saber si las acciones van en el sentido correcto, medir el grado de alcance de los objetivos y corregir lo necesario.

### Planificación y control

No basta con planificar y actuar. Es necesario verificar si el plan se está realizando, si las acciones se ejecutan según lo previsto, si se van logrando los resultados esperados. Esto es lo que se llama control, y es tan importante como la planificación propiamente dicha, aunque tantas veces se olvide.

### Diez preguntas clave

Estas preguntas tienen una doble utilidad: una guía para aclarar qué es eso de planificar y, también, una lista de revisión para asegurar que, al hacer un plan, no se haya olvidado algo.

1. ¿Quiénes somos? Identificación del actor: ¿quién planifica? ¿Es una persona, grupo u organización? ¿Es un sujeto real o abstracto? ¿Está planificando para sí mismo o para otros? ¿Quién decide? ¿Quién actúa? A veces (parece mentira) nada de esto se aclara y termina habiendo planes que no son de nadie.
2. ¿En qué estamos? Definición del «juego»: ¿cuál es el asunto? ¿Cuál es el ámbito de acción? ¿En qué consiste el «juego»? ¿Cuál es el «negocio»? Si alguien juega fútbol y cree que es béisbol no llegará a ninguna parte. Si alguien trata de venderle bicicletas a quienes necesitan motocicletas va a pasar por ingenuo.
3. ¿Qué queremos? Formulación de objetivos: ¿a dónde queremos llegar? ¿Cómo queremos que sea el futuro? ¿Con qué estaríamos satisfechos? ¿Cuáles son los objetivos finales? ¿Es posible lograrlos? Es difícil responder esta pregunta, de apariencia elemental, de manera clara

- Mapa de procesos: un gráfico que define el funcionamiento de la empresa desde el punto de vista de sus diversos procesos (por ejemplo, globales y específicos, básicos y de apoyo).
- Matriz DOFA: un cuadro de doble entrada que contiene los resultados del análisis de fortalezas y debilidades (evaluación interna), oportunidades y amenazas (evaluación externa).
- Matriz McKinsey-General Electric: un cuadro que contiene, por un lado, los atractivos del negocio y, por el otro, las fortalezas de la empresa, para atenderlos y desarrollarlos con provecho.
- Mecanismos de seguimiento: procedimientos utilizados para vigilar el cumplimiento de los planes; por ejemplo, informes, reuniones gerenciales regulares o reuniones especiales.
- Metas: objetivos para los cuales se han definido su alcance cuantificado y tiempo de logro; también se denominan «objetivos específicos cuantificados».
- Misión: una expresión de lo que la empresa (u otra unidad) está llamada a hacer para lograr la visión. La misión expresa el propósito esencial, la razón de ser de la organización.
- Objetivos: estados futuros que se desea alcanzar. Constituyen la definición precisa de lo que la empresa quiere lograr.
- Oportunidades: acontecimientos presentes, o posibles, que la empresa puede aprovechar positivamente.
- Plan de iniciativas: documento que recoge el conjunto de iniciativas (proyectos) de una compañía para un período dado.
- Plan de negocio: tiene como sujeto a una unidad estratégica de negocio. En el caso de que la empresa tenga un solo negocio coinciden el plan empresarial y el plan de negocio.
- Plan empresarial: tiene como sujeto a la empresa en su conjunto, si se refieren a una empresa con varias unidades estratégicas de negocio.
- Plan estratégico: un plan que abarca un lapso variable (de tres a cinco años), según el horizonte estratégico definido.
- Plan funcional: tiene como sujeto a una función específica (producción, comercialización, desarrollo organizacional, legal, etc.).
- Plan operativo: un plan normalmente de alcance anual que contiene las acciones requeridas para llevar a cabo la estrategia.
- Plan: secuencia de acciones requeridas para lograr los objetivos propuestos; usualmente incluyen los siguientes elementos: objetivos generales (mapa de objetivos), objetivos específicos, acciones, metas, indicadores, responsables, apoyo necesario y recursos (presupuesto). Es necesario definir un plan para cada objetivo, en cada nivel del plan: empresa, negocio (unidad estratégica de negocio) o función.
- Planificación estratégica: proceso de reflexión y decisión sobre los objetivos de la organización, la definición de las estrategias de acción y las formas de adquisición y empleo de los recursos necesarios para su logro.
- Presupuesto: traducción de los planes en recursos específicamente asignados.
- Principios: normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta.
- Proceso: conjunto de actividades que transforman insumos en algún producto o servicio para el cliente.
- Seguimiento y control: proceso de informarse oportunamente sobre la ejecución de acciones respecto del plan (seguimiento) y las decisiones subsiguientes (control). Seguimiento y control no es un proceso «posterior», sino que acompaña la gerencia de las actividades de la empresa de una manera esencial y permanente.
- Seguimiento: proceso de mantenerse informado sobre la realización de las actividades planificadas.
- Unidad estratégica de negocio (UEN): una unidad operacional o foco de planificación que agrupa diversos productos o servicios que se venden a un conjunto uniforme de clientes, y enfrenta un conjunto bien definido de competidores. Una UEN puede coincidir con una sola compañía, o ser varias dentro de una.
- Valores: creencias acerca del comportamiento correcto y deseable que prescriben el modo de actuar.
- Visión (o visión de futuro): expresión de lo que desea o está llamada a ser la empresa.

- y satisfactoria. Muchas veces la gente no sabe lo que quiere o aspira a imposibles.
4. ¿Quiénes son los otros? Identificación de los jugadores: ¿estarán con nosotros o contra nosotros? ¿Son amigos, enemigos o indiferentes? ¿Qué significa para ellos ganar? ¿Podemos cooperar o lo que uno gana el otro lo pierde? ¿Cuáles son sus actitudes y valores? ¿Cómo reaccionarán?
  5. ¿Dónde y cómo estamos? Definición del punto de partida: ¿a qué distancia estamos del objetivo? ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades? ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas? ¿Cómo interactúan estas condiciones? ¿Cómo puede ir cambiando nuestra posición? Como se dice coloquialmente: es necesario saber «dónde estamos parados». De no ser así estaríamos perdidos o, tal vez, flotando a algunos centímetros sobre el suelo, sin contacto con la realidad.
  6. ¿Cómo debemos actuar? Formulación de estrategias: ¿cuáles son las vías, los caminos, los pasos para ir adonde queremos? ¿Cuáles son las opciones? ¿Cuál es la mejor? ¿Cómo aprovechamos las circunstancias? ¿Hasta dónde nos arriesgamos? ¿Cuáles son las salidas si acaso

las cosas salen mal? ¿Cómo sortearemos los obstáculos? La idea en el fondo es simple (¿por dónde nos lanzamos?), pero no es tan fácil. Toda la técnica y el arte de la estrategia consiste en responder estas preguntas.

7. ¿Qué hacer? Especificación de acciones u operaciones: ¿Qué haremos? ¿Cuáles programas, proyectos o actividades emprenderemos? ¿Cuáles son sus costos y beneficios? ¿Cómo se combinan unas acciones con otras? ¿Por dónde comenzar? ¿Por dónde seguir? ¿Cuándo terminamos? Para actuar hay que pensar un poco y decidir de antemano cómo hacerlo. De eso se trata.
8. ¿Con qué lo hacemos? Especificación de medios o instrumentos: ¿cuáles son los recursos necesarios? ¿Podemos obtenerlos? ¿Cuánto dinero, material, personal, información, tiempo necesitamos? ¿Cómo nos las ingeniamos? No basta con soñar y diseñar acciones. Es preciso dotarse de lo necesario para actuar efectiva y eficientemente.
9. ¿Cómo sabemos si vamos bien? Definición de indicadores de logro: ¿cómo sabremos si vamos en el sentido previsto? ¿Cuáles indicadores podemos emplear? ¿Cómo medimos las distancias recorridas? ¿Cómo sa-

- bremos cuánto nos falta? ¿Qué información necesitamos? ¿Cómo la obtendremos? Esto es lo que se llama «seguimiento, evaluación y control». Quienes hacen planes suelen olvidarlo, a pesar de que es algo substancial. Sin indicadores no es posible saber si vamos bien o mal, ni siquiera si nos movemos.
10. ¿Cómo corregimos? Realimentación: ¿cómo revisamos nuestros planes? ¿Cómo corregimos los errores? ¿Cómo redefinimos nuestros objetivos, estrategias, acciones? ¿Cuándo y cómo remendar lo necesario? ¿Cómo descartamos? ¿Cómo rehacemos? ¿Cómo? De nada serviría saber que vamos mal si no sabemos corregir. Además, de los errores (y de los aciertos) se aprende. Esta es la pregunta que obliga a aprender.

### Principios estratégicos

En el campo militar es frecuente la referencia a principios de estrategia. En ellos está resumida una experiencia de muchos siglos, aunque no por ello deja de haber polémicas entre las diversas interpretaciones que puedan darse a estos principios. Algunos han intentado adaptarlos a situaciones distintas de la militar, como la planificación de empresas, la planificación política y la planificación del desarrollo. También es posible una interpretación más bien general.

- Principio del objetivo: cualquier plan de acción debe tener claros los objetivos que se pretende alcanzar. Cada acción concreta debe contribuir al logro de los objetivos propuestos.
- Principio de masa: una buena estrategia debe tratar de concentrar las fuerzas en momentos y lugares convenientes para lograr resultados significativos. También se conoce como principio de concentración de fuerzas o de esfuerzos.
- Principio de economía de esfuerzos: los recursos deben emplearse con criterio económico, asignarse de acuerdo con cierta escala de prioridades y tratar de maximizar la eficacia (medida del logro de los objetivos) y la eficiencia (medida del logro de los objetivos por recursos empleados). El refrán «no gastar pólvora en zamuros» significa prácticamente lo mismo.
- Principio del factor restrictivo: para seguir con los refranes, «la soga se rompe por lo más delgado». Por ello es necesario prestar una atención muy especial a las debilidades y tomar todas las precauciones necesarias. La conocida y humorística «ley de Murphy» sostiene que «nada es tan fácil como parece, todo requiere más tiempo del previsto y, si algo puede salir mal, saldrá mal, en el peor momento posible». Hay otra aún peor, que es la llamada «ley de Hofstadter», según la cual «las cosas siempre requieren más tiempo del esperado, incluso cuando se toma en cuenta la ley de Hofstadter». Tal vez exageren; pero, humor aparte, hay que tomar todas las precauciones, buscar lo mejor y prever que pueda suceder lo peor.

- Principio de las alternativas: para lograr un objetivo siempre hay opciones de acción. Hay que conocerlas, o inventarlas, para seleccionar la mejor, sin olvidar las demás, que siempre podrán servir de planes contingentes, por si acaso.
- Principio de flexibilidad: es necesario concebir los planes de manera tal que puedan adaptarse a circunstancias cambiantes. Los planes deben prever cierto «margen de maniobra», ser flexibles, dinámicos y no condenar a callejones sin salida.
- Principio de seguridad: es necesario conocer al «adversario» y las diversas circunstancias que pudiesen afectar la ejecución del plan. Dicho simplemente, hay que estar pendientes, vigilantes, «mosca», para evitar sorpresas desagradables.
- Principio de la ofensiva: en el boxeo: «el que pega primero pega dos veces». Aunque no haya que pegarle a nadie, en muchas circunstancias es conveniente mantener la iniciativa, llevar «la voz cantante».
- Principio de la sorpresa: el sorprendido tarda siempre un poco más de lo normal en reaccionar. De nuevo, tal vez no haya que «sorprender» a nadie, sino producir entusiasmo, imitación, solidaridad, a partir de planes de acción y estrategias novedosas originales, creativas, positivas.
- Principio de sencillez: la clave de cualquier plan de calidad es tener objetivos bien formulados, criterios manejables, ideas claras y órdenes inequívocas. Si todos los demás factores son iguales, entre dos planes debe escogerse siempre el más sencillo. Con toda seguridad será el más comprensible y práctico.

### Técnica, arte y política

La planificación es una técnica, en cuanto constituye un conjunto de conocimientos aplicados que permite seleccionar los medios adecuados para lograr objetivos. En ocasiones, la planificación puede ser simplemente una técnica, reducida a utilizar un conjunto de instrumentos disponibles.

Sin embargo, es frecuente que la planificación requiera habilidad, intuición, veteranía para cumplir sus propósitos. Por eso puede ser vista como un arte, un conocimiento que no se aprende en textos y cursos, pues solo se adquiere de la compenetración con la experiencia directa. Para complicar un poco más las cosas, la planificación es siempre parte del proceso político de una sociedad, pues lidiá con los mismos fenómenos: decisiones y los diversos factores que inciden sobre ellas.

Planificar puede llegar a ser algo sumamente complicado. Pero la esencia, lo básico de esa actividad, le es familiar a cualquiera. Esa esencia tal vez resulte ahora un poco más clara. Si no fuera así, o si se quiere profundizar más en este tema, pueden consultarse con provecho algunos buenos libros sobre el tema, porque hay muchos. 

**La planificación es una técnica, en cuanto constituye un conjunto de conocimientos aplicados que permite seleccionar los medios adecuados para lograr objetivos.**

# POR QUÉ VENEZUELA DEBE APRENDER DEL SISTEMA DE SALUD DE COLOMBIA

Después de treinta años de haber iniciado la implantación de un sistema de salud que ha logrado la cobertura formal de casi toda la población, con el menor gasto de bolsillo del continente, Colombia se propone reformarlo. Del intenso debate público se puede aprender mucho en países que requieren urgentemente superar paradigmas pasados y tomar decisiones pragmáticas.

Raúl Aular

A PARTIR DE LA LEY 100 de 1993, Colombia reformó totalmente su sistema de salud. Progresivamente se implantó un sistema anclado en el aseguramiento universal, financiado con fondos recaudados con destino exclusivo. El sistema recauda los fondos a partir de deducciones directas de nómina, aportes del presupuesto estatal y otras fuentes que se consolidan en un fondo único nacional. Se creó un nuevo grupo de actores, públicos y privados, llamados empresas promotoras de salud (EPS), cuya función es gestionar el riesgo mediante una intermediación administrativa y financiera entre el fondo único y los proveedores de servicios de atención médica públicos y privados, que pasaron a llamarse instituciones prestadoras de servicios (IPS).

Toda la población debe afiliarse a una EPS, que se escoge libremente y se puede cambiar a voluntad en cualquier momento, con excepción de quienes estén afiliados a sistemas especiales, como son los casos de las fuerzas armadas y el magisterio. De esta forma toda la población está formalmente cubierta, independientemente de su capacidad económica, mediante un sistema de cobertura universal y ampliamente solidario. Quienes pueden pagar financian a quienes no pueden hacerlo, y los más sanos financian a los más enfermos.

Los servicios que el sistema puede costear de manera sostenible se han expandido hasta llegar a una cobertura exhaustiva que incluye procedimientos de la mayor complejidad. Se creó la llamada unidad de pago por capitación (UPC): un monto en moneda nacional que se transfiere desde el fondo único a las EPS por cada afiliado que posean. La multiplicación de la UPC por el número de afiliados representa los ingresos brutos de cada EPS y, con ellos, deben negociar y contratar servicios con las IPS, gerenciar la atención de los afiliados, asegurarse de que los servicios estén justificados, pagar por los servicios a las IPS, cubrir sus costos administrativos y producir una utilidad.

Raúl Aular, profesor invitado del IESA.

Después de treinta años de funcionamiento, evolución, tropiezos, escándalos y aciertos, el sistema de salud colombiano ofrece cobertura a casi toda la población y mantiene el menor gasto de bolsillo (lo que la gente debe pagar con sus recursos propios para sufragar sus gastos médicos) del continente. Adicionalmente, Colombia cuenta con varios de los mejores hospitales de América Latina y algunos poseen acreditación internacional de la Joint Commission International. Un signo que revela cómo funciona el sistema es el tamaño del mercado de seguros privados de salud. En efecto, apenas un dos por ciento de la población compra algún tipo de seguro privado de salud. Casi toda la población, incluso segmentos con capacidad de pago adicional, descansa en la cobertura que ofrece la EPS a la cual está afiliada.

En este momento Colombia se encuentra en pleno debate con respecto a la reforma de su sistema de salud. El gobierno ha presentado al Congreso de la República un proyecto de ley que pretende modificar la Ley 100 de 1993 e introducir importantes cambios en la forma como funciona el sistema.

### ¿Por qué reformar el sistema?

La justificación para la reforma se ancla en varios elementos:

1. A pesar de contar con cobertura formal, el acceso efectivo a los servicios de salud tiene limitaciones importantes en las zonas remotas del país, alejadas de los grandes centros urbanos.
2. Dado que los fondos con los cuales funciona el sistema provienen de fuentes públicas, se considera equivocado que los manejen organizaciones privadas como las EPS (la mayoría son privadas).

3. Muchas EPS han creado instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) vinculadas al mismo grupo. Esta «integración vertical» favorece una posición de dominio y establece incentivos para que los pagos a las IPS pertenecientes a la misma EPS tengan un tratamiento preferencial en detrimento de otros proveedores.
4. Se considera que el sistema no pone suficiente énfasis en los temas de prevención y atención primaria y que, por el contrario, tiene un claro «sesgo curativo».
5. Buena parte del personal de salud no tiene contratos laborales formales. Esta es una situación de precarización laboral injusta que debe superarse.

Dados los problemas anteriores, se proponen las siguientes modificaciones:

1. Eliminar progresivamente las EPS, hacer los pagos a las IPS directamente desde el fondo único y reasignar las funciones de gestión del riesgo a juntas médicas en las mismas IPS y a una serie de estructuras colegiadas regionales que se encargarían de la vigilancia. Se establece la posibilidad de que las EPS presten servicios de auditoría si se les requiere.
2. Crear un «tarifario único» como herramienta clave de control del gasto.
3. Sustituir la organización del servicio alrededor de las EPS por una organización territorial alrededor de centros de atención primaria, que se dispondrían geográficamente a razón de aproximadamente 25.000 habitantes por centro.
4. Formalizar las condiciones laborales del personal de salud.
5. Prohibir la integración vertical, lo cual ocurriría *de facto* al eliminar las EPS.

A pesar de contar con **cobertura formal**, el acceso efectivo a los servicios de **salud** en Colombia tiene limitaciones importantes en las zonas remotas del país, alejadas de los grandes centros urbanos.

6. Fortalecer la red de hospitales públicos y los servicios de atención primaria, fundamentalmente en las zonas remotas del país, donde hay mayores problemas de acceso a los servicios.

La reforma enfrenta objeciones y ha surgido un interesante debate público que seguramente será reseñado exhaustivamente y se convertirá en objeto de estudio en muchas cátedras de salud pública, economía de la salud y política pública en general.

La discusión abarca aspectos clave y dilemas típicos de las decisiones en política pública. Adicionalmente, deja en evidencia las grandes dificultades que se enfrentan al adop-

necesario considerar diferencias en estructuras de costos que se derivan de la variabilidad de las condiciones geográficas, las categorías de las IPS, los grados de complejidad y muchos otros elementos.

3. La organización territorial de los servicios dificultaría la gestión de los pacientes y no se cree viable que los nuevos centros de atención primaria desarrollen las capacidades de gestión que las EPS han desarrollado durante treinta años. La gestión de los pacientes quedaría fragmentada entre los centros de atención primaria, los nuevos organismos colegiados y el fondo único, por lo cual no habría un responsable claro. Ante una queja, el paciente no sabría a quién acudir.
4. La reforma eliminaría la libertad de elección de su EPS que actualmente tienen los ciudadanos.
5. Los problemas de acceso en las zonas alejadas del país, la formalización del personal de salud, un mayor énfasis en atención primaria y prevención, así como el control de la posición de dominio que muchas EPS ejercen, son asuntos que se pueden resolver sin desmontar el sistema actual. En medio de todos los problemas, es un sistema que cubre a casi toda la población con un gasto de bolsillo mínimo y un gasto por persona anual bajo. Estos logros se pondrían en riesgo con la reforma.

**En Venezuela quien pretenda surfear superficialmente el tema de la salud y repita el discurso eterno de «la salud es un derecho constitucional y desde el gobierno lo garantizaremos» se encontrará de frente a una opinión pública convencida de que es un discurso vacío.**

tar una perspectiva principista de «derechos adquiridos», cuando se trata de servicios costosos que se deben prestar con recursos muy limitados.

Las principales objeciones pueden resumirse en los siguientes puntos:

1. La eliminación de las EPS implicará que la gestión del riesgo, las negociaciones con proveedores y la vigilancia/auditoría en relación con la pertinencia de los procedimientos clínicos se debiliten enormemente. No se cree viable que esas funciones puedan reemplazarse con las estructuras propuestas y esto inevitablemente llevaría a un descontrol del gasto con agotamiento temprano de los recursos en el año. El sistema colombiano funciona con aproximadamente 350 dólares por persona anuales y con estos recursos debe darle cobertura a toda la población. Como elemento de comparación, los sistemas europeos funcionan con un gasto por persona anual entre 4.000 y 6.000 dólares; en Estados Unidos ese gasto supera los 10.000 dólares.
2. El tarifario único sería un mecanismo extremadamente complejo, difícil de implantar y con gran potencial de crear graves distorsiones en el sistema de precios. Es

#### **¿Por qué la reforma de la salud en Colombia es importante para Venezuela?**

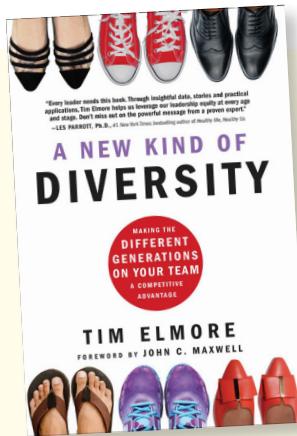
Venezuela ya está en ambiente electoral. Independientemente de las discusiones acerca de las condiciones electorales y asuntos estrictamente políticos, habrá que ver, discutir y valorar adecuadamente las propuestas de los candidatos. Después de ser por décadas un petroestado rico, en el cual nadie cuestionaba el dogma según el cual la salud la debe proveer gratuitamente el gobierno, el país se encuentra en una situación radicalmente diferente.

Venezuela no es un país rico; de hecho, es un país pobre. El petróleo ya no puede sostener los gastos del país, por mucho que se repita el mantra según el cual la salud es un derecho y debe garantizarse. Nada ocurrirá si no se dedica mucho tiempo a pensar y alcanzar las condiciones materiales/económicas necesarias para viabilizar un sistema de salud moderno en el país. Además, resulta evidente que la manera como se ha trabajado hasta ahora no ofrece probabilidad alguna de eficacia. Es necesario pensar desde cero y esto, además de ser un gran reto, también representa una gran oportunidad.

Es extremadamente afortunado contar con un caso de estudio como el colombiano. Es un país con el cual se tiene extraordinaria afinidad cultural, geográfica e histórica, por decir lo menos. El sistema de salud colombiano ha dado resultados exitosos, en un país de ingresos medios que se encuentra en un interesante debate nacional en el que se evalúan logros, fracasos y oportunidades de mejora. Se cuestionan visiones contrastantes y de esa discusión se espera salga un sistema fortalecido y más robusto.

En Venezuela quien pretenda surfear superficialmente el tema de la salud y repita el discurso eterno de «la salud es un derecho constitucional y desde el gobierno lo garantizaremos» se encontrará de frente a una opinión pública convencida de que es un discurso vacío. Será necesario mostrar una ruta, cambiar paradigmas, asumir riesgos, aterrizar los números y dejar de usar a un mítico petroestado, que ya no existe, como muleta intelectual. La historia del sistema de salud colombiano y su reforma actual ofrece muchos aprendizajes. Sería una irresponsabilidad no aprovecharlos. 

# reseña



## CONVIERTA CADA GENERACIÓN EN UNA VENTAJA COMPETITIVA

Tim Elmore: *A new kind of diversity: making the different generations on your team a competitive advantage* [Un nuevo tipo de diversidad: haga de las diferentes generaciones una ventaja competitiva]. Maxwell Leadership, 2022.

CARLOS JIMÉNEZ, director de Datanálisis, empresa de investigación de mercados, y de la empresa consultora Usefull Agency.

Las diferencias generacionales constituyen un gran reto para los líderes empresariales y, por supuesto, los educadores y los padres. Pero entender la contribución de cada generación a las organizaciones puede crear ventajas competitivas.

Esta es la idea central del libro de Tim Elmore, *A new kind of diversity* [Un nuevo tipo de diversidad]. Elmore es fundador y presidente de Growing Leaders, una organización sin fines de lucro creada para desarrollar líderes emergentes. Ha trabajado con unas 7.000 escuelas públicas, universidades y otras organizaciones. Su experiencia en entender las generaciones emergentes y la diversidad generacional en las organizaciones ha sido reseñada por diversos medios: *The Wall Street Journal*, *Forbes*, *HuffPost*, *The Washington Post*, entre otros. Ha escrito más de 25 libros y da más de cien conferencias al año.

Algunas ideas de este libro de Tim Elmore sirven como invitación no solamente para leerlo, sino también para conocer otras obras del autor acerca de las generaciones.

**Existen brechas entre generaciones**  
Hoy se habla mucho de la diversidad y la importancia de las diferencias étnicas, de género y socioeconómicas, entre otras. Las diferencias generacionales también forman parte de esa lista; por ello hay que intentar comprender a cada generación e identificar su aporte al negocio.

De acuerdo con Megan W. Gerhardt, profesora de la Universidad de Miami, solamente el ocho por ciento de las empresas reconoce a las diferentes generaciones como una categoría de diversidad.<sup>1</sup> Pero ya en 2009, una encuesta realizada por Pew Research Center reveló que ocho de cada diez estadounidenses reconocían la existencia de una brecha entre los más jóvenes

**En lugar de estereotipar a las diferentes generaciones, comprenderlas puede ser de gran ayuda para promover sus interacciones y, mejor aún, convertir estas relaciones en ventajas para competir.**

y los mayores.<sup>2</sup> La expresión «brecha generacional» fue acuñada por el editor de la revista *Look*, John Poppy, en la década de los años sesenta, cuando se dio cuenta de que había diferencias sustanciales entre los jóvenes y los mayores en temas tales como política, intereses y moral, entre otros.<sup>3</sup>

Tim Elmore identifica cinco factores determinantes de las brechas generacionales: rápidos cambios culturales, aumento de la expectativa de vida, movilidad social, economías cambiantes y nuevas tecnologías y medios.

**Cada generación posee «paradigmas de vida» que influyen su paso por la organización**

Cada generación crece en un contexto que le da forma. Los *baby boomers* (personas nacidas entre 1946 y 1964) crecieron en un tiempo de expansión económica, por lo que suelen asumir riesgos y cuestionan muchas cosas, mientras que a los mileniales los criaron padres preocupados por su seguridad, autoestima y estatus. Estos paradigmas explican su actitud hacia la autoridad y sus relaciones con pares y subordinados. Tim Elmore cita un estudio elaborado por Insights Group, según el cual cada generación posee una personalidad distintiva: los más jóvenes tienden a favorecer las relaciones sociales y los mayores están más orientados a las tareas.

**Muchos veteranos pueden beneficiarse del conocimiento y los aportes de los jóvenes**

Muchas personas con experiencia pueden desaprovechar las ventajas de una «mentoría inversa», uno de los mejores regalos que una persona con experiencia puede recibir de los jóvenes que entienden muchas cosas que están pasando. Popularizada en la década de los noventa por Jack Welch, director ejecutivo de GE, la «mentoría inversa» es el secreto para que las distintas generaciones agreguen y obtengan valor unas de otras. Cuando los veteranos y los nuevos miembros del equipo se agregan valor entre sí a partir de sus fortalezas, todos ganan.

**Cerrar las brechas entre generaciones requiere reconocer el valor que cada una ofrece**

Los *baby boomers*, la generación más experimentada en la mayoría de las organizaciones, ofrecen experiencia, aprendizaje de los fracasos y la posibilidad de aconsejar a los más jóvenes. La generación X (nacidos entre 1965 y 1980) ofrece una perspectiva realista y pragmática que aporta autenticidad al equipo y la posibilidad de trabajar con pocos recursos. Los mileniales ofrecen energía y creatividad, habilidad con la tecnología, optimismo y conexión social.

Los más jóvenes —la generación Z— son muy emprendedores, tienen mentalidad de *hacker* (buscan maneras diferentes de hacer las cosas) y son muy orientados a las causas sociales. Como han estado sobreexpuestos a la información, poseen un amplio conocimiento del mundo y las diversas culturas.

**Humildad, respeto y curiosidad son esenciales para liderar a generaciones distintas**

Muchas cosas están cambiando en el mundo y su organización no es la ex-

# reseña

cepción. Algunos cambios en las nuevas generaciones implican mayor valor atribuido al tiempo, mayor importancia de la conveniencia y el servicio, apetito por opciones y preferencia por la personalización, entre otros. Comprender la historia de cada generación facilita conectar con ellos, en la organización y en el mercado.

Elmore destaca tres factores que facilitan la conexión con personas de diferentes generaciones: la humildad, que comienza con una disposición a escuchar a la otra parte porque tiene algo que aportar; el respeto, que comunica estima a la otra persona y apertura a considerar que sus aportes podrían ofrecer un camino válido para resolver un problema; y, finalmente, la curiosidad, que es un antídoto contra el conflicto. Si se entablan conversaciones con curiosidad para aprender y ver nuevas perspectivas, es posible conectar dos puntos de vista.

## Claves para conectarse con y liderar a...

1. *Baby boomers*: reconocer su experiencia. Claves: pedirles que hablen sobre sus roles pasados y mostrar aprecio por lo que puedan ofrecer; y darles responsabilidades (si son capaces y están dispuestos), otor-

garles espacio y recursos, e invitarlos a dar sus opiniones y servir de orientadores para los más jóvenes.

2. Generación X: construir una relación genuina y mostrarles honestidad. Claves: permitirles trabajar fuera de una oficina convencional y, cuando haya que colocarle límites, mantenerlos al mínimo y explicárselos; influirlos a partir de la relación y no de la posición.
3. Mileniales: explicar los porqués de sus tareas (los incentivos son importantes). Claves: permitirles que comparten sus ideas, ludificar sus tareas y metas, comunicarles la importancia de su trabajo, celebrar sus progresos y gerenciar los objetivos.
4. Generación Z: escuchar y apoyar sueños y metas. Claves: darles un sentido de propósito mientras realizan tareas básicas, ofrecerles compromisos a corto plazo que puedan cumplir, premiar sus victorias y animarlos a simplificar sus vidas y eliminar la presión autoimpuesta; a medida que muestren responsabilidad y resultados, permitirles trabajar desde donde sea.

En *A new kind of diversity*, Tim Elmore no solo analiza la contribución de las cuatro generaciones que coexisten

actualmente en las empresas, sino también ofrece recomendaciones útiles para los negocios que trascienden el tema generacional, tales como el manejo de las diferentes expectativas y tensiones entre los miembros de un equipo de trabajo, cómo los líderes pueden inspirar confianza entre sus colaboradores y cómo gerenciar las diversas perspectivas que provienen de la diversidad, entre otras.

Definitivamente, la gente es clave en el éxito de las empresas y saber enfrentar los retos que supone una organización multigeneracional puede convertirse en una ventaja competitiva en el mercado. No se trata solo de conocer que hay diferentes generaciones, sino de comprender qué puede ofrecer cada una de ellas. El libro de Elmore es un gran aporte en esta materia. [\[1\]](#)

## NOTAS

- 1 Gerhardt, M. W., Nachemson-Ekwall, J. y Fogel, B. (2022, 8 de marzo). Harnessing the power of age diversity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/03/harnessing-the-power-of-age-diversity>
- 2 Pew Research Center (2009, 29 de junio). Growing old in America: Expectations vs. reality. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2009/06/29/growing-old-in-america-expectations-vs-reality/>
- 3 Poppy, J. (1967, 21 de febrero). The generation gap. *Look*, 31(4), 27, 29-32.

La gente es clave en el éxito de las empresas y saber enfrentar los retos que supone una organización multigeneracional puede convertirse en una ventaja competitiva en el mercado.

# JOSÉ IGNACIO CABRUJAS: UN DRAMA DE FE, DESILUSIÓN Y CATARSIS

Leonardo Azparren Giménez

*La dramaturgia de José Ignacio Cabrujas tiene en cuatro obras su mejor expresión, porque en ellas representa un universo de verdades, falsedades y sentimientos humanos, que constituye una visión dramática de la existencia humana única en la dramaturgia venezolana.*

EN EL TEATRO de José Ignacio Cabrujas (1937-1995) resaltan cuatro obras que lo identifican; incluso se desdijo de algunas escritas al comienzo de su producción. En ellas aparecen situaciones y personajes arquetípicos, diferentes de los de su producción anterior e incluso únicos en la dramaturgia venezolana en general. En *Profundo* (1971), *Acto cultural* (1976), *El día que me quieras* (1979) y *El Americano Ilustrado* (1986) representa su desilusión con profundas creencias vividas hasta mediados de la década de los sesenta del siglo XX y el esfuerzo para purificarse de ellas.

Cabrujas nació cerca del Palacio de Miraflores, pero desde niño vivió en Catia. Su padre, fiel católico, lo inscribió en el colegio de los jesuitas en el centro de la ciudad. Allí cumplió fielmente los rituales católicos. Su experiencia fue contrastante: sus condiscípulos pertenecían a las clases medias y altas de Caracas, pero sus amigos eran vecinos de Catia; además, las muchachas del barrio, a quienes Cabrujas no pudo atraer por ser feo, no se parecían a la bella imagen de la Virgen María que había en el colegio. Por razones que no explicó bien, pasó a estudiar al liceo Fermín Toro hacia 1954 donde, según sus propias palabras, en 72 horas se convirtió en comunista. De esta manera tuvo muy temprano una experiencia doctrinal radical, por la tensión entre su formación católica y su conversión comunista.

No pasó mucho tiempo para que su nueva visión de la sociedad y de la vida tuviera consecuencias. En 1955 estuvo preso en la Seguridad Nacional, la policía del dictador Marcos Pérez Jiménez. Hacia

1957 ingresó a la Universidad Central de Venezuela para estudiar derecho, pero también se inscribió en el teatro universitario, la gran decisión de su vida. En el teatro universitario tuvo un maestro inmejorable en Nicolás Curiel, quien en sus años en Francia había consolidado su visión marxista de la sociedad y, en consecuencia, del teatro. Una consecuencia de su temprana prisión y del aprendizaje teatral es su primera obra, *Baile detrás del espejo* (1957), sobre un interrogatorio policial en tiempos de la Independencia. Años antes había decidido ser escritor, cuando con lágrimas en los ojos leyó *Los miserables* de Víctor Hugo.

En la primera mitad de la década de los sesenta, Venezuela vivió una experiencia política radical, por las guerrillas castristas con las que la izquierda marxista nacional quiso derrocar al naciente régimen democrático. Entonces Cabrujas encontró los marcos sociales apropiados para reafirmar su nuevo credo marxista con el que impregnó su teatro. Pudo orientar su escritura con visión política y sus primeras obras son fábulas en las que su ideología determina su significado; por ejemplo, en *El extraño viaje de Simón el malo* (1962) y *Días de poder* (1966).

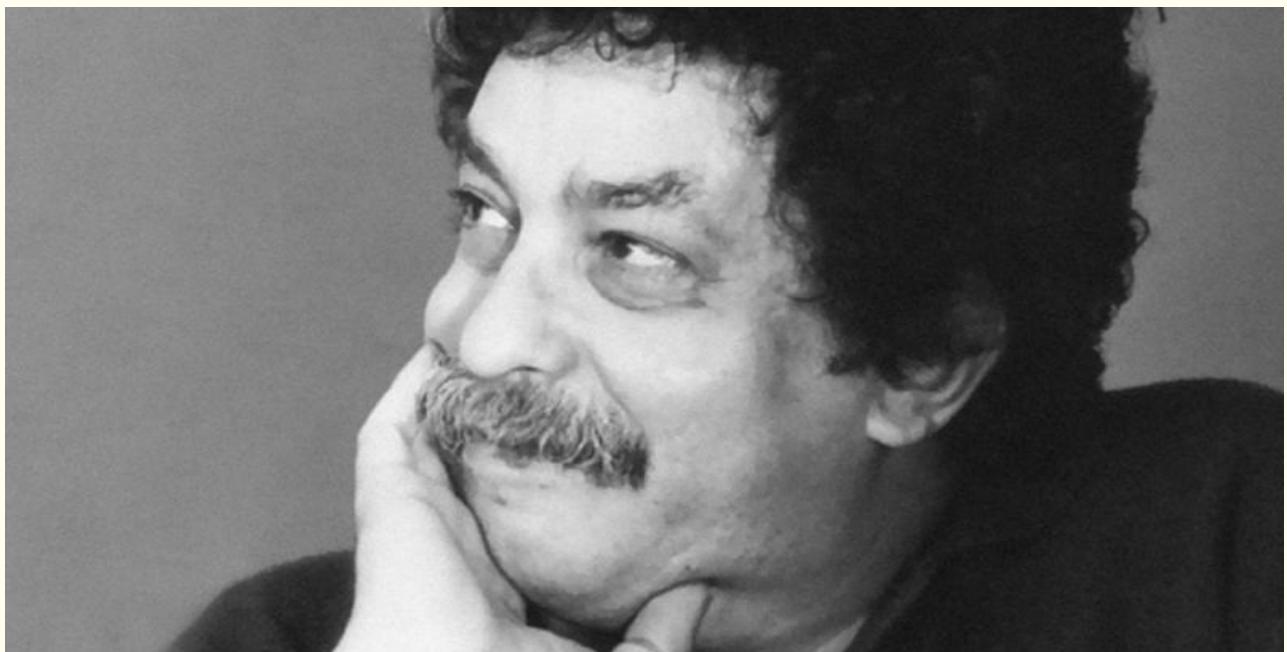
Su racionalidad le indicaba cuál era y debía ser el compromiso del artista y escritor ante el sistema democrático, próximo a ser sustituido por el gobierno revolucionario que instaurarían las guerrillas de inspiración castrista: una frustración, como demostró la realidad. A pesar de su nueva creencia, la religión y Dios fueron presencias inevitables.

Sintió que su amor por el teatro, por su hijo, por todo lo que hacía, tenía alguna relación con Dios. El 7 de abril de 1989 declaró en *El Diario de Caracas*: «Me parece un don; algo como de Dios. Primera vez que pienso en Dios desde que Dios me incomodó. Hubo una época en que Dios me hizo la vida imposible». A pesar de su marxismo, Dios siguió siendo una presencia en su vida. ¿Dos creencias, un oxímoron? Algunas de sus obras parecen confirmarlo. Quizás por eso no vio diferencias entre los jesuitas y los comunistas, aunque «el PC no mira tanto desde lo alto como los jesuitas» y consideró al militante comunista «rabiosamente bondadoso, terriblemente bondadoso, que puede ser brutalmente bondadoso». Hablaba así el mismo año del estreno de *El día que me quieras*. Consideró que el comunismo era «una ética y nada más que una ética»; también la última religión creada por el hombre; de nuevo, la religión.

Había dejado a un lado su catolicismo, pero la presencia de Dios le seguía incomodando. Faltaba poco para una situación similar con el marxismo y la revolución. El cambio ocurrió hacia 1965.

La década de los sesenta del siglo XX fue protagonista de fuertes conflictos sociales y crisis ideológicas. Al impacto mundial de la invasión rusa a Checoslovaquia y el Mayo francés, ambos en 1968, Venezuela sumó el fracaso del intento revolucionario de la guerrilla castrista y la consolidación de la democracia. El impacto en Cabrujas fue contundente. Reveló un espíritu y una sensibilidad intensa y de mucho peso existencial que resumió así:

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



En el 65 dábamos lástima ya, estábamos liquidados, en el 65 la historia nos había caído a patadas, a patadas por todos lados, ya estábamos reflexionando «Caramba, qué pasó». Cuando en el 68 el partido comunista dice: «paz democrática» la estampida fue muy grande, se acabó, la estampida fue al mundo individual (*Imagen*, 100, p. 21, 1986).

Cabrujas reflexionó: «José Ignacio, llegó el momento de decir lo que te dé la gana» y miró a su Yo íntimo. También descubrió el modo de hablar de una tía, a quien decidió imitar en sus obras de teatro. Tomaba conciencia de las creencias que lo atravesaban, aunque no las aceptase ni creyese en ellas. La prisión de la que fue objeto en 1967 fue decisiva. El año anterior había escrito *Venezuela barata*, que retomó en 1979 con *El Americano Ilustrado*. Y dio un salto copernicano con *Fiésole* (1967).

Así nació el José Ignacio Cabrujas que todos conocen, representando lo que le daba la gana; sin fe católica ni fe marxista, es decir, sin referentes ideológicos con los cuales relacionarse con el mundo e interpretarlo, pero urgido de expresar sus desgarres. ¿Qué?

Cuando escribí *Cabrujas en tres actos* (1983) me atreví a decir que Cabrujas había escrito tres actos: religioso (*Profundo*), cultural (*Acto cultural*) y político (*El día que me quieras*). Eran tópicos que casi definían a cada una de esas obras. Pero entonces no advertí otro, común en las tres obras: el fracaso afectivo. ¿Con qué tenía que ver este último? Es un tópico

que resalta en esas tres obras y en su coda: *El Americano Ilustrado*. Con esta última «se cerraba algo para mí, algo se moría», según declaró. Las siguientes, *Una noche oriental* (1983), *Retrato de artista con barba y pumpá* (1990) y *Sonny, diferencias sobre Otelo el moro de Venecia* (1995), en nada se emparentan con su producción anterior.

*Profundo, Acto cultural, El día que me quieras* y *El Americano Ilustrado* forman una tetralogía en la que sobresalen situaciones y personajes dilemáticos por sus creencias católicas y comunistas aunadas a fracasos afectivos. En todas, el espectador no oculta su sonrisa por algunas situaciones, por amargas que sean.

#### Profundo

La primera, *Profundo*, es una mascarada en la que un grupo de marginales abandonados de todo comprometen su fe con un santo que les prometió un botín enterrado en alguna parte de la casa. Para obtenerlo deben cumplir un ritual religioso en el que uno de ellos, Manganzón, se viste/disfraz de Niño Jesús para representarlo cuando aparezca el botín. La situación es cómica por el tejido de relaciones entre los personajes: dos viejos, una joven virgen, una mujer que los exorciza y Manganzón y su esposa, que tienen un grave problema porque desde que él está vestido/disfrazado de Niño Jesús no tienen relaciones sexuales, una desilusión afectiva y erótica:

MANGANZÓN: ¡Son veinte años casado con Lucrecia, y nunca ha sido así! ¡Son seis meses que no estoy en la cama con ella, lo que se dice estar en la cama! ¡Se me

dijo que no podía hacer con ella lo que un marido hace con su esposa, y viejo y todo como estoy, y aunque usted no lo crea tengo muchas ganas de hacerlo...! ¡Me estoy sacrificando! ¡Me cuesta! ¡Me cuesta mucho! ¡Y no puede ser que usted me diga ahora que es El Bueno, y que hemos estado equivocados estos seis meses!

Cabrujas teje la intriga con asuntos religiosos y eróticos para representar la desilusión y la frustración de sus personajes. La creencia religiosa resulta ineficaz y vacía al final, porque cuando hacen una excavación se encuentran con una cloaca, no con el botín prometido. Ahí están, a su alrededor, los personajes representando al Niño Jesús, San José y la Virgen María. Vestidos/disfrazados y desilusionados continuarán creyendo y Manganzón con sus deseos reprimidos. Seres fracasados y sin esperanza, se ilusionaron con una creencia que resultó una desilusión. No hubo contacto con la trascendencia porque ¿existe?

Ilusionarse con una fe, en este caso religiosa, tuvo un resultado grotesco. Es la situación espiritual para comprender a los personajes de Cabrujas. El desespero de Manganzón es un ejercicio catártico para despojarse de frustraciones. Él sigue investido de Niño Jesús pero, en el fondo, no cree en el valor del ritual del que es oficiante; vive con una incomodidad.

#### Acto cultural

*Acto cultural* es, quizás, su obra más ambiciosa. Su situación básica de enunciación es una mascarada que ridicu-

liza la ideología de la Gran Venezuela, hegemónica en las pretensiones venezolanas desde mediados de la década de los setenta. Mediante la retórica y el vestuario/disfraz de un acto cultural sobre el descubrimiento de América, la

## Los personajes de Cabrujas son unos seres solitarios con sus amarguras.

situación y los personajes se encaminan poco a poco a un fracaso por el vacío de la retórica teatral empleada.

Amadeo Mier y sus amigos, entre quienes destaca Cosme Paraima, preparan la representación de la épica de Cristóbal Colón ante un público distinguido. Es un grupo anónimo en un pueblo sin importancia: San Rafael de Ejido. La representación se llena de tropiezos porque los personajes, con un vestuario/disfraz, destilan poco a poco sus pequeñeces pueblerinas; en particular Cosme Paraima, quien no puede evitar sorbos de aire cada vez que ve a Antonieta. La pretensión de Amadeo Mier es representar la épica de Cristóbal Colón descubriendo a San Rafael de Ejido, y la frustración de Cosme es no tener acceso a Antonieta:

ANTONIETA: ¡Que termine, de una vez por todas, ese ruido...! ¡Quiero pasarme un día sin escuchar esa inmoralidad que haces con los dientes! ¡Tengo quince años soportándola!

COSME (Protestando): ¡Es incontrolable! ¿Cómo hago yo...? Sé de ti, te veo, veo tu colchón y trago aire. Nunca lo he sentido como una ofensa. Es lo mejor que tengo por dentro. ¡Es mi aire!

La representación de la épica escrita por Amadeo es interrumpida constantemente por las nimiedades del elenco y su pobre estatura social, ante la épica de Colón que intentan representar. Luce inminente el colapso porque, en realidad, no hay público que la presencie; así, frustrados y desilusionados, todos deben regresar al anonimato de su vida cotidiana. Amadeo refiere su fracaso afectivo porque encontró a su esposa «volteándose sobre las sábanas» con un amante, a quienes increpó:

AMADEO: Mi voz. Comencé a escucharme y era un milagro, una elocuencia increíble, aquella certeza, aquella precisión casi gramatical que había en mi rabia.

¡La gramática, Cosme! ¡No había nada por dentro! ¡Había sintaxis!

En un extenso soliloquio, Cabrujas ofrece la mejor parodia del teatro venezolano sobre la intrascendencia y la

desilusión de los discursos retóricos. El distanciamiento crítico lo hace Cosme Paraima; y Cabrujas avanza con respecto a *Profundo. Acto cultural* es una obra sobre la vida cultural de un pueblo anónimo, en la que es evidente la desilusión causada por una pretensión cultural impuesta desde arriba, y es Cosme quien asume ese papel con la frustración erótica enmascarada en sus sorbos de aire:

¿Qué me gusta a mí? Esos quince rones después de las seis de la tarde y el culo de mi alemana que todos conocemos. Y nada más. Quince rones y mi culo de la alemana. Pero entonces me dicen: ¡La cultura!... ¡La obra! Ah, bueno... entonces la cultura... vamos a hacer la cultura para que nadie diga que yo no colaboro con la cultura. Pero, si me permiten, el problema es que no me lo permiten, yo no llamaría a este centro de respiraciones patrióticas Sociedad Louis Pasteur, porque en mi vida, y lo juro por mi santísima madre Marcela Paraima, que Dios me la guarde bien gorda y bien conservada, me ha importado la microbiología o la rabia de los perros. En primer lugar, porque los perros de San Rafael están tan jodidos que ni rabia tienen. Entonces, yo no llamaría a esto Sociedad Louis Pasteur, sino Sociedad para un Estudio Pormenorizado y Profundo del Culo de mi Alemana. Y está bien, no sería tal cultural, pero por lo menos yo entendería mis quince rones y mis deseos y tal vez mi vida.

Los personajes de Cabrujas se desilusionan porque sus ilusiones de una vida elocuente son desenmascaradas por la realidad. La fe en un botín, la pretensión de una épica heroica y la sofisticación cultural son ilusiones para evadir y ocultar la realidad, pequeña y hasta mediocre en la que viven; además de la frustración erótica.

## El día que me quieras

En 1979 Cabrujas sacudió al teatro y a buena parte de su generación con *El día que me quieras*, la historia de un comunista que en la Caracas de 1935 habla de la revolución que hará en 1947. En *Profundo Manganzón* quedó vestido/disfrazado de Niño Jesús y con la oreja pegada al piso, esperando oír quién sabe qué y en *Acto cultural* Cosme huyó hacia adelante con sus rones y su alemana. Ahora Cabrujas se coloca en el centro de uno de los problemas más agudos de la época: el fracaso de una revolución que una generación, la suya, pretendió hacer realidad.

Pío Miranda es novio de María Luisa Ancízar, miembro de una familia tradicional entusiasmada porque Carlos Gardel está en Caracas y se presentará en el teatro Principal. En diez años, Pío ni siquiera la ha tocado. Cabrujas entrelaza el discurso político con el espíritu festivo por la visita de Carlos Gardel y un noviazgo insípido. La utopía revolucionaria y la realidad festiva, más temprano que tarde, arrinconan a Pío por mentiroso y afectivamente incompetente. La realidad de Elvira, hermana de María Luisa, se impone porque para ella «marxismo es ponerle una bomba al Correo y quedarse en la esquina viendo cómo caen los ladrillos», porque Bertorelli no le dio permiso para ir a La Guaira y esperar a Gardel.

Tal sentido de la realidad quiebra a Pío, quien reconoce ante Elvira las razones de su comunismo, antesala de su colapso final:

La gente se ruboriza, Elvira, y en vez de hablar, respondo, explico y reparto pedazos de mundo, con la única intención de que me perdonen. Y me provoca gritar: ¡Qué mal viven!... ¡qué mierda de vida viven, por no decir medio metro más allá...! ¡Nadie me pide explicaciones! ¡Nadie se interesa por mis explicaciones y yo pido perdón por ser testigo de esa tontería!... Así pasó con María Luisa... ¿Qué hacemos, Pío?... ¿Cuándo nos vamos, Pío? ¿Cuándo nos casamos, Pío? Y yo cerré los ojos y me vi en la calle de Gato Negro con los libros y la infinita seguridad de estar equivocado... Entonces le dije que iba a escribir una carta a Romain Rolland, para que ella pensara que Romain Rolland cabía en el panorama de Gato Negro... Romain Rolland hablaría con Stalin y Stalin era el koljoz de remolacha en Ucrania. ¿Qué estupidez, verdad?

Pero Pío no previó la presencia de Carlos Gardel en la casa de los Ancízar. No previó el choque entre su mentira y un mito viviente, el choque de la falsa promesa de la revolución para 1947 y la presencia de Gardel. Por eso huye hacia adelante al igual que Cosme Paraima. La desilusión de Pío es por la mentira de la revolución comunista, y le habla a María Luisa:

No hay nada en Ucrania. No sé dónde queda Ucrania. No hay Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas. No hay Kamenev ni Zinoviev... no sé pronunciarlos. No hay Trotsky... ¡No hay Alliluyeva! ¡No hay Stalin! ¡No hay ventanal de la zarina, ni Bujarín doliente! ¡No hay Lenin! ¡No hay nada...!

Y huye: «Yo debo explicarle a un perro el porqué de su costillar...». Reconoce que todo su discurso fue una inmensa mentira («¡Me importa un coño Romain Rolland y la paz y la amistad de los pueblos!»). Y se va para Gato Negro, un lugar marginal e ignorado de Caracas. Pero deja su maleta, en la cual está un signo de nostalgia que no pudo ocultar: una bandera roja con hoz y martillo del Partido Comunista que María Luisa coloca en un sofá vienesés y deja ahí para que caiga el telón.

### *El Americano Ilustrado*

*El Americano Ilustrado* es la coda perfecta del desastre o catarsis que comienzan en 1971 con *Profundo*. Cabrujas viaja a los años del gobierno de Antonio Guzmán Blanco en el siglo XIX para representar dos líneas temáticas: los hermanos Arístides y Anselmo Lander en sus frustraciones familiares, religiosas y políticas, y la grandilocuencia ridícula de Antonio Guzmán Blanco, el Ilustre Americano, y la deuda externa con Inglaterra.

Arístides es jefe del protocolo en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Anselmo sacerdote y pronto obispo. No es teatro histórico, la figura de Guzmán Blanco es otra en el proceso de desacreditación sistemática y amarga de la época y la cultura, mediante una retórica que caricaturiza a todos los personajes. La idea rectora de Cabrujas es desarticular posturas culturales, políticas y religiosas, y concluir en una desolación radical.

Con un prólogo en el que inexplicablemente Marx y Engels tienen una amena conversación, en alemán, en la fábula priman las relaciones familiares

de los hermanos y una larga situación con Guzmán Blanco con motivo de la discusión sobre la deuda externa del país. Pero lo importante es cómo las situaciones son transvasadas por la figura de los hermanos, muy en particular Anselmo, sacerdote alter ego del comunista Pío Miranda, y con quien Cabrujas hace catarsis del catolicismo de su infancia.

Arístides y Anselmo Lander son los únicos personajes de Cabrujas con una posición social distinguida, que agiganta sus fracasos existenciales. Su diálogo inicial revela propósitos y estrategias:

- ANSELMO (Moratín): ¡Me parece absolutamente deplorable, Arístides, y atentatorio contra mi dignidad sacerdotal!
- ARÍSTIDES: ¡Al diablo tu dignidad sacerdotal! ¡Te conozco seis hijos, dignidad sacerdotal!
- ANSELMO: ¡Fui fecundo y tormentoso, pero nadie me conoce como cabrón!
- ARÍSTIDES: ¡Todo es cuestión de oportunidad!

Cabrujas persiste en sus propósitos desacralizadores, ahora del catolicismo después del comunismo. Sin obviar el fracaso afectivo, el insípido matrimonio de Arístides con María Eugenia:

ARÍSTIDES: Allí está mi vida. Dile a Samotracia que la recoja. (Bebe) ¿De quién es la culpa? ¿Es esta casa, o son esas mierdas que disparan cohetes como si el país fuera gracioso? ¿El calor? ¿El alcohol? ¿Tú? ¿Serás tú? ¿Qué he hecho, María Eugenia, sino meterme en la cabeza al mundo? ¿Y qué soy? ¡Porque ahora no nos

### **Acto cultural es una mascarada que ridiculiza la ideología de la Gran Venezuela.**

vamos a engañar! ¡Ahora nos abrimos las tripas y los cojones Lander! ¿Qué soy? ¿Quince años más tarde, qué soy? ¡Secretario del Protocolo del Ministerio de Relaciones Exteriores! (Repite como una maldición) Secretario del Protocolo del Ministerio de Relaciones Exteriores...

A Arístides lo ascienden a ministro de Relaciones Exteriores para agrandar su fracaso existencial. Paso a paso el estatus social de los personajes muestra su mascarada. En cuanto a Anselmo,

Cabrujas conforma las situaciones para desacralizar la fe católica. «Repentina, una paloma blanca ingresa al patio. Es el Espíritu Santo que anuncia la llegada de Monseñor Lander». Minutos después, «Anselmo recoge la paloma y exhibe un huevo».

Si el matrimonio de Arístides es insípido, Anselmo no oculta su frustración por no poseer a su cuñada, situación acentuada por su descreimiento de su fe y su función obispal, hasta que se deshace de sus vestiduras (la antípoda de Manganzón en *Profundo*) y dice: «¡El representante de su Santidad el Papa de Roma, quiere pronunciar un último sermón, tan pronto logre desembarazarse de esta basura (Continúa despojándose de las distintas piezas del traje)» y casi de inmediato «arroja a los pies de Mac Shelley el crucifijo de León X».

Si Pío Miranda huye hacia adelante y abandona la bandera del Partido Comunista, Anselmo Lander es sacrílego rabioso antes de huir:

ANSELMO: En cuanto al gorro, lamento haber olvidado su nombre original entre tantas cosas que olvidé, pero declaro que hubo una cierta ambición de mi vida depositada en esta frágil modestia. Ahora, espectáculo inefable, señores, oportunidad histórica irrepetible, me permito renunciar a ella y al título de Eminencia que adornó mi cabeza. (Lo arroja a los pies de María Eugenia).

Acto seguido se despoja de la sotana y concluye: «Ahora no sé nada de mí. He vuelto a ser el que era, pero mi memoria no me acompaña. Se quedó allí en el

piso. Se llama nadie a cambio de nada. El cargo está vacante». En el epílogo Anselmo «viste de civil y luce espléndidos bigotes de veguero sudamericano», mientras María Eugenia deposita en un viejo arcón una sotana raída.

José Ignacio Cabrujas es exhaustivo al desnudar situaciones y personajes. En conjunto son cuatro piezas sobre un mismo tema: la frustración existencial afectiva e ideológica por el fracaso o ineficacia de la vida simulada, frente a la contundencia de la realidad. Los personajes de Cabrujas son unos seres solitarios con sus amarguras. 