

LIDERAR Y SER LIDERADO

LIDERAR REQUIERE A VECES CUESTIONAR EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO,
PERO TAMBIÉN RECIBIR LAS CRÍTICAS DE QUIENES LO INTEGRAN



- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO
- » CAPITAL DE RIESGO:
VENEZUELA NO ES SILICON VALLEY
 - » LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO ASESORA DE INVERSIÓN
 - » EL TELETRABAJO DEJÓ DE SER TENDENCIA EN VENEZUELA

EDITORIAL	4	El significado concreto del liderazgo y el trabajo en equipo Ramón Piñango
PARECERES	5	Capital de riesgo a la criolla: un modelo para Venezuela Arnoldo Matheus Olivieri
	6	El liderazgo de las ideas Claudia Álvarez-Ortiz
	8	Panamá: de país de tránsito a plataforma de conexión global EiLing Díaz Rivas
TEMA CENTRAL		El difícil equilibrio del liderazgo Manuel Gómez Buroz Existen múltiples tensiones entre el líder y su equipo. Ni los gerentes complacientes ni los intransigentes han logrado buenas sinergias para el trabajo en equipo. Los equipos reconocen la diferencia entre quien impulsa con su cuestionamiento y quien debilita con su censura.
	10	¿Lealtad o confianza? Asimetrías del liderazgo con apuntes shakespearianos
	14	Crítico, criticón y criticado: cuestionar y juzgar en el ejercicio del liderazgo
RIESGO Y GANANCIA		Carlos Jaramillo
	17	Las dos caras de las criptomonedas estables
	18	La inteligencia artificial como asesora de inversión
	20	La necesaria prima de iliquidez
	21	La tendencia a evitar los mercados de oferta pública
EN EL IESA	23	Aranceles como armas: la agenda comercial de Trump Érika Hidalgo López
	24	«En publicidad, la inteligencia artificial no es el piloto de la cuenta»: entrevista con Sandy Urdaneta y Natty Pérez (Robin Agency) Ricardo Vallenilla
	27	«En poco tiempo hemos logrado una participación como la de una marca con muchos años»: entrevista con Dayan Benítez (Alimentos Mary) Ricardo Vallenilla

Consejo Editorial

Claudia Álvarez-Ortiz • Nunzia Auletta
Olga Bravo • Susana Chu
Jacqueline Fuentes • Urbi Garay
Rosa Amelia González • José Malavé
Rocío Martínez • Edwin Ojeda
Aarón Olmos • Ramón Piñango
Miriam Pirela

Director

Ramón Piñango

Editor

José Malavé

Editor asociado

Virgilio Armas

Editora asistente

María Ledezma

Concepto gráfico,

diseño y diagramación

Laura Morales Balza

Ilustración de portada

LuckyTD / Stocklib

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- 29** **Los criterios sociales y ambientales: es preciso que vuelvan al ámbito técnico**
Julio Romero
Dos grupos de principios forman parte de la nueva concepción de responsabilidad: los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los criterios de ambiente, sociedad y gobernanza. Su éxito o fracaso dependen de muchos actores a los que es necesario estudiar y actualizar periódicamente los enfoques de aproximación.
- 32** **Aulas híbridas: ¿lo mejor de dos mundos?**
Jenifer María Campos Silva
La educación híbrida pareciera la respuesta a las necesidades de los estudiantes del siglo XXI. Integra una forma de aprendizaje personalizado para cada tipo de estudiante, con la interacción de pares y con el docente. ¿Es un modelo que llegó para quedarse o una moda pasajera?
- 36** **Empresarios en transición del agro a la industria: Eleazar Gómez y la metalurgia en Venezuela**
Lorenzo González Casas
La historia de las iniciativas empresariales en Venezuela registra la transición de una sociedad agraria a una petrolera, comercial, industrial y urbana. El sector metalúrgico pasó de ser soporte al procesamiento de insumos agrícolas a convertirse en oferente de una extensa gama de productos.
-
- REPORTAJES** **40** **La conquista del queso y la cachapa: de Venezuela a Chile**
Lissette Cardona
- 43** **Venezuela adopta a buen ritmo los pagos «sin contacto»**
Margaret López
- 45** **De vuelta a la oficina: el teletrabajo dejó de ser tendencia en Venezuela**
Margaret López
-
- RESEÑA** **47** **Lecciones de un restaurante de lujo para todos los negocios**
Richard K. Obuchi M.
Reseña de *Hospitalidad irracional: el poder de dar más de lo que se espera de ti*, de Will Guidara (Planeta, 2025).
-
- ENSAYO** **50** **Coriolano, general shakesperiano**
Leonardo Azparren Giménez
Shakespeare apeló a un polémico general romano para crear su texto más político sobre el poder, con el complemento de un personaje femenino, Volumnia, su madre, un nuevo tipo de personaje femenino por su poder y capacidad de convicción.

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

Información: debates@iesa.edu.ve

Instituto de Estudios Superiores de Administración
Av. IESA (antigua calle Occidente), edificio IESA
San Bernardino, Caracas 1010, Venezuela

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

La interacción entre personas y grupos ocurre con un trasfondo cultural que define lo cierto, válido o pertinente al tomar cualquier tipo de decisiones. La cultura de una sociedad o de una organización establece lo que es «obvio». Así, por siglos, en muchas sociedades occidentales era «obvio» que una mujer no podía ser gerente de una empresa y, por supuesto, no podía ser líder.

Todavía, en muchos contextos, prevalece la noción de que un buen líder es la persona más influyente, sin considerar la práctica real del liderazgo ni, por lo tanto, las consecuencias concretas de ciertos tipos de conductas perversas de supuestos líderes. Entre estas conductas se encuentran, particularmente, sesgos profesionales y poca disposición a considerar diferentes puntos de vista, sobre todo cuando no coinciden con el parecer del pretendido líder.

Se olvida con frecuencia algo tan elemental como el hecho notorio de que quienes expresan opiniones o puntos de vista determinan la importancia que un asunto tendrá en las decisiones de la organización. No es extraño que factores tan diferentes como el cargo, la profesión, la antigüedad, la edad, el género, la amistad, los sentimientos de simpatía o antipatía y, en general, la historia de las relaciones dentro o fuera del ámbito laboral influyan en la atención que se le preste a una persona o grupo al tomar una decisión.

Nada de eso sería importante si no afectara las decisiones. Considere el caso de decisiones que corresponden a una junta directiva. A la junta pueden llegar opciones deficientemente analizadas o no presentarse opciones que pudieran amenazar la supervivencia de la organización. Cuando la junta analiza sus opciones, cuando decide como equipo, es necesario preguntar: ¿se escuchan con la misma atención a todos los directores, internos y externos? ¿Opera la junta como un verdadero equipo de trabajo?

Actualmente se habla, cada vez más, de la importancia de los equipos en empresas, organizaciones públicas o privadas, con o sin fines de lucro, deportivas, educacionales o religiosas. ¿Es una moda más? La pregunta es pertinente porque, si se atiende a lo observado, en muchas partes no se ha aprendido a trabajar en equipos ni se logra interactuar como verdaderos equipos.

Hay organizaciones en las cuales «el jefe es jefe y punto». Sus opiniones valen más que las de los demás. Algo similar puede ocurrir si quien opina tiene rasgos considerados muy importantes, como el rango, el sexo, la edad, la profesión o la antigüedad.


En los equipos de trabajo verdaderamente efectivos todas las opiniones o pareceres son siempre bienvenidos. El propósito está claro: ser cada vez mejor como organización en cuanto a sus objetivos y la eficacia para alcanzarlos al menor costo.

No hay organización perfecta, por mucha fama que tenga o por los beneficios que obtenga. En tal sentido, es pertinente recordar lo planteado por Herbert Simon en *Las ciencias de lo artificial*: las organizaciones humanas son artefactos porque son creaciones humanas. Por esta razón, tienen errores y pueden mejorarse.

Este planteamiento es un llamado a la prudencia y a la humildad cuando se es integrante de cualquier organización, si se está comprometido con sus objetivos. Ese compromiso es propio de los auténticos colaboradores.

El uso de palabras tales como jefe, líder, colaborador y empleado varía entre las culturas de las organizaciones. Hay que prestar atención a las conductas reales, asociadas o esperadas, y no tanto a lo que se dice. La hipocresía también es parte de las culturas y la cultura organizacional no es excepción.

Cuando se habla de prácticas concretas, es necesario reconocer la enorme capacidad de muchas organizaciones para disimular o disfrazar sus prácticas o decisiones no deseables. Por ejemplo, algunas pueden utilizar servicios profesionales especializados para producir información o conseguir respaldo técnico para decisiones o estrategias que podrían ser cuestionadas por personas o partes interesadas que se sientan afectadas por tales decisiones.

Esto no significa que las organizaciones sean totalmente buenas o totalmente malas. La verdad es que evolucionan, al revisar su desempeño o al considerar nuevas ideas derivadas de la práctica y las investigaciones realizadas en instituciones especializadas y que circulan en el mundo de los negocios. El cambio se produce de manera progresiva, si bien se observa una brecha entre lo que se dice o se predica y lo que realmente se practica. Por la tendencia a la coherencia, muchas veces la hipocresía puede ser el comienzo del cambio. 

CAPITAL DE RIESGO A LA CRIOLLA: UN MODELO PARA VENEZUELA

Arnoldo Matheus Olivieri, empresario en el sector asegurador, inversionista ángel y mentor de empresas emergentes

En el ecosistema de innovación venezolano el capital de riesgo está en fase de gestación. Han surgido iniciativas valiosas, pero hace falta consolidar condiciones estructurales para que el ecosistema crezca y se sostenga.

El capital de riesgo no es simplemente «comprar una parte de una empresa». Como explica Paul Graham, uno de los fundadores de Y Combinator —entre los más grandes fondos de capital de riesgo del mundo—, las empresas emergentes (*startups*) no son empresas tradicionales: son experimentos diseñados para crecer de forma exponencial.¹

Apostar por una empresa emergente es apostar por su capacidad para resolver un problema relevante, escalar

velozmente y crear un valor descomunal en el tiempo. Esa lógica es la base de todo modelo de capital de riesgo.

Esta lógica colide con la mentalidad del inversionista tradicional venezolano. En Venezuela las transacciones suelen ser más bien convencionales: compraventa de negocios en marcha, con historial, activos y flujos más o menos estables. El inversionista busca mitigar riesgos, naturalmente, y el capital de riesgo no es la excepción.

Invertir en *startups* es como «pelear una cebolla de riesgos», sostiene la firma de capital de riesgo Andreessen Horowitz. ¿El equipo es sólido? ¿La idea es buena? ¿El mercado es grande? ¿El modelo es escalable?

En Venezuela esa cebolla tiene aún más capas por la incertidumbre jurídica, económica y operativa. Eso hace que el inversionista venezolano quiera (con razón) protegerse más: exige más participación, control o garantías. Pero muchas veces esas condiciones desvirtúan la esencia del modelo de capital de riesgo. Ahí es donde realmente empieza el reto.

Una economía acotada

El tamaño de la economía venezolana es un desafío. Venezuela no es una economía grande y eso tiene implicaciones al invertir. En mercados como Brasil o México, el tamaño puede justificar grandes apuestas incluso con alto riesgo. En Venezuela, no. Entender esto es clave para ayudar a dimensionar las expectativas.

Hay referentes de éxito, como Yummy, que logró levantar capital significativo como nunca en la historia reciente de Venezuela. Aplausos de pie. Pero sería osado pensar que ese camino se va a replicar automáticamente en la mayoría de los actores. La lógica de Silicon Valley —multiplicaciones descomunales y mercados inmediatos de millones de usuarios— no se aplica de la misma forma en el contexto venezolano.

Tampoco pareciera ser la solución entregar el patrimonio y el control de una *startup* como si fuera un negocio tradicional. Una empresa emergente no es un activo estable con rentabilidad esperada a corto plazo. Es una apuesta de largo aliento, con potencial de escalar y transformar mercados.

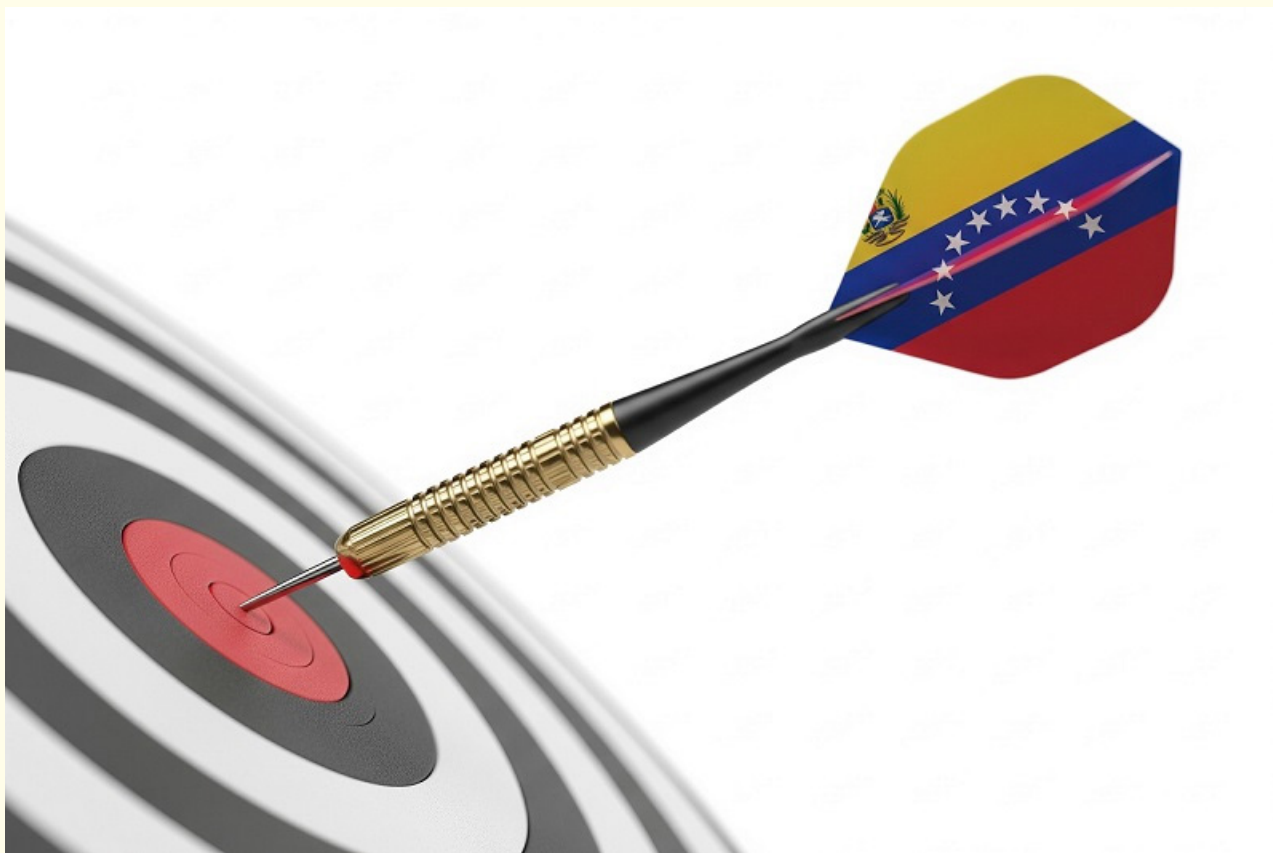


Imagen creada con inteligencia artificial

La fórmula para Venezuela aún está por definirse, y quizás no sea la del modelo Silicon Valley ni la del negocio tradicional. Seguramente está en un punto intermedio. El reto de descubrirla es de quienes pertenecen al ecosistema inversionista.

Aprender de otros ecosistemas

¿Por dónde empezar? Una buena forma es ver qué ha funcionado afuera. Hay localidades que ya siguieron este camino. En particular, hay un marco que se ha hecho bastante popular. Daniel Isenberg, profesor de Babson College, identifica seis factores que comparten los ecosistemas emprendedores más vibrantes del mundo:²

1. Políticas públicas que apoyen y no frenen.
2. Acceso a financiamiento en distintas etapas.
3. Capital humano formado y conectado.
4. Cultura que celebre la iniciativa (y tolere el fracaso).
5. Apoyos institucionales: incubadoras, aceleradoras, redes.
6. Mercados asequibles que permitan escalar.

No es una fórmula mágica, pero es un buen mapa. ¿Cómo está Venezuela en cada uno de esos seis puntos? ¿En cuáles hay avances? ¿En cuáles vacíos? Y, sobre todo: ¿cómo se pueden potenciar, como ecosistema, de forma coordinada?

¿Qué se puede hacer?

1. Educar. Tanto inversionistas como emprendedores deben comprender la clase de activos; es decir, familiarizarse con las particularidades de este tipo de inversión: qué es un acuerdo simple de participación (SAFE), cómo funciona una tabla de capitalización (*cap table*), cómo se determinan los meses de capital disponible (*runway*). El inversionista debe entender que invertir en

empresas emergentes es invertir en hipótesis, en personas y en visión a futuro. El emprendedor debe aprender buenas prácticas y ajustar las expectativas: Venezuela es distinto a todo lo demás.

2. Integrar. Se necesita que más actores se sumen, se conozcan, colaboren: definir una «Tesis Venezuela», conectar redes, compartir conocimiento. La información debe fluir con transparencia: quién está haciendo qué, desde cuándo, con cuánto capital. La opacidad limita la velocidad del ecosistema.
3. Colaborar. Un mercado pequeño como el venezolano no puede darse el lujo de operar de manera fragmentada. El trabajo colectivo no es opcional, sino necesario. Ayudarse no es altruismo: es estrategia.
4. Visibilizar y reconocer. En Venezuela hay gente que está haciendo cosas extraordinarias. Es necesario visibilizar esos esfuerzos. Reconocer, celebrar, contar las historias. Darle tarima al talento para inspirar a otros y para atraer atención externa que evalúe lo que se está construyendo.

El momento es ahora

Todavía hay tiempo. Justamente porque el ecosistema venezolano aún es pequeño existe la oportunidad de moldearlo con intención. Es posible construirlo de forma ordenada, colectiva y sólida. Cada actor nuevo, cada historia compartida, cada colaboración sumada cuentan.

Este es el momento de tender puentes, de compartir conocimiento, de apostar por el largo plazo. En Venezuela todo está por construirse y eso —aunque suene retador— es una enorme ventaja. **■**

NOTAS

- 1 Graham, P. (2012). *Startup = growth*. <https://www.paulgraham.com/growth.html#f6n>.
- 2 Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship*. Babson Global.

EL LIDERAZGO DE LAS IDEAS

Claudia Álvarez-Ortiz, profesora del IESA / @claudia.alvarez2020 / claudia.alvarez@iesa.edu.ve

El liderazgo convierte las ideas en acción colectiva. En organizaciones, sociedades o países, las ideas lideradas con integridad producen confianza, innovación y transformación. En contextos de incertidumbre, el liderazgo de ideas es una herramienta determinante para orientar la acción social y reconstruir el futuro común.

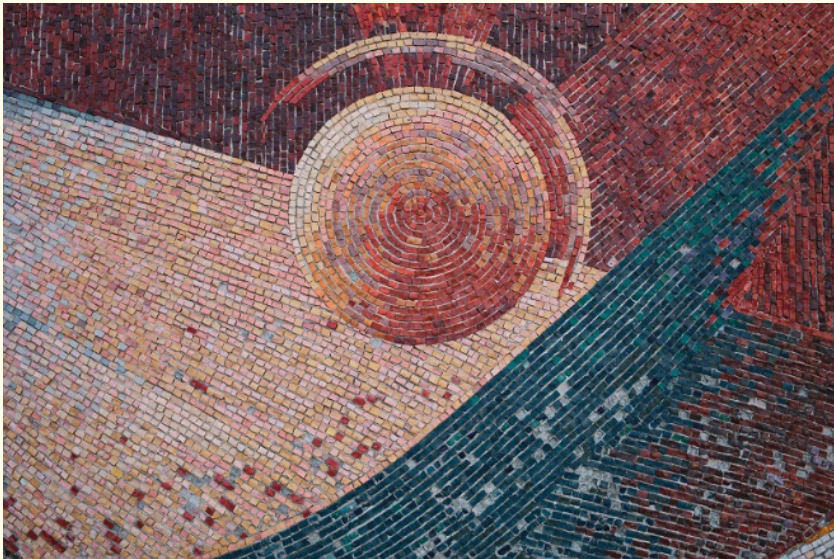
«El liderazgo es aceptar la responsabilidad de crear condiciones que permitan a otros lograr un propósito compartido frente a la incertidumbre», afirma Marshall Ganz, profesor de la Escuela de Gobierno Kennedy de Harvard y reconocido organizador y estudioso de movimientos sociales en Estados Unidos.¹ Esta visión resalta que el liderazgo no se limita a dirigir o controlar, sino que implica crear las condiciones para que un colectivo avance hacia un objetivo común, especialmente en contextos polarizados y complejos. Ganz también destaca la importancia del arte de contar historias (*storytelling*) como capacidad que permite acceder a los recursos morales y el coraje necesario para tomar decisiones que moldeen las identidades de individuos, comunidades y naciones.

Las ideas son el corazón del liderazgo, porque permiten articular el porqué de la acción colectiva. Las ideas entretienen los valores personales con los del equipo, para traducirlos en una acción transformadora. El liderazgo va más allá de gestionar la solución de problemas o desplegar carisma personal. Se lidera cuando se identifica una idea que vale la pena defender y se asume el riesgo de llevarla adelante junto con el equipo, aunque se desconozca todo el camino.

El liderazgo es el ejercicio que convierte las ideas en acción colectiva. Este ejercicio será efectivo si toma en cuenta dos consideraciones:

- Una idea es un elemento abstracto y para que se convierta en semilla de posibilidades reales es esencial «poner orden interno»; es decir, hacer propias las ideas, internalizarlas, tanto el líder como su equipo. Las

Se necesita que más actores se sumen, se conozcan, colaboren: definir una «Tesis Venezuela», conectar redes, compartir conocimiento.



Andrey K / UNSPLASH

palabras que el colectivo utilice y el mundo emocional que los acompañe son fundamentales para que la idea, convertida ahora en propósito, se difunda con claridad y movilice con pasión a las personas.

- Líderes y equipos necesitan «crear condiciones para que la idea actúe y transforme la realidad». Para esto es necesario saber abrir espacios, construir capacidades, remover obstáculos y sostener el compromiso. Una idea poderosa logra convertirse en un proyecto colectivo de gran impacto cuando es internalizada y movilizada por personas dispuestas y preparadas para impulsarla y contextos que permitan su despliegue.

Si un líder y su equipo deciden «conquistar un mercado» o «emprender un proyecto», lo primero que necesitan hacer es revisar cómo se sienten con esa idea, con cuáles palabras dirigen la misión y cuáles emociones manifiestan.

Un equipo que inicie un proyecto con temor, ansiedad o desaliento no conseguirá definir una estrategia factible. Si bien la idea —el «desde dónde»— aporta enfoque, si no se ordena en el interior con palabras y emociones queda en el vacío. De la misma forma, si el equipo no procura el orden externo, es decir, el contexto y las condiciones externas —el cómo—, la idea no conseguirá la alineación necesaria para operar en el mundo. El pensamiento, la palabra, la emoción y la acción se ordenan.

El fin último del liderazgo responsable es hacer el bien: la responsabilidad ética. La historia muestra muchos ejemplos de ideas que se utilizaron para destruir. También ofrece sobrados ejemplos de liderazgos con ideas para construir mejores futuros.

Cuando se estudian las vidas de los grandes líderes de la historia se puede llegar a la conclusión de que «detrás de todo gran líder hay una gran idea». Los

grandes líderes movilizan no solo personas, sino también, en el fondo, ideas que transforman la historia. Parte de la estrategia que encarna el liderazgo está en tener presente y bien claro cuáles son esas ideas directrices.

Abraham Lincoln luchó contra la esclavitud durante la guerra de Secesión con una idea clara: la República americana debe permanecer unida y fundada en la libertad humana. Mahatma Gandhi, por su parte, creyó que la resistencia pacífica, guiada por la verdad y la dignidad humana, podía derribar imperios.

En un momento más contemporáneo, Jacinda Ardern, quien fuera primera ministra de Nueva Zelanda durante la pandemia, aclamada y respetada por las decisiones de su equipo durante ese período, encarnó la idea de que un liderazgo empático y firme realmente conecta con la gente y responde con integridad en momentos de crisis.

Precisamente en momentos de crisis, sobre todo en un país en crisis, es necesario no solo gestionar las consecuencias, sino también entender las ideas, visiones, decisiones y conductas que las ocasionaron. Más importante aún es reconocer y promover ideas que devuelvan la esperanza, reconstruyan el tejido social e impulsen un futuro de prosperidad. Ese es el papel irremplazable del liderazgo: identificar, internalizar y movilizar ideas de cambio. En tiempos de incertidumbre ese puede ser el punto de partida: líderes comprometidos que conduzcan a una transformación colectiva. **GI**

NOTA

- 1 Ganz, M. (2010): *Leading change: leadership, organization and social movements*. En N. Nohria y R. Khurana (eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 527-568). Harvard Business Publishing, p. 527.

La historia muestra muchos ejemplos de ideas que se utilizaron para destruir. También ofrece sobrados ejemplos de liderazgos con ideas para construir mejores futuros.

PANAMÁ: DE PAÍS DE TRÁNSITO A PLATAFORMA DE CONEXIÓN GLOBAL

EiLing Díaz Rivas, coordinadora adjunta del Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable, IESA Panamá

Panamá, tradicionalmente un centro logístico global, enfrenta el desafío de transformarse en un nodo sostenible que combine competitividad, innovación y responsabilidad ambiental y social. El país puede pasar de punto de tránsito a líder regional en soluciones logísticas sostenibles.

Durante décadas, Panamá ha sido reconocido globalmente por su posición geoestratégica y su papel como centro logístico y financiero. El canal de Panamá, los puertos interoceánicos, las zonas francas y la conexión aérea han sido pilares de su propuesta de valor. Sin embargo, los desafíos del siglo XXI —cambio climático, disrupciones tecnológicas, avance de regulaciones ambientales y transformación acelerada de los mercados globales— exigen un replanteamiento: evolucionar del modelo

logístico tradicional hacia una propuesta de centro logístico sostenible que agregue valor económico, ambiental y social mediante la innovación, la digitalización y la transición energética.

De centro de tránsito a nodo de transformación

El modelo logístico panameño ha sido eficaz para conectar mercados y facilitar el comercio internacional. Pero esa ventaja geográfica pareciera quedarse corta si no se acompaña de capacidades tecnológicas, regulaciones modernas y una visión compartida de desarrollo que acompañe el ritmo de las exigencias del mercado.

Convertirse en un centro sostenible implica dejar atrás una visión centrada en el simple movimiento de mercancías para adoptar una visión compartida que priorice el valor agregado, la eficiencia energética y la resiliencia. Panamá tiene el potencial para convertirse en un nodo de transformación regional, pero necesita cerrar brechas que hoy limitan esa posibilidad.

La digitalización no es opcional

Uno de los mayores desafíos en esta transición es la brecha digital. Aunque

se han hecho avances en infraestructura y conectividad, persisten desigualdades profundas en acceso y uso de la tecnología. Esto limita la capacidad de empresas —especialmente pequeñas y medianas— para integrarse a cadenas de valor, adoptar soluciones digitales o responder a las nuevas exigencias del comercio electrónico y la logística inteligente.

Cerrar esta brecha debe ser una prioridad nacional. No se trata solo de ampliar la cobertura de internet, sino también de garantizar capacidades reales para que personas y organizaciones puedan innovar, automatizar, operar con datos y competir globalmente. Esto exige políticas públicas ambiciosas en educación técnica, formación digital y acceso a tecnologías.

En el mundo actual, quien no domina lo digital no compite. Un país que no integre la digitalización como eje de su estrategia logística y productiva corre el riesgo de quedar rezagado.

Energía limpia e hidrógeno verde: una apuesta estratégica

Panamá tiene una oportunidad singular para liderar en sostenibilidad energética, gracias a su matriz relativamente limpia y su potencial solar y eólico. El



Luis Alemán / UNSPLASH

hidrógeno verde, producido a partir de fuentes renovables, emerge como una apuesta estratégica para transformar sectores como el transporte marítimo y la industria pesada.

Desde 2022, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, Panamá avanza en una hoja de ruta nacional para desarrollar este combustible, con proyectos iniciales como SGP BioEnergy, en Colón, y DLZ Hydrogen LATAM, en Bahía Minas. Sin embargo, consolidar al país como un centro regional de producción y exportación de hidrógeno verde requerirá superar desafíos como los altos costos de producción, la necesidad de infraestructura especializada y la competencia con otros países.

Panamá puede posicionarse en la próxima década como un actor clave en la transición energética global, basado en su ubicación estratégica y en el canal como arteria para el suministro de combustibles limpios. Ello requiere una visión clara, políticas públicas acertadas y alianzas internacionales.

Innovar para competir

La sostenibilidad y la digitalización deben ir de la mano con la innovación. No

basta con adoptar tecnologías: es necesario adaptarlas al contexto local, crear soluciones propias y construir un ecosistema que vincule al sector privado, la academia y las instituciones públicas.

Panamá puede convertirse en un laboratorio continental de soluciones logísticas inteligentes, movilidad sostenible y trazabilidad digital. Para lograrlo necesita incentivos adecuados, marcos normativos flexibles y voluntad para asumir riesgos estratégicos.

El talento local también es clave. Invertir en formación técnica, investigación aplicada y atracción de capacidades es fundamental para que la innovación sea una ventaja estructural, no solo una aspiración.

Hacia un concepto integral de sostenibilidad logística

Convertirse en un centro sostenible también exige mirar más allá de lo energético y lo tecnológico. Requiere desarrollar infraestructuras logísticas resilientes al clima, preparadas ante fenómenos extremos y adaptadas para operar con eficiencia energética. Asimismo, implica promover modelos de economía circular que permitan a los

centros logísticos gestionar retornos, empaques reutilizables y materiales reciclables de forma sistemática.

Igualmente importante es que este modelo cree empleo de calidad, condiciones laborales justas y oportunidades para el talento local, especialmente en zonas portuarias e industriales. La sostenibilidad también se juega en el terreno social.

Una visión compartida de futuro

Reimaginar a Panamá como un centro sostenible no significa abandonar su legado logístico, sino actualizarlo. Es pasar de ser un país de tránsito a uno que transforma, añade valor y apuesta por el conocimiento y el bienestar colectivo.

Esta transformación requiere una visión compartida y capacidad de articulación entre los diversos sectores. Las decisiones que se tomen hoy —sobre energía, infraestructura, formación, digitalización e inclusión— determinarán el lugar de Panamá en el horizonte económico del mañana. Un lugar que podría ser de liderazgo continental si se apuesta con claridad por un desarrollo basado en sostenibilidad, resiliencia e innovación. **RI**

Reimaginar a Panamá como un centro sostenible no significa abandonar su **legado** logístico, sino actualizarlo. Es pasar de ser un país de tránsito a uno que transforma, añade valor y apuesta por el **conocimiento** y el bienestar colectivo.

¿LEALTAD O CONFIANZA?

ASIMETRÍAS DEL LIDERAZGO CON APUNTES SHAKESPEARIANOS

En una fábula de Esopo, un lobo se viste con piel de oveja para acercarse sin sospechas. Hay líderes que reclaman lealtad con discursos de unidad y enmascaran el propósito de perpetuarse y blindarse ante cualquier cuestionamiento. La lealtad exigida funciona como disfraz que silencia y obliga a obedecer, aun con riesgo. El liderazgo descansa en la confianza.

Manuel Gómez Buroz

EN EL LIDERAZGO conviven tensiones que, aunque parecen complementarias, se mueven en direcciones opuestas: la lealtad y la confianza. Ninguna es intrínsecamente buena o mala: la lealtad asegura cohesión inmediata, mientras que la confianza construye legitimidad a largo plazo.

El dilema surge cuando se observa qué se da y qué se recibe en cada caso. En la lealtad, el líder obtiene protección y obediencia a costa de restringir la voz crítica; en la confianza, el líder delega control para ganar compromiso genuino. Así, más que un juicio moral, lo que se abre es una diatriba sobre la naturaleza del intercambio en el ejercicio del liderazgo: ¿qué tipo de relación se privilegia cuando el poder se negocia en términos de dar para recibir?

La ilusión de la lealtad

En la Europa feudal, el homenaje, lejos de ser escenografía romántica, era una arquitectura de obediencia: el vasallo arrodillado, las manos entrelazadas con las del señor, la promesa de servicio y silencio como precio de pertenencia. Con el tiempo, aquella relación se desplazó de un pacto recíproco a una *allegiance* casi irrestricta, reforzada por doctrinas como el derecho divino y una retórica que hacía de la investidura una coraza contra el juicio crítico.¹ El rito que procuraba el juramento, la obediencia y la protección ordenaba el intercambio: el subordinado debía «dar» sumisión y el soberano podía «exigir» lealtad, incluso cuando el mérito o la justicia aconsejaban lo contrario.

En la empresa contemporánea, esa retórica conserva ecos medievales. Lamentablemente, muchos líderes buscan adhesión personal como garantía de control, convierten el «estar dentro» en un privilegio condicional y vuelven la deferencia un atajo a la seguridad laboral.² Se legitima así una verticalidad donde «servir al superior» se confunde con «servir al bien común». El «dar» de los colaboradores se redefine como disponibilidad y silencio; el «recibir» se concentra en favores selectivos, acceso y visibilidad. El costo de disentir o de preguntar se vuelve tangible: pérdida de oportunidades, de confianza política o de pertenencia simbólica.

La investigación reciente muestra que, cuando la lealtad se absolutiza, el juicio colectivo se degrada. Los equipos que «protegen» a la jefatura encubren prácticas dudosas, toleran cargas inequitativas y desincentivan el aprendizaje por miedo a exponer errores. El *Financial Times* documenta cómo esta dinámica termina blindando a los poderosos y sobreexplotando a los leales, y convierte el compromiso en disponibilidad ilimitada y el disenso en riesgo reputacional.³ Esta normalidad surge cuando el sistema recompensa la adhesión por encima de la contribución medible o la deliberación abierta.

Manuel Gómez Buroz, profesor de Centrum-PUCP (Lima) y del IESA, y profesor invitado de las universidades de La Sabana (Bogotá) y de Palermo (Buenos Aires).
Socio de Hangertips y director comercial de Educación Ejecutiva en Centrum-PUCP



Taha / UNSPLASH

La psicología organizacional explica que los líderes distinguen entre normales (poca amenaza) y superiores (muchísima amenaza). A los primeros les otorgan recursos, realimentación y visibilidad; a los segundos les exigen pruebas reiteradas de fidelidad para acceder a las mismas oportunidades.⁴ La lealtad al supervisor suele superar la lealtad a la organización y el acceso se negocia en clave relacional más que institucional. La lealtad deja entonces de ser un valor cívico, vinculado a principios y metas compartidas, para funcionar como una moneda política en la relación jefe-colaborador.

El ciclo de premio y castigo opera con sutileza. La realimentación para el desarrollo que proporciona el jefe orienta el camino hacia la lealtad; quien recibe guía y apoyo suele corresponder con adhesión y la distancia de poder amplifica ese efecto. De este modo, la realimentación deja de ser un derecho profesional y se convierte en un instrumento selectivo: los fieles obtienen mentoría y visibilidad, mientras que los escépticos o los que representan una amenaza visible quedan en la periferia, lo que refuerza el aprendizaje vicario de que imitar la lealtad abre puertas. El resultado es una organización fragmentada en grupos que compiten por el favor del líder y desplazan el mérito por la conveniencia.

La literatura dramática había reconocido los costos del disenso en culturas de lealtad absoluta. En *Richard II* y *King Lear*, la parresia —decir la verdad al poder— se castigaba con destierro; la investidura se protege incluso cuando el monarca abusa de ella.⁵ La lealtad exigida, y no ganada, sofoca la voz incómoda y convierte al leal en guardián de la fachada antes que del bien común. La analogía es directa: las organizaciones que elevan la

lealtad personal por encima de la lealtad a principios terminan castigando a quien advierte riesgos y premiando a quien calla.

Desde una mirada comparada emergen dos configuraciones culturales de la lealtad: una contractual e institucional, vinculada a valores y reglas, en la que dar equivale a resultados y a crítica fundamentada, y otra personal y jerárquica, centrada en la figura del superior, en la que dar se

En la lealtad, el líder obtiene protección y obediencia a costa de restringir la voz crítica; en la confianza, el líder delega control para ganar compromiso genuino.

traduce en adhesión y disponibilidad. En contextos de alta distancia de poder,⁶ la trayectoria profesional depende más de la relación que del rendimiento, y el lenguaje cotidiano equipara ser leal con ser de confianza del jefe, lo que diluye la lealtad a la misión y a los clientes. El marco de dar para recibir se privatiza y la reciprocidad deja de ser institucional para volverse transaccional.

El saldo es paradójico: la lealtad cohesionada a corto plazo y permite ejecutar sin fricción, pero erosiona el aprendizaje, la justicia y la legitimidad a mediano plazo. Allí donde la lealtad se instala como fin, las lealtades cambian con la fortuna y la conveniencia. El sistema se vuelve inestable, porque la obediencia que hoy protege mañana puede migrar a otro centro de poder. La historia y el teatro que la refleja ya lo

Lealtad y confianza: dos paradigmas

	Lealtad	Confianza
Mentalidad	Control y pertenencia condicional Protección de la posición Obediencia como valor Aversión al riesgo y a la discrepancia	Propósito y estándares compartidos Autonomía con límites Transparencia y aprendizaje continuo Rendición de cuentas
Líder que piensa y siente	«Con mi confianza, lo que te pido es lealtad» «Podré ser de todo, pero soy leal y valoro eso mismo por encima de todo» «Espero que nunca me traiciones»	«Dime lo que no quiero oír, aunque me sea difícil de escuchar» «Cuando tengas una duda actúa poniendo los valores organizacionales y los propios al frente»
Colaborador que piensa y siente	«Todo está bien» «En boca cerrada no entran moscas» «Calladito me veo más bonito»	«Todo se puede mejorar» «Mi líder me respeta y valora por quien soy y lo que hago»
Efectos	Entregas rápidas a corto plazo, escasa innovación, silos y bandos, errores ocultos, mayor rotación	Mejora continua, decisiones ágiles, colaboración transversal, aprendizaje visible, retención de talento
Cultura emocional	Miedo	Alegría, amor compasivo (protección)

habían advertido: cuando la lealtad desplaza a la confianza y al escrutinio, la toxicidad encuentra su grieta de entrada.

Tienes que confiar, porque si no confías no hay confianza

Cuando los líderes hablan de confianza, la imagen que más se repite es la de puentes de confianza que acortan distancias, sostienen el paso y conectan orillas en medio de la incertidumbre. En esa mirada, la confianza no se espera como premio, se otorga desde el liderazgo y se gestiona con información compartida, expectativas claras y autonomía con límites. En la práctica opera de forma binaria —se tiene o no se tiene— porque nace de una decisión deliberada que habilita la cooperación y luego se sostiene con conductas visibles y congruentes.

Las aproximaciones contemporáneas entienden la confianza como una decisión bajo riesgo, antes que como un sentimiento difuso. Confiar significa aceptar algún grado de vulnerabilidad, mientras se reduce la incertidumbre percibida sobre la conducta del otro.⁷ Por eso, la calidad del liderazgo se mide como la capacidad para explicar por qué vale la pena dar ese paso y la habilidad para modularlo según el contexto. No es lo mismo confiar en medio de una crisis que en un ciclo estable. Tampoco es igual el umbral de riesgo de todas las personas. La legitimidad se construye cuando el líder reconoce ese mapa de umbrales y actúa para que el riesgo percibido quede por debajo de lo tolerable.

A diario, los equipos juzgan la confiabilidad observando competencias, integridad, cuidado y cumplimiento de compromisos. Cuando el liderazgo demuestra que sabe hacer, que hace lo correcto, que se ocupa del interés de su gente y que sostiene la

palabra dada, la confianza se vuelve razonable y no ingenua. Esta convergencia entre capacidad, ética y benevolencia sostiene la autoridad como guía y convierte la obediencia en adhesión consciente, no en inercia. La legitimidad descansa entonces en conductas que pueden verificarse y repetirse, no en proclamas abstractas.⁸

La legitimidad se alimenta de la circulación de la verdad y de la posibilidad de hablar sin temor. Las letras clásicas recuerdan que, cuando decir la verdad al poder se castiga, se erosiona la voz de quien disiente y también el fundamento ético del mando.⁹ En organizaciones con alta distancia de poder y estilos diferenciales, la preferencia por vínculos personales desplaza los criterios institucionales y vuelve privada la reciprocidad, con lo cual la confianza se confunde con lealtad al superior y se restringe el espacio para la crítica informada.¹⁰ La legitimidad, en cambio, prospera donde la información fluye y la franqueza se protege, porque allí la cooperación no depende del favor sino de reglas compartidas.

Construir y recomponer confianza requiere proceso. Se sugiere entonces empezar por identificar incertidumbres y vulnerabilidades del otro, emprender acciones que las reduzcan y evaluar de nuevo, en una secuencia de pasos cortos que hacen previsible la conducta del liderazgo. Cuando la confianza se quiebra, pedir perdón de forma competente y habilitar el perdón como política relacional restablece el contrato moral que permite seguir avanzando. Esa reparación se refuerza con límites claros que ordenan la autonomía y evitan ambigüedades que vuelvan a abrir la fisura. La legitimidad no se declama, se prueba en esa iteración entre palabra, reparación y ejemplo.

Cuando el liderazgo demuestra que sabe hacer, que hace lo correcto, que se ocupa del interés de su gente y que sostiene la palabra dada, la confianza se vuelve razonable y no ingenua.



Mohamed Hassan / PIXABAY

Para muchos, seguro queda la preocupación por el exceso de confianza. Confiar bien implica graduar el riesgo. Comienza en pequeño y aumenta el compromiso a medida que aparecen pruebas. El control que asfixia es la sombra que aparece cuando no se gestiona bien esa graduación, de modo que conviene preferir límites y expectativas nítidas a controles invasivos que destruyen lo que buscan proteger. En ese equilibrio, la confianza se vuelve palanca para aprender con pérdidas pequeñas, innovar sin pánico y sostener un rendimiento responsable en el tiempo.

Corolario sobre la lealtad y la confianza


La confianza legitima la voz del liderazgo cuando se traduce en conductas visibles y coherentes. Los equipos leen hechos, no promesas. Para la práctica directiva, el mensaje útil es que la confianza se construye con comportamientos observables y se deteriora del mismo modo, lo que obliga a cada líder a dar el primer paso y crear las condiciones para que otros lo sigan.

En culturas de control esa iniciativa queda atrapada y la cooperación se congela, porque el control desplaza la confianza y vuelve frágiles las conversaciones difíciles.¹¹ Cuando el clima cambia y se abre espacio para disentir sin represalias, la gente habla más y mejor, y el sistema aprende más rápidamente; en entornos de confianza aumenta el uso de la voz, precisamente porque disminuye el miedo a consecuencias punitivas.

Esa voz requiere coraje cívico y reglas de juego claras. Disentir con respeto es una habilidad que se desarrolla. La empresa la habilita cuando fija expectativas claras, cuida la seguridad de quien habla y asegura que las ideas reciban respuestas.¹²

Cuando el poder castiga la franqueza, la comunidad pierde su brújula. En Shakespeare, el destierro aparece como reacción a la parresia, ese acto de decir verdades incómodas al soberano, y funciona como advertencia contra el culto a la obediencia que silencia a quien advierte riesgos.¹³ Trasladado al trabajo, la confianza se vuelve legítima cuando protege el derecho a hablar con fundamento y a tiempo, aunque el mensaje incomode.

El temor al exceso de confianza existe y conviene ponerle nombre. Ocurre cuando la adhesión personal sustituye a los criterios y la crítica fundada y el grupo deja de corregirse. La investigación muestra que, bajo liderazgos tóxicos, crecen la salida, el silencio defensivo y la negligencia, mientras que cae la voz prosocial; además, la lealtad opera como mediadora parcial de esas dinámicas.¹⁴

También se sabe que ciertos estilos diferenciales premian a un círculo interno y aíslan a los demás, con la realimentación del jefe y la distancia de poder como engranajes que refuerzan esa asimetría, lo que confunde lealtad con acceso y erosiona la confianza institucional. El antídoto es explícito y medible: comportamientos confiables, transparencia de información y responsabilidad para reparar errores. Si hoy tu gente calla o asiente sin convicción, ¿lideras para la lealtad o para la confianza? 

NOTAS

- 1 Drouet, P. (2021). *Shakespeare and the denial of territory: Banishment, abuse of power and strategies of resistance*. Manchester University Press.
- 2 Drouet (2021).
- 3 Raval, A. (2023, 4 de diciembre). Why staff loyalty is not always a good thing. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/be583262-8bc7-4ad0-884c-792656093c22>.
- 4 Zhang, H., Du, L. y Jiang, Z. (2022). «Loyalty to organizations» or «loyalty to supervisors»? Research on differential leadership and employee loyalty behavior: A perspective of insiders and outsiders. *Frontiers in Psychology*, 13, 971624. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971624>.
- 5 Drouet (2021).
- 6 Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- 7 Stickel, D. (2022). *Building trust: Exceptional leadership in an uncertain world*. Forefront Books.
- 8 Blanchard, K. y Conley, R. (2022). *Simple truths of leadership: 52 ways to be a servant leader and build trust*. Berrett-Koehler Publishers.
- 9 Drouet (2021).
- 10 Zhang y otros (2022).
- 11 Blanchard y Conley (2021).
- 12 Detert, J. R. y Bruno, E. A. (2021). La valentía de ser sincero. *Harvard Deusto Business Review*, 315, 6-16. <https://www.harvard-deusto.com/la-valentia-de-ser-sincero>.
- 13 Drouet (2021).
- 14 Sabino, A., Cesário, F. y Antunes, A. (2024). Linking toxic leadership to exit, voice, silence and neglect: The mediating role of loyalty. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 22(1), 18-34. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2023-1471>.

CRÍTICO, CRITICÓN Y CRITICADO:

CUESTIONAR Y JUZGAR EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO

Manuel Gómez Buroz

Baltasar Gracián desnuda la esencia de la crítica en la vida. No basta con actuar, lo decisivo es la calidad del hacer y la mirada que se posa sobre él. En el ámbito del liderazgo, esta diferencia lleva a preguntar si se cuestiona para construir o se juzga para destruir.

Nadie censura que las cosas no se hagan, pero sí que no se hagan bien; pocos dicen por qué no se hizo esto o aquello, pero sí por qué se ha hecho mal.

BALTASAR GRACIÁN ¹

EL LIDERAZGO se mueve en un delicado equilibrio entre la mirada que orienta y el juicio que hiere. Un líder puede convertirse en motor de crecimiento cuando observa con agudeza, hace preguntas que despiertan reflexión y promueve caminos de mejora. Pero corre el riesgo de transformarse en una voz áspera cuando se instala en la crítica vacía que desgasta y paraliza. En esa frontera se juega la aceptación o el rechazo, porque los equipos reconocen la diferencia entre quien impulsa con su cuestionamiento y quien debilita con su censura. De ese contraste depende que el liderazgo sea seguido con convicción o rechazado con resistencia.

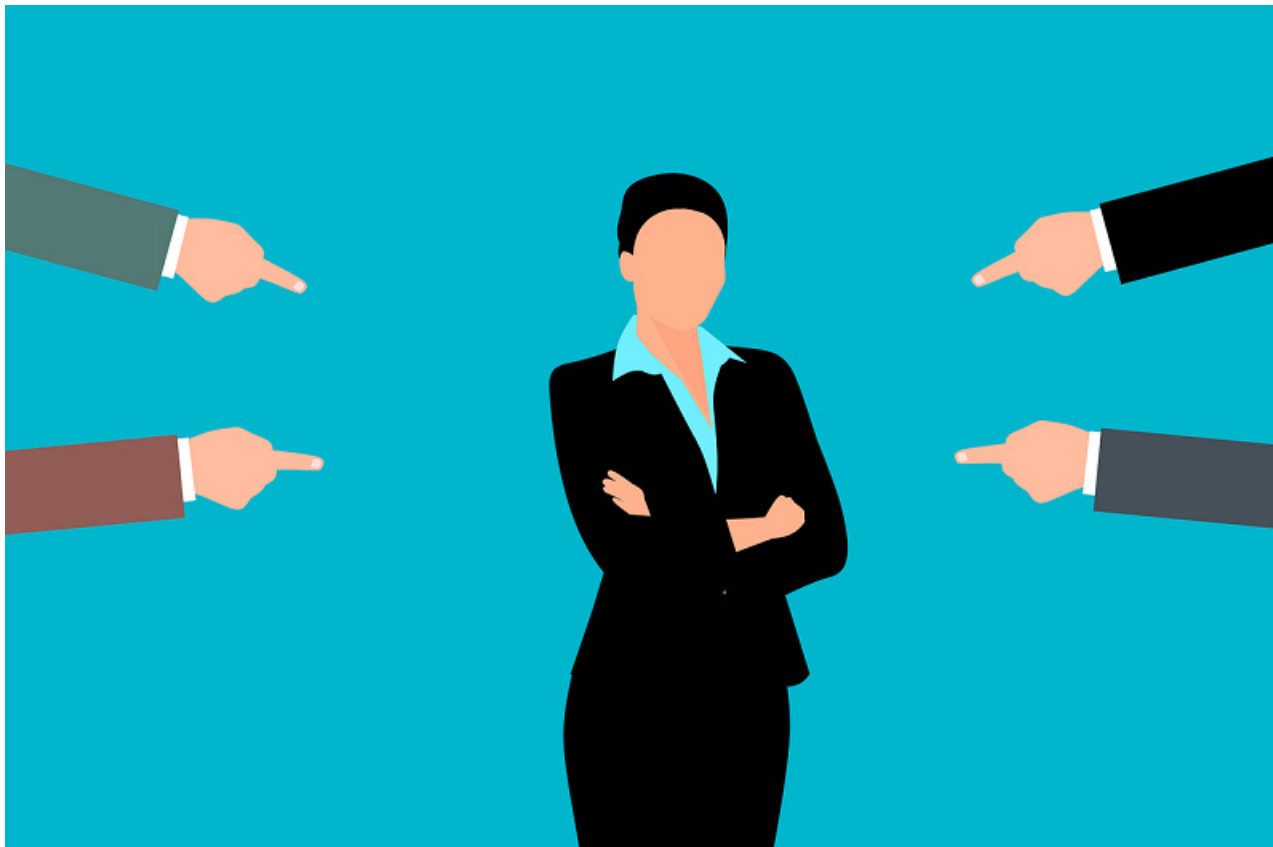
La cuestión de cuestionar

«Entramos todos en el mundo con los ojos del ánimo cerrados, y cuando los abrimos al conocimiento ya la costumbre de ver las cosas, por maravillosas que sean, no deja lugar a la admiración», advierte Baltasar Gracián.² El autor denuncia la inercia de mirar sin ver, de pasar por la vida sin contemplar ni aprender. El líder que se atreve a cuestionar rompe con esa costumbre: no acepta lo dado, busca nuevas perspectivas y cultiva en los demás la capacidad de admirar lo que parecía rutinario.

La teoría contemporánea plantea que lo crítico no se reduce a censura o juicio, sino que también implica discernimiento y capacidad para anticipar giros emergentes en la realidad social.³ Desde esta mirada, cuestionar se convierte en un acto prospectivo, que surge de interrogar lo presente y pretende ayudar a vislumbrar lo que está naciendo en la cultura o en la organización. Así, el liderazgo que cuestiona no se limita a corregir errores, sino que abre espacio a lo emergente, al crear posibilidades antes invisibles.

Cuestionar con autenticidad exige valentía y humildad. El líder que lo practica reconoce que no posee todas las respuestas y que la verdad se construye en interacción con otros. Su fuerza no radica en imponer certezas, sino en sostener la tensión de las preguntas, en incomodar sin destruir y en abrir el camino a soluciones que surgen del colectivo. De esta forma, el cuestionamiento deja de ser un ejercicio solitario y se convierte en un acto compartido que otorga legitimidad y confianza.

Manuel Gómez Buroz, profesor de Centrum-PUCP (Lima) y del IESA, y profesor invitado de las universidades de La Sabana (Bogotá) y de Palermo (Buenos Aires).
Socio de Hangertips y director comercial de Educación Ejecutiva en Centrum-PUCP



Mohamed Hassan / PIXABAY

Ser crítico es, sobre todo, un ejercicio de escrutar el poder y desnaturalizar lo que parece incuestionable.⁴ El cuestionamiento auténtico se convierte, por lo tanto, en una herramienta política en las organizaciones. Revela que las jerarquías, las rutinas y las decisiones son construcciones sujetas a revisión, carentes de neutralidad. El líder que cuestiona actúa como traductor de lo invisible: muestra que lo que parece inevitable puede transformarse en una oportunidad de cambio.

En el ámbito organizacional, la crítica adquiere incluso un giro paradójico. La crítica pública, en lugar de destruir, puede amplificar la visibilidad y la legitimidad de quien la

Un líder que insiste en señalar errores en público corre el riesgo de convertirse en criticado, pues la audiencia percibe sus palabras más como un gesto de poder que como un aporte.

recibe, un fenómeno al que se le ha dado el nombre de la «paradoja de la elevación».⁵ Desde esta óptica, un líder que cuestiona no teme la exposición de las ideas, sino que confía en que el debate abierto puede fortalecer tanto al individuo como al colectivo. La crítica deja de ser un arma de control y se convierte en un escenario de crecimiento compartido.

«Todos, al fin, verás que van por extremos, errando el camino de la vida de medio a medio. Echemos nosotros por el más seguro, aunque no tan plausible, que es el de una prudente y feliz medianía», sostiene Gracián.⁶ La «prudente medianía» es equilibrio. El líder que cuestiona sabe navegar

entre el exceso de juicio y la indulgencia ciega, construye una senda donde la crítica se orienta hacia la mejora desde la duda y no hacia la destrucción desde el juicio.

Hoy se espera que los líderes cuestionen con propósito y no con ánimo de reproche. Este cuestionamiento implica abrir espacios de diálogo que fortalezcan la seguridad psicológica, promuevan aprendizajes colectivos a partir de los errores y anticipen las transformaciones que marcarán el rumbo de la organización. Un líder que cuestiona con sentido crítico demuestra que la verdadera autoridad no se impone: se construye con la capacidad de formular las preguntas correctas, inspirar reflexión e invitar a todos a mirar más allá de lo evidente.

Cuestionar, entonces, no es sinónimo de debilitar, sino de sostener. Es un gesto de responsabilidad que se conecta con la admiración, con el discernimiento y con la valentía de confrontar el poder. En un mundo saturado de voces que juzgan, el liderazgo que cuestiona se diferencia porque intenta comprender antes que condenar y convierte cada observación en semilla de transformación. La pregunta que se abre es si los líderes están preparados para ejercer esta forma de crítica que construye o siguen atrapados en el hábito de mirar sin ver.

El arquetipo del criticón

El criticón suele encarnarse en líderes que, más que cuestionar para construir, utilizan la crítica como un mecanismo de autoafirmación. El arquetipo *Solo Solver* ilustra esta dinámica: se centra en proteger su imagen y acumular logros individuales y relega al equipo a la sombra. Según la teoría crítica, esta actitud refleja la reducción de lo crítico a mera censura, un uso

empobrecido del juicio que pierde su potencial transformador. En lugar de abrir caminos, el criticón convierte la crítica en un espejo que solo refleja su necesidad de aprobación.

Otro rostro del criticón aparece en el «líder helicóptero», descrito por la empresa consultora McKinsey como el que delega en apariencia, pero permanece distante hasta que detecta un fallo.⁷ Entonces desciende de manera abrupta, remueve todo a su paso y levanta polvo y caos por el mero hecho de aterrizar. Su llegada no es silenciosa ni constructiva, sino repentina y desestabilizadora. Lo paradójico es que, tras causar turbulencia, señala con críticas lo que estaba mal y se presenta como quien rescata al equipo del desorden que, en realidad, él mismo ha amplificado. Así, lejos de propiciar el aprendizaje, produce dependencia y refuerza la idea de que solo bajo su control se pueden evitar los errores.⁸

La versión negativa del liderazgo ejemplar, analizada por el psicólogo Daniel Goleman, completa este mosaico del criticón. El líder que marca el paso fija estándares tan exigentes que terminan por sofocar al equipo; lo que podría ser inspiración se degrada en presión desmedida y microgestión.⁹ En este punto, la crítica deja de ser orientación y se convierte en hostigamiento. La crítica pública, en ciertas condiciones, puede incluso elevar la legitimidad del criticado, lo que convierte a este estilo en un arma de doble filo: aunque intenta imponer excelencia, en realidad alimenta la resistencia y, en ocasiones, fortalece a quien pretendía debilitar.¹⁰

En todos estos casos el criticón termina provocando el mismo desenlace: un clima de tensión, resistencia y rechazo. La crítica sin propósito pierde su capacidad de aprendizaje y se convierte en una herramienta de desgaste. Cuando se usa solo para censurar o intervenir de forma reactiva, la autoridad del líder se erosiona y la confianza se desploma. El desafío, entonces, es transformar la crítica en un acto de construcción colectiva y no en un ejercicio de poder que, disfrazado de exigencia, termina destruyendo la legitimidad de quien la ejerce.


Imagine a un líder criticón que se comporta como un *Solo Solver* que acumula méritos solo para sí mismo, un helicóptero que desciende con estrépito para señalar fallas y un ejemplar negativo que convierte la exigencia en hostigamiento. La suma de estos rasgos dibuja a un monstruo organizacional, alguien que paraliza la iniciativa, destruye la confianza y dreña la energía del equipo. Las preguntas que surgen sobre ese ser son inquietantes: ¿existirán en la vida real?

El líder criticado

La figura del criticón desgasta al equipo y erosiona la imagen del líder. Investigaciones recientes explican que la crítica pública, en vez de disminuir la influencia de alguien, puede producir el efecto contrario: dar mayor visibilidad y reforzar la legitimidad del criticado.¹¹ En la práctica organizacional,

un líder que insiste en señalar errores en público corre el riesgo de convertirse en criticado, pues la audiencia percibe sus palabras más como un gesto de poder que como un aporte. De esta forma, la crítica se transforma en un bumerán que golpea la reputación de quien la emite, debilita su credibilidad y alimenta la resistencia de los demás.

Superar esa reputación requiere un cambio de enfoque. La realimentación bien entendida no es una forma elegante de criticar, sino una práctica completamente distinta. Aporta valor porque describe conductas sin juzgar, evita comparaciones, es concreta y se centra en lo que la persona puede mejorar.¹² En cambio, la crítica improvisada se queda en reproche y produce bloqueo. El reto para el líder es transformar la censura en acompañamiento, pasar de señalar errores a abrir caminos de desarrollo. Solo así logra desprenderse de la etiqueta de criticón y reconstruir su autoridad sobre la base de la confianza y el crecimiento compartido.

Cuando un líder decide abandonar la piel del criticón y adoptar la práctica de la realimentación, está dispuesto a crecer con su equipo. Esa transición exige un cambio de técnica y de mentalidad. Significa pasar de la lógica del control a la lógica de la colaboración, de la voz que acusa a la voz que acompaña. El resultado no se mide únicamente en mejora de desempeño, sino también en reconstrucción de vínculos, generación de confianza y creación de un entorno donde las personas se sienten escuchadas y valoradas. En última instancia, la reputación del líder deja de estar asociada a la crítica que hiere para vincularse al aprendizaje que inspira. ¿Qué dicen las personas acerca de ti? ¿Eres crítico o criticón? 

NOTAS

- 1 Gracián, B. (2012). *El criticón*. Austral, p. 374.
- 2 Gracián (2012): 30.
- 3 Striphas, T. (2013). Keyword: Critical. *Communication and Critical/Cultural Studies*, 10(2-3), 324-328. <https://doi.org/10.1080/14791420.2013.806158>.
- 4 Pickard, V. (2013). Being critical: Contesting power within the misinformation society. *Communication and Critical/Cultural Studies*, 10(2-3), 306-311. <https://doi.org/10.1080/14791420.2013.812590>.
- 5 Ahmad, I., y Aboelmaged, G. (2025). The elevatory paradox: How public critique amplifies emerging leaders. *FIIB Business Review* 0(0). <https://doi.org/10.1177/23197145251368600>.
- 6 Gracián (2012): 69.
- 7 De Smet, A., Hewes, C. y Weis, L. (2020). For smarter decisions, empower your employees. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/for-smarter-decisions-empower-your-employees>
- 8 Pickard (2013).
- 9 Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review* (dición América Latina), 83(11), 109-122.
- 10 Ahmad y Aboelmaged (2025).
- 11 Ahmad y Aboelmaged (2025).
- 12 Zürcher, H. (2023). *Moments of leadership: How to become a professional leader, manager and coach*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-35660-5>.

El liderazgo que cuestiona se diferencia porque intenta comprender antes que condenar y convierte cada observación en semilla de transformación.

Las dos caras de las criptomonedas estables

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

La suerte de las criptomonedas estables cambió para mejor a raíz de la promulgación en Estados Unidos de la Ley Genius, su primer marco regulatorio federal. Pero toda apertura a nuevos instrumentos despierta dudas. El impacto de un activo financiero depende del tamaño y la liquidez de sus emisiones. El secretario del Tesoro pronostica que ese mercado podría alcanzar dos billones de dólares o más para 2028.

Las criptomonedas estables (*stablecoins*) son criptomonedas diseñadas para mantener su precio anclado al de una moneda fiduciaria (como el dólar), una materia prima (como el oro) o un instrumento financiero (bonos del Tesoro estadounidense). Su estabilidad las convierte en una alternativa más fiable que las criptomonedas volátiles para usarse como medio de pago en transacciones financieras y comerciales.

La suerte de las criptomonedas, y en particular la de las criptomonedas estables, cambió para mejor a raíz de la promulgación, en julio de 2025, de la Ley Genius (por las siglas en inglés de Ley de Orientación y Establecimiento de la Innovación Nacional para las Monedas Estables de Estados Unidos), que estableció el



Amjith S / UNSPLASH

primer marco regulatorio federal para estos instrumentos. La promulgación de un marco regulatorio es el primer paso para su incorporación al mercado financiero convencional, lo que transformará en un futuro cercano el mercado de títulos del Tesoro e impulsará la demanda global del dólar.

Toda apertura de los mercados financieros a nuevos instrumentos y a los actores que intervienen en su comercialización siempre crea un poco de resistencia. No es sencillo determinar si estos nuevos vehículos financieros son capaces de aumentar el riesgo sistemático de la economía mediante dinámicas que no tienen antecedentes.

El impacto de un activo financiero en la economía está muy vinculado al tamaño de sus emisiones en circulación y a su liquidez en un mercado secundario. Por ello hay grandes expectativas por conocer cuán profundo será el mercado de las criptomonedas estables en los próximos años. El secretario del Tesoro estadounidense, Scott Bessent, se ha atrevido a pronosticar que ese mercado podría alcanzar los dos billones de dólares o más para 2028.

Las monedas estables se consideran principalmente tokens denominados en dólares, pero su alcance podría ser más amplio. China está cambiando su postura hacia los activos digitales para permitir, por primera vez, criptomonedas estables respaldadas por el renminbi.

Al mismo tiempo, en el Reino Unido las empresas de criptomonedas instaron en agosto al Gobierno británico a crear una estrategia para las criptomonedas estables. Un cabildeo similar realizan las empresas interesadas con las autoridades de la Unión Europea en Bruselas. Es cuestión de meses para que comiencen a emitirse criptomonedas estables denominadas en euros, para evitar que esta divisa pierda presencia comercial en las transacciones internacionales.

El mercado de bonos del Tesoro se verá impactado por la proliferación de estas criptomonedas. La demanda de papeles de corto plazo crecerá, puesto que son instrumentos naturales para servir de garantías a los tokens que se emitan. El secretario del Tesoro estadounidense ha declarado en varias ocasiones, desde la promulgación de la Ley Genius, que tal demanda ayudará a reducir los

La incorporación de las criptomonedas estables al mercado financiero convencional impulsará la demanda global del dólar.

costos de financiamiento del Gobierno federal, debido a que la apetencia por estos papeles permitirá emitirlos a rendimientos un tanto menores.

Para nadie es un secreto que las subastas de papeles del Tesoro estadounidense de los últimos meses muestran una caída en el volumen de interesados, ocasionada por la incertidumbre de la política comercial que ha implantado el presidente Trump. Garantizar un flujo constante de compradores de títulos del Tesoro ayuda a mantener bajo control los costos del servicio de la deuda.

Como todas las monedas tienen dos caras, no todo el mundo es tan optimista como el secretario del Tesoro en cuanto a la expansión del tamaño del mercado de bonos del Tesoro producto de la Ley Genius. Los especialistas del banco de inversión JPMorgan Chase ven poco probable que, partiendo del tamaño actual del mercado de criptomonedas estables (unos 260.000 millones de dólares), se pueda saltar en pocos años a billones de dólares.

Si estas criptomonedas se popularizan, los bancos comerciales podrían perder flujos de depósitos. Esta es una amenaza que las instituciones financieras tienen muy presente desde el momento en que las criptomonedas dejaron de ser un activo financiero exótico para insertarse en los circuitos financieros convencionales.

Al tener los bancos menos depósitos disponibles, la oferta de créditos se verá reducida. Las grandes empresas siempre pueden buscar financiamiento en el mercado de capitales o con colocaciones privadas de deuda con inversionistas institucionales. Lamentablemente este no será el caso de las pequeñas y medianas empresas.

Para entender a profundidad el impacto de las criptomonedas estables es necesario preguntarse qué sucedería si el emisor de una de estas monedas sufre un masivo retiro de fondos que lo obligue a liquidar instantáneamente los títulos que tiene en garantía. ¿Quién actuaría como comprador de último recurso para evitar que esta ola de inestabilidad se propague al resto de la economía?

Todos los factores que afecten el funcionamiento del mercado de papeles del Tesoro estadounidense atentan contra la credibilidad de la economía estadounidense y, en consecuencia, aumentan las primas de riesgo por tener activos financieros estadounidenses. Para complicar aún más este tema, no olvide que la pérdida de la confianza es combustible para la inflación. ■

La inteligencia artificial como asesora de inversión

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

La inteligencia artificial permite a los actuales asesores de inversión delegar la elaboración de cálculos tediosos, la preparación de reportes y la atención a solicitudes estándares de clientes. Pero ¿podrán los pequeños inversionistas competir con las grandes empresas en identificar activos de oferta pública rentables? La respuesta es negativa.

Hay una enorme apetencia por determinar cómo afectará la inteligencia artificial (IA) a los oficios en los que un especialista produce un volumen importante de información que luego interpreta para el beneficio de un cliente. Las asesorías de inversión caen perfectamente en esta categoría de oficios.

La banca de inversión ha tratado durante años de masificar la venta de productos y servicios financieros que permitan atender a la mayor cantidad de usuarios al menor costo posible. Hasta ahora, personalizar ha sido muy costoso y la democratización de los servicios financieros —experimentada en todo el mundo en la última década— ha sido obra de la digitalización y otras tecnologías complementarias.

En el ámbito de las finanzas personales, la IA permite a los actuales asesores de inversión delegar en las herramientas tecnológicas la elaboración de cálculos tediosos, la preparación de reportes a los clientes y la atención a requerimientos

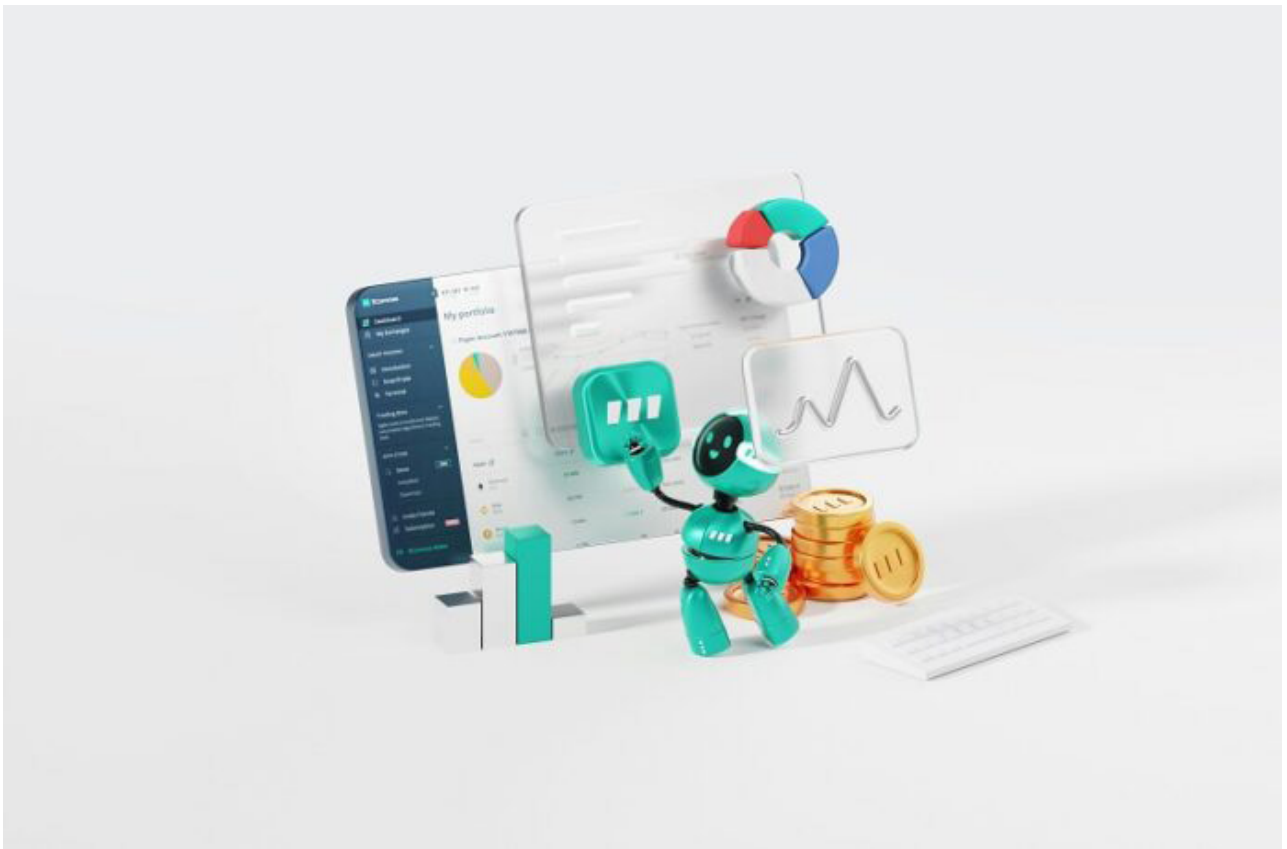
más o menos estándares de muchos clientes. Pero es importante no perder de vista hasta dónde llega el alcance de la IA en la actualidad, si se toman en cuenta los tipos de *software* disponibles para empresas y personas y la información con la cual los usuarios alimentarán esas aplicaciones.

En esta fase de introducción de la IA en la industria de la inversión no es posible pensar en una sustitución total del ejecutivo de cuenta por versiones automatizadas de la relación. En este vínculo que en lo cotidiano se construye entre cliente y asesor se intercambia información que resulta difícil de recoger, al menos hasta ahora, mediante cuestionarios estandarizados. En la medida en que estos intercambios queden documentados servirán como materia prima para que las aplicaciones de IA amplíen su repertorio de respuestas y puedan manejar los matices de estas relaciones para captar lo que hace a cada cliente único.

Existe una creencia muy arraigada entre los consumidores de que todos tendrán similar acceso a la tecnología y que en algunos campos podrían competir pelo a pelo con las grandes empresas financieras en el análisis de los mercados de valores para identificar títulos financieros sobre o subvaluados. Pero esto no es verdad. Las empresas poseen más recursos para diseñar aplicaciones de IA a la medida y que utilizan abundantes fuentes de datos de todo tipo, que son la materia prima para alimentar esta tecnología.

¿Qué podría esperarse, entonces, de las aplicaciones de IA como «asesoras» en la gestión de finanzas personales? Las relaciones entre clientes y asesores tienen un gran componente de responsabilidad fiduciaria. Los asesores obtienen licencias para garantizar que velen por los intereses de sus asesorados y les informen detalladamente sobre los atributos de los instrumentos financieros en los que invierten y sobre sus responsabilidades de dar información oportuna a las autoridades fiscales y reguladoras cuando sea el caso. Todavía los desarrollos de IA no están

La inteligencia artificial permite a los actuales asesores de inversión delegar en las herramientas tecnológicas la elaboración de cálculos tediosos.



Ant Rozetsky / UNSPLASH

preparados para hacerse cargo de tales responsabilidades.

La calidad de las respuestas de las aplicaciones de IA depende principalmente de la claridad y la profundidad de las preguntas que les formulen, además de la calidad de la información con que esas aplicaciones hayan sido «entrenadas».

Los inversionistas con poca experiencia en finanzas necesitan formación o apoyo para estas interacciones. Nadie descarta que en un futuro no tan lejano las mismas aplicaciones puedan apoyar de manera más efectiva a los inversionistas a resolver todas las inquietudes asociadas a la definición de una estrategia de inversión.

Es muy común también preguntar si las aplicaciones de IA pueden ser útiles para seleccionar acciones individuales. La respuesta no es simple. Las personas naturales con experiencia en finanzas pueden usar estas aplicaciones para profundizar el análisis de datos y ampliar el espectro de información acerca de una empresa objeto de estudio.

Identificar las empresas ganadoras en un próximo período es un juego en el cual tienen la ventaja quienes procesan información más rápidamente. En este

caso las empresas financieras tienen todas las de ganar, pues no solo cuentan con la información contable producida por las empresas de oferta pública, sino también tienen acceso a las transacciones bursátiles, que son una fuente adicional de información y, hasta instantáneamente, a los comentarios que sobre esas compañías se difunden en las redes sociales.

¿Llegará el momento en que el asesor de inversión sea una aplicación? La respuesta, sin duda alguna, es afirmativa. La IA agente es una forma avanzada de inteligencia artificial que permite a los sistemas actuar de manera autónoma y proactiva para lograr objetivos en lugar de solo responder a comandos o reglas predefinidas. Tal es la esperanza de los bancos de inversión, que quieren abaratar el costo de la gestión de clientes.

La profundización del uso de la IA en la industria financiera dependerá en buena medida del blindaje de su uso en áreas grises donde el criterio humano es más difícil de reemplazar. Los más optimistas calculan que en unos cinco años buena parte de las interacciones de los individuos con sus asesores de inversión se harán directamente con aplicaciones de IA. Amanecerá y veremos. **FI**

La profundización del uso de la inteligencia artificial en la industria financiera dependerá en buena medida del blindaje de su uso en áreas grises donde el criterio humano es más difícil de reemplazar.

La necesaria prima de iliquidez

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

El Gobierno de Estados Unidos dio inicio a un gran experimento: autorizó a los fondos de retiro a entrar a inversiones privadas o alternativas, que son poco líquidas. Quienes apoyan esta autorización la ven como una manera de democratizar los mercados de capitales. Para sus críticos, no se ha considerado el hecho de que no todos los inversionistas tienen el perfil para invertir a largo plazo en instrumentos ilíquidos.

El pasado 7 de agosto de 2025 el presidente Trump emitió un orden ejecutivo titulada «Democratizar el acceso a activos alternativos para inversionistas 401(k)», que dará a los fondos de retiro estadounidenses la posibilidad de entrar a un universo de inversión hasta ahora vedado para ellos: inversiones privadas o alternativas. Ese universo de inversiones está integrado por acciones de empresas que no cotizan en bolsa, títulos de capital de riesgo, deuda privada, fideicomisos de inversión inmobiliaria y cualquier otro instrumento financiero que pudiera construirse por combinación de algunos de los anteriores.

Esta ordenanza dará inicio a un gran experimento en el mundo de las inversiones para el retiro, pues abre acceso a los bancos de inversión y otras



Bruno / PIXABAY

organizaciones que operan en el sistema previsional a recursos por el orden de nueve billones de dólares. Para los dueños actuales de activos alternativos, es la posibilidad de acceder a una fuente de liquidez que les permitirá asumir beneficios o pérdidas en sus carteras de inversiones y buscar otros derroteros. Para los tenedores de las cuentas de retiro 401(k), patrocinadas por los empleadores, la historia podría ser un poco más complicada.

La historia de las inversiones institucionales de las últimas décadas narra cómo grandes actores privados —como la Universidad Yale, dirigida por el legendario gerente de inversión David Swensen—, lograron extraordinarios retornos al aprovechar el hecho de tener horizontes de inversión relativamente largos y un equipo de gestores con capacidad para entender las propuestas de los promotores de inversiones alternativas. Las inversiones alternativas se convirtieron en imprescindibles para universidades y fondos privados de pensiones.

Este fue un periodo muy bien descrito por la frase «en la iliquidez está la rentabilidad». Los inversionistas institucionales que participaban en el mercado de inversiones alternativas tenían la posibilidad de tolerar en sus carteras inversiones muy ilíquidas para cobrar una prima de iliquidez.

Con la caída de las tasas de interés luego de la gran crisis financiera de 2007-2009, aparecieron nuevos inversionistas institucionales —en busca de retornos que los mercados de instrumentos financieros de oferta pública no ofrecían— que estaban dispuestos a competir con los inversionistas tradicionales por nuevos proyectos. La competencia por las inversiones aumentó el precio de participar en ellas y redujo las rentabilidades.

No es de extrañar, entonces, que el fondo dotal de Yale, con un valor de 41.400 millones de dólares, esté vendiendo 3.000 millones de dólares de su cartera de inversiones alternativas. Esto representa el siete por ciento de su cartera de activos. Aunque esta venta

Solo en el futuro se sabrá si la orden ejecutiva de
Trump contribuyó a mejorar la acumulación de
recursos de los **retirados**.

puede ser una toma de beneficios en inversiones que ya tenían mucho tiempo en la cartera, hay quienes la ven como una señal de que el capital privado y otras inversiones similares han visto sus mejores días.

Si la iliquidez no está acompañada de una rentabilidad que la compense, se vuelve difícil mantener un flujo de fondos para este sector de actividad. Por ello, la industria de la inversión comenzó hace unos cuantos años un cabildeo para que pequeños inversionistas, mediante figuras como las cuentas 401(k), pudiesen adquirir inversiones alternativas. Cualquier vehículo de inversión diseñado para aprovechar la orden ejecutiva de Trump puede ser dirigido también a otros individuos, pertenecientes a los mismos segmentos, que por cualquier razón no poseen cuentas 401(k), así como también a inversionistas internacionales.

Quienes defienden la posibilidad de que los fondos alternativos formen parte de las carteras de retiro de pequeños inversionistas ven esto como una manera de democratizar los mercados de capitales. Para los críticos de la medida, no se ha considerado el hecho de que no todos los inversionistas tienen el perfil para invertir a largo plazo en instrumentos ilíquidos.

Las empresas que ofrecen el beneficio de las cuentas 401(k) a sus empleados tendrán que apoyarse en quienes les prestan asesorías en esta área para precisar en qué medida las inversiones alternativas calzan con las características de sus empleados; es decir, antigüedad en la empresa, índices de rotación laboral, etc.

Un asunto complejo es, sin duda, el hecho de que el desempeño de muchos activos alternativos no ha sido particularmente atractivo en la última década. La pregunta es, entonces, ¿para qué abrir esa compuerta de inversión si sus retornos de los últimos años no han sido mejores que los ofrecidos por los instrumentos financieros de oferta pública que, además, son más líquidos?

Quizá la rentabilidad de las inversiones alternativas mejore en los próximos años. Quizá el análisis de un largo periodo muestre que la prima de iliquidez persiste y que el deficiente desempeño reciente no es más que una mala racha. Solo en el futuro se sabrá si la orden ejecutiva de Trump contribuyó a mejorar la acumulación de recursos de los retirados que tuvieron acceso a las inversiones alternativas. ■

La tendencia a evitar los mercados de oferta pública

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

Cada vez menos empresas se inscriben en bolsas de valores y cada vez más empresas que cotizan públicamente se convierten en empresas de capital privado. La tendencia a evitar los mercados de oferta pública puede deberse al crecimiento de los mercados privados de capitales, el tiempo que tarda hacer una oferta pública y la resistencia de los gerentes a compartir el poder.

En fecha reciente, el Banco Mundial publicó una estadística que produce curiosidad, por decir lo menos: el número de empresas estadounidenses que cotizan en bolsa cayó de un máximo de 8.090 en 1996 a 4.010 el año pasado. Adicionalmente, las empresas unicornios (que no cotizan en bolsa y su capitalización supera los mil millones de dólares) habían pasado de 39 en 2013 a 1.620 a finales de 2023, según declaró Caroline Crenshaw, comisionada de la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés).

Estas cifras sugieren que cada vez menos empresas se inscriben en bolsas de valores y cada vez más empresas que cotizan públicamente se convierten en empresas de capital privado. ¿A qué se debe esa tendencia a evitar los mercados de oferta pública? Hay una serie de factores que explican este fenómeno.

El primero es el crecimiento de los mercados privados de capitales, tanto accionario como de deuda. Esta es, en buena medida, la consecuencia de las bajas tasas de interés que hubo en el mundo desarrollado en la década pasada. Los inversionistas institucionales —presionados por la necesidad de obtener mayores rendimientos— comenzaron a incursionar masivamente en los mercados privados de fondos. Esto facilitó a las empresas cubrir sus necesidades sin someterse a los exigentes requisitos de los reguladores de los mercados de capitales.

La segunda razón es la resistencia de los gerentes de empresas a compartir el poder con terceros porque sienten, con cierto grado de razón, que esto les complica la gestión cotidiana del negocio. Esta es una percepción compartida por empresas familiares, empresas emergentes y, seguramente, muchos unicornios.

La presencia de nuevos actores en el gobierno de las empresas exige dedicar tiempo y recursos a la gestión de esas relaciones. Algunos gerentes consideran que estos potenciales accionistas les hacen perder algo del foco que deben mantener, sobre todo en el caso de negocios en expansión.

Es innegable que a la sociedad como un todo le conviene que los mercados de títulos valores de oferta pública sean profundos, porque de esa manera el público en general puede ser copartícipe del riesgo y del retorno que produce la iniciativa empresarial. Adicionalmente, los mercados privados de capitales presentan opacidades que dificultan la participación de pequeños y medianos inversionistas.

El gobierno de Trump tiene el objetivo de hacer crecer el mercado accionario, como parte de la política MAGA («Hagamos que Estados Unidos vuelva a ser grande»). Luego, no es de extrañar que Paul Atkins, presidente de la SEC, haya desarrollado un plan que tiene como fin último estimular a

Algunas empresas optan por fusionarse o ser adquiridas por otras que cotizan en bolsa para evitar el largo proceso de hacer por sí solas una oferta pública de acciones.



Larry Nalzar / UNSPLASH

las empresas estadounidenses para que vuelvan a considerar los mercados de oferta pública una opción natural de financiamiento. Cada uno de los componentes del plan refleja no solo las barreras identificadas como disuasorias del crecimiento de esos mercados, sino también la filosofía del Gobierno sobre cómo deben interactuar quienes participen en ellos.

El primer punto del plan de Atkins contempla reducir la frecuencia de emisión de los informes financieros de las empresas de oferta pública, de acuerdo con una propuesta del presidente Trump según la cual deberían emitirse dos veces al año y no trimestralmente como se hace actualmente. Los críticos de esta medida argumentan que reduce la transparencia para los inversionistas y aumenta el riesgo de fraude.

El segundo punto se refiere a las propuestas que los accionistas pueden someter a la consideración de la asamblea general de la empresa. Este segundo Gobierno de Trump le tiene declarada la guerra a los promotores de las llamadas «políticas progresistas» vinculadas con la promoción de medidas medioambientalistas y el refuerzo de los derechos de las minorías, todo esto englobado en la llamada cultura *woke* («despierto», en inglés).

El término *woke* surgió en los años treinta del siglo XX para agrupar


un conjunto de temas vinculados con los derechos de la población afroamericana y con el ejercicio de la justicia social. Para el Gobierno de Trump es importante anular la cultura *woke* y reducir su ámbito de acción. Por ello, el segundo componente del plan Atkins pretende eliminar el derecho de grupos de accionistas de presentar a las empresas iniciativas que pudieran calificarse de *woke*.

El argumento de quienes apoyan esta propuesta es que las empresas con fines de lucro deben dedicarse a maximizar valor y los temas *woke* las desvían de tal propósito. Es de esperar que importantes grupos de intereses hagan el cabildeo correspondiente para evitar que tal iniciativa prospere. En una sociedad tan heterogénea como la estadounidense, las iniciativas de las empresas, o la ausencia de ellas, marca la diferencia del paso al cual avanzan las reivindicaciones de los colectivos en riesgo.

El tercer punto del plan Atkins es limitar las instancias para canalizar las exigencias de los accionistas. La SEC ha declarado que no impedirá a una empresa salir a bolsa si esta exige que los inversionistas resuelvan todas sus diferencias con las empresas en las que invierten acudiendo a arbitrajes en lugar de tribunales de justicia. Para los críticos, en particular inversionistas institucionales

como los fondos de pensiones, esta iniciativa limita sus derechos.

Algunas empresas optan por fusionarse o ser adquiridas por otras que cotizan en bolsa para evitar el largo proceso de hacer por sí solas una oferta pública de acciones.¹ Al final, en muchos casos, las empresas adquiridas terminan por formar parte de un conglomerado más avanzado financieramente y los accionistas de las empresas adquiridas se benefician de ello.

Muchos actores reconocen que es necesario hacer más amigable la permanencia de las empresas en los mercados de oferta pública. Pero la manera de hacerlo no puede consistir en cercenar derechos o limitar el ámbito de acción de las empresas en su interacción con los distintos grupos de intereses que componen la sociedad estadounidense. Por lo tanto, si Atkins quiere aumentar el número de acciones que cotizan en el mercado accionario estadounidense, una mejor vía sería simplificar la ruta de salida a bolsa que exige la SEC. 

NOTA

¹ Eckbo, B. E. y Lithell, M. (2023). *Merger-driven listing dynamics*. EGBI (European Corporate Governance Institute) Working Paper Series in Finance. https://www.ecgi-global/sites/default/files/working_papers/documents/mergerdrivenlistingdynamics.pdf.

Aranceles como armas: la agenda comercial de Trump

Érika Hidalgo
Periodista

La intención de los aranceles impuestos por Estados Unidos a la Unión Europea, México y Canadá es reducir la relación comercial de China con el mundo occidental. El resultado es dismantelar la diplomacia comercial y subordinarla a asuntos como el narcotráfico o la inmigración.

La ola arancelaria desatada por el presidente de Estados Unidos, Donald J. Trump, ha trastocado profundamente la dinámica del comercio internacional, al introducir condiciones que crean un clima generalizado de inequidad, desconfianza e incertidumbre a escala global.

Un reciente encuentro en Conexión Global IESA convocó a los especialistas Miguel Ángel Santos y Carlos

Elizondo con el objetivo de explicar los cambios que ocurren en el comercio internacional a raíz de la controvertida estrategia del Ejecutivo estadounidense. Un hito relevante fue la firma, en el pasado mes de junio, del Tratado Comercial entre Estados Unidos y la Unión Europea, un instrumento que, a juicio del economista Miguel Ángel Santos, es profundamente asimétrico: impone un arancel del quince por ciento a las exportaciones de los países de la Unión Europea a Estados Unidos, siempre que cumplan exigentes requisitos de origen.

Para Santos —exprofesor del IESA y decano de la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México)— no es fácilmente comprensible que la Unión Europea acepte un acuerdo tan exigente. Cualquier producto que llegue del viejo continente a Estados Unidos, sin cumplir los requisitos de componente local, tendrá un arancel superior al quince por ciento. Además, se mantiene el arancel del cincuenta por ciento para las compras de cobre y sus productos.

El acuerdo obliga a Europa a invertir 600.000 millones de dólares en Estados Unidos. Además, debe comprar energía de este país y no de países no alineados con su política exterior, por un valor de 750.000 millones de dólares hasta 2029.

Carlos Elizondo, también profesor de la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey y exrepresentante de México ante la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), sostiene que este es un acuerdo «muy extraño», pero es coherente con la estrategia de vincular la política comercial con intereses de otra índole, más geopolíticos.

Romper la influencia de China

Para Elizondo, si bien países como México pudieran verse afectados por las exigentes normas de origen (aunque no se han publicado las proporciones exigidas de componente europeo en las exportaciones hacia Estados Unidos), la intención del gobierno de Trump es reducir al mínimo la relación comercial de China con Europa. El experto concibe el acuerdo comercial entre Estados Unidos y la Unión Europea como una realineación geoestratégica forzosa, para reducir la creciente influencia de China en el mundo occidental, donde el gobierno estadounidense intenta reimponer un poder político internacional más claro.

Las reglas comerciales impuestas a Europa pudieran no ser tan lesivas para el comercio mexicano, porque tiene un reducido superávit comercial con Estados Unidos y Canadá, mientras que mantiene un elevado déficit comercial con China, Japón y Europa. Por ejemplo, para México puede ser viable seguir ensamblando



lan / UNSPLASH

vehículos para comercializar en Estados Unidos con componentes europeos, e incluso chinos, solo con incorporar un contenido estadounidense.

Aranceles como estrategia de poder

El exembajador de México ante la OCDE profundizó en la estrategia que subyace al complejo tablero del comercio internacional por la presión arancelaria de Washington, cuyo plan evidente es usar los aranceles «para otros múltiples fines».

En un mecanismo de negociación comercial normal, a Estados Unidos le correspondería resolver las asimetrías arancelarias con estrategias de justo equilibrio o «cero arancel» bilateral, para establecer relaciones comerciales más justas. Pero el gobierno de Trump usa los aranceles como arma de negociación para imponer su agenda geopolítica.

Esto explicaría por qué la Unión Europea aceptó un tratado comercial tan asimétrico. Necesita la cooperación de Estados Unidos en el marco de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) para enfrentar una eventual estrategia de expansión territorial de Rusia, evidente con la guerra contra Ucrania.

En el caso de América Latina —y en particular de México— el «punto de dolor» es la denuncia por la inconsistencia de algunos gobiernos de la región en la lucha contra el narcotráfico, especialmente por el comercio ilegal de fentanilo. Sin embargo, Santos y Elizondo coinciden en que el objetivo es contener y, eventualmente, reducir la influencia de China, Rusia, Europa y algunos países del Oriente Medio —considerados hostiles a Washington— mediante la imposición de aranceles muy elevados a los productos de esas naciones. Para la industria automotriz mexicana, por ejemplo, esta estrategia puede significar un duro golpe a su competitividad internacional.

Para Elizondo, el escenario más probable es que algunas plantas de

ensamblaje que operan en México se muden a Estados Unidos, aunque conserven proveedores mexicanos, o que las nuevas plantas se desarrollen en suelo estadounidense. Así, «una parte de los automóviles que se ensamblan en México con insumos mexicanos se podrá ensamblar en Estados Unidos, igualmente con insumos mexicanos».

El efecto chino en América Latina

En opinión del experto mexicano, la manufactura de origen chino ha tenido un «efecto devastador» a lo largo de América Latina. Sin embargo, México se ha defendido un poco mejor por su cercanía a Estados Unidos y su bajo costo de mano de obra. México y otros países latinoamericanos podrían beneficiarse de la mayor carga arancelaria que deberán enfrentar los productos del gigante asiático en Estados Unidos, al aumentar su potencial como proveedores de insumos industriales de la economía norteamericana.

Un tema preocupante es el desmantelamiento de los mecanismos de diplomacia comercial como resultado de las políticas agresivas del gobierno de Estados Unidos. Esto introduce riesgos muy claros y potencialmente graves para el adecuado intercambio de bienes y servicios a escala internacional.

El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, México y Canadá (T-MEC) luce debilitado en sus fundamentos institucionales ante los cambios que plantea el gobierno de Trump, como es subordinar la gestión del intercambio comercial a temas como el narcotráfico o la migración ilegal. Elizondo y Santos coinciden en que, ante esta compleja dinámica comercial, México y otros países de América Latina deben evaluar sus ventanas de oportunidad, para sortear una estrategia arancelaria manejada de forma coyuntural y a veces contradictoria por el gobierno de Estados Unidos. ■

«En publicidad, la inteligencia artificial no es el piloto de la cuenta»: entrevista con Sandy Urdaneta y Natty Pérez (Robin Agency)

Ricardo Vallenilla

Profesor del IESA

En las agencias digitales de publicidad, la inteligencia artificial ha ayudado a optimizar tiempos y mejorar la creatividad. Esta tecnología actúa como una herramienta que potencia el talento humano. Su adopción exige transparencia con los clientes y cuidado ético, especialmente en el uso de datos y la propiedad intelectual.

¿Cuál es el impacto de la inteligencia artificial en el mundo del mercadeo y las agencias digitales? Para responder esta pregunta, Sandy Urdaneta y Natty Pérez, directora creativa y vicepresidenta de Cuentas, respectivamente, de Robin Agency —una de las agencias de publicidad más destacadas de Venezuela—, participaron en una conversación en la serie «Coffee break con expertos». Ambas son egresadas de la maestría en Mercadeo del IESA.

Urdaneta y Pérez compartieron su visión práctica sobre el papel de la inteligencia artificial en la transformación de los procesos creativos, la optimización de los tiempos de producción, el reforzamiento de la relación con los clientes y el planteamiento de nuevos desafíos éticos y estratégicos. Este diálogo se adentra en el presente y el futuro de las agencias en la era de la inteligencia artificial.

Ricardo Vallenilla: Mark Zuckerberg, director ejecutivo de Meta que, como sabemos, es la empresa matriz de Facebook, Instagram y WhatsApp, acaba de sugerir que la inteligencia artificial va a eliminar las agencias digitales de publicidad. ¿Qué pueden decir al respecto?

En un mecanismo de negociación comercial normal, a Estados Unidos le correspondería resolver las asimetrías arancelarias con estrategias de justo equilibrio o «cero arancel» bilateral.



Sandy Urdaneta y Natty Pérez, fotografiadas por Laura Morales Balza

Sandy Urdaneta: La verdad es que Meta ha estado haciendo muchos esfuerzos para optimizar los procesos creativos y, sobre todo, ser más selectiva en la especificación de las audiencias. Eso ha hecho surgir la idea de que todos los datos que Meta ha recogido pueden crear todas las publicaciones necesarias sin que exista un cerebro humano detrás. Pero, para nosotros y para las agencias de publicidad en general, las herramientas de inteligencia artificial se han convertido en brazos para facilitar procesos.

Natty Pérez: Nosotros, a diferencia de Meta, vemos la inteligencia artificial no como el piloto de la cuenta, sino como un copiloto.

¿Cómo ha impactado la inteligencia artificial el servicio que la agencia presta a sus clientes? ¿En qué áreas específicas?

Natty Pérez: Principalmente, en optimización de tiempos. Ahora somos más efectivos. Manejamos la agencia con Asana [una plataforma tecnológica de control de proyectos] como gestor de procesos y sí ayuda mucho a optimizar tareas, entender prioridades y rastrear indicadores de calidad. En esos ámbitos ha sido muy útil. En creatividad también nos ha ayudado bastante a ser más rápidos en entregas, no necesariamente finales, pero

sí de bosquejos o maquetas que pueden ayudar a mostrar la dirección de lo que se quiere presentar, el concepto en el que se está trabajando.

¿Y cuál es la respuesta del cliente? ¿Qué siente? ¿Qué les dice? ¿Qué opina el cliente de que estén utilizando estas herramientas? ¿Las identifican? ¿Saben que usan inteligencia artificial?

Sandy Urdaneta: En algunas piezas es identificable, en otras quizás no tanto. Pero, cuando usamos la inteligencia artificial, sí queda bien claro para el cliente. Por ejemplo, una de las cosas que la inteligencia artificial nos ha facilitado hacer es construir maquetas, bien sea para producciones musicales o audiovisuales. Siempre hay una advertencia de uso porque, aunque pueda haber una línea muy delgada que no permita identificar quién lo hizo, para nosotros sí es importante la notificación, porque hay temas de *copyright*, sobre todo comerciales. Digamos que eso es lo positivo. Lo negativo es que haya una percepción de que, como existe inteligencia artificial, hay tiempos que se acortan. Los clientes pueden pensar que se puede entregar más rápidamente con la inteligencia artificial, se puede salir más rápidamente o se pueden saltar procesos.

Natty Pérez: Nosotros en la agencia somos muy responsables con la parte confidencial de marca. No le decimos a la inteligencia artificial con cuál marca estamos trabajando, sino la categoría, por ejemplo. A la vez, también hay que ser muy responsable con el cliente y decirle, por ejemplo: «Esto es una maqueta de *jingle*, pero ahora hay que producirlo, registrarlo, etc.». Es decir, no necesariamente lo que se crea sale directo de la inteligencia artificial.

¿El siguiente paso es que ustedes producen el boceto en analógico?

Sandy Urdaneta: Digamos que hay combinaciones, porque estamos hablando de *jingles*. Hay herramientas, por ejemplo, como Suno, que es superconocida; de hecho, los músicos la utilizan para componer, tiene ciertas particularidades en función de dónde la puedes mostrar, pero hay que ser muy precavidos con respecto al ritmo que se usó, entre otras cosas. Si todo eso sale perfecto, dependiendo del canal adonde va, se puede procesar y listo. Si no, hay que pasar una parte a la composición, y entonces se deben pagar los derechos de composición y demás.

¿Los clientes tienen la tentación de hacerlo ellos mismos dado que tienen acceso a la inteligencia artificial?

Natty Pérez: Sí, pero nosotros, en muchos casos, lo vemos como positivo, porque puede venir ya un *brief*, una guía inicial, mucho más aterrizada o una referencia de lo que quieren. Entonces, te dicen: «Miren, yo quiero esto».

¿Ellos pueden crear el boceto de lo que quieren?

Natty Pérez: Sí, claro. Al final, si tienes acceso a las herramientas, puedes ser capaz de producir lo que desees.

Sandy Urdaneta: En nuestro caso, la inteligencia artificial ha sido buena para acelerar la creación de *briefings*. Ese es un paso que, para nosotros, es crucial, pero hay gente que no lo sabe. De verdad, se ahorra mucho esfuerzo si el cliente facilita la producción del *brief* con inteligencia artificial, porque es de las cosas que más le cuestan al cliente. La inteligencia artificial le da al cliente la facilidad de generar expectativas de lo que quieren y dicen: «Esto lo hice así, pero para que lo tengas en la imaginación». Esto es muy útil, especialmente porque hay personas que no necesariamente saben explicar lo que quieren y la inteligencia artificial los ayuda. Nosotros vemos la inteligencia artificial como un copiloto, porque somos una agencia que invierte mucho tiempo y gran presupuesto en nuestro talento. Y eso habla no solo de que estamos a favor de optimizar ciertos procesos con estas nuevas herramientas, sino también de que somos *human first*. Eso nos va a ayudar a que esa capacidad de análisis o esa curiosidad pueda hacer uso responsable de esta herramienta. Si no sabes lo que quieres, la inteligencia artificial no te lo va a dar, porque ella simplemente va a ser ella y tú eres su conductor.

¿Esta tecnología tiene impacto en el número de personas que emplea la agencia? ¿Se ha reducido

el personal por el hecho de que utilizan herramientas de inteligencia artificial? Si me dicen que no, ¿han dejado de emplear gente nueva por el hecho de que utilizan inteligencia artificial? ¿Cómo es eso? Porque el gran temor es que el uso intensivo de las herramientas de inteligencia artificial va a eliminar puestos de trabajo. Ese es el fantasma que anda rodando.

Sandy Urdaneta: En este momento no; pero, volviendo al tema de los recursos, sí se ha optimizado el hecho de no depender de terceros para entregar los proyectos que solicita el cliente. No se han minimizado los recursos internos, pero sí las relaciones con terceros. También se ha acelerado el hecho de que tenemos que capacitar a nuestro equipo interno para usar esas herramientas, no solo de forma ética y responsable, sino también para sacarle mayor provecho. Pero lo que sí hemos optimizado es la inversión de tiempo en las tareas.

Ahorras tiempo, no mano de obra. Acabas de mencionar algo que me parece importantísimo y son los temas éticos. ¿Cuáles son los principales riesgos éticos en este asunto?

Sandy Urdaneta: No sé si recuerdas esa tendencia que estuvo con el Studio Ghibli, en la que se empezó a utilizar esta estética para crear imágenes. Si vas al espacio de una industria creativa, ese estudio ha invertido desarrollo y tiempo en su equipo para tener una estética que no sea igual a nadie y que ahora venga alguien con la facilidad que brinda la inteligencia artificial y simplemente diga: «Créame este cuadro como un Van Gogh». No necesariamente incurre en un problema legal, pero sí ético. También está el tema de los datos y el uso de *copyrights*. Realmente, no hay manera de saber en este

momento cuánto se está cuidando el uso de datos de las personas, porque al final eso está en la nube; es decir, lo que tú metes, lo que vas haciendo, especialmente en herramientas que guardan históricos. En estos momentos, podrían estar haciendo uso de datos que no son tuyos, que son confidenciales, o datos de alguien más.

Natty Pérez: Ahora no vemos que el ser humano se sustituya al ciento por ciento, porque para analizar datos de volumen y ventas, por ejemplo, si le das esos datos a la inteligencia artificial, estás entregando un montón de datos que no sabes quién los está protegiendo. Entonces, tenemos que velar nosotros de que el análisis que hace la persona siga siendo interno y que se pueda debatir, de alguna manera, con la inteligencia artificial, cuidando esta información.

Sandy Urdaneta: Sí creo que va a haber tareas que, de repente, ya no se necesite a una persona, pero se reducen a tareas muy mecánicas...

Natty Pérez: La transparencia es otro elemento clave. Por ejemplo, si el equipo de Sandy lleva una maqueta de Key Visuals a un cliente, se dice qué se hizo con inteligencia artificial y cuáles serían los próximos pasos. Es decir, tenemos que ser muy transparentes en lo que se hace con inteligencia artificial. Finalmente, aunque el tema apenas esté empezando, es necesario desarrollar una relación saludable con la inteligencia artificial porque, sin duda, es una herramienta que está aquí y está para quedarse. No es una burbuja, no es una moda pasajera, no vamos a decir que eventualmente la superaremos. La inteligencia artificial está aquí y vino a ayudarnos. ■

Nota: la entrevista original fue editada para hacerla más clara y concisa.

«Tenemos que velar nosotros de que el análisis que hace la **persona** siga siendo interno y que se pueda debatir, de alguna manera, con la **inteligencia** artificial, cuidando esta información».

«En poco tiempo hemos logrado una participación como la de una marca con muchos años»: entrevista con Dayan Benítez (Alimentos Mary)

Ricardo Vallenilla
Profesor del IESA

Desde hace casi un año, Alimentos Mary incursiona con éxito en la competitiva categoría de la harina de maíz precocida. Tres son las claves del lanzamiento de su nuevo producto: enfoque en el consumidor, identificación de una brecha en el mercado y apuesta por la calidad y la innovación.

A finales de 2024, Alimentos Mary sorprendió con la introducción de su nueva línea de harina de maíz: se colocó al lado (en el anaquel y en la mente) del líder de la categoría. Sorprende aún más el vigor de una categoría que, según todos los criterios, pudiera catalogarse de madura y estable, y, sin embargo, muestra una vitalidad que promete muchas noticias para los consumidores.

La estrategia de Alimentos Mary se centró en un producto de gran calidad, un empaque distintivo y el aprovechamiento de la fuerza de su marca tradicional. En solo tres meses, logró una participación destacada en el anaquel y una rotación creciente, respaldada por una excelente aceptación y un «boca en boca» positivo. El lanzamiento incluyó presentaciones

innovadoras como el tamaño de dos kilogramos y, más recientemente, de medio kilogramo.

Para hablar sobre este nuevo producto y las estrategias de Alimentos Mary, Dayan Benítez, gerente de Mercadeo de esta empresa y egresado de la maestría de Mercadeo del IESA, participó en un episodio de la serie «Coffee break con expertos».

Ricardo Vallenilla: Alimentos Mary lanzó su marca de harina de maíz precocida, un lanzamiento que ha movido al mercado en general, al mercadeo y al mercado de alimentos en Venezuela. La harina de maíz precocida es una categoría muy competida. Por un lado, hay un monstruo en términos de marca, presencia y cariño de la gente, como es la marca PAN; por el otro, hay muchos competidores, algunos muy agresivos en precios como Kaly. ¿Qué los llevó a meterse en una categoría de productos tan emblemática para el venezolano?

Dayan Benítez: Mary es una marca que tiene productos presentes en la cesta básica del venezolano. Hablamos de arroz, pasta, granos, harina de trigo. Eso es muy importante para nosotros y es parte de lo que ponemos en el centro de nuestra estrategia: nuestro consumidor. Percibíamos que, en categorías como el arroz y la pasta, el precio y la relación precio-calidad eran muy importantes. Cuando pusimos la atención en la harina de trigo, encontramos algo muy interesante. La gente nos escribía por redes sociales: «Si Mary está presente en productos básicos, ¿por qué no lanzan una harina de maíz?», «Si alguna categoría tiene un encaje natural es justamente la harina de maíz precocida».

Empezamos a explorar opciones y vimos que había oportunidades; que algunos competidores utilizaban el precio como estrategia; que el líder de la categoría empezaba a perder conexión con los sectores más populares y tenía un precio mayor del que el consumidor

estaba dispuesto a pagar por una harina. Ahí fue cuando vimos la oportunidad.

Desde hace cuarenta años, tenemos un programa de siembra que agrupa a 140 agricultores con 40.000 hectáreas. Hace dos años incentivamos la siembra de maíz blanco que, además, es uno de los mejores maíces del mundo. Paralelamente, empezamos a desarrollar una planta de procesamiento y a combinar varias cosas: materia prima de altísima calidad, tecnología de punta y, por supuesto, nuestra gente, un equipo que está detrás de este producto y hace posible esta harina, de esta calidad, que hoy disfrutamos todos los venezolanos.

En los últimos lanzamientos que ha habido en la categoría, y en otros lanzamientos en otras categorías, las marcas se han enfocado en el precio y han entrado a competir muy duro en precio. El lanzamiento de la harina de maíz Mary ocurrió en el segundo semestre de 2024. ¿Qué han logrado? Quizá sea muy temprano para evaluar el lanzamiento de un nuevo producto o de una marca en una nueva categoría; sin embargo, para la rotación de esta categoría, que es de consumo diario, hasta varias veces al día, ya podrían tener algún indicador de éxito.

Sí, ya tenemos resultados. El primero es colocarnos en el medio del anaquel con un empaque color azul que lo distingue inmediatamente. Es algo que no existía en la categoría. Entramos con una estrategia de diferenciación en el empaque que le ha facilitado al consumidor ubicar el producto en el anaquel. A eso le sumamos la relación que hemos construido con los clientes durante muchos años, que nos ha permitido hacer cosas espectaculares en los puntos de venta, como el despliegue de puntas de góndola y campañas de intriga; es decir, tapar una parte del anaquel para decir que pronto estaremos acá.

Hoy tenemos una participación de mercado importante y mucho interés

«Vimos que algunos competidores utilizaban el **precio** como estrategia; que el líder de la categoría empezaba a perder **conexión** con los sectores más populares».

de la gente por probar el producto. Cuando el consumidor prueba el producto, percibe la calidad de nuestra harina y todos sus atributos. Hablamos de amasado, suavidad, ese olor a maíz característico que tiene este producto. Hablamos de una concha espectacular que se hace en la arepa y un centro suave. También en frituras, el producto funciona muy bien. Se ha ido expandiendo un «boca a boca» que ha hecho que nuestra participación vaya en ascenso. En poco tiempo hemos logrado una participación como la de una marca con muchos años en el mercado.

¿Qué espacio de anaquel tienen ahora?

Aproximadamente, entre un veinte y un treinta por ciento de participación en el *shelf space*. Ya eso es un logro importante y eso también lo da el poder de la marca. Nuestra harina no es un producto que salió con una marca desconocida, sino que es una marca que ya el venezolano la percibe como de tradición y de calidad. Sí, es un ejemplo clásico de apalancamiento de un nuevo producto sobre una marca conocida. Un estudio reciente muestra que aunque en *top of mind* [primera recordación espontánea de una marca] Mary es la segunda marca, en la categoría general de alimentos por primera vez figura como la primera marca; esto es un hito en la historia de las marcas en Venezuela.

Introdujiste las presentaciones y además tuvieron una reciente sorpresa: el lanzamiento del tamaño de dos kilos. Tradicionalmente, la categoría era de un kilo. Siempre me había preguntado por qué en Venezuela no tenemos, o no teníamos, otros tamaños más allá del kilo, cuando en Panamá, en Estados Unidos, son comunes otras presentaciones y en Venezuela, que somos los grandes consumidores de este producto, no las habíamos visto.

Así es. ¿Cómo llegamos a ese tamaño? En la categoría de arroz ya habíamos explorado otros gramajes similares al kilo que permiten garantizar calidad al mejor precio posible. Hay gramajes de 900 gramos, de 800 gramos, que son percibidos por el consumidor como más o menos equivalentes y en los que podemos ofrecer un mejor precio. Por eso entramos con la harina, que no es de un kilo, sino de 900 gramos, por lo que en precio es más económica que la competencia y en calidad nos permite estar en los estándares más altos.

En diciembre vimos una oportunidad, porque es cuando se comienzan



Dayan Benítez, fotografiado por Laura Morales Balza

a hacer las hallacas y el consumo de harina aumenta. El promedio de compra es de más o menos cuatro kilos. Entonces nos dijimos: «¿Por qué no explorar el tamaño de dos kilos, que además tiene un rendimiento increíble?». Porque dos kilos rinden para cuarenta arepas o cincuenta hallacas. Entonces, si alguien quiere hacer cien hallacas, con dos paquetes de dos kilos tiene. Diciembre era el momento perfecto para introducir en el mercado este producto, que además tiene mucho sentido para otro tipo de canal, el canal horeca [hoteles, restaurantes y cafeterías], donde están las areperas, las panaderías y diferentes emprendimientos que trabajan con harina de maíz precocida como materia prima.

Hablas de cosas que han logrado; pero, ¿qué se les resiste en estos primeros meses? ¿Qué les falta lograr en este lanzamiento?

Debemos continuar con el posicionamiento de la marca en la categoría; que ese posicionamiento esté asociado a calidad, a suavidad. Debemos incrementar nuestra participación de mercado, aumentar la distribución. Ya estamos en todo el territorio nacional, pero todavía hay algunos espacios por conquistar. Nuestra intención es que de acá se sigan derivando nuevos productos y nuevos desarrollos. Es parte de nuestro propósito de seguir complementando la cesta básica del venezolano. Eso me lleva a dos cosas: vienen más variedades de harina, porque vemos que las otras marcas tienen maíz amarillo, con fibra, con arroz; tienen variedades de

productos; así que vienen otras variedades de harina de maíz.

En los productos de consumo masivo, en los lanzamientos, hay dos indicadores importantísimos: la prueba de producto y la recompra del producto. Ambos son indicadores del interés que despierta un nuevo producto y de la satisfacción que da el nuevo producto después de haberlo probado. ¿Cómo les va ahí?

Si hay algo de lo que nos vanagloriamos en Alimentos Mary es de tener un departamento de investigación de mercado que nos ayuda a entender los procesos de compra y de recompra. Para llegar a este producto hicimos muchas pruebas previas con consumidores para lograr un producto que cumpliera, incluso que sobrepasara, las expectativas del consumidor. Ahí teníamos la garantía de la compra. Con respecto a la recompra, nos aliamos con algunos clientes para manejar datos de venta. Es parte de la labor que hace nuestro equipo comercial, porque no es solo tener el producto en el anaquel, sino hacerlo de una manera inteligente, acompañando y asesorando a nuestro cliente. Nosotros monitoreamos constantemente: «¿Cómo va el flujo? ¿Cómo va la rotación de producto?». Nos hemos dado cuenta de que la rotación va *in crescendo* mes a mes, algo para nosotros satisfactorio y un indicador muy importante de que el consumidor venezolano está comprando nuestro producto y le está gustando. **■**

Nota: la entrevista original fue editada para hacerla más clara y concisa y para incluir información actualizada.

LOS CRITERIOS SOCIALES Y AMBIENTALES: ES PRECISO QUE VUELVAN AL ÁMBITO TÉCNICO

Dos grupos de principios forman parte de la nueva concepción de responsabilidad: los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los criterios de ambiente, sociedad y gobernanza. Su éxito o fracaso dependen de muchos actores a los que es necesario estudiar y de actualizar periódicamente los enfoques de aproximación.

Julio Romero

EL CONTEXTO GLOBAL ACTUAL enfrenta grandes desafíos. El cambio climático, la desigualdad social y las crisis de gobernabilidad son algunos de ellos. En el año 2025 se piensa, además, que el mundo basado en normas está en su peor momento: no se respetan las más elementales reglas del derecho internacional.

En este complejo sistema mundial también han sido afectados los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los conocidos criterios de ambiente, sociedad y gobernanza (ASG o ESG por su sigla en inglés). En 2023, actores relevantes y cercanos al Partido Republicano de Estados Unidos criticaban los ASG por considerarlos una agenda izquierdosa o *woke*.¹ «La izquierda progresista se dispone a conquistar el mundo empresarial estadounidense», escribió el exvicepresidente Mike Pence, en alusión a los ASG como mecanismo de freno a las empresas y sus ganancias.²

Los ODS no han escapado del escrutinio público. En 2030 culmina el lapso para su ejecución. Debido a la cercanía de la fecha, han surgido declaraciones de que no se lograron, que ahora se inventarán nuevas formas de seguir demorando la solución de los grandes problemas del mundo y que la Organización de Naciones Unidas (ONU) es incapaz de resolver estos asuntos.

A pesar de sus detractores, quizás gracias a ellos, los ODS y los ASG pueden ser claves para un futuro sostenible y responsable, porque no se puede negar la esencia que su construcción teórica quiere transmitir. Constituyen una hoja de ruta para conducir al mundo hacia el camino al que toda la sociedad aspira y un manual para inducir un cambio profundo en el ambiente.

Superar la pobreza y la desnutrición, cuidar el planeta y disminuir las emisiones de carbono son los puntos centrales de este desarrollo teórico, y la sociedad apunta en esa dirección. No importa el nombre que se le ponga, lo que importa finalmente es el contenido, y estos objetivos cuentan con el apoyo y la esperanza para que se ejecuten de manera satisfactoria.

Los ODS como hoja de ruta

Los ODS tienen su origen en la ONU en el año 2015, en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Su finalidad es hacer un llamado universal para acabar con la pobreza, proteger el ambiente y asegurar la protección de la sociedad antes del año

Julio Romero, profesor del IESA

2030. Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) los ODS son universales (abarcan a todos los países), transformadores (implican un cambio de paradigma) y civilizatorios (aspiran a que nadie quede rezagado).³

Los ODS constan de 17 objetivos y 169 metas específicas. Estos objetivos y metas pueden ser herramientas para alcanzar los propósitos de la sociedad y evaluar las políticas públicas que los Estados implementan en todos los ámbitos de acción contemplados en su planificación:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsable
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianzas para lograr los objetivos.

Pueden ser vistos como una hoja de ruta porque contienen una planificación a largo plazo, estratégica y constructiva, para superar los grandes problemas que aquejan a la humanidad.

Los ASG: la acción de la empresa

Los principios que sustentan los ASG pueden tener décadas o siglos, afirma el periodista Dan Byrne, del Instituto de Gobierno Corporativo, cuya sede principal está en Londres. En efecto, los ASG permiten analizar condiciones laborales de épocas pasadas, como la Revolución Industrial, que para todos eran menos que aceptables.⁴

En el año 2004 la ONU difundió un informe titulado *Who cares wins* (Quien se preocupa, gana), que menciona explícitamente a los ASG e inicia la discusión y la adopción de estos criterios. El informe incluyó a más de veinte instituciones financieras, lo que le dio mayor solidez.

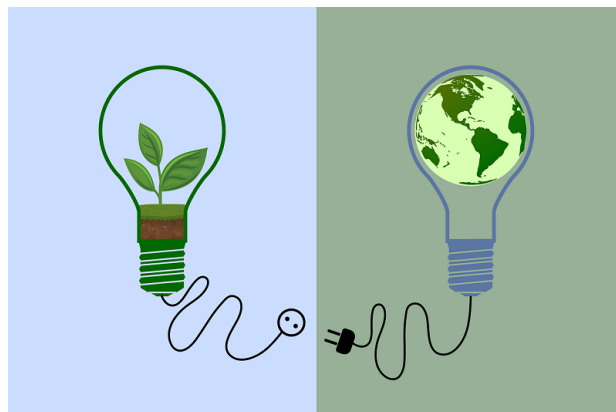
Según el Pacto Mundial, la sigla ASG se refiere a los criterios utilizados para evaluar el desempeño y el impacto de las empresas en tres ámbitos: ambiente, sociedad y gobernanza.⁵

- «A» se refiere al medioambiente: la relación con el planeta.
- «S» es el componente social: derechos específicos como inclusión, igualdad y derechos laborales, que se pueden agrupar en derechos humanos.
- «G» se refiere al gobierno de la empresa: ética, transparencia y buenas prácticas.

La aplicación de criterios ASG pretende inducir cambios positivos en los marcos estructurales de las empresas, así como los ODS están dirigidos a los países.

La sinergia entre ODS y ASG

Ambos conceptos tienen una estrecha relación y se complementan. Los ODS ofrecen soluciones para el planeta y los ASG son herramientas prácticas que ayudan a las empresas a participar en esos objetivos macros.



RosZies / PIXABAY

Esta relación permite que ambos sistemas se conviertan en un marco conceptual que oriente la cotidianidad global y empresarial. Si los líderes en ambos contextos elevan estas banderas, cualquier sector estará más dispuesto a colaborar en la realización de estas metas.

En la teoría política moderna es clara la relación de ambos dominios para el desarrollo mundial. Tanto los gobiernos como las empresas son los principales actores que permitirán avanzar en la dirección señalada. Actualmente existe un reto epistemológico: cambiar el prisma con el que se mira la realidad global e incorporar elementos que permitan y aseguren la existencia de un futuro sostenible tanto para las generaciones actuales como las que estén por venir.

Desafíos y críticas

Como todo modelo conceptual que presenta cambios estructurales profundos, los ODS y los ASG serán sometidos a críticas y enfrentarán desafíos para la consecución de sus fines. En la actualidad pueden apreciarse avances hacia estas metas en países y empresas. Pero queda un largo camino que andar.

Como lo indica el informe del año 2024 del secretario general de Naciones Unidas, Antonio Guterres: «En los primeros años de implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se hicieron progresos lentos pero seguros en algunos indicadores clave, pero desde 2019 los esfuerzos nacionales han encarado fuertes vientos mundiales en contra». ⁶ Después de 2019, el mundo se complicó debido a la covid-19 y a los conflictos políticos, sociales y militares que incidieron en la desaceleración de un proceso que empezó de manera prometedora.

En materia de desafíos sobre los ODS, se destaca la falta de información de calidad. Desde hace años, organismos internacionales como la ONU han alertado de los problemas para recopilar datos de calidad y han hecho llamados a fortalecer los sistemas estadísticos de los países.

Otro desafío es el relativo al financiamiento. Guterres señaló: «Se necesitan inversiones de 5000 a 7000 millones de dólares cada año para implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Hemos logrado algunos avances en la movilización de recursos para este fin, pero se necesita más. Mucho más». ⁷ Esta declaración evidencia el papel medular de los recursos financieros para la implementación de estos objetivos. Por muy buena que sea la estructuración de los objetivos, los recursos finitos son una traba para su cumplimiento.

Un gran desafío es la corresponsabilidad, como sugiere la declaración del secretario ejecutivo de la CEPAL, José Manuel Salazar-Xirinachs: «Ningún actor social, por sí mismo,

puede lograr el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sin cooperación y sin alianzas no hay Agenda 2030». ⁸ En la actualidad, las diferencias ideológicas y políticas entre algunos países y la imposibilidad de lograr consenso conspiran contra los ODS.

En cuanto a los ASG, Dan Byrne destacó que las empresas con criterios firmes tienen mejor desempeño, según lo indica ESG Book, empresa de investigación y datos de sostenibilidad. ⁹ Sin embargo, los ASG también enfrentan desafíos, aunque en una escala menor que los ODS, por su campo de acción.

La empresa consultora Manifest Climate identifica como principal desafío la falta de estandarización de las regulaciones producto de la variedad de marcos, tales como GRI, SASB, TCFD y CSRD. Esta diversidad de principios ocasiona fragmentación. ¹⁰ Asimismo, la diversidad de las fuentes de datos, extraídos de múltiples departamentos de una misma empresa y cuyos proveedores pueden también incurrir en ese mismo error, puede producir inconsistencia y contradicciones en la información.

La falta de precisión de los datos puede ser también un problema. Los sesgos existentes, sin procesos de validación externos, pueden minar la fiabilidad de los datos obtenidos.

¿Qué les espera a los ODS y a los ASG?

«No soy optimista en que se cumplan las metas de la Agenda 2030», declaró en 2022 Ban Ki Moon, exsecretario general de la ONU. ¹¹ El más reciente informe de la Asamblea General de la ONU reconoce que «solamente están en vías de consecución el 17% de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y cerca de la mitad de las metas presentan progresos mínimos o moderados, por lo que cada vez es más acuciante acelerar la acción. Además, en más de la tercera parte de las metas los progresos se han estancado o incluso anulado». ¹²

¿Qué pasará cuando se llegue al año 2030? Probablemente se hará un reajuste de los ODS, se les cambie el nombre (como ocurrió con los Objetivos del Milenio) o se inste a los países a tomarse en serio la consecución de los objetivos. Pero, más allá de lo que se decida, no se puede tener duda de que no serán desechados ni minimizados.

Desde el año 2000 el mundo ha adquirido una noción de defensa y salvaguarda de derechos con grandes retos en la ejecución de sus postulados. La instrumentalización de los ODS y cómo cambiar los resultados obtenidos hasta el momento serán temas de debate en los próximos años, a partir de los errores cometidos y los análisis académicos disponibles.

Para lograr un futuro con los criterios ASG, hay que sacarlos de las guerras culturales existentes que los politizan y alejan del campo técnico, que es donde se desenvuelven mejor. ¹³ Es necesario construir consensos, como señaló en su momento el economista Edward Lindblom, de la Escuela de Economía de Yale, ¹⁴ y colocar los ASG por encima de conflictos partidistas o ideológicos que los desvirtúan y agregan definiciones ajenas a sus fines. También se puede adoptar una perspectiva multidimensional para mejorar la factibilidad política, administrativa y técnica de las políticas públicas, como sugiere el especialista en economía política Giandomenico Majone. ¹⁵

Devolver los ASG a su contexto original, con un enfoque académico y técnico, para ayudar a las empresas a identificar y superar los riesgos en materias de ambiente, sociedad y gobernanza, y que la empresa vea más allá de las ganancias para sus accionistas, resulta medular para garantizar la supervivencia de esta nueva concepción de la actividad empresarial. El debate actual es si los ASG deben ampliarse para evaluar

impactos sociales y planetarios, lo que señala una vía para su permanencia y relevancia.

Promesas y exigencias

Los ODS y los ASG son dos marcos conceptuales que se complementan para alcanzar un desarrollo responsable e inclusivo. Los ODS ofrecen una hoja de ruta global con metas concretas para el año 2030 y los ASG aportan un enfoque empresarial para integrar la sostenibilidad en la estrategia y la creación de valor.

La sinergia entre ambos radica en su capacidad para organizar los intereses públicos y privados más allá de los beneficios. Sin embargo, persisten las críticas, los desafíos y los retos para su éxito.

Los ODS y los ASG son impulsores de innovación y creación de valor compartido, pero su éxito dependerá de la colaboración multisectorial, la existencia de políticas públicas exitosas y un compromiso real de todos los participantes para construir economías justas y respetuosas con los límites planetarios.

La sostenibilidad ya no es una opción, sino una estrategia en la que solo se puede ganar. Los ODS plantean una visión y los ASG aportan una herramienta. A pesar de los embates y los intentos de desaparecerlos, ambos van a mantenerse y ampliar su margen de acción. Y, a pesar de sus limitaciones, hay esfuerzos importantes en algunos países, la academia, la opinión pública y la sociedad entera, para que puedan materializarse en beneficio de los habitantes del planeta. **■**

NOTAS

- 1 *The Economist* (2023, 21 de junio). How ESG became part of America's culture wars. <https://www.economist.com/the-economist-explains/2023/06/21/how-esg-became-part-of-americas-culture-wars>.
- 2 Pence, M. (2022, 26 de mayo). Republicans can stop ESG political bias. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/opinion/only-republicans-can-stop-the-esg-madness-woke-musk-consumer-demand-free-speech-corporate-america-11653574189>.
- 3 CEPAL (2025). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>.
- 4 Byrne, D. (2023a). *What is the history of ESG?* Corporate Governance Institute. <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-is-the-history-of-esg/>.
- 5 Pacto Mundial (2022, 7 de noviembre). *La sostenibilidad empresarial desde la siglo ASG*. <https://www.pactomundial.org/noticia/la-sostenibilidad-empresarial-desde-las-siglas-asg-o-esg/>.
- 6 Asamblea General-Consejo Económico y Social (2024). *Progresos realizados para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Informe del secretario general*. <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2024/secretary-general-sdg-report-2024-ES.pdf>.
- 7 Naciones Unidas (2018, 24 de septiembre). *Invertir en la Agenda 2030 es invertir en el futuro*. <https://news.un.org/es/story/2018/09/1442222>.
- 8 CEPAL (2025). *Redoblar el compromiso y aumentar las capacidades: claves para alcanzar el cumplimiento de los ODS en complejo contexto internacional*. <https://forolc2030.cepal.org/2025/es/noticias/redoblar-compromiso-aumentar-capacidades-claves-alcanzar-cumplimiento-ods-complejo-contexto>.
- 9 Byrne, D. (2023b). *Companies with good ESG perform better*. Corporate Governance Institute. <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/news-analysis/companies-with-good-esg-perform-better/>.
- 10 Manifest Climate (2025, 28 de marzo). *ESG data: A comprehensive guide to streamline ESG research and assessments*. <https://www.manifestclimate.com/blog/esg-data/>.
- 11 *Energía Estratégica España* (2022, 27 de junio). «Ban Ki-Moon: "No soy optimista en que se cumplan las metas de la Agenda 2030"». <https://energiaestrategica.es/ban-ki-moon-no-soy-optimista-en-que-se-complan-las-metas-de-la-agenda-2030/>.
- 12 Asamblea General-Consejo Económico y Social (2024).
- 13 Crowley, D. y Eccles, R. (2023). Rescuing ESG from the culture wars. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/02/rescuing-esg-from-the-culture-wars?language=es>.
- 14 Lindblom, C. (2000). La ciencia de «salir del paso». En L. F. Aguilar (ed.), *La hechura de las políticas públicas* (pp. 201-226). Porrúa.
- 15 Majone, G. (2000). La factibilidad de las políticas sociales. En L. F. Aguilar (ed.), *La hechura de las políticas públicas* (pp. 393-432). Porrúa.

AULAS HÍBRIDAS: ¿LO MEJOR DE DOS MUNDOS?

Jenifer María Campos Silva

La educación híbrida pareciera la respuesta a las necesidades de los estudiantes del siglo XXI. Integra una forma de aprendizaje personalizado para cada tipo de estudiante, con la interacción de pares y con el docente. ¿Es un modelo que llegó para quedarse o una moda pasajera?

UNA VIEJA CONSEJA dice que si colocaran a un médico del siglo XVII en un quirófano del siglo XXI se sentiría totalmente perdido y fuera de lugar, pues le sería imposible adaptarse a las nuevas tecnologías y métodos aplicados en el área de la salud. Pero que, si se hiciera el mismo ejercicio con un docente, simplemente continuaría con su clase, como si nada hubiera sucedido. Esta anécdota refleja el sentir de muchos.

La educación suele considerarse una profesión con gran resistencia al cambio. Esta resistencia se ve reflejada en muchos aspectos. Por ejemplo, en la estructura física de los salones: el profesor se ubica en la parte delantera del aula (a veces sobre una tarima) y los estudiantes se sientan en filas ordenadas una detrás de otro y de frente al docente. En los materiales del aula: se siguen usando pizarras, que han cambiado de tiza a marcadores acrílicos y, cuando el presupuesto lo permite, a pizarras electrónicas. En las prácticas docentes y de evaluación: el profesor sigue siendo el experto y quien debe «enseñar» a los estudiantes (que carecen de conocimientos), usualmente mediante clases magistrales en las que puede o no permitirse la interrupción de los estudiantes con preguntas o comentarios. Adicionalmente, la mayor parte de las evaluaciones siguen siendo exámenes escritos, de preguntas abiertas o cerradas, que mayormente evalúan conocimiento declarativo y pocas veces la comprensión o puesta en práctica de lo aprendido.

La educación es una construcción de la cultura humana para lograr determinados fines y se apoya en los conocimientos que la humanidad ha acumulado.¹ Si esto es así, la educación cumple la función de transmitir conocimientos y cultura a las nuevas generaciones, pero también de prepararlas para seguir aprendiendo y ser capaces de alcanzar sus metas.

Si han ocurrido cambios en los métodos de enseñanza y aprendizaje a lo largo de los años, pero su implementación ha sido lenta. En presencia de la pandemia por covid-19, y para dar continuidad a la formación de millones de jóvenes en todo el planeta, se migró drásticamente a un formato virtual o en línea, que tuvo distintas versiones o interpretaciones. Se contaba con actividades asíncronas (videos, lecturas, revisiones en línea, tareas, trabajos grupales o individuales, entre otros) y síncronas (videoconferencias, chats, «quices», juegos, etc.).

Esta incursión acelerada en el mundo digital estuvo supeditada a varios factores; entre ellos, el acceso a internet de docentes y estudiantes, los recursos tecnológicos disponibles y el conocimiento técnico de los docentes sobre el manejo de las nuevas herramientas. Hubo una gran variedad de experiencias en esos tiempos. Una vez superada la pandemia, las instituciones educativas retornaron a las actividades

Jenifer María Campos Silva, profesora del IESA



Herlambang Tinasih Gusti / UNSPLASH

regulares, pero ya no eran las mismas. Las personas que las integraban tampoco eran iguales, pues requerían opciones más flexibles para llevar a cabo su trabajo.

La educación experimentó una revolución ante la incertidumbre ocasionada por la pandemia. La modalidad híbrida surgió como una solución flexible, que permite a docentes y estudiantes personalizar sus experiencias de aprendizaje. Esta nueva forma de enseñar y aprender ha enriquecido el panorama educativo, al ofrecer una mayor variedad de recursos y estrategias pedagógicas.²

La enseñanza híbrida tiene distintos significados para diferentes autores. Al aprendizaje híbrido semipresencial también se le conoce como modelo mixto (*blended learning* o *B-learning*).³ Combina elementos de la educación presencial (como las sesiones de trabajo en aula) con el apoyo de materiales y recursos en línea para reforzar el conocimiento de los estudiantes; adicionalmente, las actividades deben ser complementarias, fortalecer el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y desarrollar competencias en el aprendiz. Este tipo de aprendizaje no es nuevo. Desde la década de los noventa del siglo pasado, varios países (entre ellos Estados Unidos) comenzaron a usar estos métodos, principalmente en la educación básica.

A la educación híbrida se la ha definido también como un método de enseñanza que utiliza tecnologías educativas ligadas a internet.⁴ Aplica una variedad de métodos: actividades síncronas (profesores y estudiantes comparten el espacio al mismo tiempo), actividades asíncronas (profesores y estudiantes realizan las

actividades en el momento que les convenga) y actividades no presenciales cuyo alcance es mayor, porque cualquier persona con conexión a internet (independientemente de su ubicación geográfica) puede acceder a la enseñanza. La enseñanza híbrida ofrece un enfoque personalizado del aprendizaje que se adapta a las necesidades individuales de cada estudiante.⁵ La integración de elementos presenciales y en línea crea un entorno de aprendizaje más enriquecedor y asequible. Esta modalidad permite superar las limitaciones geográficas y temporales y brindar amplias oportunidades de aprendizaje equitativas.

Al hablar de modelos híbridos de enseñanza-aprendizaje se deben considerar los siguientes elementos:

1. Tiempo: ¿cuándo ocurre la interacción? Si la acción es simultánea o en tiempo real, se dice que la actividad es síncrona. Si ocurre en diferentes momentos para cada participante, se dice que la actividad es asíncrona.⁶ La educación híbrida posee ambos tipos de actividades; lo que queda por definir es la proporción de cada uno de ellos. El tipo síncrono es una comunicación en tiempo real, posibilitada por la conexión virtual de estudiantes y docentes mediante aplicaciones de videoconferencia (Zoom, Meet, BB2, entre otras), acompañada o no de otras herramientas interactivas o pizarras colaborativas (Jamboard, Miró, Muraly). En el tipo asincrónico, las actividades se llevan a cabo en tiempo diferido, mediante videos pregrabados, foros o mensajes por correo electrónico, entre otros medios.⁷

En Latinoamérica, el gran reto en estos momentos es la brecha digital, que implica esfuerzos de los docentes para superar barreras y posibilitar la existencia de entornos virtuales.

Las actividades asincrónicas requieren una buena gestión del tiempo por parte del participante, pues puede haber poca supervisión y la mayor responsabilidad del aprendizaje recae en el estudiante. Si no posee hábitos de estudio, difícilmente va a aprovechar esas actividades.

2. Espacio: ¿dónde ocurre la interacción? Las actividades pueden ser presenciales (todos los participantes comparten un mismo espacio físico) o remotas (algunos participantes comparten el espacio físico y otros no, lo que implica mayor flexibilidad al evitar la necesidad de trasladarse al lugar de la clase). También hay que considerar que el espacio disponible cuenta con las condiciones necesarias para prestar atención plena a la sesión.⁸
3. Interacción: los participantes pueden interactuar de modo unidireccional, bidireccional o multidireccional.⁹
4. Participación: puede ser limitada, estructurada o controlada. Se puede alcanzar una alta participación con un intercambio activo y dinámico.¹⁰ Hay que considerar el número de participantes y la capacidad del docente (o facilitador) para brindar la misma atención a todos los participantes, en especial a quienes tiendan a ser menos participativos y les cueste más integrarse a los compañeros.

Otro factor es el tiempo de respuesta, aunque no se encuentra información precisa. Especialmente, en las actividades asincrónicas, hay un tiempo límite para realizarlas y, si no se cuenta con la realimentación oportuna del docente, es difícil para el estudiante avanzar o saber si avanza en la dirección correcta.

En la actualidad, y en el ámbito universitario, el problema ya no es elegir entre un modelo u otro, sino más bien lograr la integración entre virtualidad y presencialidad. Mediante esta combinación, se superarán las barreras de entrada que presentaba la educación y se podrán alcanzar los objetivos académicos de formación profesional. Ahora bien, esto requiere inversión en tecnologías (tales como campus virtuales, entornos virtuales de aprendizaje, servicios en la nube), capacitación de los docentes y, en general, una transformación digital que abarque aspectos físicos y culturales en la universidad.¹¹

La transformación digital requiere desarrollar competencias en tres grandes áreas:¹²

1. Competencias para utilizar interactivamente y de forma eficaz las herramientas e instrumentos de todo tipo que requiere la sociedad de la información: es indispensable un manejo adecuado de las herramientas que se usarán en el proceso educativo, tanto por el docente como por los estudiantes, el lenguaje y las TIC. Esto requiere una constante actualización tecnológica de la institución y de las personas, pues la obsolescencia se alcanza muy rápidamente.
2. Competencias para funcionar en grupos sociales cada vez más complejos y heterogéneos: la dinámica presencial es distinta a la virtual y las interacciones síncronas son distintas a las asincrónicas. En el ambiente híbrido es más fácil encontrar no solo una diversidad de estudiantes y culturas

en el aula (porque no hay barreras físicas), sino también una variedad de formas de comunicación, algunas de las cuales implican que nunca se vea en persona a los participantes. Esto requiere mucha flexibilidad y ausencia de sesgos para brindar una experiencia igualmente enriquecedora para todos.

3. Competencias para actuar de forma autónoma: en los entornos híbridos el mayor peso recae en el estudiante, que debe gestionar el tiempo y el esfuerzo que dedica a las actividades, pues en última instancia será responsable de su aprendizaje. Esto requiere una madurez que no siempre se ha alcanzado para el momento de iniciar la vida universitaria.

Hay además cuatro pilares para una educación híbrida:¹³

1. Nuevas pedagogías, competencias y perfil docente. Esto se refiere a contar con pedagogías flexibles que permitan al docente atender a los estudiantes en entornos presenciales y virtuales, lo que requiere mayor personalización de los planes de estudio y de las actividades de aprendizaje y evaluación, así como el fomento del aprendizaje autónomo.
2. Equipamiento y conectividad. Las instituciones necesitan equipos tecnológicos que garanticen una conectividad estable, continua y de calidad, desde equipos de computación hasta red wifi. En algunos casos pueden requerirse medios de generación de energía eléctrica en caso de fallas masivas. De igual manera se necesita mantenimiento oportuno y continuo de los equipos para maximizar su vida útil y mejorar su rendimiento.
3. Plataformas y contenidos. La flexibilidad implica el manejo de una variedad de recursos, algunos más pasivos y otros interactivos, así como el acceso a plataformas educativas que permitan crear y compartir estos recursos de aprendizaje y evaluación.
4. Datos y seguimiento de estudiantes. Es importante recoger y analizar datos de los estudiantes, que permitan valorar de forma oportuna sus fortalezas y debilidades, para que el docente pueda así ajustar sus métodos a las necesidades de los participantes.

Aunque en teoría esto suena muy bien, al menos en Latinoamérica el gran reto en estos momentos es la brecha digital, que implica esfuerzos de los docentes para superar barreras y posibilitar la existencia de entornos virtuales.¹⁴

Las ventajas del modelo de enseñanza híbrido pueden resumirse de la siguiente forma:¹⁵

- La interacción de los estudiantes permite observar puntos de vista diferentes y profundizar en los distintos aspectos de un mismo contenido.
- Las actividades remotas promueven el refuerzo de los conocimientos.

La educación experimentó una revolución ante la incertidumbre ocasionada por la pandemia.



Moondance / PIXABAY

- El aprendizaje personalizado adquiere significado para el estudiante.
- La ruta de aprendizaje es más clara, el tiempo compartido se puede aprovechar para promover el debate en lugar de realizar evaluaciones.
- La realimentación instantánea de las tareas ahorra tiempo al docente, para que lo dedique a mejorar los entornos de aprendizaje.

Aunque también se observan algunas desventajas:

- Los estudiantes son más propensos al fracaso cuando no saben manejar sus tiempos.
- Los estudiantes menos participativos en las clases remotas están en desventaja con respecto a los que participan de forma activa.
- Se pierde parte de los estímulos sociales presentes en las escuelas tradicionales.
- Puede haber problemas de conectividad que afecten la interacción.
- Para algunos estudiantes, es más fácil distraerse en los entornos virtuales.

En este sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Banco Mundial propusieron ocho recomendaciones a los docentes para la implementación del modelo híbrido:¹⁶

1. Personalizar la experiencia: elegir las herramientas y actividades que mejor funcionen para cada tema y grupo de estudiantes.
2. Equilibrar el tiempo: aprovechar al máximo las clases presenciales para actividades que requieren interacción directa y dejar las tareas individuales para hacerlas en línea.
3. Ser claro y conciso: explicar bien lo que deben hacer los estudiantes tanto en clase como en casa.
4. Mantenerse en contacto: utilizar diferentes herramientas para dar y recibir realimentación.
5. Fomentar la colaboración: animar a los estudiantes a trabajar juntos, tanto en línea como en persona.

6. Simplificar la tecnología: no sobrecargar a los estudiantes con demasiadas herramientas.
7. Comunicarse con las familias: mantenerlas informadas sobre el progreso de sus hijos.
8. Capacitar a todos: asegurarse de que tanto profesores como estudiantes sepan usar las herramientas tecnológicas.

El aprendizaje híbrido es una forma flexible y efectiva de enseñar y aprender. Al combinar lo mejor de ambos mundos es posible crear experiencias de aprendizaje más personalizadas y significativas para todos. Lo más importante es que ambas formas de aprender se complementen y se adapten a las necesidades de cada estudiante. **■**

NOTAS

- 1 Viñas, M. (2021). Retos y posibilidades de la educación híbrida en tiempos de pandemia. *Plureses. Artes y Letras*, (12), e027. <https://doi.org/10.24215/18536212e027>.
- 2 Viera, I. A. (2022). Implementación de la enseñanza híbrida como derivación del covid-19. *Revista Docentes 2.0*, 13(1), 5-10. <https://doi.org/10.37843/rtded.v13i1.305>.
- 3 Viñas (2021).
- 4 Unir (2023, 7 de mayo). *La educación híbrida, es el futuro*. <https://unirfp.unir.net/revista/empresa/educacion-hibrida/>.
- 5 Viera (2022).
- 6 OCDE (2020). *PISA 2018 results (Volume VI): Are students ready to thrive in an interconnected world?* https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2018-results-volume-vi_d5f68679-en.html.
- 7 Viñas (2020).
- 8 OCDE (2020); Unir (2023).
- 9 OCDE (2020); Unir (2023).
- 10 OCDE (2020).
- 11 Viera (2022).
- 12 Gimeno-Sacristán, J. (comp.) (2008). *Educación por competencias, ¿qué hay de nuevo?* Morata.
- 13 Arias Ortiz, E., Brechner, M., Pérez Alfaro, M. y Vásquez, M. (2020). De la educación a distancia a la híbrida: 4 elementos clave para hacerla realidad. *Hablemos de política educativa en América Latina y el Caribe*, No. 2. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002756>.
- 14 Ríos S., Y. Y. (2021). La enseñanza post pandemia: retos y tendencias de la educación híbrida. *Revista Plus Economía*, 9(2), 107-112. <http://revistas.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/504/436>.
- 15 Viñas (2020).
- 16 OCDE (2020).

EMPRESARIOS EN TRANSICIÓN DEL AGRO A LA INDUSTRIA: ELEAZAR GÓMEZ Y LA METALURGIA EN VENEZUELA

Éramos café y éramos cacao. Éramos petróleo desde 1922 sin dejarnos sentir como de café y cacao.

JOSÉ IGNACIO CABRUJAS

La historia de las iniciativas empresariales en Venezuela registra la transición de una sociedad agraria a una petrolera, comercial, industrial y urbana. El sector metalúrgico pasó de ser soporte del procesamiento de insumos agrícolas a convertirse en oferente de una extensa gama de productos.

Lorenzo González Casas

EMPRENDER UN NEGOCIO significa identificar oportunidades en ambientes cambiantes. El mundo de las empresas se caracteriza por una adaptación permanente, acorde con la disponibilidad de recursos, variaciones en el gusto de los consumidores, evolución de las técnicas productivas y fluctuación de las políticas gubernamentales. La tenacidad del promotor es clave, pues supone capacidad para prever futuros acontecimientos con mirada estratégica e inteligencia práctica.

De grandes cacaos a industriales

En Venezuela, durante el período colonial y buena parte del republicano, la base de la riqueza estaba en el campo; no en balde a los empresarios exitosos los llamaban «grandes cacaos». Posteriormente, se desplazó el foco de la economía agraria a la industrial y al sector terciario, que se ampliará después al llamado cuaternario. La metalurgia brinda ejemplos claros de esa transformación que transitó, con sus máquinas e implementos, desde el servicio a la explotación agrícola hasta el servicio a la producción petrolera e industrial.

Empresas dulces y no tanto: caña de azúcar y café

La tradición agraria en Venezuela se mantuvo hasta bien entrado el siglo XX. Del cacao, a pesar de su fama de excelente calidad, se pasó al café como género principal, con la caña de azúcar como tercero en discordia. Ya en pleno siglo XX se privilegiaba el agro, si bien comenzaba el auge de la explotación petrolera. Un ejemplo es el interés mostrado en la Exposición Ibero-Americana de Sevilla del año 1929, coincidente en el tiempo con el *crack* económico de ese año, al perfilarse el país como productor de café de excelente calidad con el lema «Es famoso en el universo entero el café de Venezuela».¹

Lorenzo González Casas, profesor del Departamento de Planificación Urbana de la Universidad Simón Bolívar



Restos de la maquinaria para el procesamiento de la caña de azúcar en la hacienda Casarapa (Guarenas). Fotografía: ORLANDO MARIN CASTAÑEDA

Para ese momento los ingresos petroleros superaban varias veces los del resto de los productos del campo venezolano. Sin embargo, en el Pabellón de Venezuela, proyectado por el arquitecto español Germán de Falla, se presentaba el agro en primer plano. En una curiosa concurrencia de asuntos públicos y privados, se hacía especial referencia al café procedente de la hacienda El Trompillo, localizada al sur del lago de Valencia, propiedad de Juan Vicente Gómez. En la hacienda, como imagen del mundo industrial que se iba asomando, se instaló un teleférico de carga, el primero en el país, para el transporte del café. El acento rural muestra que siglos de tradiciones no pasaban en balde, como indicara Cabrujas en el texto citado en el epígrafe.²

La exposición mostraba posibles encadenamientos con procesos manufactureros, como los que ocurrían entre el cacao y el chocolate, el café y las infusiones y la caña y el aguardiente. En el caso de la caña de azúcar ocurrió la transformación agroindustrial de la gramínea desde los trapiches iniciales a los ingenios mecanizados, con variedad de bienes asociados y acompañantes de otros alimentos y bebidas tan extendidos como papelón, azúcar refinada y bebidas alcohólicas.

La caña de azúcar no fue el pilar fundamental de la economía preindustrial venezolana, como lo fue en Haití, primer productor mundial hasta finales del siglo XVIII, y luego en Cuba. Pero resulta una paradoja que dos potentados del azúcar en el Caribe hayan sido venezolanos: Tomás Terry y Adán (1808-1896) y Julio Lobo Olavarría (1898-1983), ambos nacidos en Caracas.

Terry, a quien se llamó «el Creso cubano» por la riqueza que alcanzó,³ emigró de Venezuela en 1825 debido a la inestabilidad política tras la independencia. En Cuba, asociado con el estadounidense Moses Taylor (1806-1882), fue dueño de siete centrales azucareros, complejos agroindustriales para la molienda y el procesamiento a gran escala de la caña, incluido el que bautizó como «Ciudad de Caracas», la mayor entidad azucarera de la isla en su momento.⁴ En memoria del acaudalado personaje, sus herederos erigieron el teatro con su nombre en la ciudad de Cienfuegos en 1890, declarado monumento nacional en 1978.

Julio Lobo emigró de niño, por diferencias de su padre con Cipriano Castro, quien lo expulsó del país en 1902. Años más tarde, el llamado «Rey del azúcar» fue propietario de más de quince ingenios y controlaba alrededor de la mitad de la producción de azúcar de Cuba, antes de emigrar por motivos políticos en 1960.

Lo resaltante de esas biografías es la capacidad de adaptación de los emigrantes a las circunstancias de los países de acogida. Similares historias pueden hacerse de los inmigrantes llegados a Venezuela en distintos momentos.

Empresarios en transición: Eleazar Gómez Abreu y la industria metalúrgica

El proceso de transformación de los empresarios no se limita a su migración, sino también a los cambios de tipo tecnológico y de ramas de actividad, en especial en el tránsito de lo agrícola a lo manufacturero. Destaca el caso de la familia Gómez Abreu que, en el curso de una generación, pasó del cultivo, procesamiento y exportación del café al mundo urbano e industrial de la metalurgia en Venezuela.

La saga comienza con Juan Gómez González. Casado con Ana Josefa Abreu, su firma, Juan Gómez e hijos, estuvo inicialmente ubicada en la localidad de San Diego de los Altos. A principios de siglo traslada parte de su actividad de procesamiento a Caracas, en terrenos de la antigua hacienda La Yerbera, ámbito destinado a la expansión del casco tradicional de la ciudad. Allí montó sus instalaciones para el secado y procesamiento de café junto con otros talleres y depósitos.

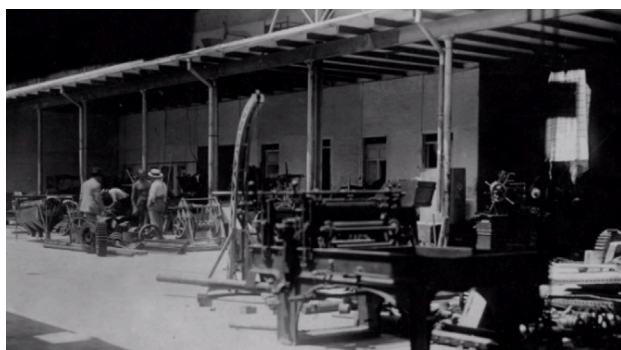
La compañía Juan Gómez e hijos adquirió notoriedad a medida que avanzaba el siglo; rivalizó con firmas como las del Benemérito y los Eraso, Boulton, Prosperi, Blohm y Jahn. De hecho, en la Exposición Ibero-Americana de Sevilla de 1929 figuraba como uno de los participantes, al punto de alcanzar la mayor distinción que otorgaban los jurados; uno de los grandes premios a los expositores.

Un hijo del empresario cafetalero, Eleazar Gómez Abreu (1895-1957), acompañó las actividades familiares con especial

Eleazar Gómez se destacó siempre por su capacidad técnica e inventiva, en especial de maquinaria agrícola. Diseñó una serie de piezas, como motores para navegación, que se mantuvieron en exposición en su taller por varios años.



Eleazar Gómez Abreu a los veinte años de edad en el taller familiar.
COLECCIÓN FAMILIA GÓMEZ



El taller de Eleazar Gómez Abreu. COLECCIÓN FAMILIA GÓMEZ



El personal del taller de Eleazar Gómez a finales de la década de 1920.
COLECCIÓN FAMILIA GÓMEZ

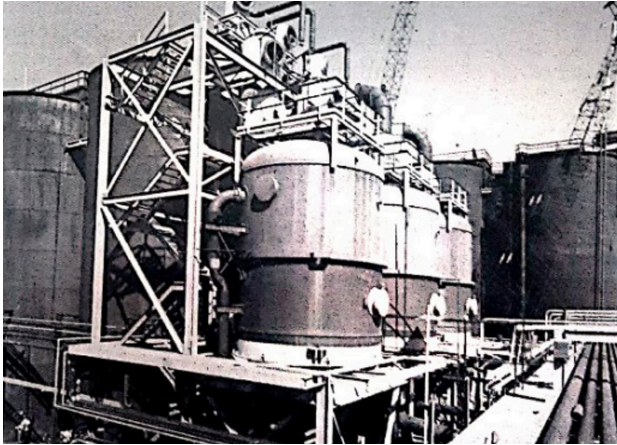
énfasis en las tareas asociadas con la mecanización y el mantenimiento de los equipos destinados a descerezar y procesar el café, tanto en San Diego como en Caracas. A la muerte de su padre, Eleazar estableció, en un local heredado, su taller de metalurgia el 27 de agosto de 1927.

Este taller, que es una muestra de la transformación de la industria agraria hacia la actividad empresarial y urbana, se ubicó en el número 98 de la urbanización San Agustín del Norte, en la cuadra entre las esquinas de El Cristo y Arismendi, en la cercanía de lo que es actualmente la avenida Fuerzas Armadas. La urbanización, obra de los promotores Juan Bernardo Arismendi y Luis Roche, sería inaugurada apenas un año más tarde, en 1928, y destinada, en pequeñas manzanas de viviendas unifamiliares, a la nueva clase media caraqueña.

En el lugar se instaló tanto el taller como la vivienda de la familia Gómez Calcaño. La casa era, en palabras del profesor Luis Gómez Calcaño, hijo de Eleazar y Alcira Margarita Calcaño Henríquez (1914-1948), «una especie de apartamento grande montado como una herradura sobre el taller de mi padre, y la prioridad estaba clara: el taller había sido el núcleo que le había permitido progresar y construir la casa sobre él. Una parte de las ventanas daba a la calle, pero el interior de la herradura daba a la nave industrial donde algunos obreros cortaban grandes láminas de acero en una máquina estruendosa, otros manejaban los tornos y otros más trabajaban en la fundición de metales».⁵

Eleazar Gómez se destacó siempre por su capacidad técnica e inventiva, en especial de maquinaria agrícola. Diseñó una serie

El sector **metalúrgico** fue uno de los de mayor desarrollo en el siglo XX venezolano: pasó de unos cuantos **talleres** a centenares de negocios, cada vez mayores y más tecnificados.



Recipientes a presión para evaporación instantánea, construido por Eleazar Gómez Sucesores para la empresa Interlúmina. Fuente: Asociación de Industriales Metalúrgicos y de Minería de Venezuela (AIMM). «Pioneros Industriales». *Venezuela Metalúrgica y Minera*, n.º 53 (diciembre 1982-febrero 1983), p. 52.

de piezas, como motores para navegación, que se mantuvieron en exposición en su taller por varios años. Su operación se fue ampliando hasta llegar a una extensa cartera de clientes, y brindó oportunidades de empleo a más de dos docenas de operarios, dotados de nuevos conocimientos y destrezas, que también representaban la transición de peones agrícolas a obreros fabriles.

Ya consolidada su factoría, en 1943 Gómez Abreu fue uno de los fundadores de la Asociación de Industriales Metalúrgicos del Distrito Federal, hoy Asociación de Industriales Metalúrgicos y de Minería de Venezuela (AIMM). La Asociación buscaba representatividad ante las instancias de un Estado fortalecido por el ingreso petrolero. Al igual que los sindicatos de trabajadores, las formas asociativas permitían que competidores pasaran a ser colaboradores, lo que creaba capital social.

Gómez fue nombrado primer presidente del ente gremial, acompañado en su directiva por otros miembros como el catalán Manuel Campalans Ballús (1903-1973), en función de vicepresidente y encargado de buena parte de las tareas iniciales del novel organismo. La Asociación creció y se consolidó, al igual que los negocios de sus integrantes, hasta llegar a tener varios centenares de afiliados a lo largo de sus más de ocho décadas de trayectoria.

El período de creación de la Asociación coincidió con un inusitado auge de la construcción en el país, con nuevas demandas a la industria metalúrgica y metalmeccánica. Se


requirieron partes estructurales para sistemas constructivos modernos y variedad de bienes para las edificaciones, vehículos e infraestructura de servicios.

Eleazar Gómez no pudo disfrutar de la bonanza de este período. En 1948 sufrió la pérdida de su compañera de vida y colaboradora en el negocio, y años más tarde, el 30 de enero de 1957, falleció. Sus descendientes vendieron la fábrica a Ramón D. Ledi del Río —que también ejerció la presidencia de la AIMM entre 1984 y 1986—, y Ramón Ferrer Pueyo. Ambos la mantuvieron bajo la denominación Eleazar Gómez Sucesores, llamada posteriormente Construcciones Mecánicas Eleazar Gómez Sucesores, C. A.

La firma prosiguió sus labores en el mismo sitio, dedicada a la mecánica en general, y se expandió a la producción de tanques, partes para automóviles, construcciones metálicas, calderería y bienes y equipos industriales. Aportó más de un centenar de puestos de trabajo y una sucursal en Valencia.

Un sector en evolución

El sector metalúrgico fue uno de los de mayor desarrollo en el siglo XX venezolano: pasó de unos cuantos talleres a centenares de negocios, cada vez mayores y más tecnificados, con programas de capacitación del personal a distintos niveles. A ello se sumó la incorporación de las industrias básicas, algunas públicas y otras privadas, en áreas clave como acero y aluminio.

Personajes como Eleazar Gómez Abreu, Manuel Campalans, Tomás Terry y Julio Lobo pudieron sortear dificultades y adaptarse a las circunstancias en los momentos de transición como el vivido en el paso de una sociedad agrícola a una de corte industrial y urbano. Si bien muchos emprendedores y sus capacidades permanecen en el país, como muestra la continuidad de las labores de las asociaciones gremiales, el fenómeno de la diáspora agregará nuevos nombres en este proceso de transición a una economía cada vez más globalizada. 

NOTAS

- 1 Estados Unidos de Venezuela (1930). *La República de Venezuela en la Exposición Ibero-Americana de Sevilla 1929-1930*. Sucesores de Rivadeneyra.
- 2 Cabrujas, J. I. (1996). Mi siglo XX. En R. J. Velázquez (coord.), *Balance del siglo XX venezolano* (pp. 342-351). Grijalbo.
- 3 Moreno Fragnals, M. (1978). *El ingenio*. Editorial de Ciencias Sociales.
- 4 Straka, T. (2023, 10 de septiembre). El venezolano más rico del mundo (II). *Prodavinci*. <https://prodavinci.com/el-venezolano-mas-rico-del-mundo-y-ii/>.
- 5 Gómez Calcaño, L. (2020, 13 de noviembre). Nacido en Caracas. *Prodavinci*. <https://prodavinci.com/nacido-en-caracas/>.

El período de creación de la Asociación de Industriales Metalúrgicos coincidió con un inusitado **auge** de la construcción en el país, con nuevas demandas a la **industria metalúrgica y metalmeccánica**.

La conquista del queso y la cachapa: de Venezuela a Chile

LISSETTE CARDONA ■ Periodista

El queso y la cachapa, pilares de la cocina venezolana, conquistaron Santiago de la mano de dos iniciativas empresariales: ArteQuesos y Cachapas Don 70. Ambos proyectos reflejan cómo la migración venezolana transformó la mesa chilena al unir tradición, innovación y resiliencia en torno a la leche y el maíz.

EN LA ÚLTIMA DÉCADA, Chile se ha convertido en un crisol gastronómico que refleja las olas migratorias recientes, particularmente la venezolana. Cada vez hay más establecimientos que ofrecen productos procesados o platos típicos venezolanos. Alimentos como la arepa, la harina de maíz precocida, la nata, el papelón y los quesos frescos circulan con naturalidad en ferias, supermercados y restaurantes.

Entre las historias que simbolizan este cruce de culturas destacan dos iniciativas empresariales que, aunque distintas, se conectan profundamente: ArteQuesos, una fábrica de quesos de origen venezolano que hoy abastece a consumidores nativos con los quesos típicos del país caribeño y también a pizzerías italianas y restaurantes, y Cachapas Don 70, una iniciativa nacida en las calles de Santiago que convirtió la tradicional cachapa en un fenómeno local.

Ambos proyectos hablan no solo de sabor y tradición, sino también de esfuerzo, resiliencia y adaptación en un contexto complejo. Para entender la magnitud de estos logros, es necesario examinar el panorama lácteo chileno, donde la producción de leche experimenta tensiones y desafíos que afectan tanto a pequeños productores como a inmigrantes emprendedores.

La historia de ArteQuesos comienza con una pareja caraqueña: Carla Sicard y Hernando Barradas. Ambos decidieron emigrar a Chile en 2011 con una meta clara: internacionalizar su pasión quesera. En Venezuela, Barradas era contador público y decidió aventurarse en la comercialización de quesos. Al llegar a Chile, la pareja descubrió que el negocio debía transformarse: no bastaba con vender, había que producir.

En San Felipe, región central de Chile, encontraron una lechería con potencial para crecer y vieron en ella la oportunidad de establecer la fábrica. Vendieron sus propiedades en Caracas y durante dos años se dedicaron a estudiar el mercado, buscar proveedores y cumplir las estrictas regulaciones sanitarias del país austral. En 2013, finalmente, abrieron ArteQuesos en alianza con ganaderos locales para garantizar la materia prima.

«La idea siempre fue enfocarnos en venderle a supermercados. Por eso, al llegar aquí le tocamos la puerta a la Seremi de Salud [Secretaría Regional Ministerial de Chile], para cumplir todos los requisitos», explica Sicard.

Traductora y profesora de idiomas, Sicard trabajó durante muchos años en la embajada de Italia en Venezuela. Sus

conocimientos del idioma y también de la cultura italiana le facilitaron no solo visión empresarial, sino también familiaridad con la tradición quesera italiana. Esa experiencia fue decisiva cuando la empresa se especializó en el queso *fior di latte*, rebautizado como telita y guayanés en Venezuela, pero que en la práctica son quesos de pasta hilada o mozzarella.

Filosofía de un queso sin atajos

El sello de ArteQuesos es claro: quesos blancos, naturales y pasteurizados, elaborados sin conservantes. Para fabricarlos decidieron aliarse con maestros queseros venezolanos, con cuya sapiencia lograron convertir la leche chilena en quesos típicos. En su catálogo figuran clásicos como palmita, llanero, de mano y guayanés, entre otros. También fabrican nata y mantequilla.

La pareja de queseros pretendía no solo replicar lo que se consume en su tierra natal, sino también innovar. De allí surgió un queso madurado fusión Chile-Venezuela, sazonado con un condimento especial de origen chileno: el merkén.

El proceso es artesanal en lo técnico, pero industrial en los estándares. A diferencia de muchos pequeños productores que venden sin regulación, ArteQuesos cumple todas las normas sanitarias chilenas, algo que les ha permitido trabajar con cadenas de supermercados y, más recientemente, abrirse al mercado italiano, con pizzerías certificadas por la Asociación de Pizzeros Napolitanos, patrimonio cultural de la Unesco.

Queso e identidad

El queso no es un producto genérico: su sabor depende del *terroir*, un término francés que designa el conjunto de factores naturales y culturales que influyen en un alimento. Así como el vino chileno sabe distinto al italiano, los quesos venezolanos elaborados en Chile no son idénticos a los originales, aunque la técnica sea la misma. «El queso depende tanto de la materia prima y el proceso como de la mano del quesero —afirma Sicard—. Tenemos especialistas del sur de Venezuela entrenando a nuestros queseros en Chile. El conocimiento de quien lo procesa es fundamental».

Chile, por su parte, ofrece una leche de excelente calidad. De acuerdo con cifras de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), en 2024 la recepción de leche cruda por la industria alcanzó 2.332 millones de litros.¹ El país cuenta con alrededor de 6.000 productores lecheros y medio millón de vacas en ordeño, cifras que posicionan al sector como uno de los más tecnificados de Suramérica.²

ArteQuesos obtuvo cuatro premios en el Encuentro de Quesos 2025 en Chile: super oro, por su *fior di latte* madurado o queso guayanés; plata, por su palmita prensado, y dos bronce por *provola affumicata* y *mozzarella* en disco. Los productos compitieron con más de 350 propuestas de productores de España, Uruguay, Brasil, Paraguay, Argentina, México y Estados Unidos.

La cachapa viaja en moto: el nacimiento de Don 70

Si el queso fue la llave de la integración para Sicard y Barradas, el maíz lo fue para Anduy Pacheco, fundador de Cachapas Don 70. Su llegada a Chile en 2016 fue casi accidental: un intento fallido de emigrar a Estados Unidos lo obligó a reevaluar oportunidades y asentarse en Santiago. En la capital chilena, mientras ayudaba en la pastelería de su hermana en el Barrio Italia, en el centro de la ciudad, comenzó a experimentar con un plato que una pareja de venezolanos pidió por casualidad: la cachapa.

Al principio producía las cachapas y las consignaba en pequeños negocios locales, donde solo lograba vender un tercio de la mercancía. Fue entonces cuando decidió montar

una «moto cachapera»: adaptó una plancha para cocinar a una moto e instaló una venta ambulante en una concurrida calle del centro de Santiago. El aroma peculiar de las cachapas comenzó a atraer gente y pronto su iniciativa se viralizó en las redes sociales.

El camino fue todo menos fácil. Costó darse a conocer y también tener la receta ideal para las cachapas venezolanas con maíz chileno. Pacheco descubrió que en Chile hay al menos ocho tipos distintos de maíz. Tuvo que probar muchas opciones: «En Chile hay ocho semillas diferentes de maíz —dice Pacheco—. Las cachapas se hacen con choclo americano, que se ve de diciembre a parte de marzo (en verano). La textura del grano, el sabor y la composición de almidón que tienen son totalmente distintos entre ellas. Es muy diferente del maíz que se cultiva en Venezuela, que se da todo el año».

Mediante ensayo y error, aprendió que en invierno no es rentable procesar maíz, pues el precio del saco puede pasar de 12 a 48 dólares. Además, explica Pacheco, el maíz que se da en invierno tiene el grano más pequeño, por lo que al desgranar un mismo saco se obtiene menos producto que en verano. Toda esa dinámica lo obligó a ingeniar un sistema para tener la misma calidad de mezcla todo el año.

Así surgió su planta de procesamiento y almacenamiento, con potentes cámaras de frío que le permiten mantener



ARTEQUESOS



Anduy Pacheco, fundador de Cachapas Don 70

el maíz en óptimas condiciones durante el invierno y el resto del año. Hoy, aparte de la planta procesadora, Cachapas Don 70 cuenta con un restaurante en Santiago y un sistema de reparto a domicilio llamado Don 70 al Paso. Posee una clientela variada que incluye a celebridades como los futbolistas chilenos Arturo Vidal y Mauricio Islas, quienes no ocultan su amor por la cachapa rellena con queso y nata.

El encuentro entre el queso y la cachapa

Al inicio, Pacheco enfrentó un gran problema: el queso que encontraba en Chile no era el adecuado. «Era como plástico, no tenía nada que ver con el palmita venezolano», recuerda. La solución llegó seis meses después, cuando se alió con ArteQuesos.

Ese encuentro cambió la historia de ambas empresas. ArteQuesos encontró un cliente fiel que necesitaba grandes volúmenes de queso de mano y telita, mientras que Don 70 pudo ofrecer cachapas auténticas con rellenos que recordaban a Venezuela.

El primer lote de queso de mano fabricado por ArteQuesos en Chile fue para Cachapas Don 70. Desde entonces,

la relación ha sido simbiótica: el maíz y el queso, dos pilares de la cocina venezolana, se reencontraron en tierras chilenas.

Los líderes de ambos proyectos coinciden en que el éxito no se construye solo con sabor, sino también con disciplina administrativa y resiliencia. Barradas señala que el principal desafío fue acceder a la leche en un mercado dominado por grandes empresas. Pacheco admite que quebró «a puertas abiertas» al menos dos veces, por no controlar con rigor las finanzas.

Hoy revisan facturas y números cada mes, conscientes de que un error administrativo puede costar tanto como una receta mal ejecutada. Además, enfrentan la competencia de productores informales. En Chile proliferan quesos artesanales sin regulación sanitaria ni trazabilidad, lo que pone en riesgo la salud del consumidor y crea desconfianza en el mercado. En ese contexto, cumplir las normas es no solo un requisito, sino también un valor agregado.

Impacto y futuro

Los casos de ArteQuesos y Cachapas Don 70 reflejan un fenómeno mayor: la capacidad de la migración venezolana para ampliar la oferta gastronómica en Chile.

Para el sector lácteo chileno estas iniciativas son también un incentivo. En 2023 la producción de queso en la industria menor alcanzó 15.171 toneladas, con un aumento interanual de 11,8 por ciento en 2024, lo que revela espacio para crecer y diversificar.³ El desafío está en equilibrar la tradición con la innovación, garantizar la calidad sanitaria y aprovechar la excelente materia prima local.

La historia de Carla Sicard, Hernando Barradas y Anduy Pacheco es, en esencia, una historia de puentes culturales. La cachapa y el queso venezolanos encontraron en Chile no solo un nuevo mercado, sino también un nuevo hogar.

ArteQuesos y Cachapas Don 70 producen alimentos, crean empleos, promueven la formalización, rescatan técnicas tradicionales y, sobre todo, muestran que la gastronomía es una forma poderosa de integración. En un país donde la leche fluye en abundancia, nuevos quesos intentan consolidar su identidad. Estas pymes muestran que la unión de tradición, disciplina y pasión puede convertir un simple bocado en un símbolo de encuentro entre naciones. ■

NOTAS

- 1 Fedeleche (2025, 3 de marzo). ¿Cómo se comportó la recepción de leche por planta en 2024? <https://www.fedeleche.cl/ww5/index.php/noticias/noticias-nacionales/9082-como-se-comporto-la-recepcion-de-leche-por-planta-en-2024#:~:text=La%20recepci%C3%B3n%20nacional%20de%20leche%20cruda%20de,un%20alza%20de%2072%2C3%20millones%20de%20litros>.
- 2 SGS (2023, 31 de mayo). El mercado de la Leche: nutrido del más alto estándar. <https://www.sgs.com/es-cl/noticias/2023/06/el-mercado-de-la-leche-nutrido-del-mas-alto-estandar>.
- 3 Consorcio Lechero, ExportLac Chile y Fedeleche (2024). Indicadores sector lácteo 2023. <https://consorciolechero.cl/wp-content/uploads/2024/08/20-de-agosto-indicadores-.pdf>.

Los casos de ArteQuesos y Cachapas Don 70 reflejan un fenómeno mayor: la capacidad de la migración venezolana para ampliar la oferta gastronómica en Chile.

Venezuela adopta a buen ritmo los pagos «sin contacto»

MARGARET LÓPEZ ■ Periodista especializada en finanzas, tecnología y cambio climático

Varias entidades bancarias ya ofrecen a sus clientes la nueva tarjeta de pago sin contacto. Se prevé que el 95 por ciento de los puntos de venta del país estén listos para procesar estos pagos a finales de 2025.

LOS PAGOS «SIN CONTACTO» (*contactless*) son el estándar actual en América Latina y aunque Venezuela es de los últimos países en el continente en adoptar esta tecnología, el cambio parece avanzar a buen ritmo. Ocho entidades bancarias venezolanas ya ofrecen a sus clientes estas tarjetas, que les evitan dictar la cédula de identidad, el tipo de cuenta o la clave secreta en compras por montos bajos.

«El venezolano se adapta muy rápido a las nuevas tecnologías y la banca hizo un esfuerzo importante. Estamos en un momento de transición, porque estos pagos *contactless* no están disponibles en todos los comercios, pero cuando vemos los números de migración [de Maestro a Mastercard Debit], vemos que una vez que el banco lanza las tarjetas, los clientes responden y las buscan», apunta Claudia Acosta, *country manager* de Mastercard para Venezuela, Guyana y Surinam, en entrevista con *Debates IESA*.

Las nuevas tarjetas *contactless* procesan la operación con solo acercar el plástico al punto de venta, gracias a la tecnología NFC (por las siglas en inglés de «comunicación de campo cercano») que permite el intercambio de datos entre dispositivos por proximidad. Entre sus ventajas está la rapidez en las transacciones en lugares de gran tráfico como panaderías, franquicias de comida rápida o kioscos en los estadios.

La adopción de esta tecnología sin contacto también brinda varias capas de seguridad adicionales para las compras en el comercio electrónico en Venezuela y abre la posibilidad de compras en línea en tiendas en el exterior. Adicionalmente, permite hacer pagos con celulares o relojes inteligentes.

Los ocho bancos pioneros

El proyecto de migración a la tecnología *contactless* en Venezuela empezó a gestarse en 2021, gracias a las presentaciones promovidas por la franquicia de Mastercard en el país. Al año siguiente, la empresa Inteligencia presentó los plásticos a la banca y se pautaron reuniones en la Asociación Bancaria de Venezuela.

El primer gran acuerdo de este proceso de actualización tecnológica de la banca se logró cuando la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (Sudeban) fijó en veinte dólares, a la tasa oficial diaria del Banco Central de Venezuela, el monto máximo para las operaciones con las tarjetas sin contacto que no requieren una verificación adicional de la clave secreta.

En 2022, Bancamiga hizo el primer lanzamiento de una tarjeta con pago sin contacto. Le siguió el Banco Nacional de Crédito (BNC) en 2023. Luego, Banplus, Mercantil y Bancaribe llamaron a sus clientes a cambiar sus plásticos durante 2024.

«El cambio piloto lo hicimos con los empleados en octubre de 2024. Testeamos e hicimos ajustes previos al

lanzamiento. En noviembre del año pasado recibimos la autorización de Sudeban y en diciembre tuvimos un mes extraordinario. El veinte por ciento de las nuevas tarjetas que cambiamos lo hicimos en diciembre. Ese primer mes de gestión se logró con el boca a boca y poco ruido en las redes sociales», relata José Aparcedo, vicepresidente de medios de pago, canales y *open banking* de Bancaribe, en entrevista con *Debates IESA*.

Antes de que los clientes de Bancaribe pudieran, finalmente, tener la nueva tarjeta azul turquesa con diseño vertical en sus manos, se pasó por un largo proceso de cambio tecnológico interno. «Todo nuestro equipo se formó y se preparó y esa es una de las grandes ganancias de este proyecto. No solo tener un producto tan útil y diseñado para el mercado venezolano, sino que cada área revisó, repasó y se reentrenó para manejar este producto. Más de sesenta o setenta colaboradores de todas las áreas estuvieron dedicados a este proyecto», detalla Aparcedo.

El proceso en Mercantil también fue similar en cuanto a la cantidad de áreas operativas implicadas para lograr la actualización a la tecnología de pago sin contacto. «Es un proyecto multidisciplinario. Trabajaron los departamentos de legal, negocios, operaciones, contabilidad, impuestos, canales, la red de oficinas y, por supuesto, todo el área de sistema y tecnología. Empezamos con un levantamiento de todas las brechas y los servicios que se tenían que activar, pero también hubo un trabajo en la propuesta de valor de la tarjeta y las funcionalidades que le queríamos desarrollar», explica Geraldine Gosling, gerente de productos al consumo y medios de pago de Mercantil.

La lista de bancos nacionales que ya ofrecen los pagos sin contacto se completa con el Banco del Tesoro, la única entidad pública del grupo, y el Banco Venezolano de Crédito, que ofrece el plástico bajo la franquicia de Visa. Bangente, una entidad microfinanciera, lanzó su campaña publicitaria y sus tarjetas sin contacto desde julio pasado. El Banco de Venezuela se espera que sea de los próximos en ofrecer el plástico a sus clientes, porque ahora trabaja en la fase piloto de la tarjeta sin contacto con sus empleados.

Aunque ninguna de las entidades reveló el monto total necesario para la actualización tecnológica, se sabe que un banco mediano de los primeros en lanzar los pagos sin contacto invirtió cerca de tres millones de dólares para llevar adelante el proyecto. Esta inversión incluye la formación tecnológica de su personal, la actualización de sus sistemas y la compra de los plásticos, las impresoras y las tintas especiales para la personalización de las tarjetas.

Las inversiones son de distintas dimensiones, debido a que algunas entidades venezolanas ya estaban más adelantadas en



Fotografía: BANCO MERCANTIL

sus sistemas para operar con esta tecnología sin contacto, mientras que otras tuvieron que reformular, casi por completo, el procesamiento tecnológico de las transacciones.

A favor de las entidades bancarias estuvo la renovación de los puntos de venta con la importación de equipos actualizados, que empezó tras la pandemia, y que ya incluían la tecnología *contactless* a pesar de que no se usaba en el país.

Venezuela cuenta con alrededor de 1.050.000 puntos de venta y se prevé que el 95 por ciento estén listos para procesar pagos sin contacto a finales de 2025. Aquí se incluyen los puntos de venta obsoletos que es necesario reemplazar, pero se calcula que es una fracción muy pequeña que no representa una traba en el proyecto.

El impulso del comercio electrónico

La migración bancaria a los pagos sin contacto se parece al proceso que vivió Venezuela entre 2009 y 2012, cuando se hizo el salto de los plásticos con banda magnética a las tarjetas con chip. En aquel momento, la premisa básica era ofrecer mayor seguridad en las transacciones y reducir el fraude asociado a la clonación de las tarjetas, pero ahora las ventajas para los clientes son mucho más amplias.

«Antes era imposible hablar de digitalizar la tarjeta o tokenizar. Con esta nueva tarjeta tienes la bondad de que alguien almacena su tarjeta en un comercio electrónico y se crea un token de la tarjeta, lo que implica que en la transacción no viaja el número de la tarjeta ni ninguna información relacionada a esa tarjeta, como la fecha de vencimiento o el código de seguridad. Ese token lo conoce el banco y la franquicia

y con eso se validan las operaciones con seguridad adicional», explica Gosling.

Las tarjetas sin contacto hacen posible que se implemente una gran variedad de nuevas capas de seguridad, en especial para las transacciones de comercio electrónico. Con las antiguas tarjetas Maestro era imposible que despegara el comercio electrónico en el país. Las opciones disponibles se limitaban a los bancos con botones de pago propio como Mercantil, pero se reducía solo a su grupo de clientes.

La adopción de la tecnología *contactless* en Venezuela permitirá que los venezolanos almacenen sus tarjetas con seguridad en distintos comercios electrónicos. También hace posible las preaprobaciones y los reversos de dinero de forma directa en las tarjetas, algo común, por ejemplo, en las reservaciones de los hoteles. Además, abre la puerta a que se vuelvan masivos los pagos con celulares y relojes inteligentes.

«La gente va a empezar a ver las bondades de la tecnología *contactless* en la medida en que se desarrolle el comercio electrónico, que en Venezuela no existe mucho porque no había con qué pagar. Estamos en la creación de ese ecosistema que requiere nuevas herramientas de autenticación (de los clientes) para reducir el fraude en el comercio electrónico», resalta Acosta.

El despliegue de mayores opciones de comercio electrónico en el mercado venezolano aún no tiene una fecha exacta, pero en entidades como Mercantil tienen previsto que para finales de junio 2026 culmine la entrega de las nuevas tarjetas sin contacto a todos sus clientes. El cambio de las tarjetas, al final, es el paso crucial para que la adopción del *contactless* comience a verse en más comercios y en las calles venezolanas. **R**

De vuelta a la oficina: el teletrabajo dejó de ser tendencia en Venezuela

MARGARET LÓPEZ ■ Periodista especializada en finanzas, tecnología y cambio climático

Apenas un cuarto de los puestos de las empresas privadas venezolanas se mantienen en modalidad remota o a distancia. El teletrabajo es relevante en ciertos sectores, como tecnología, y entre quienes trabajan desde Venezuela para empresas internacionales.

EL TELETRABAJO es una tendencia declinante en las empresas venezolanas. A cinco años de la pandemia, cuando las organizaciones se vieron forzadas a operar con esquemas remotos, las opciones para que los profesionales encuentren un puesto laboral a distancia en el mercado nacional son cada vez menores.

«Las empresas venezolanas prefieren el trabajo presencial, independientemente del tipo de negocio. El teletrabajo ya no es el método principal de ofrecimiento. Ahora está constituido como una opción, bien sea de forma esporádica o constante», explica Iván Acosta, director general de PGA Group, en entrevista con *Debates IESA*.

Los profesionales dedicados a tecnología, programación, asistencia virtual, diseño gráfico, mercadeo, contabilidad u otras labores administrativas todavía cuentan con oportunidades para teletrabajar en las empresas que operan en el país, aunque mucho más viable es sumarse como colaborador remoto para empresas internacionales.

El reinado de la presencialidad

A la publicación de los anuncios laborales en las redes sociales le sigue una pregunta: ¿presencial o remoto? La duda también se repite en los primeros contactos entre las agencias de talento humano y los aspirantes venezolanos de cualquier área, en especial si son jóvenes o recién graduados.

«Los profesionales nos preguntan si es para trabajar presencial, híbrido o virtual. Lo que sí te puedo decir es que el teletrabajo es un factor decisivo en la generación de los jóvenes, porque están totalmente conectados con esta modalidad. Ellos están convencidos de dar los resultados esperados por la organización, sin importar desde dónde trabajen», afirma Morella Farías, gerente de búsqueda y retención de talento en ASAP Venezuela, en entrevista con *Debates IESA*.

Las modalidades de teletrabajo y esquemas híbridos —dos días de asistencia presencial y tres de trabajo a distancia— son vistas por los profesionales como un beneficio de las ofertas laborales. «El teletrabajo está más arraigado entre los candidatos. Cuando se hacen los contactos, hay mucha gente que dice: “Si me estás planteando una oportunidad presencial, no me interesa”. Entre las empresas todavía hay mucho camino por recorrer. Hemos tenido casos en que un profesional se decanta por una oferta laboral remota en vez de una oferta económica más atractiva en presencial», sostiene Farías.

A comienzos de 2021 una encuesta realizada por la Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria (Venamcham), entre sus miembros señalaba que el 69,2 por ciento de las empresas estaban orientadas a mantener el teletrabajo. Hoy los profesionales están dispuestos a aceptar sueldos menores por un puesto de teletrabajo y eso refleja la cantidad de ofertas en esta modalidad.

El Ministerio del Trabajo no cuenta con estadísticas públicas sobre la cantidad de puestos laborales en modalidad de teletrabajo o trabajo a distancia, pero las mediciones independientes muestran una caída en las preferencias de las empresas venezolanas.

Hoy, solo uno de cada cuatro trabajadores de las organizaciones privadas venezolanas labora en la modalidad de teletrabajo, de acuerdo con una encuesta de Mercer Venezuela y la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) realizada en el primer trimestre de 2025. Después de la pandemia, esta proporción llegó a estar entre la mitad y la totalidad de los trabajadores de una organización privada.

Los profesionales con puestos de teletrabajo se concentran en las áreas de recursos humanos (45 por ciento), tecnología (42), finanzas (41) y operaciones (31), de acuerdo con el mismo sondeo hecho entre 115 empresas en el país. «Es un grupo muy pequeño de trabajadores que se benefician de esta modalidad. Ya en 2022 empezamos a ver la disminución de la tendencia del teletrabajo. Fue consistente la caída entre 2023 y 2025. Hoy, el 60 por ciento de las organizaciones mantienen un esquema de trabajo flexible o remoto, pero para un grupo menor de sus empleados», puntualizó José Adelino Pinto, líder de Mercer Venezuela, en entrevista con *Debates IESA*.

La mayoría de las empresas venezolanas decidió volver a la presencialidad después de hacer mediciones de eficiencia de sus empleados, mientras que otras organizaciones tomaron la decisión tras algunos escollos en la operación diaria.

«Cada vez son menos las empresas con esquemas híbridos, porque descubrieron problemas de funcionamiento interno con sus marcas y sus productos en el mercado. Hay que recordar que lo virtual tiene un potencial en la optimización del tiempo y el balance con la vida personal. La presencialidad, en cambio, suma en espacios creativos, sinergia de equipos, coordinación de acciones y entendimiento de problemas, algo que tiene un valor enorme en Venezuela», revela Acosta sobre la visión de las organizaciones en el país.

La vuelta a la presencialidad de las empresas tampoco es una tendencia única en Venezuela. Grandes tecnológicas como Amazon, Google y Meta (dueña de Facebook, Instagram y WhatsApp) también recortaron sus programas de trabajo a distancia a partir de 2022. El banco JP Morgan lo hizo en 2023.

Tecnología a la cabeza

Las ofertas laborales más frecuentes para cargos remotos en el país son en las áreas de mercadeo, contabilidad y asistencia virtual, de acuerdo con ASAP Venezuela.

La gestión de contenidos para redes sociales y los asistentes virtuales vienen de la mano también con la búsqueda de jóvenes. En el área de contabilidad, administración e impuestos se



Jess Morgan / UNSPLASH

imponen las consultorías o la asesoría a distancia por parte de profesionales con mayor experiencia.

La mayoría de los cargos de teletrabajo disponibles en Venezuela se concentran en programación, desarrollo de *software* y aplicaciones, analítica de datos e informática. Este sector tecnológico fue el pionero global de esta modalidad de trabajo desde comienzos de la década de los ochenta. Luego, con el crecimiento de internet y las videoconferencias a finales de los noventa, se impulsó más el teletrabajo en todo el mundo.

En Venezuela, desde comienzos de este siglo, Corporación Sybven, por ejemplo, popularizó la contratación de un grupo de profesionales tecnológicos que trabajaban por proyectos. Este tipo de contratación les permitió evitar la medición de horas diarias trabajadas y solo impuso el cumplimiento de un conjunto de objetivos previamente definidos con cada cliente, algo que también facilitaba el modelo legal de contratación de estos profesionales.

«Hay pocas empresas en Venezuela capaces de supervisar quiénes están conectados y qué están haciendo o si solo juegan Solitario en la computadora. Aparte de que, con la calidad de los servicios públicos del país, muchas personas no tienen cómo sostener el trabajo en sus casas. Es angustioso tanto para el empleado como para quien contrata. Por eso, el teletrabajo no tuvo la consecuencia que se ve en otros países tras la pandemia», detalla Maryolga Girán, directora general de Girán, Abogados & Asociados y especialista en materia laboral, en entrevista con *Debates IESA*.

Girán recuerda, además, que el teletrabajo requiere que las empresas faciliten sillas ergonómicas y entrenen a su personal en cómo evitar las lesiones por permanecer sentados frente a las computadoras durante su jornada laboral. La protección de salud laboral era uno de los aspectos que se tenía previsto incluir en el anteproyecto de la Ley de Teletrabajo o Trabajo a Distancia que

se asomó en la Asamblea Nacional en 2021 y 2022, pero nunca llegó a una primera discusión en la plenaria.

Las mayores opciones para los profesionales venezolanos que buscan una oportunidad remota o de teletrabajo están en empresas fuera de las fronteras venezolanas. «Hay un mundo virtual interesantísimo en la economía moderna. Hay mucha gente dando cursos y entrenamientos en materias específicas, hay consultorías a distancias, análisis de riesgo y hasta médicos que tienen consultas internacionales. Les trabajan a empresas latinas, americanas o europeas. Esa apertura fue muy importante, porque amplió las opciones de empleo y por las remuneraciones más adecuadas», detalla el director general de PGA Group.

La oportunidad de sumar un ingreso en divisas competitivo es lo que atrae a muchos profesionales venezolanos a sumarse a la tendencia del teletrabajo. Sin embargo, los expertos recuerdan que todavía hay un diferencial de salarios entre quienes laboran para una empresa en otras latitudes y quienes laboran de forma virtual para esas mismas organizaciones.

«El ingreso del trabajador venezolano sigue siendo menor que en otros países. Por eso, las organizaciones afuera pueden encontrar talento venezolano calificado a un menor precio. Lo que hace atractivo ese mercado es que los profesionales obtienen un ingreso en una moneda diferente del bolívar, pero no son todas las áreas. La mayoría de los buenos puestos siguen siendo para programadores y desarrolladores tecnológicos», advierte Pinto.

Los profesionales en todas las áreas tecnológicas y los más jóvenes son quienes todavía impulsan con fuerza el teletrabajo en Venezuela. Otro aliento viene con el segmento de expertos que encontraron un nicho para expandir sus consultorías y asesorías a organizaciones internacionales. A la mayoría de las empresas venezolanas, en cambio, la presencialidad todavía les rinde mayores frutos. **■**



LECCIONES DE UN RESTAURANTE DE LUJO PARA TODOS LOS NEGOCIOS

Will Guidara: *Hospitalidad irracional: el poder de dar más de lo que se espera de ti*. Planeta, 2025.

RICHARD K. OBUCHI M., profesor del IESA / richard.obuchi@iesa.edu.ve

La experiencia del cliente lo es todo. Así resume su estrategia Will Guidara, célebre empresario neoyorkino del mundo de la gastronomía y la hotelería. En *Hospitalidad irracional*, Guidara comparte cómo la obsesión por la perfección —desde crear una cultura centrada en el servicio hasta asegurar una bienvenida personalizada basada en una investigación previa de los gustos de los comensales—, le permitió convertir su restaurante en uno de los mejores del mundo. ¿Se puede aplicar esta estrategia en cualquier industria y transformar el servicio al cliente en una ventaja competitiva?

Una suma de pequeños actos

La trama de *El oso* — reconocida como una de las mejores series de televisión— sigue a Carmen «Carmy» Berzatto, un talentoso chef que, tras pasar por una serie de dificultades personales, intenta transformar un restaurante familiar caótico en uno de los mejores de Chicago. En un episodio memorable de la segunda temporada, Richie, el temperamental primo de Carmen, realiza una pasantía en un restaurante con tres estrellas Michelin para aprender los estándares de servicio al cliente en este tipo de establecimientos. En un momento del servicio, el equipo del restaurante se entera de que un grupo de comensales lamenta no haber probado la famosa pizza *deep dish* estilo Chicago durante su visita a la ciudad. Sin pensarlo dos veces, el equipo compra una pizza en un local cercano, la retoca con un toque gourmet y la lleva como sorpresa a los visitantes, que no pueden creer cómo el restaurante supo de su deseo y, aún más, lo cumplió.

Esta escena parece una exageración para un programa de ficción, pero se inspira directamente en la rutina diaria de Eleven Madison Park, un restaurante

¿Qué tienen en común un restaurante con tres estrellas Michelin y un agente inmobiliario exitoso? La experiencia del cliente. Así lo cree Will Guidara, que convirtió su restaurante en uno de los mejores del mundo. Su estrategia no es válida solamente para los restaurantes de lujo: se puede aplicar en cualquier industria, para hacer del servicio al cliente una ventaja competitiva.

de Nueva York con tres estrellas Michelin que llegó a ser considerado el mejor restaurante del mundo.

Una de las claves de su éxito fue la obsesión por brindar una experiencia excepcional a cada uno de sus comensales. Por ejemplo, el restaurante desarrolló un sistema de señales para que el encargado de gestionar los pedidos de agua de los comensales pudiera comunicar exactamente la elección de cada cliente (con gas, sin gas, etc.) al momento en que la hacía, lo que permitía que el agua estuviera en la mesa apenas terminara de pedirla. De igual manera, los camareros alineaban el sello del fabricante del plato en la dirección correcta, en caso de que alguien quisiera girarlo para inspeccionarlo. Aunque es probable que solo dos o tres personas al mes se interesaran por el sello de los platos, la suma de pequeños actos y detalles contribuye a la idea de Walt Disney de que «las personas pueden sentir la perfección».

La importancia de prestar atención

Will Guidara, que fue gerente general de Eleven Madison Park, recuerda una ocasión en la que un cliente pidió su carne «término medio», pero que al probarla se quejó de que estaba demasiado roja. Guidara escuchó cómo el mesero le indicaba que en realidad así era una carne término medio, pero que con gusto la devolvería para que la cocinaran más. Para Guidara eso fue un error, pues «si un restaurante corrige a un cliente por no comprender cómo se debe cocinar un plato, el restaurante comete un error mucho mayor».

Este principio se convirtió en una máxima de Eleven Madison Park: «Su percepción es nuestra realidad». Ahora, en lugar de discutir con el cliente, el equipo corrige el plato sin protestas y anota en la ficha del comensal que cuando pide la carne término medio en realidad la prefiere más cocida, para que la próxima vez esté completamente satisfecho.

En *Hospitalidad irracional* Guidara describe cómo esta atención al detalle y estos momentos de mejora constante fueron fundamentales para que Eleven Madison Park pasara de dos a cuatro estrellas en el *New York Times* y obtuviera tres estrellas Michelin y el primer lugar en la lista de los cincuenta mejores restaurantes del mundo. Según Guidara, la hospitalidad no es solo una herramienta para restaurantes de lujo: cualquier industria puede aplicar sus principios para mejorar la experiencia del cliente, lo que a su vez puede convertirse en una decisiva ventaja competitiva.

Cinco lecciones

1. Cree una experiencia personal y memorable para su cliente

En una ocasión, un banquero que cenaba en Eleven Madison Park comentó



Jay Wennington / UNSPLASH

en tono jocoso que, más que un trago, lo que realmente necesitaba era «un millón de dólares» para completar una campaña de recaudación de fondos. Poco después, el equipo del restaurante dejó una bolsa con diez barras de la marca de chocolates 100 Grand («cien

2. *Construya sentido de propósito y una cultura propia*

Un tema recurrente en el libro es la importancia de construir una cultura sólida con valores compartidos. Un servicio de excelencia depende no solo de las habilidades técnicas o de un mandato

la importancia de establecer y comunicar estándares claros de excelencia, y de asegurar que todo el equipo los conozca y los ponga en práctica, con mucha repetición.

3. *No tenga temor a rectificar*

El afán de ofrecer un servicio extraordinario puede llevar a agregar demasiados detalles. Sin embargo, hay momentos en los que es necesario dar un paso atrás y evaluar la totalidad de la experiencia. En una ocasión, Guidara y su socio, el chef Daniel Humm, notaron que el extraordinario servicio en Eleven Madison Park no permitía disfrutar completamente la experiencia culinaria. Después de varios cambios de cubiertos, presentación de los platos y otros gestos, calcularon que cada comensal era interrumpido hasta noventa veces en una comida de quince platos. Esto estropeaba la atmósfera del restaurante, cuyo objetivo era que los comensales pudieran disfrutar de una conversación amena y en paz. Así, decidieron simplificar el proceso: redujeron las interrupciones para ofrecer una experiencia más fluida.

En el mundo de los negocios, a menudo se pone tanto énfasis en los números y los indicadores que se olvida una de las fuerzas más poderosas que impulsa hacia el éxito: la experiencia humana.

mil», en inglés) debajo de su silla. El cliente calificó este gesto como «legendario», lo que inspiró al restaurante a crear «leyendas»: momentos personalizados y memorables a bajo costo.

La lección es clara: es clave prestar gran atención al cliente y tener la disposición y el propósito de sorprenderlo. Este tipo de atención no tiene que ser el dominio exclusivo de los restaurantes de lujo. Si alguien es un agente inmobiliario y sabe que su cliente practica yoga, ¿por qué no dejarle una esterilla de regalo de bienvenida en su nueva casa?

general, sino también del compromiso constante del equipo.

Antes de ser gerente de Eleven Madison Park, Guidara manejó un restaurante en el Museo de Arte Moderno (MOMA) de Nueva York. Para él, los clientes no eran simplemente personas que buscaban algo para almorzar, sino «aventureros que persiguen su sueño de inspirarse en uno de los grandes museos del mundo». Este cambio de perspectiva fue fundamental para motivar a su equipo y lograr un servicio extraordinario. Además, Guidara subraya

reseña

4. Cree conexiones humanas

Para Guidara, cuando una empresa decide poner su equipo y sus clientes en el centro de cada decisión, esto «será lo que separe a los grandes del resto». En Eleven Madison Park ponían un enorme esfuerzo en conectar con cada cliente de forma individual. Cuando un cliente llegaba, no hacía falta que diera su nombre o indicara que tenía una reservación, pues previamente el equipo había revisado la lista de reservaciones e investigado cómo lucía cada persona para reconocerla al llegar. Este esfuerzo por personalizar cada interacción lograba que, desde su llegada, los clientes supieran que estaban en un lugar especial. Además, Guidara creía firmemente en tratar a los empleados con la misma consideración y respeto que a los clientes, y en construir una cultura de confianza y colaboración. Así, por ejemplo, el restaurante promovía que los empleados visitaran el restaurante como clientes y recibieran el mismo trato y el mismo tipo de sorpresas que un visitante regular.

5. La excelencia es una ventaja competitiva

Los cincuenta mejores restaurantes del mundo se caracterizaban por tener una comida excepcional e innovar en la cocina. Eleven Madison Park no era la excepción. Su chef era extraordinario y la comida memorable. Pero Guidara se percató de que había un elemento diferenciador, un impacto que deseaba dejar en sus clientes, que iba más allá de la comida: un servicio y una hospitalidad igual de extraordinarios.

Esta combinación terminó de consolidar su restaurante como uno de los mejores del mundo. Esta es posiblemente la gran lección de este libro: la hospitalidad y el servicio pueden diferenciar a un producto de otro, al apuntar a cómo se siente el consumidor con el producto, la marca y la empresa. Enfatizar en las variables del producto y obviar la experiencia del consumidor es ignorar un elemento clave que marca la diferencia entre tener un visitante y construir una relación.

Ir más allá de los indicadores

En el mundo de los negocios, a menudo se pone tanto énfasis en los números y en los indicadores que se olvida una de las fuerzas más poderosas que impulsa hacia el éxito: la experiencia humana. Will Guidara lo entendió al transformar Eleven Madison Park de un restaurante de lujo en uno de los más emblemáticos del mundo. Lo que hizo fue simple pero radical: puso al cliente en el centro de cada decisión, no como un número, sino como una persona. En lugar de seguir las normas tradicionales del servicio, Guidara y su equipo fueron más allá: crearon momentos de conexión auténtica.

La «hospitalidad irracional», como él la llama, no es un lujo, sino una estrategia crucial en mercados cada vez más competidos. En un mundo saturado de opciones, las empresas que logran comprender que el verdadero valor se encuentra en la experiencia humana son las que realmente dejan una huella. ■

En un mundo saturado de opciones,
las **empresas** que logran comprender
que el verdadero valor se encuentra
en la **experiencia** humana
son las que realmente dejan una huella.

CORIOLANO, GENERAL SHAKESPERIANO

Leonardo Azparren Giménez

Shakespeare apeló a un polémico general romano para crear su texto más político sobre el poder, con el complemento de un personaje femenino, Volumnia, su madre, un nuevo tipo de personaje femenino por su poder y capacidad de convicción.

SHAKESPEARE recurrió a las *Vidas paralelas* de Plutarco para producir su obra más política: *Coriolano*. Acostumbrado a trabajar con crónicas, en esta ocasión empleó una con bastante probabilidad de veracidad sobre Cayo Marcio, general romano del siglo V a. C. y conquistador de Corioles, capital de los volscos, en el centro de la península itálica, acción que le mereció el nombre de «Coriolano».

Cayo Marcio Coriolano es un personaje semilegendario porque, salvo Plutarco, quien lo describe «vehemente e irreductible en la guerra», poco o nada se sabe de él. Fue muy dependiente de su madre, Volumnia; se casó con una mujer a gusto de ella y habitó siempre en su casa.

La plebe tuvo cinco tribunos en el Senado, entre los cuales se destacaron Julio Bruto y Sicinio Beluto. Sicinio ordenó que Marcio fuese condenado a muerte y arrojado desde la Roca Tarpeya, aunque la decisión final fue desterrarlo. Consecuencia del destierro, traicionó a Roma al aliarse con los volscos. Cuando se preparaba para atacar a Roma, se interpuso su madre. Marcio resultó un personaje sin pertenencia nacional y fue víctima de una muchedumbre que lo mató sin pena ni gloria.

Shakespeare ofrece una síntesis de los grandes temas en el primer acto. Es claro el contenido social y político, por exponer los temas económicos y militares, además de los perfiles de Coriolano y Volumnia. Con un lenguaje realista, dentro de los cánones barrocos de la época, en *Coriolano* la dimensión pública del conflicto (economía, política y guerra) es más importante que la privada de

las relaciones de los personajes, con excepción de la dependencia hijo-madre. Las situaciones sociales transcurren articuladas por los temas políticos y Shakespeare perfila al protagonista como sujeto y agente de las situaciones; en particular, su liderazgo militar y su conflicto con los plebeyos romanos.

Un primer acto modélico

El primer acto es una síntesis de la estructura general de las situaciones que el espectador verá en sus desarrollos y representa los temas y los agentes principales de la fábula: la economía, la política y la guerra, Coriolano, Menenio y Volumnia. A diferencia de otros personajes shakesperianos, Coriolano carece de profundidad subjetiva; no reflexiona sobre el sentido de su existencia. Siempre se proyecta fuera de sí sin pausa y sin mirar hacia atrás.

Economía y política

Ciudadano I, central en el primer acto, es crítico sobre la situación social de Roma. «¿Estáis todos resueltos a morir antes de fenecer de hambre?», pregunta. ¿Resueltos a morir por qué? Sin una respuesta que la aclare, añade: «Primeramente sabéis que Cayo Marcio es el principal enemigo del pueblo» y completa: «Matémosle, y tendremos trigo al precio que nos cuadre».

Esta presentación de la situación económica y de Coriolano ocurre justo al comenzar la fábula. El propósito de Shakespeare es representar el poder despótico. Para Ciudadano I, Cayo Marcio es un impedimento para tener trigo a buen precio, porque el que se vende en Roma es inasequible a la

población, por lo que el pueblo pasa hambre y está dispuesto a morir luchando por precios justos. En Roma, dice Ciudadano I, hay diferencias de clases entre los patricios y la mayoría de la población, delgados y en la miseria, razón por la cual la alternativa es la venganza para no morir.

Shakespeare centra su discurso inicial en esta situación económica y social. El principal enemigo es Cayo Marcio, «un verdadero perro para la comunidad». Pero, deslindados los polos de la situación (patricios y plebeyos, buenos y malos ciudadanos, abundancia y pobreza), el tema económico es relegado por el político y militar.

Menenio neutraliza la protesta con la historia de la importancia del estómago como depósito que alimenta a las otras partes del cuerpo humano, para resaltar la importancia del Senado. Habla el político hábil que defiende el *statu quo* ante la resistencia de Ciudadano I y será perenne defensor de Coriolano.

En la situación inicial, las fuerzas sociales en tensión están representadas por estos dos personajes. La discusión política se centra en el hambre de los ciudadanos y cómo resolverla. El precio del trigo es la llave para solucionar la crisis, causa de motines populares. Pero los argumentos no convencen a Ciudadano I: «Consienten que reventemos de hambre y sus almacenes rebosan de granos», mientras que Menenio defiende a los senadores de Roma.

Coriolano aparece para completar la presentación del tema económico e incorporar el del poder y la guerra. Se expresa en términos despectivos sobre los ciudadanos y afirma su posición de clase. Su

lenguaje es el de un militar y político desde una posición de poder. «Tunantes», «pobre sarna» y «perros» son las palabras con las que se refiere a los ciudadanos. Shakespeare pone en su boca un logro de los ciudadanos, que obtuvieron cinco tribunos en el Senado, y acepta esa designación con la que no estuvo de acuerdo.

El tema económico lo completa el perfil del protagonista, cuya persistente oposición a los plebeyos tendrá consecuencias que darán significado final a la tragedia. Bruto y Sicinio cierran la primera escena del primer acto con una crítica a Coriolano: lo tildan de orgulloso por valiente y benefactor de los honores militares que corresponden a Cominio.

La guerra y la política

De inmediato, Shakespeare presenta el tema de la guerra contra los volscos con fuerza suficiente para relegar el económico, mientras construye la figura de su protagonista incorporado al comando de las tropas romanas bajo el mando superior de Cominio.

La guerra es la situación social central en la que sobresale Marcio Coriolano. Por eso, el resto del primer acto se resuelve en una macrosituación militar frente a Corioles, en la que ambos bandos luchan y resalta, por supuesto, Marcio, que domina la ciudad.

Shakespeare crea una situación de guerra consistente y ubica en ella a su personaje, una «máquina de matar». Por eso, a partir de la cuarta escena, el primer acto está dedicado a la guerra contra los volscos y el papel que desempeña Marcio, que ingresa a la ciudad, de la que sale poco después ensangrentado y victorioso. Cominio lo consagra: «¡Cayo Marcio Coriolano! ¡Lleva siempre dignamente este nombre añadido al tuyo!».

Tal distinción es el inicio de un ascenso que conduce al personaje hacia su trágico final, por su carácter clasista y la oposición que siempre le enfrenta. Coriolano es elevado a la categoría de héroe militar.

Coriolano solo sabe guerrear y matar; además, es irreductible como patricio o aristócrata, y desde esta condición juzga a la plebe. Se exhibe manchado de sangre suya y de sus víctimas, y no permite debilidades en la guerra. Se goza con la sangre: «La sangre que vierto es más bien una sangre saludable que un peligro para mí». Cuando regresa de combatir, Cominio lo ve «desollado vivo» y lo califica «flor de los guerreros». Pide ser lanzado



Escena de *Coriolano* en el Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida (España), 2014

contra sus enemigos y su moral es aristocrática: «Una muerte valerosa tiene mayor peso que una vida indigna». En *Coriolano* la imagen de la sangre es más fuerte que en *Macbeth*. Macbeth tiene conflictos de conciencia con sus manos ensangrentadas, Coriolano la disfruta.

¿Para qué construir un personaje con tal perfil? Es un personaje militar en nada semejante a otros, puesto que no se detiene en soliloquios y monólogos subjetivos, salvo pequeñas frases ante su madre. Es una individualidad construida hacia afuera. Lo suyo es combatir, matar y vencer.

Coriolano-Volumnia

Shakespeare presenta en la tercera escena a Volumnia y Virgilia, madre y esposa del protagonista. Crea un duelo de oponentes que incorpora una dimensión privada a la fábula, cuyas consecuencias en su desarrollo y desenlace son cruciales.

Al comienzo, Shakespeare dio una primera señal sobre Volumnia y sus relaciones con su hijo. Cuando Ciudadano I habló del orgullo de Marcio, comentó que lo que hizo en el campo militar «fue por agrandar a su madre y, sobre todo, por satisfacer su orgullo».

Volumnia se desborda en elogios a su hijo. Presenta una imagen de él en nada parecida a la de Ciudadano I. Ella lo preparó y estimuló para que combatiera: «Le envié a una guerra cruel, de donde regresó con la frente teñida con la corona de roble». Se lo imagina derribando por tierra a Aufidio y obligando a los volscos a huir.

En este primer acto, los personajes construyen el perfil del protagonista.

Destacan su ferocidad militar, precisan su enemistad política y Volumnia se goza en su heroísmo sangriento. También queda establecido su oponente militar, Aufidio, líder de los volscos, siempre derrotado por Coriolano y quien no pierde la esperanza de vencerlo.

Desarrollo de la fábula

El desarrollo de la fábula comienza con la exaltación del heroísmo de Marcio Coriolano, en la que participa Volumnia, y el anuncio de que será cónsul en premio por su heroísmo en la defensa de Roma. Su triunfo militar tiene la consecuencia de ese reconocimiento político, a pesar de las reservas de los tribunos Sicinio y Bruto por su posición aristocrática, mantenida con consecuencias trágicas.

Coriolano es un personaje contradictorio en su marco social, tal como lo describe un empleado del Capitolio: «Es un valiente camarada, pero un orgulloso del diablo y no ama al pueblo». Shakespeare resalta las virtudes guerreras y el carácter altivo de su personaje para acentuar las contradicciones, porque para ser designado cónsul debe presentarse ante el pueblo y cumplir la formalidad de solicitarlo, a lo que se resiste su orgullo. Shakespeare presenta una larga discusión en torno a su actitud: Coriolano acepta ese requisito institucional a regañadientes y se rebela con expresiones irónicas; se siente obligado a mendigar lo que merece por derecho propio ganado en el campo de batalla.

En las primeras situaciones de la fábula, Coriolano no manifestó deseo de ser cónsul. Los hechos sucedieron en

una relación de causa-efecto: sus triunfos militares le merecieron el apelativo de Coriolano por haber tomado la ciudad de Corioles y, después, la dignidad de cónsul. En el proceso desempeñan papeles críticos Junio y Sicinio —quienes insisten en destacar a Coriolano como «enemigo tenaz de los plebeyos» con la consecuencia de haber «elegido a un cónsul que les quitará sus libertades»— y Menenio, quien siempre argumenta a su favor. La consecuencia es el arrepentimiento de casi todos los ciudadanos por haberlo elegido.

Shakespeare opone dos situaciones políticas que determinarán el destino de Coriolano. Las coloca en forma sucesiva para acentuar el contraste. En la primera, Coriolano se queja ante Menenio y Volumnia, quienes insisten en convencerlo para que actúe ante el pueblo de manera distinta a su carácter. Ella, en particular, sobresale con un alto sentido pragmático de la política al que apela para tener ascendencia sobre su hijo. No es el momento de aferrarse a principios aristocráticos, sino de obtener logros políticos, como el de ser designado cónsul. Se trata de emplear los mejores medios para obtener el fin deseado. Por eso, ella se pone como ejemplo: «Tengo un corazón tan violento como el vuestro, pero poseo una cabeza que sabe aprovechar mejor su cólera».

En Volumnia la razón prima sobre las emociones. Shakespeare hace juego político y representa un personaje pragmático que relega principios y valores en beneficio del fin propuesto; por eso critica a su hijo ser «demasiado absoluto» en sus posturas ante la plebe.

Coriolano acepta sus consejos, consciente de que le han «encargado un personaje que no representaré jamás al natural». Volumnia no cede en su acoso cuando remata: «Si quieres tener mi alabanza por esta nueva acción, consiente en representar el papel que no has representado todavía». Coriolano se resigna a

representarlo ante el pueblo para poder ser elegido cónsul.

Puesto en una situación límite, Coriolano se doblega ante los argumentos de una mujer, su madre, pero mantiene su animadversión contra el pueblo y, confiado en que el asunto no tendrá peso, se dirige al foro donde será la elección. Allí lo esperan Sicinio y Junio, sus más radicales críticos y oponentes, quienes complotan contra él. Conociendo su carácter, emplean la estrategia de irritarlo y hacerlo perder cualquier moderación para derrotarlo.

Coriolano llega manso, con una invocación a los dioses para mantener la seguridad de Roma. Menenio recuerda los servicios militares que ha prestado, las heridas que marcan su cuerpo y pide comprensión para su lenguaje: «Pensad que es el lenguaje de un soldado y no el de un hombre que os odia».

Pero las posiciones de clase son irreductibles. Coriolano es acusado por Sicinio de querer abolir en Roma «todos los poderes establecidos por el tiempo y de marchar por caminos tortuosos a la tiranía». Entonces, Coriolano pierde su forzada compostura y se manifiesta en todo su carácter soberbio y violento: «No compraré su clemencia al precio de una buena palabra, ni refrenaré mi cólera por todo lo que puedan dar».

Por carecer de la cabeza fría de Volumnia, Coriolano cae en la trampa de sus enemigos y permite a Sicinio recordar «su odio contra el pueblo, buscando los medios de despojarlo de su poder». La intemperancia de Coriolano alcanza su clímax. Tilda a sus acusadores de jauría de ladrones, de desterrar a sus propios defensores y se asume apátrida, pero no se doblega. Y se despide de manera lacónica pero elocuente: «¡Hay un mundo en cualquier parte!».

Shakespeare cierra la primera parte de su tragedia con el retrato en crisis de un personaje imponente, con un carácter

intransigente en asuntos sociales y heroicos por sus méritos militares. El asunto del trigo quedó como un tenue telón en segundo plano, que disminuirá aún más en el desarrollo de la segunda parte de la fábula (IV y V), determinada por el componente militar y político.

El destierro de Coriolano, lejos de resolver la crisis, la acentúa. Además, Shakespeare no descuida la relación de dependencia que tiene con su madre, cuando se despide de ella y de Menenio. Ella enfrenta a Sicinio y Junio, y deja constancia de sus maldiciones y la cólera como su aliento por «desterrar al que ha sacudido más golpes en favor de Roma». Además, los nobles no se resignan al destierro: «Se hallan dispuestos en la primera ocasión a quitar todo el poder a los plebeyos y a privarles de sus atributos para siempre».

En la introducción a la segunda parte de la tragedia, Coriolano padece el destierro, se propone tomar venganza contra Roma y muere de manera casi miserable. El proceso ascendente de la primera parte hasta la crisis del destierro pasa ahora a uno de desintegración y desplome impregnado de odio. En efecto, el rechazo de Coriolano a los plebeyos se transforma en odio a Roma cuando llega a Antio, donde reside Aufidio, líder de los volscos: «Odio el lugar de mi nacimiento y doy mi amor a esta ciudad enemiga».

Coriolano sigue a merced del odio y así se presenta ante Aufidio, a quien le ofrece sus servicios militares contra Roma, con «la esperanza de llegar a vengarme enteramente de aquellos que me han desterrado». La conducta de Coriolano no responde a un canon moral reivindicado a ultranza; responde a un modo de ser inspirado en el odio y así se pone al servicio de Aufidio.

El giro que adquiere la tragedia está determinado por una nueva alianza militar, porque Aufidio le da a Coriolano la

Con un lenguaje realista, dentro de los cánones barrocos de la época, en *Coriolano* la dimensión pública del conflicto (economía, política y guerra) es más importante que la privada de las relaciones de los personajes, con excepción de la **dependencia** hijo-madre.



Escena de *Coriolano* en el Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida (España), 2014

mitad de su mandato para que, con su experiencia y conocimiento de la fuerza y la debilidad de Roma, la ataque. A merced de su odio, Coriolano se convierte en traidor.

La situación en Roma es crítica porque saben lo que significa un ataque de Coriolano. Por eso envían emisarios para hablar con él. Con la venganza como único propósito, Coriolano es sordo a sus súplicas para solicitarle que no ataque a Roma, incluso cuando Menenio es quien hace la súplica: «No conozco ni mujer, ni madre, ni hijo. Mis negocios no dependen de mí. Aunque mi venganza me pertenece personalmente, es en los corazones de los volscos donde reposa mi poder de perdón».

El quiebre tiene lugar cuando es visitado por Volumnia, suplicante. «¡Atrás, cariño!», exclama cuando la ve, y añade: «¡Lazos y privilegios de la Naturaleza, rompeos!». Sabe Coriolano cuál es el poder persuasivo de su madre y su dependencia de ella. Es el encuentro que sella el significado trágico de la fábula.

La necesidad se impondrá sobre su libertad. Es la situación que consagra a Volumnia en la cima por su estrategia persuasiva. Le recuerda que ayudó a formarlo como guerrero y junto a Virgilia,

—la esposa—, el hijo y Valeria se postran y pronuncia el mejor monólogo de la obra, impregnado de emoción maternal con el evidente propósito de doblegarlo.

No le habla de Roma; le habla de ellos y transforma la crisis política en la crisis de una madre ante un hijo: «No has mostrado jamás en tu vida a tu madre ningún respeto», le increpa. Volumnia se convierte en la gran oponente de Coriolano, cuyo deseo vengador queda derrotado gracias a la capacidad persuasiva y manipuladora de su madre.

La retórica patética derrota al orgullo, la intemperancia y la sed de venganza de Coriolano, que lo reconoce: «Me habéis infligido una derrota muy peligrosa». Conviene en un tratado de paz entre volscos y romanos, y no regresar a Roma. Aufidio, por su parte, piensa que ahora podrá tener su primer éxito contra Coriolano. Los volscos estaban a un paso de conquistar Roma cuando Coriolano cedió a las solicitudes de su madre. Confundió lo público con lo privado, y Aufidio está consciente de ese desatino. En la sociedad de los volscos se activa una conspiración contra Coriolano para matarlo por traidor. Coriolano culmina su vida también rechazado por los volscos.

Es el fin de Coriolano, a pesar de su esfuerzo por reivindicar las bondades de la paz. Ahora es traidor a los volscos por haber cedido su victoria por las lágrimas de Volumnia. Aufidio emerge acusador y lo tilda de «niño llorón» por haber cedido la victoria sobre Roma, lo que enerva el carácter de Coriolano, de nuevo desmesurado en su hablar. Es el final. Los conspiradores se imponen y lo matan.

Shakespeare, siempre pendiente de reconstruir el orden roto por lo que sucede en las tragedias, aquí intenta lo mismo pero sin grandeza. Aunque Aufidio en sus últimas palabras dice que su cólera se ha disipado y que conservarán de Coriolano un noble recuerdo.

Shakespeare y Brecht

Hacia 1951, Bertolt Brecht inició una revisión de *Coriolano* para adaptarla. No era la primera vez que se aproximaba a un clásico. Años antes había adaptado *Antígona*, de Sófocles. Brecht consideró *Coriolano* la única obra de Shakespeare más o menos actual, en la que habría que modificar la actitud de los plebeyos y reivindicarlos ante las pretensiones de poder de un hombre. A Brecht le interesaba la tragedia de un

pueblo a merced de un individuo deseoso de poder, sin obviar la «tragedia del orgullo» como la describió.

La adaptación es realista con «suficiente material de naturaleza contradictoria». Brecht afirma que le interesa más la tragedia de la comunidad que la del individuo. En 1929 consideraba que los clásicos habían perdido vigencia por ser víctimas de la Primera Guerra Mundial. Pero el carácter político de la obra era un atractivo inevitable.

La adaptación podría discutirse por las marcadas diferencias de significación con el original. Podría calificarse de versión. Si, de acuerdo con su visión del mundo y del teatro, en *Coriolano* Shakespeare centra su atención en la construcción de una gran individualidad, el interés de Bertolt Brecht está en las contradicciones sociales y de poder entre Coriolano y la plebe. Desde el comienzo incorpora un personaje popular: el Hombre con el niño con el tema de la guerra que amenaza la seguridad de Roma.

Una primera diferencia es el lenguaje. La poesía y la elocuencia barrocas son sustituidas por un lenguaje realista, a rato tosco, en el que el comentario crítico de efecto distanciador está presente. El lenguaje enfatiza las diferencias ideológicas, como ocurre con el primer discurso de Menenio sobre el estómago.

En la primera escena del primer acto, las diferencias saltan a la vista. En primer lugar, la incorporación del Hombre con el niño, quien habla en primera persona sobre la penuria de los pobres. Reaparecerá cuando Coriolano solicita los votos para ser cónsul. En cuanto a él, de entrada el texto señala que enfrentará al pueblo con las armas, razón por la cual los ciudadanos están decididos a matarlo.

Brecht omite los diálogos en los que Shakespeare ofrece los primeros

rasgos del perfil del personaje. El tema económico tiene más énfasis, cuando Menenio afirma que los ciudadanos son quienes quieren fijar el precio del trigo porque hay abundantes reservas. El *Coriolano* de Brecht es directo cuando el pueblo clama por el cereal: «No alimentáis virtudes repartiendo trigo. Por el contrario, engordáis desobediencias, nutriendo la sublevación».

De igual manera, Coriolano se niega a mendigar su voto para ser cónsul. Los representantes de la plebe no escatiman reaccionar con conciencia política: «¿Por qué el pueblo habría de elegir a uno que habla de ellos en esta forma?».

El énfasis en la crisis social de la primera escena del primer acto es la marca personal de Brecht cuando se impone el tema militar por la guerra contra los volscos. En la guerra, Coriolano es un guerrero que disfruta la sangre derramada cuando vence al enemigo. Cuando es el turno de la política por su designación de cónsul, el tema del trigo reaparece. Brecht mantiene su visión social al presentar a Coriolano negado a aceptar un gobierno no patricio.

Brecht fortalece la posición política de Coriolano como causa de su acusación de traidor por su negativa a entregar trigo al pueblo. Por eso Sicinio reacciona y decide: «Reúne al pueblo. Y yo, en su nombre, te arresto por perjurio, sedicioso y enemigo del Estado». Brecht abunda en la discusión política entre Coriolano, Bruto y Sicinio, quienes lo acusan de traidor y disponen su arresto. Brecht extrema la situación y presenta agudos diálogos con las acusaciones en su contra: «El que abusa del tribunato merece la muerte», dice Sicinio, y Bruto pide «¡apresad a la víbora que quiere despoblar una ciudad y perpetuarse en ella!».

El final en Brecht es una apretada síntesis del original. Coriolano se

alía con Aufidio para atacar Roma; después, la patricia Volumnia lo convence de no atacar a Roma y, al final, es asesinado por una multitud. Fiel a la convención trágica de la reconstrucción del orden alterado, Shakespeare concluye con Aufidio, quien ante el cadáver de su enemigo declara disipada su cólera y se expresa conciliador.

Brecht cierra la obra en Roma. Menenio propone que su nombre sea inscrito en el Capitolio y el cónsul solicita «se autorice oficialmente a las mujeres de la familia a llevar luto público durante las diez lunas habituales». Bruto responde: «Propuesta denegada». La acotación de cierre es elocuente: «El Senado continúa con sus deliberaciones». Es decir, la muerte de Coriolano carece de importancia.

Brecht murió antes del estreno y la puesta en escena estuvo a cargo de dos de sus más brillantes discípulos y colaboradores, Manfred Wekwerth y Joachim Tenschert, quienes dispusieron un dispositivo escénico muy simple: un inmenso ciclorama blanco y una gran puerta que por un lado representaba a Roma y por el otro a Corioles, muy pocos elementos de utilería y amplios espacios para el movimiento de los actores y, como era norma en el Berliner Ensemble, luz blanca plana sin atmósferas para impresionar al espectador. ■

REFERENCIAS

- Brecht, Bertolt (1970). Charla sobre los clásicos. En *Escritos sobre teatro 1*. Selección y traducción de Jorge Hacker. Ediciones Nueva Visión.
- Brecht, Bertolt (1970). Notas al «Coriolano» de Shakespeare y Estudio de la primera escena de «Coriolano» de Shakespeare». En *Escritos sobre teatro 3*. Traducción de Nérida Mendilaharsu de Machain. Ediciones Nueva Visión.
- Shakespeare, William (1961). *Coriolano*. En *Obras completas*. Estudio preliminar, traducción y notas por Luis Pastrana Marín. Aguilar.

Si, de acuerdo con su visión del mundo y del teatro, en *Coriolano* Shakespeare centra su atención en la construcción de una gran individualidad, el interés de Bertolt Brecht está en las contradicciones sociales y de poder entre Coriolano y la plebe.