

# debates IESA

VOLUMEN XXXI • NÚMERO 1 • ENERO-MARZO 2026

## EL SENTIDO DE APRENDER

EL RETO DE LAS EMPRESAS NO ES SOLO CAPACITAR MÁS,  
SINO TAMBIÉN DESCUBRIR CÓMO APRENDEN LAS PERSONAS

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- » LA HIPERPERSONALIZACIÓN DEL MERCADEO
- » GEOPOLÍTICA DEL PETRÓLEO: LA INCÓGNITA DE VENEZUELA
- » EL PAGO MÓVIL ES EL REY DE LAS TRANSFERENCIAS



<b>EDITORIAL</b>	<b>4</b>	<b>Aprender mejor: el nuevo desafío del talento en Venezuela</b> Aramis Rodríguez-Orosz
<b>PARECERES</b>	<b>5</b>	<b>Venezuela: de suelo erosionado a ideas para la prosperidad</b> Claudia Álvarez-Ortiz
	<b>6</b>	<b>La sostenibilidad simulada</b> Andrea Galarraga Vargas
	<b>8</b>	<b>La hiperpersonalización del mercadeo: el poder del uno a uno</b> Daniel Russo V.
<b>TEMA CENTRAL</b>		<b>Los modos de aprender</b> El verdadero retorno del aprendizaje permanente no se mide por el número de cursos, sino por la capacidad de procesar, regular e integrar el conocimiento. Si esa capacidad no mejora, el resultado es predecible: saturación, dispersión y bajo retorno.
	<b>10</b>	<b>Aprendizaje permanente: más cursos no equivalen a más aprendizaje</b> Aramis Rodríguez-Orosz y María Jesús Acosta
	<b>14</b>	<b>Patrones de aprendizaje y su impacto: así como se aprende, se lidera, se trabaja y se vive</b> Aramis Rodríguez-Orosz y J. Reinaldo Martínez-Fernández
<b>RIESGO Y GANANCIA</b>		Carlos Jaramillo
	<b>20</b>	<b>El juego del renminbi</b>
	<b>21</b>	<b>El talón de Aquiles de la economía estadounidense</b>
	<b>22</b>	<b>¿Están en riesgo las empresas de procesamiento de información?</b>
	<b>24</b>	<b>Las fábricas que impulsan el mundo</b>
<b>EN EL IESA</b>	<b>26</b>	<b>La geopolítica del petróleo: aumento de la demanda, nuevos actores y la incógnita de Venezuela</b> Érika Hidalgo López
	<b>27</b>	<b>El empresario venezolano ha aprendido las lecciones de las crisis</b> Érika Hidalgo López
	<b>29</b>	<b>«En el mercado farmacéutico hay una guerra por el espacio en el anaquel»: entrevista con Mauro Ruiz (Cosméticos CVET)</b> Ricardo Vallenilla
	<b>32</b>	<b>«Decidí comer»: entrevista con Ronald Aristimuño (Gastro No-mía)</b> 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 cubierta**

Andrew Lozovyi

## TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- 34** **Henry Gómez Samper en el IESA: impulsor de la gerencia para el mundo en desarrollo**  
José Malavé  
Henry Gómez Samper dedicó al IESA la mayor parte de su vida profesional, caracterizada por su enorme capacidad de trabajo y el liderazgo asumido en Venezuela, América Latina y el mundo. Su empeño en la producción y la difusión de conocimiento atrajo al IESA reconocimiento internacional. Asegurar el mantenimiento y el desarrollo del IESA, contra cualquier adversidad, será siempre un compromiso ineludible con su memoria.
- 38** **Singapur: de país pobre a la Suiza de Asia. ¿Qué pueden aprender los países en desarrollo?**  
José Manuel Puente e Isabel Jiménez Enríquez  
Una intervención estratégica del Estado fue fundamental para el desarrollo de Singapur en dos fases: 1) movilización y control de la mano de obra para atraer inversión extranjera, y 2) inversión masiva en capital humano y educación. Este modelo ofrece una estrategia replicable para países en desarrollo: el crecimiento exitoso puede resultar de una planificación deliberada y adaptable.
- 41** **Expansión y transformación: el ecosistema de la energía renovable en Estados Unidos**  
Alberto Levy  
Los directivos y gerentes de empresas deben considerar cuidadosamente la selección de socios para desarrollar proyectos de energía renovable a gran escala. La primera pregunta es si el desarrollo del proyecto debe internalizarse o contratarse fuera de la empresa.
- 45** **Psicología y finanzas: los sesgos cognitivos definen el éxito y el fracaso**  
Carlos Navarro  
Las decisiones financieras están cargadas de emociones y el ideal del «inversionista racional», que toma decisiones frías y calculadas, solo existe en la teoría. Los sesgos cognitivos son fuerzas que afectan el rendimiento de las carteras de inversión. Por fortuna existen estrategias para mitigar estos impulsos y fomentar decisiones sensatas.
- 49** **Las finanzas de *El mercader de Venecia***  
Urbi Garay  
*El mercader de Venecia*, escrita por William Shakespeare entre 1596 y 1598, impresiona por la cantidad y profundidad de los temas financieros a los que se hace referencia.
- 
- REPORTAJES** **52** **Las empresas venezolanas le apuestan a los chatbots**  
Margaret López
- 54** **El pago móvil es el rey de las transferencias inmediatas en Venezuela**  
Margaret López
- 
- ENSAYO** **56** **Los años sesenta: década fundacional del nuevo teatro venezolano**  
Leonardo Azparren Giménez  
El entusiasmo por el inicio de la democracia impulsó el desarrollo de todas las artes y, con respecto al teatro, su diversidad temática y estilística. Una nueva generación ocupó los escenarios nacionales, porque en el interior del país emergieron nuevos grupos. El panorama nacional era el de un nuevo teatro.

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

Información: [debates@iesa.edu.ve](mailto:debates@iesa.edu.ve)

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

ARAMIS RODRÍGUEZ-OROSZ

Las organizaciones han convertido el aprendizaje en una prioridad. Se habla de transformación digital, sostenibilidad, innovación, inteligencia artificial y liderazgo. La respuesta habitual parece lógica: si el entorno se vuelve más exigente, hay que capacitar más. Si aparece una tecnología, se ofrece un taller.

Pero la experiencia deja una pregunta incómoda para cualquier comité de recursos humanos. ¿Por qué tantas horas de formación no siempre producen mejores decisiones, más innovación o mayor competitividad? En el IESA esa pregunta la estudia una línea de investigación sobre patrones de aprendizaje de adultos en empresas.

El punto de partida es el siguiente: las personas no aprenden todas de la misma manera. Tres empleados pueden recibir el mismo curso y salir con resultados distintos. Uno conecta ideas y cambia su forma de trabajar. Otro memoriza y vuelve a operar como antes. Un tercero se satura, depende de otros para orientarse y no convierte la experiencia en aprendizaje útil.

Esa diferencia no es menor para la gerencia venezolana. En un país que necesita recuperar competitividad y capacidad de ejecución, aprender mejor no es un asunto secundario, sino una condición para el éxito empresarial.

La teoría de los patrones de aprendizaje, desarrollada por Jan Vermunt, ayuda a entender el problema. Algunas personas aprenden buscando significado, relacionando información y construyendo criterio. Otras aprenden de forma reproductiva, siguiendo instrucciones y dependiendo de estructuras externas. Otras muestran un patrón sin dirección clara, con ambivalencia y sin regulación. No son etiquetas rígidas, son formas habituales de enfrentar el aprendizaje. Pueden cambiar, pero también consolidarse. Cuando se consolidan dentro de una organización, moldean la manera de decidir, innovar y liderar.

Aquí aparece uno de los hallazgos más inquietantes de la investigación. Los patrones superficiales, reproductivos o sin dirección no solo aparecen en empleados de base; también se encuentran en personas que lideran equipos, toman decisiones y ocupan posiciones de influencia.

Un líder con patrón reproductivo puede ser disciplinado y orientado a normas. Eso ayuda en entornos estables, pero es causa de rigidez cuando la empresa necesita innovar o cuestionar rutinas. Tiende a premiar el procedimiento y puede formar equipos obedientes pero poco capaces de pensar distinto.

Un líder con patrón sin dirección puede tener experiencia y autoridad, pero le cuesta ser claro en contextos ambiguos. Cuando el entorno cambia intenta copiar prácticas o traslada su confusión al equipo.

Los perfiles orientados al significado y los perfiles flexibles se asocian con mayor ambidestreza individual, mientras que el procesamiento profundo se vincula con una mayor conducta ecológica y, cuando se trata de alfabetización en inteligencia artificial, es una base importante para evaluar, contrastar y usar con criterio la tecnología. Esto sugiere que la competitividad dependerá no solo de cuánto se capacite a la gente, sino también de cómo se capacite.

En todos estos casos, la organización enfrenta problemas ambiguos, interdependientes y difíciles de resolver con una receta única. Allí los patrones de aprendizaje son relevantes. Quienes procesan la información de manera profunda no se limitan a repetir instrucciones: relacionan datos, interpretan consecuencias, cuestionan supuestos. Esa arquitectura parece ofrecer una ventaja para manejar tensiones complejas.

La implicación para las empresas es directa: no basta con seleccionar por credenciales, experiencia o dominio técnico. Tampoco basta con promover al mejor ejecutor. Hay que mirar cómo aprende quien va a liderar. Hay que preguntarse si esa persona puede procesar complejidad, tolerar ambigüedad y ayudar a otros a aprender mejor.

La unidad de recursos humanos también debe revisar sus indicadores. Medir horas de formación, asistencia o satisfacción dice poco sobre el aprendizaje real. Una empresa puede tener cursos y líderes certificados, y, al mismo tiempo, reproducir deficientes patrones de aprendizaje, poca transferencia y escasa capacidad para innovar.

La nueva agenda del talento en Venezuela necesita ser más estratégica. No consiste en formar más, sino en formar mejor. No es llenar brechas técnicas, sino desarrollar arquitecturas de aprendizaje más profundas y orientadas al significado. Las empresas que logren hacerlo tendrán una ventaja difícil de copiar.

Porque, así como se aprende, se trabaja. Así como se aprende, se decide. Y así como se aprende, se lidera y se vive. ■

- *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.

## VENEZUELA: DE SUELO EROSIONADO A IDEAS PARA LA PROSPERIDAD

Claudia Álvarez-Ortiz, profesora del IESA

**Venezuela es como una montaña erosionada: su superficie se deteriora porque el suelo —las ideas que sostienen las acciones colectivas— está empobrecido. Esas ideas serían las raíces para recuperar el suelo vegetal del país y aspirar a un cambio positivo. La diáspora venezolana refleja ese colapso. Recuperar el terreno exige cultivar pensamiento, ideas y visión compartida.**

¿Por qué en algunos países florece la libertad y en otros el autoritarismo? Esta pregunta es el subtítulo del libro *El pasillo estrecho: Estados, sociedades y cómo alcanzar la libertad* (Deusto, 2019), de los economistas Daron Acemoglu y James Robinson. Es una pregunta que no solamente contiene una promesa narrativa, sino también invita a la reflexión.

Acemoglu y Robinson, junto con el economista Simon Johnson, ganaron el Premio Nobel de Economía 2024 debido, en parte, a sus investigaciones sobre la influencia de las instituciones en el desarrollo económico y la prosperidad de las naciones, y también

a su participación en el debate público sobre las ideas que determinan la prosperidad y el fracaso de los países. Su libro es un mapa de ideas, una brújula intelectual para configurar sociedades prósperas y libres, lo que requiere un delicado equilibrio de poder entre un Estado capaz y una sociedad civil activa en los asuntos públicos.

Son las ideas y las acciones —no solo las circunstancias— las que determinan el destino de las naciones. Desde esa perspectiva es necesario pensar a Venezuela y las ideas que pueden reconstruir su futuro.

### Ideas para la prosperidad de Venezuela

Una metáfora describe la situación actual. Venezuela es una montaña erosionada: la superficie muestra desgaste, fragmentación y pérdida de sostén vegetal. La calidad de lo que crece en la superficie de una sociedad depende de la calidad de sus raíces, advierte Otto Scharmer, del Instituto Tecnológico de Massachusetts.<sup>1</sup> Esas raíces son las ideas, las visiones compartidas, las relaciones y las condiciones profundas que sostienen decisiones y acciones.

No basta con reconstruir lo visible: la cima erosionada. Es necesario regenerar el suelo desde abajo, cultivando raíces sanas; es decir, ideas

fundacionales que alimenten un futuro distinto. Reconstruir el país comienza por repensarlo desde las raíces.

La historia muestra que todo proceso de reconstrucción comienza mucho antes de que cambien las condiciones externas, cuando algunos deciden cultivar ideas donde parece no haber suelo fértil. Venezuela requiere recuperar y difundir ideas que fortalezcan su institucionalidad democrática, revaloricen la libertad individual, rescaten la cultura del mérito, direccionen una economía próspera y dignifiquen la noción de una ciudadanía libre para decidir su destino. Estas consideraciones generales necesitan ser contextualizadas y discutidas con mayor profundidad de manera colectiva y participativa.

### La importancia de saber pensar

Revisar, debatir y educar en torno a estas ideas requiere, ante todo, aprender a pensar. El pensamiento crítico tiene un papel esencial en este proceso. No se trata solo de considerar y acumular información, sino también de analizarla, evaluarla y contextualizarla con las correspondientes necesidades y prioridades.

Los acuerdos implican decisiones colectivas para las que se requiere distinguir entre hechos y opiniones, argumentos sólidos y falacias emocionales. Se necesita una comprensión ampliamente



Tasha Kostyuk / UNSPLASH

compartida de los fundamentos institucionales y jurídicos que permitirán construir y sostener la anhelada renovación nacional y cultural.

Saber pensar no es un lujo académico: es la condición previa tanto para el arte de gobernar como para la ciudadanía responsable. Es a la vez algo práctico e indispensable.

## El papel de los líderes y las instituciones educativas

En Venezuela, a pesar de las restricciones y del deterioro institucional, se están realizando muchas acciones dirigidas a promover la libertad y la prosperidad. Muestras de ello son iniciativas que van desde organizaciones sin fines de lucro que atienden necesidades urgentes, empresas exitosas que crean empleos, programas educativos que ofrecen herramientas y habilidades para resolver problemas y líderes comunitarios que enaltecen la labor de un voluntariado comprometido. Ahora bien, si todo eso se hace sin arraigo en una reflexión y en la enseñanza sobre las condiciones que necesita el país para florecer, las acciones corren el riesgo de quedar fragmentadas o producir poco impacto en el suelo social del país.

Enseñar técnicas sin cultivar pensamiento, promover negocios exitosos sin enseñar las condiciones económicas que sostengan ese éxito o promover metas de internacionalización en las organizaciones sin visión de país será insuficiente. Como advierten Acemoğlu y Robinson, sin las ideas correctas que orienten el equilibrio de poder entre Estado y sociedad, nunca se podrá atravesar ese pasillo estrecho hacia la libertad y la prosperidad. Sin la participación activa en la reconstrucción del suelo intelectual y ético de esa montaña erosionada que es hoy Venezuela, se corre el riesgo de un colapso real, con deslizamientos metafóricos,

pero también con deslizamientos reales, de lodo e inundaciones.

La diáspora venezolana de millones de personas no es solo la consecuencia del colapso económico, sino también un síntoma del deterioro de las ideas rectoras del país. Pensar el país no es una opción: es una urgencia histórica. Este es el reto de los líderes y las instituciones para construir un país mejor: comprender que ese equilibrio entre Estado y sociedad no ocurre por accidente ni de manera espontánea, sino cuando las ideas correctas sobre poder, derechos, ciudadanía y responsabilidad colectiva se cultivan, se movilizan y se defienden socialmente.

Como expresó Ilya Prigogine, Premio Nobel de Química 1977: «Cuando un sistema complejo está lejos del equilibrio, pequeñas islas de coherencia en un mar de caos tienen la capacidad de transformar el conjunto a un nivel superior».<sup>2</sup>

Venezuela, aun en medio de su desgaste, contiene esas islas: experiencias que inspiran, vínculos que resisten, ideas que se sostienen con convicción. La historia y el conocimiento enseñan que hay una manera de cultivar lo esencial, incluso cuando todo parece desmoronarse. Lo que se cultiva hoy —con intención, con visión, con coraje— se convierte en el tejido inicial de algo mayor. No se trata de esperar pasivamente el cambio desde fuera, sino de comprender que ya comenzó dentro, allí donde aún hay quienes piensan, se organizan y actúan. ■

## NOTAS

- 1 Scharmer, O. (2020, 3 de diciembre). Reflections on «A consciousness-based systems change model for the XXI century»: An invitation to change-makers to improve the quality of the social field in the current moment. *Medium*. <https://medium.com/presencing-institute-blog/otto-scharmer-a-consciousness-based-systems-change-model-for-the-xxi-century-2cb60c0f12e7>.
- 2 Scharmer (2020).

## LA SOSTENIBILIDAD SIMULADA

**Andrea Galarraga Vargas**, egresada del IESA, especialista en asuntos corporativos y programas de desarrollo comunitario

**Es cada vez más común que las empresas simulen que son sostenibles. En la era de la posverdad, las emociones, creencias o narrativas tienen más influencia en la opinión pública que la objetividad. La ausencia de escrutinio riguroso ha erosionado la credibilidad de las iniciativas y hecho surgir operaciones de «lavado de imagen de sostenibilidad», similares al «lavado de imagen verde».**

La sostenibilidad es un concepto lleno de reivindicaciones y carente de fronteras; por eso es un terreno fértil para la creación de expresiones y narrativas. Ellas permiten imaginar un futuro deseable con ideales morales, sociales, económicos y ambientales que aún no existen plenamente. Esas expresiones también alertan, movilizan y recuerdan los costos del presente.

Las infinitas posibilidades de la sostenibilidad, sus adjetivos y sus verbos son también consecuencia de la diversidad de los grupos de interés o «dolientes» de su causa. El lenguaje lleva la historia de quien lo usa; esto hace que el ejercicio comunicacional imaginativo o reivindicativo sea, por lo menos, convulso.

Tokenismo, *wake*, DEI, ESG, ODS: estos son solo algunos de los términos o siglas de la narrativa de la sostenibilidad. En algunos casos son muestras de un movimiento pendular que se inicia con una carga de significado y fuerza reivindicativa y luego oscila hacia el desgaste, la banalización o incluso la pérdida de legitimidad.

Los criterios ambientales, sociales y de gobierno empresarial (ESG, por sus siglas en inglés) constituyeron un marco formalizado en 2004 para evaluar el desempeño integral de las organizaciones más allá de lo financiero. Hoy en Venezuela muchas empresas cuentan con una estrategia ESG plasmada en informes y compromisos.

Pero la falta de acuerdo en los criterios de medición —en esta época de la posverdad, en la que las emociones y las creencias parecen tener más peso que los hechos— ha hecho que la sostenibilidad

Saber pensar no es un lujo académico: es la condición previa tanto para el arte de gobernar como para la ciudadanía responsable. Es a la vez algo práctico e indispensable.



AndreasAUX / PIXABAY

sea más susceptible que nunca a perderse en juegos de palabras sin resultados verificables. Esa pérdida de significado ha dado la oportunidad a quienes, aun creyendo en el valor de lo sostenible y sus beneficios, se dedican a lavar su imagen con causas nobles hasta degradar su significado y hacer que terminen asociados con sus opuestos.

En el mundo anglosajón han surgido varias expresiones para caracterizar lo que sucede en cierta parte del mundo empresarial: aparentar que se cumplen los criterios ESG (*ESG-washing*), que se es «verde» o «ecológico» (*greenwashing*)

o que se propicia la inclusión de género (*rainbowwashing*). Estos términos reflejan el movimiento del péndulo hacia el uso, la vulgarización y, finalmente, el abuso de los conceptos.

Podría darse un paso más y hablar de «lavado de imagen de sostenibilidad» (*sustainablewashing*) para reflejar el vaciamiento del sentido ético del desarrollo sostenible. Cada vez más se utiliza el lenguaje de la sostenibilidad con ligereza y sin profundidad técnica.

En el contexto de la relación de la empresa con la sociedad, la sostenibilidad se asocia con la capacidad de

satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras, una noción que se popularizó con el Informe Brundtland, publicado en 1987. La noción de lavar se usa metafóricamente desde mediados del siglo XX en expresiones como blanquear una reputación (*whitewashing*) o «lavar» el cerebro (*brainwashing*) y, en general, para designar estrategias de comunicación engañosas.

La expresión «lavado de imagen de sostenibilidad» surge entonces como una síntesis crítica ante la multiplicación de versiones parciales del «lavado»

La falta de acuerdo en los criterios de medición ha hecho que la **sostenibilidad** sea más susceptible que nunca a perderse en juegos de palabras sin **resultados** verificables.

## El viaje de un término

La palabra *woke* (en inglés «despierto, alerta») es un ejemplo de un término que atravesó la dimensión social, cultural y política. Los primeros registros de *woke* datan de alrededor de 1960. *To stay woke* significaba «estar alerta o despierto», particularmente ante las injusticias raciales. La palabra destacó por primera vez en el ensayo *If you're woke, you dig it* («Si estás despierto, lo captas»), publicado en 1962 por el escritor William Melvin Kelley en *The New York Times*.

En pleno momento de efervescencia cultural y tensión racial, Kelley, un joven escritor negro del Bronx, alertó que otros grupos comenzaban a utilizar la jerga afroamericana como símbolo de rebeldía sin entender su trasfondo. Al hacerlo atentaban contra la herencia simbólica nacida de la resistencia, la creatividad y la marginación.

Kelley no solo registró el término *woke*; también predijo su futuro como símbolo de conciencia y, luego, como una palabra distorsionada por el mercado y la política. Cuando entre 2013 y 2020 surgió el movimiento Black Lives Matter («Las vidas negras importan» o «Las vidas de las personas negras importan») para rechazar la brutalidad policial en Estados Unidos hacia las personas negras, el término *woke* revivió, pero esta vez más allá de la comunidad negra.

Empezó a significar algo más amplio. Lo *woke* se hizo tendencia y se manifestó en campañas publicitarias contra la discriminación racial, el acoso, la homofobia, la promoción de la representación de minorías en producciones audiovisuales y culturales, la revisión de sesgos históricos de género, raza o clase en las aulas, el consumo responsable y activismo ambiental.

La respuesta no tardó: surgió el movimiento *antiwoke*, especialmente en entornos conservadores. *Woke* empezó a ser sinónimo de fanático ideológico. Comenzaron campañas y boicots contra marcas relacionadas con la diversidad sexual, críticas a universidades por eliminar autores del currículo por razones ideológicas, denuncias de artistas y políticos a la cultura de la cancelación, rechazo al uso de pronombres inclusivos o la revisión del lenguaje y, finalmente, reacciones políticas contra programas ESG o de diversidad corporativa. El argumento era que distraían del rendimiento financiero: se revivía el argumento del economista Milton Friedman en los años cincuenta de que la única obligación de una empresa era ser rentable.

(ambiental, social, identitario) y que muchas veces son parte del activismo performativo. Es una distorsión estructural del ideal de sostenibilidad, producida cuando las instituciones adoptan su lenguaje ético y estético sin transformar sus modelos económicos, culturales o políticos.

Ante la crisis de confianza creada por la percepción de incoherencia entre los compromisos declarados y las prácticas reales, parece necesaria una expresión

integradora como *sustainablewashing* que agrupe diversas formas de simulación bajo una sola crítica semántica.

Mientras ocurre toda esta discusión, las consecuencias de la relación entre las empresas, el Estado y la sociedad siguen su curso. Con o sin nombre, sus efectos positivos o negativos siguen siendo mejor aprovechados por la fertilidad del ámbito lingüístico que por el rigor de la medición de impacto. **FI**

Cada vez más se utiliza el lenguaje de la sostenibilidad con ligereza y sin profundidad técnica.

## LA HIPERPERSONALIZACIÓN DEL MERCADEO: EL PODER DEL UNO A UNO

**Daniel Russo V.**, fundador de la agencia Creative Lingua

**Las marcas aspiran cada día más a cultivar relaciones individualizadas y redefinir, así, su enfoque hacia un espacio muy cercano al usuario. Esta búsqueda impulsa la creación de experiencias significativas, con un grado de personalización que procura consolidar vínculos a largo plazo.**

Su nombre en un vaso, en una lata, en la página web del banco, el clásico de la charcutería o carnicería que sabe lo que compra usualmente y le llama por su apellido, era lo que muchos entendían como personalización hace apenas algunos años. Esto ha ido cambiando.

Se ha gestado una evolución fundamental en la forma como las marcas se relacionan con sus consumidores y usuarios. Con una sobresaturación de mensajes, la atención se vuelve un bien preciado y las «tallas únicas» son vistas como algo de otra época. El mercadeo personalizado deja de ser una opción y se convierte en una necesidad. El resultado es la hiperpersonalización.

Cuando esta acción se lleva a cabo de manera correcta, se produce una inmersión profunda en las preferencias, conductas y necesidades de cada persona. Se crean experiencias impactantes, que proporcionan relevancia y construyen una relación individual. Se logran efectos positivos en los indicadores de marca, una persona a la vez.

El motor de este cambio es el dato. Cada clic, cada compra, cada pregunta, cada interacción en medios digitales es una pista que, bien analizada, permite pintar un retrato detallado de cada cliente. La diferencia está no solo en la oferta, sino también en la percepción de valor y relevancia. Algunos ejemplos de cómo actúan las marcas en diferentes industrias para dominar sus mercados ayudarán a entender este escenario.

### Entretenimiento y streaming: Netflix

Nadie ve el mismo catálogo cuando abre esta plataforma. El algoritmo escondido de la compañía utiliza el historial de visualización, las valoraciones asignadas y las preferencias de otros usuarios con gustos similares para recomendar series y películas que en su mayor parte



Yousaf Bhutta / PIXABAY

le interesan a cada persona. Más allá de sugerir contenido, el sistema llega a ser tan granular que personaliza las miniaturas (la imagen que muestra de cada título) para maximizar las probabilidades de que la persona haga clic.

### Salud y bienestar: Whoop y Oura

La hiperpersonalización ha sido un factor clave en la industria de la tecnología aplicada al bienestar. Marcas como Whoop (para atletas y entusiastas del *fitness*) y Oura (para un bienestar más general y el sueño) han revolucionado el monitoreo del cuerpo. Sus dispositivos no solo recogen datos como variabilidad de la frecuencia cardíaca, calidad del sueño o temperatura corporal, sino que los transforman en recomendaciones *ad hoc* para cada usuario. Por ejemplo, si Whoop detecta que su cuerpo no está recuperado, recomendará un día de descanso o una sesión de estiramiento en lugar de un entrenamiento de alta intensidad. No es solo un monitor, es un entrenador personal que entiende las necesidades del cuerpo en tiempo real.

### Suplementos nutricionales: Persona Nutrition y Bioniq

La industria de los suplementos nutricionales ha sido históricamente de estilo uno para todos. Algunos como Persona Nutrition y Bioniq han roto este molde con un modelo de personalización total. Sus sitios web invitan a un cuestionario detallado sobre hábitos, tipo de dieta, preferencias y metas de salud. Con base en las respuestas, crean un paquete de vitaminas y suplementos totalmente adecuado a cada persona, con dosis diarias específicas, en una forma de administración que lleva hasta el nombre impreso.

Es una experiencia única que transforma la compra de suplementos en un acto de autocuidado diseñado exclusivamente para cada persona.

### Bebidas y cafeterías: Starbucks

La aplicación móvil de esta compañía líder en la industria del café es un ejemplo magistral de personalización. Su programa de lealtad, además de otorgar recompensas a sus clientes, también recopila datos de sus compras. Con esta información, la empresa envía ofertas personalizadas, pertinentes y en tiempo real. Por ejemplo, si el usuario suele comprar café helado en las tardes calurosas, le ofrecerá un descuento en esa bebida justo antes de su hora habitual de visita. Si una nueva bebida se ajusta a su perfil de gustos, la aplicación la sugerirá. Es una experiencia de marca que hace sentir que se tiene un barista personal.

### Servicios financieros: robo-advisors

En la evolución de la industria financiera, en especial la dirigida a inversionistas, se destacan firmas como Fidelity, Charles Schwab, Vanguard y SoFi, que ofrecen el servicio de apoyo financiero

mediante sistemas realmente personalizados. Analizan las preferencias del cliente, patrones de gastos, necesidades futuras, entendimiento de la forma de invertir y mucha más información. El resultado es una cartera de inversiones que cumple los requisitos con la mejor adecuación a las perspectivas del mercado.

### El futuro del mercadeo: retos y oportunidades

Hay muchos más casos. Amazon y Walmart poseen impresionantes plataformas de análisis de comportamiento de compra; Sephora ofrece verdaderas experiencias omnicanal; Nike permite a los clientes configurar su ropa y zapatos. ¿Está el futuro del mercadeo realmente en la absoluta individualización de la oferta?

No es fácil saberlo con certeza. Hay una gran cantidad de usuarios y consumidores que no están comprados por esta idea: les preocupa la privacidad de sus datos. La marca 23 and Me hace un par de años tuvo un problema de filtración de información que dejó expuestos datos genéticos de miles de personas. Pero la incorporación de la inteligencia artificial en tantas áreas, la masificación global de internet, la penetración y expansión de canales directos al consumidor (DTC) parecieran apuntar a que la hiperpersonalización será una realidad en franco crecimiento con el pasar del tiempo.

El reto es complejo. Requiere profundidad en el conocimiento del consumidor, inversión en tecnología y compromiso con la ética en el uso de datos, que no es menor cosa. Ciertamente, la recompensa es invaluable: una marca que no solo vende productos, sino también construye relaciones significativas, que dice: «Te estoy hablando a ti y no a cualquiera». Pareciera que el futuro del mercadeo no pertenece a quien grita más fuerte, sino a quien susurra con mayor precisión. 📌

Quando la hiperpersonalización se lleva a cabo de manera correcta, se produce una **inmersión** profunda en las preferencias, conductas y necesidades de cada persona.

# APRENDIZAJE PERMANENTE: MÁS CURSOS NO EQUIVALEN A MÁS APRENDIZAJE

Cuando el volumen y la velocidad de la información superan la capacidad de procesamiento de las personas, se deteriora la selección de lo relevante, la integración conceptual y la calidad de las decisiones. Más información puede perjudicar el aprendizaje del individuo si no sabe gestionarla.

Aramis Rodríguez-Orosz y María Jesús Acosta

EL COMITÉ de talento está satisfecho. El tablero de control lo confirma: este año se duplicaron las horas de formación, aumentó la participación y el catálogo de cursos luce impresionante. Sin embargo, en la reunión aparece la misma pregunta incómoda: ¿por qué no se ve un salto equivalente en decisiones, ejecución, aprendizaje de errores o innovación? Esta paradoja es más frecuente de lo que se admite en organizaciones que han abrazado el aprendizaje permanente (*lifelong learning* o LLL, por sus siglas en inglés): si el entorno cambia, hay que aprender más. Como respuesta, se multiplican cursos, plataformas, certificaciones y «rutas» de contenidos.

Una empresa puede invertir en equipos (*hardware*), espacio, acceso a expertos y herramientas, y además instalar muchas aplicaciones (cursos, talleres, *microlearning*, certificaciones, etc.). Pero si el «sistema operativo» de la persona está mal configurado —si no gestiona bien la memoria, la atención, las prioridades y el aprendizaje— el «computador» se vuelve lento, se cuelga, abre mil pestañas y no produce un buen trabajo.

El problema no es la cantidad de formación, sino el modo de operación con el que el sistema convierte insumos en rendimiento. En la formulación normativa europea, el aprendizaje permanente se entiende como «toda actividad de aprendizaje realizada a lo largo de la vida con el fin de mejorar conocimientos, competencias y/o cualificaciones» en las dimensiones personal, social y laboral. El aprendizaje permanente no se limita a lo formal: integra lo aprendido a lo largo del tiempo (*lifelong*) y lo aprendido en distintos espacios (*lifewide*), y articula aprendizaje formal, no formal e informal.

En la práctica organizacional, ese ideal suele traducirse en «más insumos», más cantidad de formación. Ahí aparece un riesgo clásico: la sobrecarga informativa. Cuando el volumen y la velocidad de la información superan la capacidad de procesamiento de las personas se deteriora la selección de lo relevante, la integración conceptual y la calidad de las decisiones.<sup>1</sup> Más información puede producir peor aprendizaje en los individuos si su sistema operativo no la sabe gestionar.

El núcleo del problema no reside en el aprendizaje permanente como exposición, sino en el patrón de aprendizaje con el que una persona sostiene lo aprendido en el tiempo.<sup>2</sup> Metafóricamente, lo decisivo no es cuántas aplicaciones instala una persona en su mente, sino cuál sistema operativo emplea para trabajar y aprender.

Aramis Rodríguez-Orosz, profesor del IESA  
María Jesús Acosta, profesora de la Universidad Metropolitana y gerente en la industria farmacéutica



Jorge Franganillo / PIXABAY

### Cuando «más aprendizaje» se convierte en «más información»

En las empresas, hablar de aprendizaje permanente suele activar una intuición automática: si el entorno cambia, hay que aprender más. El problema aparece cuando esa intuición se convierte en gestión cotidiana y el aprendizaje permanente se reduce a catálogo y consumo, y se evalúa principalmente por participación en formación.<sup>3</sup> Bajo presión de tiempo, además, muchas personas «cumplen» con el aprendizaje como se cumple con el correo: lo abren, lo recorren, lo cierran.

La investigación acerca de la sobrecarga informativa muestra que el exceso de información no solo «cansa»: cambia la calidad del pensamiento. A mayor saturación suele empeorar la discriminación de señales relevantes, la capacidad para integrar ideas y la consistencia de las decisiones.<sup>4</sup> Volviendo al símil del computador: cuando hay muchos procesos que compiten por los recursos, el sistema se vuelve no solo lento, sino también errático.

En vez de preguntar: «¿Cuántos cursos estamos dando?», conviene preguntar: «¿Qué ocurre cuando el sistema recibe todas esas entradas?». Esa pregunta abre la puerta a un cambio conceptual: del aprendizaje permanente como volumen de información al aprendizaje permanente como calidad del aprendizaje.

### Patrón de aprendizaje: el sistema operativo para aprender

En las ciencias empresariales suele hablarse de capacidades de aprendizaje como el compromiso con aprender, la apertura a experimentar, la perspectiva sistémica, la transferencia de conocimiento, etc.<sup>5</sup> Por ejemplo, hay trabajos que conectan estas capacidades con creatividad e innovación sostenible. Este

enfoque es útil porque capta recursos y predisposiciones que facilitan el aprendizaje. Pero esas «capacidades» dicen cuánto potencial existe, algo similar a medir el equipo: cuánta potencia, cuánta memoria, cuántos recursos disponibles. Pero dejan una parte clave opaca: el mecanismo. ¿Cómo convierte la persona información y experiencia en conocimiento que mejora decisiones, desempeño e innovación?

Aquí es donde la perspectiva de patrones de aprendizaje aporta una ventaja práctica: describe el «cómo» del aprender, es decir, el «sistema operativo» que gobierna el procesamiento y la regulación del aprendizaje en la vida real.<sup>6</sup> A diferencia de los rasgos de personalidad o los enfoques

### Si el patrón que gobierna cómo se procesa, regula e integra el conocimiento no mejora, el resultado es predecible: saturación, dispersión y bajo retorno.

basados en «estilos» fijos, un patrón de aprendizaje no es una etiqueta inamovible, sino una configuración relativamente estable —aunque susceptible de cambio— que refleja la forma en que una persona suele aprender: cómo procesa la información, cómo se organiza, qué significado atribuye al aprendizaje y qué la motiva a hacerlo.<sup>7</sup>

Aplicando el símil del computador:

- Las aplicaciones (*apps*) son cursos, certificaciones, talleres, contenidos.



Dhaya Eddine Bentaleb / UNSPLASH

- Los equipos (*hardware*) son recursos, talento, herramientas disponibles.
- El sistema operativo es el patrón de aprendizaje que decide cómo se usan los recursos para gestionar la atención, cómo se integra lo nuevo en lo anterior, cómo se transforma insumo en conocimiento útil.

Jan Vermunt, profesor de Ciencias de Aprendizaje de la Universidad Tecnológica de Eindhoven (Países Bajos), organiza ese sistema operativo en cuatro componentes:<sup>8</sup>

1. Procesamiento: ¿qué hacer con la información? ¿Se repite o se conecta, se interpreta y se construyen explicaciones propias?
2. Regulación: ¿cómo gestionar el aprendizaje? ¿Se planifica, se monitoriza, se ajusta o depende de guía externa?
3. Concepción: ¿aprender es acumular datos o comprender para decidir, aplicar y crear?
4. Orientación/motivación: ¿se aprende por obligación, por rendimiento, por curiosidad o por propósito?

Estas piezas, al agruparse, forman patrones. La investigación identifica diversos patrones recurrentes:<sup>9</sup>

- Orientado al significado (*meaning-directed*): la persona que se caracteriza por este patrón integra, conecta, estructura y construye comprensión; aprende de manera profunda.
- Orientado a la reproducción (*reproduction-directed*): la persona prioriza memorizar y replicar con precisión; lo hace por reconocimiento u obtención de certificados. La persona con este patrón puede ser eficaz para rutinas

estables, cuando hay procedimientos y órdenes, pero se limita cuando se requiere recombinar y crear.

- Indefinido/indiferenciado (*undirected*): este patrón indica falta de claridad y dependencia de guía externa; ambigüedad, duda y bajo desempeño.
- Orientado a la aplicación (*application-directed*): la persona aprende para usar lo aprendido; es un patrón valioso para transferencia, especialmente si se conecta con comprensión más profunda.

La implicación gerencial es clara: no basta con instalar aplicaciones (más cursos). Si el sistema operativo (patrón de aprendizaje) es reproductivo o indiferenciado, el aprendizaje puede quedarse en replicación, rutina o cumplimiento. Si está orientado al significado y es autorregulado, el proceso tiende a traducirse en mejores criterios, decisiones y desempeño.

### Un ejemplo práctico: sostener exploración y explotación sin «colapsar el sistema»

En las organizaciones, muchas exigencias son tensiones paradójicas: contradictorias e interdependientes. No se resuelven eligiendo un polo, sino integrando dinámicamente.<sup>10</sup> La tensión exploración–explotación es una de las más citadas: explorar implica experimentar y buscar alternativas; mientras que explotar, es refinar y optimizar lo conocido.<sup>11</sup>

En el computador, exploración y explotación son dos modos que compiten por recursos:

- Explorar abre procesos nuevos (probar, prototipar, fallar).
- Explotar ejecuta procesos estables (eficiencia, calidad, entrega).

Cuando el patrón de aprendizaje es reproductivo o indiferenciado, la persona tiende a vivir la tensión como dilema («produzco o experimento»). En cambio, con mayor autorregulación y orientación al significado, la tensión se gestiona como orquestación: cuándo abrir, cuándo cerrar, cómo aprender del

### El verdadero retorno del aprendizaje permanente no se mide por el número de cursos, sino por la capacidad de transformar entradas de información en criterio, transferencia e innovación.

intercambio (*feedback*) y ajustar sin perder rendimiento.<sup>12</sup> Esta capacidad de sostener el «ambos/y» es un fundamento cognitivo de la ambidestreza conductual y, por extensión, para la innovación sostenida.<sup>13</sup> Los patrones de aprendizaje abren la caja negra para entender por qué algunas personas pueden desplegar esas prácticas y otras no: el patrón (procesamiento, regulación, concepciones y orientaciones) opera como el «sistema operativo» que determina si el individuo integra señales contradictorias o se queda en repetición, dependencia o dispersión.<sup>14</sup>

#### Implicaciones prácticas para líderes

La primera lección es dejar de medir «aplicaciones instaladas» y empezar a medir «actualizaciones del sistema operativo». Si se acepta este marco, cambia el foco de gestión y desempeño en la vida. El desafío no es más aprendizaje, sino mejor aprendizaje. Algunas tareas prácticas son:

1. Cambie el indicador o la medida principal: de horas/participación a pruebas de integración de información y transferencia de conocimientos.<sup>15</sup>
2. Haga visible el «cómo»: pida síntesis a sus colaboradores, mapas de decisiones, lecciones aplicadas; no pida solo certificados.<sup>16</sup>
3. Instale rutinas de autorregulación: plantee metas breves, chequeos de comprensión, reflexión pos-acción, ajustes de estrategia, debates y reflexiones.<sup>17</sup>
4. Diseñe aprendizaje alrededor del trabajo real —problemas, casos, proyectos— y luego obligue a extraer principios y criterios.<sup>18</sup>
5. Cree permisos o espacios para aprender: construya seguridad psicológica, intercambio útil, tolerancia inteligente al error.
6. Promueva la transición de patrones: reduzca la dependencia de guía externa, fortalezca la autorregulación, incentive la explicación propia y la conexión entre ideas.<sup>19</sup>


#### El verdadero retorno del aprendizaje permanente está en actualizar el sistema

Muchas empresas compran programas de aprendizaje a gran velocidad; es decir, pagan más formación y consultoría. Algunas incluso actualizan el equipo: compran sistemas y herramientas y contratan. Pero si el sistema operativo del aprendizaje —el patrón que gobierna cómo se procesa, regula e integra el conocimiento— no mejora, el resultado es predecible: saturación, dispersión y bajo retorno.

Si quiere saber, en términos prácticos, si su estrategia de aprendizaje permanente produce transformación o solo movimiento, pruebe este diagnóstico simple:

1. Equipo: ¿se dispone de recursos reales para aprender en el trabajo (tiempo, acceso a expertos, herramientas, proyectos retadores) o solo «ofertas» en catálogo?<sup>20</sup>

2. Aplicaciones: ¿se ofrece formación sin pruebas de transferencia o se diseñan aprendizajes anclados a decisiones y problemas reales?<sup>21</sup>
3. Sistema operativo: ¿se ayuda a que la gente aprenda mejor —autorregulación, integración, construcción de criterio— o solo se mide consumo de contenidos?<sup>22</sup>

El verdadero retorno del aprendizaje permanente no se mide por el número de cursos, sino por la capacidad de transformar entradas de información en criterio, transferencia e innovación.<sup>23</sup> Eso requiere una agenda menos vistosa, pero más poderosa: cambiar el patrón de aprendizaje con el desarrollo de autorregulación y orientación al significado y la creación de contextos donde aprender sea seguro y productivo.<sup>24</sup> 

#### NOTAS

- 1 Eppler, M. J. y Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325-344. DOI:10.1080/01972240490507974.
- 2 Vermunt, J. D. y Donche, V. (2017). A learning patterns perspective on student learning in higher education: State of the art and moving forward. *Educational Psychology Review*, 29(2), 269-299. <https://doi.org/10.1007/s10648-017-9414-6>.
- 3 Commission of the European Communities (2000); Unesco Institute for Lifelong Learning (2022).
- 4 Eppler y Mengis (2004).
- 5 Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. y Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725. DOI:10.1016/j.jbusres.2003.11.002.
- 6 Vermunt y Donche (2017).
- 7 Martínez-Fernández, J. R. (2019). El modelo de patrones de aprendizaje: estado actual, reflexiones y perspectivas desde el territorio de Iberoamérica. *Revista Colombiana de Educación* (77), 227-244. <https://doi.org/10.17227/rce.num77-9953>; Vermunt y Donche (2017).
- 8 Vermunt y Donche (2017).
- 9 Vermunt y Donche (2017).
- 10 Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.2307/259204>.
- 11 Smith, W. K. y Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. DOI:10.5465/AMR.2011.59330958.
- 12 March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <http://www.jstor.org/stable/2634940>.
- 13 Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. En M. Boekaerts, P. R. Pintrich y M. Zeidner (eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 13-39). Academic Press.
- 14 Papachroni, A. y Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as practice: Individual ambidexterity through paradoxical practices. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 143-165. <https://doi.org/10.1177/0021886320913048>.
- 15 Vermunt y Donche (2017).
- 16 Eppler y Mengis (2004).
- 17 Vermunt y Donche (2017).
- 18 Zimmerman (2000); Panadero, E. (2017). A review of self-regulated learning: Six models and four directions for research. *Frontiers in Psychology*, 8, 422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00422>.
- 19 Boyle y otros (2003).
- 20 Kittel, A. F. D. y Seufert, T. (2023). It's all metacognitive: The relationship between informal learning and self-regulated learning in the workplace. *PLOS ONE*, 18(5). <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0286065>.
- 21 Vermunt y Donche (2017).
- 22 Jerez-Gómez y otros (2005).
- 23 Kittel y Seufert (2023).
- 24 Panadero (2017); Vermunt y Donche (2017); Zimmerman (2000). Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. DOI:10.2307/2393553.
- Anderson, N., Potočník, K. y Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <http://www.jstor.org/stable/2666999>.

# PATRONES DE APRENDIZAJE Y SU IMPACTO:

## ASÍ COMO SE APRENDE, SE LIDERA, SE TRABAJA Y SE VIVE

Casi sin darse cuenta, las personas van construyendo una manera particular de aprender que luego se refleja en cómo lidera equipos, afronta las crisis y viven sus vidas.

La diferencia entre quienes se paralizan ante un desafío y quienes crecen con él no reside en la calidad del contenido que reciben, sino en su manera de aprender.

Aramis Rodríguez-Orosz y J. Reinaldo Martínez-Fernández

EL APRENDIZAJE importa y, en ocasiones, importa mucho. Sin embargo, las formas de aprender —lo que se cree y cómo se hace— tiene un particular impacto en cómo las personas asumen la vida y, con ese mismo patrón, ejercen liderazgo, afrontan crisis e incertidumbre, se mueven y se paralizan.

En gestión del talento se menciona el «aprendizaje permanente» (*lifelong learning* o LLL): cursos, certificaciones, plataformas, microcredenciales.<sup>1</sup> El problema es que, en la práctica, dos personas pueden adquirir una misma formación y terminar en lugares completamente distintos: una integra información, transforma y crece; la otra se satura, no puede, quizás pida ayuda, «cumple» o abandona la continuidad de este tipo de formación.

La diferencia, muchas veces, no está en la calidad del contenido, en su cantidad ni en la acción docente que activó la formación. La diferencia está en el «patrón de aprendizaje» con el cual esa persona se forma un marco de creencias y acciones para procesar y regular, o no, su experiencia.

La investigación del pedagogo holandés Jan Vermunt proporciona un modelo para entender esas diferencias.<sup>2</sup> En lugar de centrarse en «cuánto» aprende una persona, se preguntó «cómo organiza internamente su aprendizaje».

Vermunt estudió durante años a estudiantes y adultos, y encontró que las personas no aprenden de forma caótica o distinta, sino que tienden a configurar patrones de aprendizaje relativamente estables: combinaciones de creencias sobre qué es aprender, motivaciones para hacerlo, maneras de regularse (planificar, seguir, evaluar) y estrategias concretas (leer, subrayar, aplicar, memorizar, reflexionar, discutir, etc.). De sus trabajos emergen cuatro patrones clásicos, observables también en contextos laborales, que identifican a personas:

1. Dirigidas al significado (*meaning-directed* o MD): creen que aprender es construir y cambiar, lo hacen por interés personal, quieren entender, conectar ideas, hallar el sentido profundo de lo que hacen y, por ello, autorregulan su aprendizaje.
2. Orientadas a la aplicación (*application-directed* o AD): creen en el uso de la información, su utilidad: «¿Y esto para qué me sirve?». Lo importante es: «¿Cómo utilizo esto mañana en el trabajo?». Se mueven por la solución de problemas y el procesamiento concreto.
3. Orientadas a la reproducción (*reproduction-directed* o RD): consideran que aprender es tener bloques de información «tal cual en tu cabeza». Por ello, centran su acción en la memorización, estudian para cumplir, aprobar, alcanzar una promoción, responder lo que se espera y, por ello, suelen estar mediadas por la regulación externa.

Aramis Rodríguez-Orosz, profesor del IESA  
J. Reinaldo Martínez-Fernández, profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona



Kohji Asakawa / PIXABAY

4. Orientadas a otras personas que, más bien, están desorientadas (*undirected* o UD): no saben qué quieren aprender ni para qué hacerlo, les cuesta organizarse, priorizar, darse dirección. Por ello, se centran en los otros y su motivación es, por ende, ambivalente.

Uno de los autores del presente artículo, J. Reinaldo Martínez-Fernández, ha revisado el modelo de patrones de aprendizaje a la luz de una serie de experiencias con muestras de estudiantes iberoamericanos durante diez años. Destaca dos ideas clave: 1) el modelo es integrador (combina creencias, motivaciones y estrategias) y sensible a factores contextuales (familia, trabajo, cultura), y 2) la regulación personal es un eje central (cuando falta, el aprendizaje se vuelve errático; cuando se fortalece, y preferiblemente se autorregula, cambia la calidad del aprendizaje).<sup>3</sup>

Los patrones de aprendizaje no son «etiquetas» rígidas ni diagnósticos clínicos, sino una especie de guiones internos que las personas usan, muchas veces sin darse cuenta, para enfrentar situaciones de aprendizaje. Funcionan como el modo automático con el que las personas se acercan a un curso, a una reunión difícil, a un *feedback* negativo o a un nuevo proyecto estratégico.

El tipo de patrón de aprendizaje que cada persona construye a lo largo de su vida condiciona cuáles oportunidades de aprendizaje ve o deja pasar; cómo reacciona ante el error, la crítica o la incertidumbre; qué tipo de cultura de aprendizaje promueve en el equipo (implícita o explícitamente); cómo dirige y cómo vive sus roles profesionales.

A continuación se presentan cuatro historias de la misma persona (Laura) en distintos «universos». El objetivo no es

promover el autodiagnóstico, sino ayudar a reconocer qué patrón se está reforzando —en los individuos y en los equipos— sin querer o queriendo. Cada relato muestra un patrón de aprendizaje que acompaña a la persona. Reconocerlo es el primer paso para modificarlo estratégicamente y alinear la manera de aprender con la vida profesional y personal que se quiere construir.

### Una vida pendiente de los certificados y de no fallar: Laura RD

Laura creció en un hogar donde las notas y los diplomas eran el principal indicador de valor. Cada boletín de calificaciones se revisaba con detalle. El mensaje era claro: aprender significaba no fallar y acumular credenciales visibles.

En el colegio se adaptó perfectamente a exámenes, temarios cerrados y respuestas correctas. Estudiaba lo que «entraba en los exámenes», memorizaba y organizaba su esfuerzo según el estilo del profesor. Aprendió a «leer» qué se esperaba de ella. Eso le daba calma: si sabía qué estudiar, todo lo demás parecía ruido.

En la universidad eligió Economía por su valor social; a su papá le encantaba y prometía «salida laboral segura». Alcanzó títulos (máster y MBA). Lo más gratificante no era el proceso, sino el instante del diploma y las actividades sociales de las graduaciones: «Cumplí, subí un escalón; recibo los aplausos y voy a por el siguiente».

Entró a trabajar a un banco tradicional y jerárquico. Allí el desarrollo se medía en cursos obligatorios, certificaciones internas y cumplimiento. Laura brilló: se apuntaba a todo, aprobaba, archivaba certificados.

Cuando llegó a una posición de alta gerencia y tuvo que tomar decisiones con riesgo, su reacción básica fue evitar el

error. Buscaba respaldo en lo externo: informes, estándares, regulaciones, «lo que hacen los otros bancos». Le costaba sostener alternativas que no vinieran avaladas por documentos. Elegía lo justificable, aun si eso reducía la creatividad.

En su vida personal repetía el mismo esquema. Con sus hijos, insistía mucho en las notas, las «buenas» universidades, los posgrados de prestigio. Si uno de ellos aprendía algo relevante con una experiencia de cuidado, voluntariado o trabajo informal, Laura lo valoraba como vivencia, pero no lo colocaba al mismo nivel que un curso acreditado. Eso para Laura no es realmente aprendizaje. Entre amistades, tendía a admirar las trayectorias «bien tituladas» y a confiar más en la opinión de personas con credenciales visibles: «Lo dice la doctora».

### *El patrón de aprendizaje RD*

En el modelo de patrones, esta historia encaja en la persona «orientada a la reproducción» (RD): concibe el aprendizaje como ingesta o acumulación de conocimiento, énfasis en la memorización y regulación externa (el control viene desde fuera: normas, evaluación, autoridad). Este patrón le impide a Laura reconocer el valor de las experiencias informales para el aprendizaje: negociar con un adolescente, acompañar una enfermedad, participar en un conflicto comunitario. Todo eso queda fuera de su mapa de «cosas que cuentan como aprender». En el banco, pierde margen para explorar soluciones no estandarizadas: descarta ideas válidas porque no están en ningún manual. Eso limita tanto su aprendizaje como el de su equipo. El patrón RD puede ser funcional en ambientes normados (como la banca), porque encaja con el tipo de evaluación y control del entorno.<sup>4</sup>

El problema aparece cuando el entorno exige creatividad, juicio y adaptación: el patrón se vuelve rígido. Los patrones están influidos por los ambientes de aprendizaje y por la dimensión cultural/contextual.<sup>5</sup> En organizaciones que solo «ven» lo certificable, es más probable que el RD se refuerce y que lo informal quede invisibilizado.

En aprendizaje permanente la trayectoria de Laura RD es congruente con la crítica de algunos expertos a un aprendizaje permanente reducido al «credencialismo» y a la mera acumulación de educación formal y no formal certificada.<sup>6</sup> También se alinea con lo que señalan otros analistas del tema: la participación en aprendizaje permanente se mide casi siempre como asistencia a cursos y niveles de educación alcanzados, por lo que otros aprendizajes quedan invisibilizados.<sup>7</sup>

### *Implicaciones*

- Implicación para el liderazgo: una Laura RD puede construir equipos muy cumplidores, pero con poca tolerancia al error, menor exploración, menor apertura al cambio y menor aprendizaje desde la experiencia.

- Implicaciones para la empresa: identificar cuántas «Lauras RD» hay en el banco, hacer visible que su aprendizaje permanente está centrado en certificaciones y problematizar la brecha entre esa práctica y los discursos de la Unesco o la Unión Europea, que incluyen explícitamente aprendizaje informal, familiar y comunitario.<sup>8</sup>

### *Una vida que se guía por las ganas de entender: Laura MD*

La Laura de este «universo» también vivió en un hogar que valoraba las notas, pero sus padres insistían en otra pregunta: «Dime con tus palabras qué entendiste». Para ella, aprender quedó asociado a comprender, no solo a rendir.

En el colegio, cuando aprobaba sin entender, algo le quedaba «inconcluso». Leía más allá, conectaba con noticias y experiencias, buscaba elaborar explicaciones propias. Esto le exigía más tiempo y esfuerzo que a sus compañeros, pero ella quedaba satisfecha.

Elegió Economía por curiosidad intelectual: entender la desigualdad, las crisis, el empleo, los sistemas. En el MBA buscó integración: casos, discusión, marcos conceptuales. No quería solo herramientas: sentía que necesitaba un criterio para opinar y decidir.

Entró a trabajar en un banco tradicional. Aceptó las normas, pero quiso entender el modelo en su complejidad: dónde se crea valor, cómo se balancean riesgo y rentabilidad, cuáles efectos tienen las decisiones sobre personas y clientes. Cuando llegó el cierre de sucursales y la migración digital, Laura lo vivió como un problema complejo. Buscó datos, escuchó al personal de oficina, segmentó clientes, hizo preguntas de segundo orden (impactos a largo plazo, mitigación, efectos no previstos). En un entorno jerárquico que pedía rapidez, su necesidad de «pararse a pensar» produjo fricción. A veces se moderó para no ser vista como «complicada» y eso le produjo conflictos internos.

En su vida personal, fomentó la curiosidad y el sentido. Su aprendizaje no era solo profesional, sino, necesariamente, también existencial. En su vida familiar, Laura fomentó en sus hijos la curiosidad y la reflexión. No se centró solo en las calificaciones, sino en conversaciones sobre por qué querían estudiar algo y qué significado tenía para ellos. Entre amigos solía ser la persona con la que se hablaba de decisiones importantes, cambios de trabajo o dilemas personales, porque tendía a buscar el sentido de las cosas, más allá del conocimiento y la utilidad inmediatos. Su visión del aprender y de la vida es ir más allá: indagar, hacer preguntas existenciales, proyectar, trascender y, en su caso, cambiar.

### *El patrón de aprendizaje MD*

Teóricamente, a esta Laura corresponde el patrón «orientado al significado» (MD), que combina concepciones constructivas del aprendizaje, estrategias profundas y autorregulación.

Los patrones de aprendizaje no son «etiquetas» rígidas ni diagnósticos clínicos, sino una especie de guiones internos que las personas usan, muchas veces sin darse cuenta, para enfrentar situaciones de aprendizaje.



Mohamed Hassan / PIXABAY

El patrón MD se asocia a mejores resultados de aprendizaje y a una forma de estudio más sostenible que los patrones RD o UD. Ahora bien, los patrones no son «rasgos fijos»: hay estabilidad relativa (especialmente en concepciones y orientaciones), pero las estrategias de regulación y procesamiento son sensibles al ambiente.<sup>9</sup> En un experimento basado en el estudio del Sistema de Aprendizaje Integrado (ILS, por su sigla en inglés), en diferentes versiones, territorios y edades de las personas consultadas, se descubrió que el componente motivacional y la ausencia de regulación también parecen ser sensibles a los contextos y a ciertos factores personales.<sup>10</sup>

La historia de fricción organizativa de Laura es teóricamente sólida: el entorno puede inhibir la expresión plena del patrón MD y, por ende, bloquear ciertas experiencias de aprendizaje significativo. En Iberoamérica y otros contextos se ha observado que la regulación externa puede coexistir con el procesamiento profundo (lo que se considera una «paradoja»); es decir, estructuras, guías y exigencias externas pueden activar la autorregulación, siempre y cuando se combine con una concepción constructiva del aprendizaje.<sup>11</sup> Esto podría explicar por qué Laura MD no «rechaza lo externo», sino que puede usarlo como andamiaje sin perder autonomía.

En el terreno del aprendizaje permanente, la trayectoria de Laura MD se alinea con la competencia «aprender a aprender» del Marco Europeo de Competencias Clave y con las ideas de los especialistas sobre adultos que integran sus experiencias en un proyecto de aprendizaje continuo.<sup>12</sup> Medir este patrón con el ILS en el ámbito de las organizaciones financieras permitiría identificar perfiles MD y mostrar la brecha entre este ideal de aprendizaje permanente (autónomo, crítico, significativo) y los sistemas de formación interna que premian especialmente la lógica RD de cursos, certificados y promoción.

### Implicaciones

- Implicación para el liderazgo: una Laura MD mejora la calidad del pensamiento, hace buenas preguntas y cuida

las consecuencias. El riesgo es que en culturas que privilegian la prisa su aporte quede subutilizado.

- Implicaciones personales y organizacionales: con este patrón, Laura podría perder parte de la «tranquilidad» que da obedecer sin pensar (vivir muchas decisiones con una carga de reflexión y responsabilidad). Además, podría perder visibilidad institucional, porque gran parte de su aprendizaje más valioso —interpretar el contexto y cuestionar supuestos— no aparece en los indicadores formales de formación en la organización.

### Una vida entre dudas y distracciones: Laura UD

En el tercer «universo», Laura creció con el mensaje general de que «la educación importa», pero sin modelos claros de cómo estudiar ni para qué elegir ciertos caminos. Su hogar estuvo marcado por preocupaciones diarias y cambios frecuentes. Ella recibió mensajes generales, pero poca orientación práctica.

En el colegio sus resultados eran irregulares. En algunas asignaturas aprobó con facilidad; en otras suspendió sin entender bien por qué. Probaba métodos copiando a otros, sin construir uno propio. Algunos días se interesaba; en otros no lograban sostener la atención. Para ella, aprender era algo confuso.

Al elegir la carrera, terminó en Economía por combinación de logística, presión social y decisiones del entorno. Algunos amigos escogieron esa carrera; además, las otras opciones eran menos viables por costos. Sin embargo, logró graduarse de economista y luego hizo un MBA porque «hoy hay que formarse», pero sin objetivos claros.

Terminó trabajando en un banco tradicional: «Parece que ese era mi destino», decía. En el banco siguió rutas formativas por inercia: cursos obligatorios, recomendaciones del jefe, «programas importantes». Su participación oscilaba: a veces se motivaba, a veces solo «cumplía»; es decir, una clara orientación motivacional ambivalente. Cuando llegó la transformación (cierre de sucursales y digitalización), se sintió saturada, desbordada: mucha información, plazos, expectativas. En las



Steve Buissonne / PIXABAY

reuniones de revisión y ajustes, su participación fue baja y optó por apoyarse en lo que proponían otras personas. Desde el punto de vista emocional, Laura sentía ansiedad, cansancio, resignación. Sin embargo, llegó a ejercer un cargo gerencial porque muchos líderes del banco emigraron y «le tocó a ella».

En la vida familiar alternaba insistencia con dejadez. Repetía «la educación es clave», pero le costaba sostener hábitos o dirección. Empezó a interpretar sus dificultades como «falta de capacidad», cuando en realidad le faltaban estructura, apoyo y un mapa claro.

### El patrón de aprendizaje UD

Esta historia corresponde a una persona «no orientada» (UD): concepciones de aprendizaje y vida en función de los otros, orientación motivacional ambivalente, estrategias de procesamiento de información desorganizadas y dominada por la ausencia de regulación. La «ausencia» de regulación se asocia estrechamente con una orientación motivacional ambivalente y con la búsqueda de «otros significativos» (docentes/pares/jefes) para recibir dirección sobre qué, por qué y cómo aprender.

A veces este patrón se considera poco claro o definido. Cuando en los estudios aparecen patrones «poco claros» o «mezclados» (inconsistentes, poco diferenciados), una explicación potente no es la edad, sino el contexto y las etapas de cambio o transición: cambio de etapa, de institución, de profesorado, etc. Las transiciones pueden disparar esa falta de coherencia en cómo aprenden las personas.

Laura UD carece, por definición, de habilidades para regular su aprendizaje y suele tener motivación ambivalente. Por eso, cuando no sabe qué hacer, acude a «otros significativos» (compañeros/jefes/docentes) para que le digan qué, por qué y cómo actuar. La transformación digital del banco puede verse como una transición: cambian herramientas, lenguaje, procesos, indicadores, prioridades y, muchas veces, también «las reglas» cambian semana a semana.

Para una Laura UD, este es el escenario perfecto para que el patrón se vuelva más intenso y aumente la dependencia:

pregunta más, se ajusta a lo que diga el jefe, copia lo que hacen otros. El cambio tecnológico exige no solo aprender, sino también autorregularse (decidir qué aprender primero, cómo practicar, cómo evaluar los avances). Un reto complejo, sin duda, para una persona (una vida) caracterizada por un patrón UD: la transición la desorganiza, la «agobia».

### Implicaciones

- Implicaciones para la empresa: medir UD en las organizaciones permitiría identificar un grupo de «Lauras UD», mostrar que el discurso de «aprende toda la vida» no basta y fundamentar la necesidad de intervenciones específicas de apoyo a la autorregulación y a la construcción de sentido en las trayectorias de aprendizaje.
- Implicación para el liderazgo: una Laura UD puede ser competente técnicamente, pero sufre en contextos ambiguos; sin apoyo, su aprendizaje se fragmenta y su liderazgo se vuelve reactivo.

### Una vida para resolver problemas con vocación:

#### Laura AD

En el cuarto «universo», Laura creció viendo a los adultos «buscarle la vuelta» a las cosas: arreglar, negociar, organizar. En fin, vio cómo sus padres y adultos resolvían. Aprender era sinónimo de resolver problemas concretos.

En el colegio se motivaba con proyectos, simulaciones, tareas tangibles. Lo muy abstracto le costaba; si no veía aplicación, estudiaba lo mínimo para aprobar. Al pasar a la universidad eligió Economía por utilidad: herramientas para trabajar y ayudar a empresas, bancos u organizaciones públicas. Esperaba que la carrera le proporcionara instrumentos para analizar problemas y tomar decisiones. Durante los estudios, valoró las materias con casos, ejercicios aplicados y ejemplos reales, y restó importancia a las que proponían debates y discusiones muy abstractas.

Cuando decidió hacer un MBA lo hizo con un objetivo explícitamente instrumental: mejorar su carrera, seguir su

vocación profesional y adquirir herramientas de gestión que pudiera usar en la práctica. También entró a trabajar en un banco tradicional, donde encontró procesos rígidos y problemas operativos claros. Se enfocó en mejorar la eficiencia dentro de las reglas. En los cursos de formación interna seleccionaba lo que consideraba aplicable pronto, utilizable.

Cuando el banco enfrentó la transformación digital vivió el reto como un problema de diseño e implementación: pilotos, formación práctica, ajustes progresivos, redistribución de personal, reducción de errores. Aportó ejecución y

### Las personas «orientadas al significado» se alinean con la competencia «aprender a aprender» y logran mejores resultados de aprendizaje.

soluciones incrementales. Pero tendió a cuestionar menos el «sentido» amplio del cambio. El proceso fue difícil, pero ella lo vivió como una prueba de su capacidad para «hacer que las cosas funcionaran» en un entorno restrictivo. Ella, desde pequeña, estaba preparada para «resolver».

En su vida familiar este patrón se reflejó en cómo educó a sus hijos. Les enseñó a gestionar asuntos prácticos: dinero, organización del tiempo, solución de problemas cotidianos. Valoró que fueran capaces de hacer cosas, ser prácticos. Entre sus amistades se convirtió en la persona de referencia cuando alguien enfrentaba un problema concreto y necesitaba soluciones.

#### El patrón de aprendizaje AD

Esta historia se alinea con una persona «orientada a la aplicación» (AD): procesamiento concreto y foco vocacional. En algunos ambientes universitarios muy vocacionales, el patrón AD puede no aparecer como un factor diferenciador porque la orientación a la aplicación es transversal y «absorbe» sus subcomponentes; en cambio, en el trabajo, donde conviven lógicas MD, RD y UD, el AD se vuelve visible como una forma distintiva de aprender centrada en resolver y ejecutar.<sup>13</sup>

El modelo de patrones de aprendizaje resalta que la regulación es el componente mediador: una Laura AD puede ser muy eficaz si regula bien su aprendizaje (planifica, prueba, ajusta), aunque no sea especialmente «teórica». Pero un patrón AD no es superficial: puede ser profundo en lo práctico si la regulación está activa; aunque también dispone de la regulación externa, con tal de que ayude a la solución.<sup>14</sup> El riesgo del AD no es «hacerlo mal», sino cerrar prematuramente la exploración, el cambio y la innovación. Si solo es importante lo aplicable mañana, puede perder marcos que mejoran juicio, anticipación y estrategia.

En los debates sobre aprendizaje permanente, la trayectoria de Laura AD se relaciona con el aprendizaje en el trabajo, donde los adultos aprenden principalmente con la participación en prácticas reales y la solución de problemas en el lugar de trabajo.<sup>15</sup> También se conecta con las agendas de la Unesco y la OCDE sobre reconocimiento del aprendizaje no formal e informal adquirido en el empleo.

#### Implicaciones


- Implicaciones para la empresa: medir AD en el banco del ejemplo, o en cualquier empresa, permitiría identificar estos perfiles, relacionarlos con indicadores de mejora de procesos o innovación incremental y mostrar que gran parte de ese «oficio» puede seguir fuera del radar de las métricas clásicas de aprendizaje permanente centradas en cursos y diplomas.

- Implicación para el liderazgo: una Laura AD hace que las cosas ocurran; el riesgo es innovar solo con una mirada del incremento y dejar de lado la reflexión estratégica.

#### ¿Cuál es el mejor camino?

En una concepción de aprendizaje a lo largo de la vida, todos los caminos son viables y posibles. El asunto está en cuestionar, al menos, dos miradas:

1. ¿Qué tipo de personas requiere la organización? ¿Cómo sería la distribución de los patrones en ciertos niveles y ámbitos de la organización? ¿Qué tipo de equipos pueden ser más efectivos para los propósitos de la organización?
2. ¿Qué piensa y qué quiere la persona en función de su patrón de aprendizaje? ¿Quiere cambiar, lo necesita, lo desea, está dispuesta, tiene las herramientas? ¿Hay elementos motivacionales, emocionales o personales que la organización valora y apuesta por el cambio de esa persona?

Estas son algunas de las cuestiones que se pueden plantear acerca de la más que interesante investigación que se viene realizando acerca de los patrones de aprendizaje y el impacto del aprender en cómo las personas ejercen liderazgo, trabajo y vida. 

#### NOTAS

- 1 Jarvis, P. (2006). *Towards a comprehensive theory of human learning: lifelong learning and the learning society*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203001677>.
- 2 Illeris, K. (2007). *How we learn: learning and non-learning in school and beyond*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203939895>.
- 3 Vermunt, J. D. (1998). The regulation of constructive learning processes. *British Journal of Educational Psychology*, 68(2), 149-171. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.1998.tb01281.x>.
- 4 Vermunt, J. D. (2005). Relations between student learning patterns and personal and contextual factors and academic performance. *Higher Education*, 49, 205-234. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6664-2>.
- 5 Vermunt, J. D. (2020). Surveys and retrospective self-reports to measure strategic and strategic processing. En D. L. Dinsmore, L. K. Fryer y M. M. Parkinson (eds.), *Handbook of strategies and strategic processing* (pp. 259-274). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429423635-16>.
- 6 Vermunt, J. D. (2025). Innovating learning and teaching in higher education: Bridging the gap between student and teacher learning / Innovación pedagógica en Educación Superior: tendiendo puentes entre el aprendizaje del estudiantado y el del profesorado. *Journal for the Study of Education and Development: Infancia y Aprendizaje*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/02103702251399433>.
- 7 Martínez-Fernández, J. R. (2019). El modelo de patrones de aprendizaje: estado actual, reflexiones y perspectivas desde el territorio de Iberoamérica. *Revista Colombiana de Educación*, 77, 227-244. <https://doi.org/10.17227/rce.num77-9953>.
- 8 Vermunt, J. D. y Donche, V. (2017). A learning patterns perspective on student learning in higher education: state of the art and moving forward. *Educational Psychology Review*, 29, 269-299. <https://doi.org/10.1007/s10648-017-9414-6>.
- 9 Martínez-Fernández (2019).
- 10 Jarvis (2006).
- 11 Boeren, E. (2016). Lifelong learning participation in a changing policy context: an interdisciplinary theory. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137441836>.
- 12 Unesco (2015). *Rethinking education: towards a global common good?* <https://doi.org/10.54675/MDZL5552>.
- 13 Martínez-Fernández (2019).
- 14 Ciraso-Calí, A., Martínez-Fernández, J. R., García-Ravidá, L. B., Vega-Martínez, A., Vermunt, J. D. y Quesada-Pallarès, C. (2025). Generalización de la fiabilidad del inventario de patrones de aprendizaje de estudiantes en Educación Superior: Consistencia según territorios, edades y versiones. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 31(2), 1-30. <http://doi.org/10.30827/relieve.v31i2.32715>.
- 15 Martínez-Fernández (2019); Vermunt (2015).
- 16 European Parliament and Council of the European Union (2006). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC). *Official Journal of the European Union*, L 394, 10-18. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:en:PDF>.
- 17 Martínez-Fernández (2019).
- 18 Martínez-Fernández (2019).
- 19 Billett, S. (2001). *Learning in the workplace: Strategies for effective practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003116318>.

## El juego del renminbi

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

Los economistas chinos se dividen al definir una estrategia cambiaria: 1) revaluar para reducir fricciones con los socios comerciales y 2) depreciar por temor a una recesión deflacionaria que inhiba el consumo. Para el presidente y el secretario del Tesoro de Estados Unidos, la política arancelaria puede ser más efectiva que tratar de incidir en su política cambiaria.

Una de las grandes quejas de los socios comerciales de China es el grado de subvaluación del renminbi frente a sus monedas nacionales. De allí que los formadores de opinión en comercio internacional insistan en la necesidad de revalorizar la divisa china para atenuar un superávit comercial sin precedentes.

El Banco Popular de China (PBoC, por sus siglas en inglés), organismo encargado de gestionar el tipo de cambio, permitió durante 2025 una apreciación gradual de su moneda frente al dólar: alcanzó un máximo de 7 yuanes por dólar en diciembre pasado, para ubicarse a principios de enero en 6,99 yuanes. Sin embargo, la rápida caída del dólar el año pasado frente al euro ha abaratado las exportaciones chinas a Europa, lo que ha avivado las tensiones comerciales entre ambas regiones,



Sergio Kian / UNSPLASH

debido a la pérdida de competitividad de las exportaciones europeas.

Durante su visita a China a comienzos de diciembre de 2025, el presidente francés Emmanuel Macron advirtió de la insostenibilidad de los desequilibrios de la relación comercial entre la Unión Europea y el gigante asiático. El mensaje fue reforzado por la directora gerente del Fondo Monetario Internacional, Kristalina Georgieva, quien sostiene que los tipos de cambio son respuestas a las realidades de las economías y no subsidios de los gobiernos nacionales.

El renminbi se fortaleció un 4,4 por ciento frente al dólar el año pasado, a pesar de los temores de una devaluación tras los anuncios arancelarios del presidente Donald Trump. Pero, de hecho, el renminbi ha caído entre un 15 y un 20 por ciento en términos reales desde 2021.

Tras la tregua arancelaria entre China y Estados Unidos firmada en octubre de 2025, que tendrá una duración de un año, el PBoC ha realizado un importante esfuerzo para que el

renminbi se mantenga dentro de una banda de fluctuación diaria frente al dólar. Se espera que suba sustancialmente en 2026, lo que respaldaría el valor de los activos chinos y mitigaría las críticas internacionales.

Los analistas del banco de inversión Goldman Sachs sostienen que el grado de subvaluación del renminbi es del orden del 25 por ciento, en términos reales, y que podría apreciarse hasta llegar a 6,85 renminbis por dólar a finales de 2026, sin importar que la demanda interna de la economía del gigante asiático apunte a que la divisa se mueva en dirección contraria.

Las discusiones de destacados economistas chinos que trabajan tanto para organismos gubernamentales como para la banca de inversión internacional muestran las complejidades asociadas a la definición de una estrategia cambiaria para el renminbi. Por un lado, están los que abogan por una revaluación de la moneda para reducir fricciones con los socios comerciales al reducir el superávit comercial a niveles

Desde su primera administración, el presidente Trump ha acusado a los chinos de usar el valor del renminbi como un arma comercial. Hoy este argumento ha pasado a un segundo plano.

más manejables y eventualmente traer capital al mercado de valores, que podría beneficiarse de la revalorización de los activos financieros nacionales.

Por otro lado, están quienes sostienen que China está atrapada en una recesión deflacionaria y tal escenario implica bajas tasa de interés y tipos de cambio que se deprecian. El temor a la deflación es difícil dejarlo de lado, pues inhibe el consumo en un contexto donde se desea que la población ahorre menos y gaste más para lograr la aspiración del Estado de que el consumo sea el motor de la economía. Un renminbi fuerte no ayuda a lograr ese objetivo.

Definir una estrategia cambiaría para China requiere entender la posición de Estados Unidos. Por primera vez, el superávit comercial de China superó el billón de dólares. Cerró el año 2025 en 1,19 billones de dólares, un 20 por ciento más que en 2024, aunque las exportaciones a Estados Unidos cayeron un 20 por ciento en medio de la disputa comercial del presidente Trump.

Desde su primera administración, Trump ha acusado a los chinos de usar el valor del renminbi como un arma comercial, en detrimento del sector productivo estadounidense. Hoy este argumento ha pasado a un segundo plano. Tanto el presidente como el secretario del Tesoro, Scott Bessent, piensan que la política arancelaria actual puede ser mucho más efectiva para frenar el avance del gigante asiático que tratar de incidir en su política cambiaría. El tiempo dirá si tienen la razón. ■

**El renminbi**  
ha caído entre  
un 15 y un 20  
por ciento  
en términos reales  
desde 2021.

## El talón de Aquiles de la economía estadounidense

**Carlos Jaramillo**

Vicepresidente ejecutivo del IESA

**La economía estadounidense tiene un déficit externo financiado, en buena medida, por sus contrapartes comerciales. Los países europeos poseen ocho billones de dólares en bonos y acciones estadounidenses, casi el doble del resto del mundo. Si los europeos decidieran reducir su participación, los mercados financieros no podrían asimilar tal recomposición de carteras.**

Cada vez que sucede un nuevo *impasse* entre el Gobierno de Trump y sus principales socios comerciales, a estos se les amenaza con subir los aranceles de los rubros que exportan. La pregunta es si esos socios disponen de algún tipo de mecanismo para contrarrestar esas amenazas.

La reciente disputa acerca de la aspiración estadounidense de anexarse el territorio danés de Groenlandia obliga a la prensa especializada a preguntar, una vez más, si existe un mecanismo de disuasión de los avances de la estrategia geopolítica estadounidense. Para muchos, el balance de fuerzas podría lograrse por medio del mercado de capitales.

No es un secreto que la economía estadounidense tiene un déficit externo financiado, en buena medida, por sus contrapartes comerciales. Los países europeos poseen ocho billones de dólares en bonos y acciones estadounidenses, casi el doble del resto del mundo. Este es su talón de Aquiles.

La manera como se financia Estados Unidos no cambiará a corto plazo. En enero de 2026 el Gobierno de Trump solicitó un aumento del presupuesto de defensa para 2027 a 1,5 billones de dólares. El Comité para un Presupuesto Federal Responsable calculó que ese cambio añadiría 5,8 billones de dólares a la deuda estadounidense durante la próxima década, incluyendo los intereses.

En los últimos años se ha planteado múltiples veces la pregunta de qué sucedería si China dejara de participar en el mercado de papeles estadounidenses, lo que ha venido haciendo paulatinamente. En el nuevo escenario geopolítico, el foco de atención se mueve hacia Europa, hasta hace muy poco tiempo un aliado geoeconómico principal.

¿Qué sucedería si los sectores tanto público como privado europeos decidieran reducir su participación en el mercado de bonos del Tesoro estadounidense? Para noviembre de 2025, según datos del Departamento del Tesoro, el Reino Unido, Bélgica, Luxemburgo, Francia, Irlanda, Noruega y Alemania poseían 2,84 billones de dólares en papeles del Tesoro, que representan más del 30 por ciento de estos títulos en manos extranjeras.

¿Cómo se instrumentalizaría la reducción de esa participación? Una aproximación un tanto ingenua sería plantear que todos los activos estadounidenses en manos de los miembros europeos de la OTAN —unos 12,6 billones de dólares, según datos de la Reserva Federal— se pusieran en venta. Pero esa cantidad incluye títulos que no son propiedad de los Gobiernos europeos, sino del sector privado: compañías de seguros, planes de pensiones, bancos, otros inversionistas institucionales y millones de ciudadanos comunes. ¿Cómo obligar al sector privado a reducir su exposición a Estados Unidos si no lo desea?

Si se supone que existiese el consenso político para hacerlo, ¿a quién venderían los europeos tal volumen de activos? Tendría que hacerse a una mezcla de inversionistas asiáticos y del sector privado estadounidense quienes, aprovechándose de la situación, comprarían con un descuento que castigaría los bolsillos europeos.

Al ser el mercado financiero estadounidense el de mayor tamaño, profundidad y liquidez, sería muy difícil redirigir las inversiones europeas a otros destinos. También cabría preguntarse: ¿por qué China no ha reducido más decididamente su tenencia de papeles del Tesoro estadounidense? La acumulación de estos papeles es la consecuencia de mantener un renminbi subvaluado para impulsar la industria exportadora de ese país; al vender estos activos, tendría que aceptar un tipo de cambio radicalmente más fuerte.

No solo el sector público chino posee papeles del Tesoro: también los inversionistas privados de ese país poseen cerca de tres billones de dólares. La venta masiva de estos papeles causaría un



Oscar Schnell / UNSPLASH

daño patrimonial que afectaría la salud de su sistema financiero.

Europa enfrenta el mismo dilema de los chinos, solo que en mayor proporción debido a su mayor integración en el sistema financiero dominado por Estados Unidos. Los bancos e inversionistas europeos están repletos de bonos del Tesoro. Si su valor se desplomara debido a la amenaza de un boicot europeo, probablemente acabaría perjudicando a Europa tanto como a Estados Unidos, o incluso más. La repatriación de capitales a gran escala fortalecería al euro frente al dólar, lo que indudablemente ocasionaría una recesión en buena parte de la eurozona.

¿Existe un mecanismo de presión diferente de la reducción masiva de posiciones europeas en títulos financieros estadounidenses? Siempre quedan los mecanismos informales, que son en buena medida respuestas individuales de los actores económicos al día a día.

Mientras persistan los episodios de volatilidad de precios ocasionados por

la impredecible agenda internacional del presidente Trump, los inversionistas institucionales europeos seguirán a sus ritmos individuales reduciendo su exposición a la economía estadounidense. Pero, mientras requiera constantemente nuevos recursos para financiar la ocurrencia simultánea de déficits presupuestario y de cuenta corriente, Estados Unidos se verá obligado a no presionar más de la cuenta a quienes le financian de manera recurrente.

Empezando el año en que se realizarán las elecciones de mediados de período, lo último que le conviene al Partido Republicano es que la recomposición de las carteras de inversión de quienes se vean afectados por las políticas del Gobierno de Trump empujen al alza las tasas de interés de largo plazo y estas se lleven consigo a las tasas hipotecarias, lo que induciría la percepción de caída del poder adquisitivo del estadounidense promedio. Al final, el balance de fuerzas podría lograrse, de nuevo, por medio del mercado de capitales. ■

Los bancos e inversionistas europeos están repletos de **bonos** del Tesoro. Si su valor se desplomara debido a la amenaza de un **boicot** europeo, probablemente acabaría perjudicando a Europa tanto como a Estados Unidos, o incluso más.

## ¿Están en riesgo las empresas de procesamiento de información?

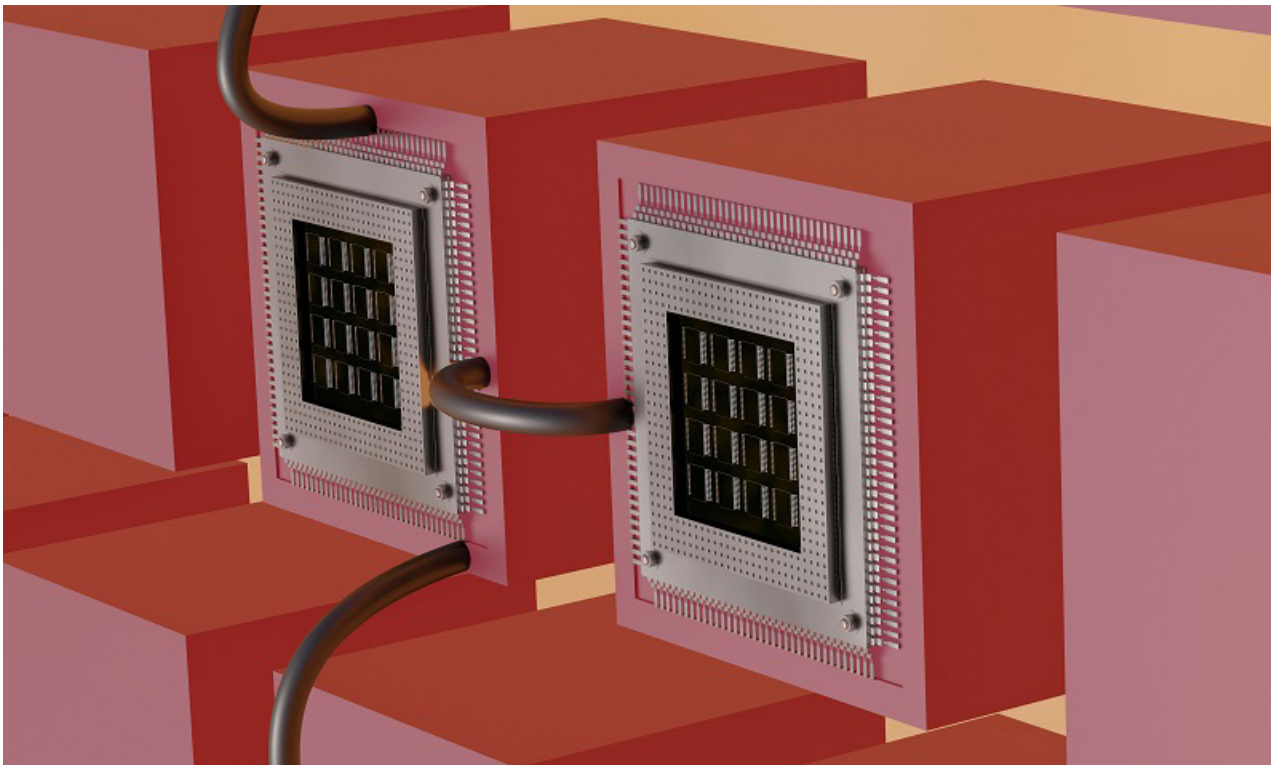
Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

El reto para quienes ofrecen *software* como servicio es incorporar la inteligencia artificial en su menú y entender cómo entran a competir otros actores en la nueva realidad de negocios del sector. La masificación del uso de esta tecnología cambiará profundamente el sector B2B, pero aún no se sabe cómo. El reto para los analistas de inversiones es anticipar quiénes serán las empresas ganadoras y perdedoras.

Una de las grandes preguntas que se hacen los inversionistas en el auge de las empresas tecnológicas estadounidenses es si realmente van a cosechar los frutos de las grandes inversiones del último par de años y las proyectadas hasta, al menos, 2028. Cuando se profundiza en el tema, los inversionistas empiezan a preguntarse en qué medida la inteligencia artificial (IA) potenciará la productividad de algunos negocios o los sacará del juego. Por ello, llamó la atención la reciente ola de ventas de acciones de compañías de servicios de datos e información (*software-as-a-service*) entre el 6 y el 9 de febrero de 2026.

Aparentemente asustados por la aparición de nuevas herramientas de IA destinadas a apoyar la elaboración de reportes técnicos —en áreas tan variadas como contabilidad y finanzas, apoyo legal o evaluación del cumplimiento de regulaciones—, los inversionistas han estado vendiendo acciones de empresas de servicios de información como S&P Global, Moody's, Verisk, FactSet, Thomson Reuters, Relx, Wolters Kluwer y Gartner. Desde comienzos de enero de 2026, estas acciones han caído entre el 15 y el 36 por ciento, debido al temor de que las empresas usuarias de sus servicios cancelen sus suscripciones y se apoyen en aplicaciones de IA para hacer en casa lo que actualmente tercerizan.



Steve Johnson / UNSPLASH

¿Es esta una amenaza real? Según especialistas en el tema, antes de sacar cualquier conclusión hay que conocer el flujo de actividades de los empleados que solicitan las suscripciones. Los servicios que se venden por suscripciones tienen en común la capacidad de ofrecer datos de calidad provenientes de fuentes comprobadas, integrados en herramientas analíticas y de flujo de trabajo específicos para distintos tipos de industrias. Los suscriptores valoran el tiempo que pueden ahorrar cuando pueden delegar confiablemente esta recolección de datos en un tercero. Aunque han sido pocos los proveedores especializados, estos han sido capaces de actualizar sus precios por encima de la inflación y mantener una retención de clientes superior al noventa por ciento.

¿Podrían las nuevas herramientas de IA cambiar este juego? Para responder esa pregunta vale la pena recordar que, en sus orígenes, las empresas de servicios de información entregaban en forma física los datos que recolectaban por cuenta de sus clientes. Quienes tienen suficiente edad recordarán la llegada por correo de reportes semanales que se archivaban en hemerotecas. A partir de allí, con la aparición de nuevas tecnologías, la modalidad de entrega de estos productos fue evolucionando y la oferta de servicios se fue ampliando hasta llegar a las modalidades de *software* como servicio de hoy.

Los proveedores de datos e información están acostumbrados a lidiar con las disrupciones tecnológicas, aunque no todos son exitosos en estos procesos. Por ello, los expertos en el área afirman que las empresas de servicios de información que adoptaron tecnologías para mejorar su productividad son mucho más valiosas hoy que hace dos décadas.

El reto ahora para quienes ofrecen *software* como servicio es incorporar la IA en su menú y entender cómo entran a competir otros actores en la nueva realidad de negocios del sector. El valor intrínseco de estos negocios no reside principalmente en su infraestructura de distribución, sino en los datos específicos que recopilan en cada industria y en el modo de incorporar sus capacidades de procesamiento de información en los flujos de trabajo de sus clientes. Así, tratan de identificar cómo los descargan de lo repetitivo y lo tedioso, para que se dediquen a sus actividades medulares.

La masificación del uso de IA cambiará profundamente el sector B2B, pero aún no se sabe cómo. Es seguro que aparecerán nuevas ofertas integradas y nuevos modelos de precios a medida que el ecosistema evolucione para respaldar una mayor actividad comercial. Los analistas de inversiones tratarán de anticipar como se materializarán estos cambios, para identificar empresas ganadoras y perdedoras. Este proceso de revisión traerá episodios de volatilidad bursátil como los vividos recientemente.

Al final, los ganadores en el sector de *software* como servicio de información serán quienes integren la IA en el proceso a un precio tal que logre que los clientes se saquen de su cabeza la idea de querer hacer en casa lo que hasta ahora ha funcionado bien cuando lo compran a terceros. El propósito es no perder la belleza intrínseca de la tercerización. ■

Los proveedores de datos e información están acostumbrados a lidiar con las disrupciones tecnológicas, aunque no todos son **exitosos** en estos procesos.

## Las fábricas que impulsan el mundo

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

**Dos «fábricas» mantuvieron al mundo activo en 2025: el mercado de capitales estadounidense y la maquinaria exportadora china. Dos escenarios extremos se plantean para 2026: 1) crecimiento, disminución de la deuda y mejor distribución de la riqueza (las fábricas continúan), y 2) estancamiento, proteccionismo global y desapalancamiento financiero.**

El año 2025 pudo haber sido mucho más accidentado para la economía mundial. En opinión del reputado economista Mohamed El-Erian hubo dos «fábricas» que, trabajando a toda máquina, mantuvieron a los mercados globales en actividad y produciendo resultados positivos que sorprendieron a los analistas más experimentados.<sup>1</sup>

La primera de estas fábricas es el mercado de capitales estadounidense, que sirvió de puntal a la promesa de que habrá un aumento extraordinario de la productividad del país, si fluyen los recursos para financiar el superciclo de la inteligencia artificial (IA). Tal promesa, de materializarse, justificaría las valoraciones alcanzadas por las grandes empresas tecnológicas, mejoraría el desempeño de las pequeñas y medianas empresas y generaría el volumen de ingresos por impuestos requerido para hacer frente a la creciente deuda del Gobierno federal.

Junto con las inversiones en IA también ocurrió un importante volumen de operaciones de fusiones y adquisiciones que no solo benefició a los banqueros de inversión que las intermediaron, sino también puso a circular dinero en el resto de la economía. Quienes hacen líquidas sus inversiones recomponen sus carteras de activos, adquieren inmuebles y, en muchos casos, ponen en marcha sus agendas filantrópicas.

El segundo motor, según El-Erian, es la «fábrica exportadora china». Este adaptable gigante manufacturero produjo un superávit comercial récord de 1,2 billones de dólares, aun con una caída del veinte por ciento en los envíos a Estados Unidos. Esto permitió mantener un crecimiento de cinco por ciento, a pesar de la crisis inmobiliaria de años recientes y la propensión de la clase media china a ahorrar antes que consumir para tratar de tener un colchón para financiar salud, educación y retiro.

China apostó en 2025 a apalancar su crecimiento en los sectores de vehículos eléctricos, telecomunicaciones y energías renovables. Tal estrategia supone que hay una serie de socios comerciales, actuales y potenciales, dispuestos a comprar lo que el gigante asiático produzca. Ahora bien, lo que funcionó en el año 2025 podría no mantenerse en 2026.

Lo peor que podría sucederle al mercado de capitales estadounidense es que el crecimiento ofrecido por las inversiones en IA no se materialice y sea necesario acometer un doloroso proceso de liquidación de activos para hacer frente a las deudas contraídas para financiarlos. Esto es lo que se conoce con el nombre de «desapalancamiento financiero».

Un alza del costo del dinero en este contexto de endeudamiento tendría un efecto devastador. De allí que se vea con preocupación la devaluación del dólar frente a las monedas de sus principales socios comerciales en

2026, tal como sucedió en 2025, así como la subida del rendimiento de los bonos estadounidenses.

Como los mercados de capitales de los países desarrollados están interconectados, también es muy relevante lo que pasa en una economía que exporta capitales: Japón. Con la llegada de la primera ministra Takaichi, se ha creado la expectativa de que impondrá un plan expansivo; entre otras cosas, promete suspender durante dos años el impuesto al consumo de alimentos, una medida que le costará al Gobierno aproximadamente 5 billones de yenes (32.000 millones de dólares).

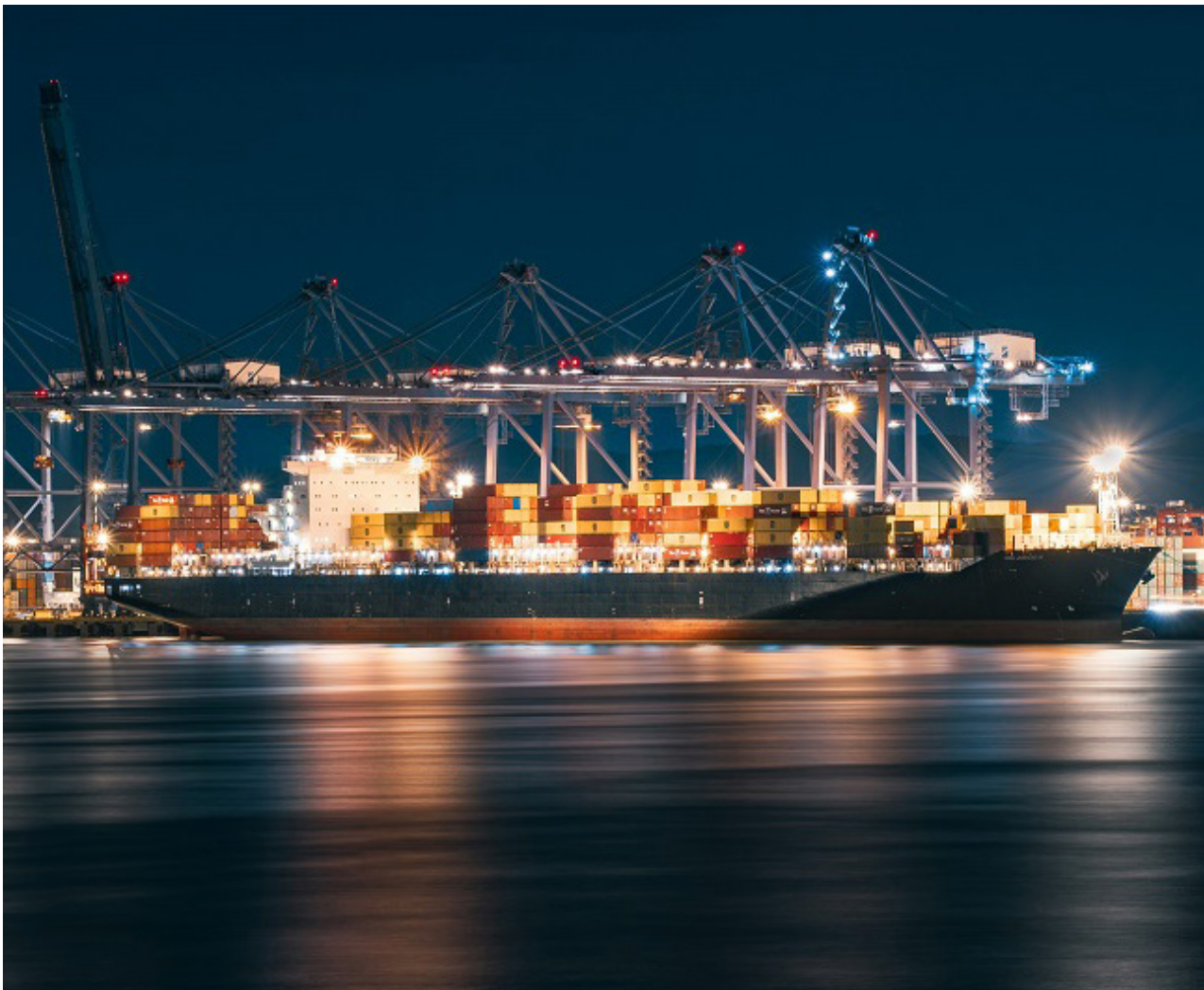
Los mercados financieros han visto con recelo esa iniciativa fiscal, lo que se ha reflejado en el rendimiento de los bonos emitidos por el Gobierno japonés en moneda local. Muestra de ello es la subida al cuatro por ciento del rendimiento del bono con vencimiento a cuarenta años. Si el plan no funciona, las consecuencias serán globales. Las instituciones japonesas, atraídas por el aumento de los rendimientos en su país, podrían comenzar a repatriar capital del resto del mundo, lo que elevaría los rendimientos requeridos en los papeles del Tesoro estadounidense.

La fábrica china, por su parte, podría tener más dificultades para encontrar mercados para su maquinaria exportadora, debido a los aranceles y las restricciones a la venta de productos a Estados Unidos. Sus grandes volúmenes de producción están poniendo a prueba la disposición de otros países a absorber los envíos que originalmente iban a Estados Unidos, especialmente Europa y otras partes de Asia.

¿Qué deberían hacer los inversionistas en este nuevo año? Según el profesor El-Erian deberían prepararse para la ocurrencia dos posibles escenarios extremos.

El primero, el más favorable, muestra una economía global más fuerte que se beneficia antes de lo esperado del aumento de la productividad impulsado

En un mundo de escenarios extremos, no es prudente depender excesivamente de las **inversiones** pasivas, que replican los índices bursátiles y de renta fija y han sido tan **exitosas** en la última década.



TY/UNSPASH

por la IA estadounidense y la tecnología verde china. Esto consolidaría un período similar al de la década de 1990 de crecimiento sosteniblemente mayor, disminución de la carga de la deuda y una mejor distribución de la riqueza. El segundo escenario, el de las promesas incumplidas, se parece a la era de la estancación de la década de 1970, marcada por el proteccionismo global, los mercados de bonos y divisas disruptivos, y el desapalancamiento financiero.

En un mundo de escenarios extremos, no es prudente depender excesivamente de las inversiones pasivas, que replican los índices bursátiles y de renta fija y han sido tan exitosas en la última década. Se necesita un enfoque más táctico que preste especial atención a la resiliencia y a los planes de contingencia.

Los inversionistas también deben ser ágiles y considerar el ritmo de adopción de la IA, en lugar de centrarse únicamente en las empresas que ofrecen

modelos fundacionales. Deberán buscar lo que probablemente sea un grupo mucho más reducido de empresas ganadoras relacionadas con la IA. En pocas palabras, las estrategias activas vuelven a ser pertinentes.

Los inversionistas en deuda, en particular, deben ser conservadores al evaluar la solidez del balance y la antigüedad de la estructura de capital de las empresas en las que invierten. En general, no deben confiar en lo que funcionó bien el año pasado. Como bien advierten los bancos de inversión en los prospectos de venta de sus productos financieros, los comportamientos del pasado no son predictores del futuro. **■**

#### NOTA

<sup>1</sup> El-Erian, M. (2026, 22 de enero). The twin «factories» spurring global growth are both at risk. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/310640c0-836d-4b6f-8be6-6ff48e9f796d>.

Lo peor que podría sucederle al mercado de capitales estadounidense es que el crecimiento ofrecido por las inversiones en inteligencia artificial no se materialice.

## La geopolítica del petróleo: aumento de la demanda, nuevos actores y la incógnita de Venezuela

Érika Hidalgo  
Periodista

La producción de petróleo y gas sigue en alza, a pesar de las expectativas de las transiciones energéticas. En este panorama, destacan Estados Unidos y Canadá, que producen un cuarto de los hidrocarburos líquidos del mundo. Por su parte, Guyana va camino a convertirse en el mayor productor de petróleo por persona del mundo. Venezuela es un caso grave, porque es el país que menos produce con respecto a su potencial.

La demanda de petróleo crece en el mundo, a pesar de que los pronósticos indicaban que se podía haber llegado al «pico» internacional, debido a la caída reportada durante la pandemia. Sin embargo, las compras de crudo han aumentado más en los últimos veinte años que en las dos décadas anteriores, aunque los volúmenes transados han sido menores.

Este es un elemento crucial para el profesor Francisco Monaldi, director del Programa de Energía en América Latina en el Centro de Estudios Energéticos del Instituto Baker de Política Pública de la Universidad Rice (Estados Unidos). Monaldi también es profesor del Departamento de Economía y de la Escuela de Negocios Jones de esa institución, así como miembro del cuerpo docente internacional del IESA, donde fue director fundador del Centro Internacional de Energía y Ambiente.

Monaldi recuerda que la energía es un tema primordial y transversal desde los tiempos de la Revolución Industrial. Más allá del debate sobre el impacto ecológico de los combustibles más consumidos, la era de primacía de los combustibles fósiles no parece tener un fin cercano.



Fredrick F. / UNSPLASH

En lo que va del siglo XXI, el crecimiento de la demanda petrolera fue acelerado por el aumento de las compras de crudo por parte de China, que ahora es más que una potencia emergente. No obstante, ese aumento histórico de la demanda del gigante asiático se ha ralentizado por el alza sustancial de las ventas de vehículos eléctricos, entre otros factores.

### Estados Unidos, Brasil y Guyana

La geopolítica energética global ha registrado cambios sustanciales en los últimos veinte años, entre los que destacan la emergencia de Estados Unidos como un poderoso productor a escala global gracias a la creciente extracción de petróleo de esquisto, el aumento de la producción de Brasil (que se aproxima a los cuatro millones de barriles diarios) y el surgimiento de Guyana como un actor relevante, con una extracción cercana al millón de barriles por día. Para Monaldi el pequeño país suramericano, vecino de Venezuela, va camino a convertirse en el mayor productor de petróleo por persona del mundo, algo que hace muy poco era impensable.

Para Monaldi, si se observa el segmento de los hidrocarburos líquidos (que incluye no solo petróleo crudo, sino también condensados y gas líquido), de cada cuatro barriles que se producen en el mundo uno se extrae en Estados Unidos y Canadá. De hecho, en Estados Unidos se concentra más de veinte por ciento del bombeo de esos barriles.

Una mayor participación de países no miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)—histórico referente del mercado

internacional— condujo a una alianza en muchos sentidos sorprendente—en opinión de Monaldi— entre esta organización y un grupo de naciones productoras acaudilladas por Rusia. Esta alianza (conocida como OPEP+) pretende defender los precios, pero su dinámica interna es compleja por la dificultad de conciliar intereses particulares. Por ejemplo, Arabia Saudí intenta periódicamente recuperar participación de mercado de manera acelerada en períodos de caída de precios, una práctica que impacta negativamente al mercado, pero que este país puede darse el lujo de implantar por sus costos de producción extraordinariamente bajos.

### Los modelos empresariales: privados y estatales

Monaldi disertó sobre la geopolítica energética en un reciente Encuentro en Conexión Global IESA titulado «La geopolítica del petróleo y el gas», organizado por la plataforma IESAlumni. Al ser consultado sobre los modelos de negocios que determinan la dinámica del petróleo y el gas sostiene que es un caso particular, porque los Estados controlan la producción y sobre todo los volúmenes de reserva.

Este hecho se explica por la elevada rentabilidad que ofrece la actividad petrolera, que hace en cierta medida «irrelevante» la búsqueda de eficiencia. Una empresa estatal puede «darse el lujo» de ser ineficiente, porque los grandes productores pueden mantener costos de alrededor de cinco dólares por barril y venderlo a más de cincuenta.

El caso de las empresas privadas es diferente, porque necesitan licencias de

operación, generalmente costosas, y tienen dificultades para acumular reservas. «Son muy pocos los países productores que permiten que actores privados tengan reservas propias» refiere Monaldi.

Las empresas estatales compiten, además, con ventajas en términos de riesgo. Monaldi pone el ejemplo de Shell, que se retiró de Guyana tras varios intentos fallidos de obtener una producción viable, mientras que Exxon perseveró a un costo muy alto.

«Es muy interesante que casi siempre las empresas estatales prefieren que la exploración corra por cuenta de los privados, por su elevado riesgo. Entonces, los privados tienen solo tres maneras de agregar reservas de petróleo: una es conseguir estos contratos de exploración y tomar riesgos muy grandes, comprar otra empresa que ya tenga reservas o ampliar sus volúmenes en campos ya existentes con nuevas tecnologías y exploración adicional», explica Monaldi.

#### Fuentes de inestabilidad

En opinión de Monaldi, el mercado energético siempre se ha caracterizado por una gran complejidad geopolítica, bien por factores estructurales (como regímenes políticos y jurídicos de excesivo control de la actividad) o por razones

### El aumento de la demanda de petróleo de China se ha ralentizado por el alza sustancial de las ventas de vehículos eléctricos, entre otros factores.

coyunturales. En este momento, la política arancelaria de Estados Unidos es una poderosa fuente de distorsión, porque las sanciones comerciales pueden presionar los precios al alza; sin embargo, el presidente Donald Trump intenta bajar las cotizaciones del crudo para dinamizar la economía, lo que parece una contradicción insalvable.

Otro elemento relevante es el claro incremento de la demanda de energía eléctrica por la masificación de la inteligencia artificial y las bases de datos. El manejo de estas infraestructuras crea expectativas muy elevadas para el consumo de electricidad en las próximas décadas.

Los países occidentales más ricos —que aparentemente habían llegado a sus picos de consumo de energías tradicionales— ahora pueden causar una gran recuperación de la demanda por sus plataformas tecnológicas. Los casos

más evidentes son Estados Unidos, Europa y Japón.

Monaldi alerta, en consecuencia, sobre un aumento no solo de la demanda de hidrocarburos líquidos, sino también de carbón. Esto implicaría un retroceso para los modelos de transición energética hacia combustibles más limpios. El reto de estas energías es mantener ciclos de suministro estable para las grandes plataformas tecnológicas, especialmente cuando estas se masifican a una enorme velocidad con nuevas aplicaciones y usos.

#### ¿Y dónde queda Venezuela?

Para Monaldi, el panorama de América Latina como proveedor energético es «frustrante» y el caso de Venezuela es, de hecho, el más grave, porque es el país que menos produce hidrocarburos con respecto a su potencial. La región tiene el segundo mayor potencial de reservas de hidrocarburos del planeta, después de Oriente Medio, sin incluir a Estados Unidos y Canadá.

Monaldi le pone números a una situación difícil de explicar. Estados Unidos y Canadá llegaron a producir 10 millones de barriles de petróleo por día, una cifra similar a la que se extraía en América Latina; pero ahora Norteamérica —excluido México— subió

su bombeo a 25 millones de barriles, mientras que el resto del continente bajó a un promedio de 7 millones.

Venezuela, que cuenta con enormes reservas, calculadas en 300.000 millones de barriles *in situ*, especialmente en la Faja Petrolífera del Orinoco, está muy por debajo de su potencial. Brasil se proyecta como el mayor productor de la región, con un potencial para extraer ahora 5 millones de barriles diarios, seguido de Guyana y Argentina como actor probablemente eficaz, si las políticas no estatistas se consolidan.

«Venezuela es la gran incógnita» dice Monaldi. Si en algún momento se produce un cambio institucional con la reinserción del país en el mercado internacional, rápidamente se podría convertir en el más importante polo continental de atracción de inversiones en petróleo y gas. «Por ahora, esa perspectiva no se ve». ■

## El empresario venezolano ha aprendido las lecciones de las crisis

Érika Hidalgo  
Periodista

**Tres empresarios cuentan sus historias. Adaptarse al ecosistema de negocios en Venezuela fue un reto significativo, pero no imposible. Requirió tiempo y creatividad hacerse de las herramientas necesarias para allanar el camino; la más importante: resiliencia.**

El término «resiliencia» se ha convertido en una suerte de definición de lo que significa hacer empresa en Venezuela. Ser resiliente es ser capaz de superar situaciones críticas y volver a la normalidad.

Esa capacidad de adaptarse al mundo de los negocios fue tema de análisis de la red IESAalumni en una conversación titulada «Crónicas de resiliencia del empresario venezolano». Participaron los empresarios y egresados del Programa Avanzado de Gerencia Isabel Amanda Álvarez, fundadora y presidente de Alimentos La Natera; Dino Cafoncelli, socio y director de Finanzas del Grupo Marmoca y presidente de la Cámara de Comercio de Maracaibo; y Rafael Mendoza, director de la empresa de distribución de medicamentos Nozomi Salud.

#### Venezuela: un mercado incierto y diferente

Para Dino Cafoncelli, empresario vinculado al sector de la construcción y dirigente gremial, el gran reto para el empresario en Venezuela consiste en enfrentar una multiplicidad de desafíos en un clima general de incertidumbre, lo que crea fortalezas y capacidades adaptativas que explican por qué muchas empresas de sectores en franca caída —como la construcción— aún permanecen en pie.

El grupo al que pertenece Cafoncelli también opera en Colombia, donde los retos son completamente distintos. En Venezuela hay que lidiar con inflación



Anna Ryzhkova / PEXELS

elevada, inestabilidad cambiaria y problemas de servicios públicos, entre otras restricciones, mientras que en el vecino país los desafíos son los bajos márgenes, la falta de fidelización de los consumidores y la fuerte competencia.

El empresario asegura que en Colombia se enfrentan los problemas normales de una empresa, como en casi toda América Latina, pero en Venezuela los obstáculos son muy particulares. Para Cafoncelli, la estructuración de equipos y alianzas es fundamental para gestionar la complejidad: es indispensable contar con redes internas y externas de personas, empresas e instituciones para operar en un mercado tan intrincado y lleno de incertidumbres.

Para Isabel Amanda Álvarez, quien dirige la empresa Alimentos La Natera, la resiliencia es la capacidad para tolerar el fracaso y seguir avanzando con un concepto claro y definido, además de una planificación estratégica bien estructurada, pero flexible. Está convencida de que emprender en Venezuela no es un acto de casualidad, sino más bien un acto de coraje. Llegó a esa conclusión tras su regreso al país, luego de pasar dos años en el exterior, para hacerse cargo de La Natera, una compañía especializada en la producción y comercialización de lácteos.

La empresaria encontró un país totalmente distinto, con nuevos problemas y, además, un mercado con 16 marcas en franca competencia. Tenía claro que debía hacer las cosas de manera distinta si quería vender más. Y así lo hizo. Sus ventas, lejos de disminuir, aumentaron día a día. Entendió, entonces, el valor de diferenciarse, de perfilar su propósito, de ser constante y disciplinada.

El economista y empresario Rafael Mendoza cree que la clave está en la capacidad de adaptarse y no reconocer el fracaso como un evento definitivo, sino como un paso en el camino. Su percepción de Venezuela es que es un país con condiciones cambiantes, por lo que un éxito actual no sirve como predictor del éxito futuro. Sostiene que con el fracaso ocurre exactamente lo mismo.

«Yo aprendí a amar este caos», dice Mendoza con determinación. «Aprendí que nosotros, como venezolanos, hemos vivido en caos y es frustrante, pero cada país tiene su caos y creo que nos aburriríamos en un país como Noruega, Suecia o Dinamarca». Para Rafael Mendoza, un rasgo de resiliencia que define al gerente venezolano es su capacidad para gestionar la incertidumbre, que es la pieza clave del escenario económico nacional.

### El capital humano: un valor diferencial

Mendoza opera en el sector salud, cuyo rasgo más relevante es la carga regulatoria, junto con los elevados costos. Apunta que es necesario desarrollar fortalezas específicas para administrar los negocios en función de sus elementos regulatorios y fiscales, porque en Venezuela estos son retos de primer orden.

Habla de la creación de «ecosistemas» tanto internos como externos que parten del capital humano de la organización, pero que incluyen a otras empresas e instituciones que permitan resolver problemas sobre la marcha. En Venezuela, la velocidad de reacción en la toma de decisiones es esencial.

Isabel Amanda Álvarez coincide en la importancia medular del talento, pero aporta un elemento fundamental: hay que crear mecanismos para mantener el control, especialmente cuando se trabaja en un mercado donde predomina la presencia masculina, en un país donde la capacidad del liderazgo femenino aún no se da del todo por sentada.

«Yo delego y confío, pero trato de no perder el control», confiesa Álvarez, quien maneja la fórmula 70-20-10, según la cual el 70 por ciento de las tareas

son delegadas de manera clara y concisa. Permite que el equipo tome decisiones y las asuma como retos. Para la empresaria, comenzar de nuevo y volver a crear un equipo en su sector no es tarea fácil, «además de que no existe un manual que te guíe».

Dino Cafoncelli, por su parte, sostiene que para un conglomerado familiar, en un sector que llegó a estar prácticamente paralizado como la construcción, no es posible hablar de retención del talento. En todo caso, hay que focalizarse en fidelizar al que se tiene. El Grupo Marmoca atravesó una reorganización que implicó cierre de sucursales y una costosa reducción de personal. Sin embargo, en el actual proceso de «resistencia», la gerencia decidió crear una especie de comisión tripartita interna institucionalizada para debatir la situación del negocio y gestionar las expectativas de accionistas, gerentes y trabajadores.

«Transparencia es el nombre del juego», comentó. «Eso nos permitió que la gente estuviese clara en que estábamos haciendo lo mejor que podíamos, que íbamos a pagar lo mejor que podíamos y que, si teníamos que implantar un salario híbrido en divisas y bolívares, eso era lo mejor que podíamos hacer». Cafoncelli comentó que la mayoría de la gente se quedó en la empresa.

#### No existe el momento perfecto

Los gerentes venezolanos han enfrentado un escenario que, visto en perspectiva, es una histórica sucesión de calamidades de distinto carácter, desde lo macroeconómico hasta la migración masiva de talento, pasando por la crisis de los servicios, la escasez de combustible y hasta una pandemia de escala global. Por ello, si de emprender se trata, no existe el momento perfecto, afirma Isabel Amanda Álvarez.

La metáfora que utiliza el presidente de la Cámara de Comercio de Maracaibo es que los gerentes venezolanos son hábiles bailarines: bailan cualquier música sin saber previamente cuál es la melodía. Por lo tanto, en su criterio, la planificación estratégica es medular, pero no debe ser rígida, porque gestionar un negocio en Venezuela requiere adaptarse paso a paso en la medida en que las circunstancias cambian.

La formulación de escenarios es, a su juicio, fundamental y lleva agua hacia su molino al señalar la importancia de la participación en gremios, porque permite el intercambio con otras empresas del sector, lo que desarrolla una visión clara de las realidades de los mercados y las expectativas que pueden definir su comportamiento. En un entorno como el nacional, un espíritu colaborativo es esencial, porque al final todos reman contra la corriente.

Para Rafael Mendoza, la clave del éxito en Venezuela es persistir cuando se tiene una idea de negocio viable, pero esa persistencia no debe ser irracional, sino adaptativa ante los cambios del contexto. A su juicio, los empresarios venezolanos han aprendido el arte del equilibrio, especialmente en materia de inversiones: no se puede sobreinvertir cuando las cosas andan bien ni subinvertir cuando surgen los problemas, como un cambio regulatorio imprevisto, la entrada de otro competidor o una contracción económica.

Los tres participantes en este foro de la red IESAalumni dejan claro que el empresario venezolano ha aprendido las lecciones que dejan las crisis, y una fundamental es el espíritu resiliente. Al final coinciden en que, si las circunstancias cambian, existe la experiencia necesaria para corregir el rumbo con eficiencia. Con espíritu optimista, ven en Venezuela una gran oportunidad en la que es imposible dejar de creer. ■

## «En el mercado farmacéutico hay una guerra por el espacio en el anaquel»: entrevista con Mauro Ruiz (Cosméticos CVET)

Ricardo Vallenilla  
Profesor del IESA

**El mercado farmacéutico venezolano muestra una recuperación significativa. Se ha desatado una «guerra por el espacio en el anaquel», impulsada por la entrada de 300 nuevas casas de representación. Aunque esto beneficia al consumidor con mayor variedad, también propicia prácticas poco éticas en el punto de venta, debido a la presión por la rotación y la visibilidad.**

La reciente edición del foro «Panorama Farmacéutico» (octubre de 2025), organizada por la Cámara Venezolana de Farmacia (Cavefar), dejó muchas iniciativas y buena información. El mercado farmacéutico muestra una recuperación auspiciosa en dólares, unidades y en la oferta de nuevos productos. Una entrevista con Mauro Ruiz, presidente de Cosméticos CVET, permitió despejar lo que está ocurriendo en el mercado farmacéutico venezolano.

**Ricardo Vallenilla:** Eres de la primera promoción de la maestría en Mercadeo y del primer grupo que hizo el diplomado en Mercadeo Farmacéutico del IESA. Has hecho carrera en el mundo farmacéutico. ¿Qué está pasando en las farmacias? ¿Cuál es la proporción entre medicamentos éticos (es decir, los que necesitan prescripción) y «medicamentos de venta libre» (los OTC, como se los conoce).  
**Mauro Ruiz:** Los productos de prescripción representan entre un setenta y un ochenta por ciento de las ventas de

Es indispensable contar con redes internas y externas de personas, empresas e instituciones para operar en un mercado tan intrincado y lleno de incertidumbres como el venezolano.

los laboratorios. Eso depende de cada laboratorio y su portafolio.

**Y en las cadenas de farmacias, ¿cuáles son las proporciones de las ventas? ¿Cincuenta y cincuenta?**

Probablemente, sesenta por ciento para los éticos.

**Siguen siendo muy importantes los éticos.**

Sí. Lo que pasa es que cuando se entra a una cadena de farmacias lo que se ve es lo que está en los anaqueles, pero en el inventario hay muchos más SKU [«unidades de mantenimiento de inventario», por sus siglas en inglés] de medicamentos éticos que de OTC.

**¿Qué está ocurriendo en el punto de venta? Mis contactos en el mundo farmacéutico me han dicho que hay una guerra por el espacio en el anaquel.**

Guerra siempre ha habido entre las farmacéuticas, solo que se ha recrudecido porque hay un factor, bien importante, que es la situación por la que está pasando el país, que ha hecho que el precio tenga mayor relevancia. Esto ha hecho que los laboratorios y las casas de representación hayan tenido que reducir de forma importante sus márgenes. Eso está limitando las herramientas que pueden utilizar en el punto de venta. Entonces, necesitan más visibilidad, empaques más vistosos, más llamativos, que atraigan a los consumidores, y eso es costoso. Cuando tienes productos cuyo precio promedio en el mercado es dos dólares, se hace complicado sacar alguna ganancia de ese poco margen que queda para invertirlo en promociones.

**O en paquetes, en combos, o en lo que sea para traspasárselo al usuario, al consumidor, al paciente. Me han hablado hasta de agresiones físicas, de especialistas de productos (merchandisers) que llegan y destruyen exhibiciones, ponen las de sus productos y bajan los de la competencia de nivel de estantería. ¿Eso está ocurriendo o puede llegar a ocurrir?**

Puede pasar, pero no es una estrategia. Probablemente, tiene que ver más con el personal que está laborando y la ética que le ponga a su día a día. Pero, en términos generales, no veo ninguna casa que haga eso. Siempre hay una oveja negra en la familia y puede valer-se de estrategias poco éticas para tratar de sacar alguna ventaja. En términos generales, sí hay una pelea importante, hay una lucha porque el espacio de anaquel es limitado y la oferta es muy extensa. ¿Qué ha pasado? Han entrado muchos nuevos participantes al mercado. Un dato de la Cámara de Farmacias señala que solo en 2022 se registraron 300 nuevas casas de representación en el país. Una de las cosas que está sucediendo es que las casas de representación están trayendo productos que existieron o existen en el país.

**¿Todavía hay productos que no han traído al país y ya están en el mercado internacional?**

Sí, los hay.

**Cuando asumo la voz del consumidor siempre digo que esa oferta, esa abundancia y esa variedad son beneficiosas para el consumidor.**

Totalmente.

**Esa abundancia siempre le da más opciones al consumidor y le permite obtener lo que mejor le satisface. Entonces, no le veo lo malo. Menciona que la oferta de productos excede el espacio que hay, pero a la vez hay muchas más cadenas y más farmacias. Es decir, está creciendo el espacio de manera equivalente.**

No, no es equivalente. Porque al final hay una gran cadena que tiene el cuarenta por ciento de todo el mercado farmacéutico o, al menos, del mercado de cadenas de canales modernos del mercado farmacéutico venezolano. Y esa cadena también tiene un espacio limitado. Entonces, quien termina sobreviviendo en ese espacio es el que esté mejor surtido, el que «no caiga en falla» y el que pueda dar los mejores precios.

**Y que, además, pueda cumplir las condiciones que ponen las cadenas, que también son importantes.**

Totalmente. Entonces, de ahí sale el tema que mencionas de la guerra y es con cuchillo entre los dientes, porque tienes que cumplir esas condiciones *sine qua non*. Y en la condición precio todo el mundo está tratando de dar el mejor precio, por supuesto.

**Hablaste de 300 empresas nuevas.**

En 2022, no tengo el dato más reciente. Pero menciono eso para que lo podamos ponderar.

**Quieres decir que 300 nuevas empresas están trayendo productos que, además, necesitan liquidar de la manera más rápida posible. Eso pone una presión en la rotación,**

«El abastecimiento está superbién. Son tantos los **proveedores** que quieren tener sus productos en los **anaqueles**, que las cadenas han puesto barreras para manejarlos».



Mauro Ruiz, fotografiado por Laura Morales Balza

**la exhibición y el punto de venta con menos recursos. Lo que lleva a aplicar otras prácticas, entre comillas, «éticas», del manejo del punto de venta y de la actuación en el punto de venta.**

Puede ser que el vendedor necesite que su producto rote y entonces va al punto y dice: «Rota el que esté mejor exhibido», «Aquí rota aquel», «Déjame el espacio claro para poner el mío y tapar el otro». Si la competencia no tiene a alguien que venga todos los días y revise el punto de venta, cuando se dé cuenta a lo mejor es tarde.

Quizás ese sea un llamado a que las empresas nuevas o empresas de importación de medicamentos desarrollen sus fuerzas de visitadores médicos y promotores, y desarrollen estrategias de punto de venta, de anaquel. Lo que me gusta de todo esto es que estén tratando de sacar siempre lo mejor, de cumplir las normas del punto de venta o las reglas del consumidor en el punto de venta; es decir, que continúen dando importancia a la exhibición, al tamaño de la exhibición, a la ubicación en el anaquel.

Al planograma.

Para ello, lo que hace falta es que las marcas y las organizaciones tengan estrategias de *trade marketing* [estrategias para agilizar la rotación de productos en el punto de venta].

Totalmente. El precio es solo una de las variables de toda la ecuación. Si no tienes a alguien que vaya y esté ahí presente, que cuide la presencia de tu producto en el anaquel, pueden pasar situaciones como que la competencia esté haciendo cosas que no sean las más éticas y a las que no estamos acostumbrados, al menos no en el sector farmacéutico de consumo masivo, que sí tiene muchos cuentos de este estilo.

**Y mucho más espacio y más tradición en el desarrollo de las estrategias.**

Y el canal es mucho más amplio.

**¿Se están registrando nuevos productos farmacéuticos, a propósito de lo que dices de que están sustituyendo a los que existen?**

Ahí hay algunas barreras altas que imponen las autoridades, en especial para productos con moléculas que nunca han sido comercializadas en el país. Las autoridades usualmente solicitan que quien registre un producto sea el dueño de la molécula. Eso dificulta que una casa de representación pueda traerla. Y digo casa de representación porque son las que usualmente representan las marcas de otros en el país. Entonces, si hay una nueva molécula que salió hace tres años y no se comercializó en Venezuela, no puede ser registrada en el país.

**¿Ni siquiera puede hacerlo la casa que representa a ese laboratorio?**

Pudiera ocurrir, siempre y cuando ese laboratorio le dé todo el sustento científico de investigación para que puedan registrarlo. No he visto el primer caso y no te podría asegurar que no es posible. La posibilidad siempre puede darse, pero no es algo sencillo. Por eso, cuando vas al mercado ves algo que una vez estuvo y volvió. Y comenzamos a ver productos y marcas. Puede haber gente joven que no los conoció, porque estuvieron diez años sin estar en el país.

**La mala noticia es que nos vamos quedando rezagados en innovación.**

Sí, es una realidad. Nos vamos quedando rezagados.

**En general, el abastecimiento está bastante mejor que hace unos años. ¿Tienes una idea de qué porcentaje de abastecimiento hay?**

En términos generales, está muchísimo mejor. La última cifra que vi era algo así como un noventa por ciento. Claro, cuando hilas más fino, hay enfermedades que se están quedando «huérfanas», por lo que acabamos de hablar. Pese a eso, el abastecimiento está superbién. De hecho, cadenas muy grandes como esta —que maneja el cuarenta por ciento— tienen serias dificultades con los proveedores: son tantos los que quieren registrar sus productos y tenerlos en los anaqueles, que las cadenas han puesto barreras para manejarlos. Llegué a saber que uno de sus compradores podría manejar 400 proveedores.

**Imaginate el grado de dificultad.**

Eso pinta un escenario totalmente distinto al de hace seis o siete años, cuando las cadenas, y ya no digo las farmacias sino todas las cadenas de autoservicio, registraban lo que les llevaran porque no tenían productos. Los laboratorios no iban a los clientes, eran los clientes los que iban y un laboratorio podía decir: «Tengo 1000 unidades. Te puedo vender 300 porque tengo que cumplir cuotas y tratar de garantizar que el producto esté en todo el país». Y el cliente podía decir: «Pero yo necesito 500». Y el laboratorio respondía: «Solo te puedo vender 300».

**Entonces, en el fondo, son buenas noticias.**

Son excelentes noticias. ■

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

## Ronald Aristimuño (Gastro No-mía): «Decidí comer»

Ricardo Vallenilla  
Profesor del IESA

**Ronald Aristimuño transformó su pasión por la gastronomía y las redes sociales en un negocio exitoso. Para este emprendedor, la credibilidad es un pilar fundamental para ganarse la confianza de la audiencia. Su formación en Mercadeo le permitió posicionar su marca en un sector cada vez más competido.**

Internet, las redes sociales y, en general, el ecosistema digital han creado una nueva forma de ganarse la vida: ser *influencer*. Este personaje se caracteriza por haber construido en las plataformas digitales una reputación de autoridad, conocimiento o autenticidad en un tema, sector o nicho muy específicos. También ha logrado congrega una comunidad de seguidores sólida y comprometida. Sobre estos temas conversamos con Ronald Aristimuño, egresado de la maestría en Mercadeo del IESA y alma, vida y corazón de Gastro No-mía, una cuenta en Instagram (@gastro.no.mia) que se dedica a... ya lo saben.

**Ricardo Vallenilla: Gastro No-mía se ha convertido en una marca muy importante y eso lo has logrado después de 2018. ¿Cómo lo has hecho?**

Ronald Aristimuño: En gastronomía, la gente pensaba que solo había las mismas dos o tres opciones para comer y yo, como siempre me han gustado las redes sociales, vi la necesidad de recomendar más sitios. Esta iniciativa comenzó en mi cuenta personal de Instagram, que es @ronaris. Al lugar donde iba hacía una pequeña reseña por las historias. No editaba, todo era muy orgánico. Un día le pedí a una amiga que me hiciera unas plantillas para llenarlas con la información. Estéticamente, me gusta que las cosas queden muy bonitas. Esas plantillas fueron un cambio. Todo esto lo

seguía haciendo en mi cuenta de Instagram. Luego vi que la gente comentaba: «No me importa la foto con tu papá», «No me importa si estabas aquí o allá. Quiero comida».

**El cliente siempre tiene la razón...**

Y me fui entusiasmando. Jamás en mi vida pensé que iba a trabajar en el sector gastronómico, porque venía trabajando desde hace muchos años con mi papá, que es economista y trabajaba en el área de finanzas. Un día abrí una cuenta de Instagram, que hoy se llama Gastro No-mía, y ahí empezó todo. Esto es un mundo que, desde hace siete años, es mi empresa.

**Ya respondiste la primera pregunta: qué es, cómo se construye un influencer gastronómico. Danos unas métricas, unas vanity metrics.**

En casi siete años hemos alcanzado 200.000 seguidores. Tenemos una página web con unos números maravillosos. En TikTok también estamos activos: ya casi llegamos a 60.000 seguidores. En TikTok e Instagram las métricas se comportan de maneras muy diferentes. La verdad es que ha sido un trabajo arduo. Gracias, obviamente, al equipo que hemos formado en Gastro No-mía, que ya somos seis personas, se ha logrado todo lo que tenemos y todo lo que vamos a hacer.

**¿Qué ha sido lo más difícil? ¿Qué es lo más duro? ¿Cuáles son los obstáculos?**

Lo más difícil, o lo más retador, es ganarte la confianza de la gente, mantener la credibilidad, porque por la credibilidad es como te empiezan a seguir las personas que confían en ti, porque la comida es algo muy subjetivo. Yo puedo recomendar algo que está buenísimo y tú me puedes decir que estoy loco, que está malísimo. Por eso hablo desde un punto de vista muy personal: «Mira, yo te cuento mi experiencia. Si tú quieres ir, hazlo bajo tu responsabilidad. Si te gustó, maravilloso, y si no te gustó, también». Porque, al final, los gustos son distintos.

Ahí nos dimos cuenta de que no coincidimos en eso, como todo en la vida. Pero creo que la credibilidad, ser sincero con tu público, ser cercano, son cosas básicas para construir una marca como Gastro No-mía o una marca personal. La credibilidad es muy importante; es lo que va a hacer que los clientes te vean y digan: «Esta persona está moviendo gente», «Es un influenciador», «Esta persona está haciendo que la gente vaya a un restaurante», «Esta persona está haciendo que consuman Minalba» y

así. Entonces, sin duda, siempre pongo la credibilidad como número uno.

**Tu punto de partida era que no había recomendaciones en Caracas y, sin embargo, ahora vemos que hay muchos influencers gastronómicos. ¿Cómo es la competencia entre ustedes?**

Si bien, en términos de mercadeo, entré en un «océano azul» [un mercado nuevo, con pocos competidores], hoy es un «océano rojo» [un mercado saturado con muchos competidores]. Entrar en ese momento nos dio la ventaja de construir una marca como la que tenemos hoy; que los mismos clientes que se nos acercaron desde el principio se mantengan con nosotros e incluso que lleguen clientes nuevos.

Sobre la competencia, creo que hay mucho compañerismo entre todos. Cada uno hace contenidos muy distintos y habla desde su punto de vista. Creo que sí tenemos una diferenciación en lo que queremos, que es apuntar más a hacer una guía gastronómica. Más allá de un Instagram en el que te sale un video y te recomienda un restaurante. Con la página web, Gastro-nomia.com, hemos posicionado eso de una manera mucho más seria: que el usuario se meta en la página y consulte dónde quiere comer. Listas como, por ejemplo, dónde comer panquecas, ya las puedes encontrar en la red. Esto ya es una transformación del contenido que se hace en las redes sociales: pasar a la página web y a otras cosas que vienen pronto.

**Has tocado varios conceptos de mercadeo. ¿Hiciste un plan? ¿Tuviste que definir tu posicionamiento o tu elemento de diferenciación? ¿O eso fue saliendo sobre la marcha?**

Ocurrieron las dos cosas. Eso fue inconscientemente. Es decir, ya venía con los conocimientos de la maestría y en la manera como empecé a organizar Gastro No-mía vi que, obviamente, había muchas cosas que aprendí en el IESA. Sin embargo, fue solo después cuando fui consciente de que apliqué esas nociones porque las aprendí en la maestría: «Sí, me acuerdo de esta clase», «Me acuerdo cuando vimos esto», «Mira el posicionamiento», «Cuando tú dices: «Dime tres cuentas de Instagram»... Ah, te refieres al *top of mind*» y así con distintas cosas como, por ejemplo, cuando te nombraba lo de la prioridad número uno. Las herramientas que aprendí en el IESA fueron primordiales para construir la marca que hoy tenemos.



Ronald Aristimuño, fotografiado por Samuel Kaufman

**No me respondiste si hiciste un plan o no.**

El plan vino y no vino: se hizo, pero después de que estaba consciente de que me iba dedicar a esto mi papá me dijo: «¿Trabajas conmigo o vas a comer? ¿Qué vas a hacer?». Y decidí comer.

**¿Te comes todo lo que te ofrecen? A veces veo en las publicaciones unas mesas tan opíparas que me digo: «Yo no podría ser influencer gastronómico». Si tengo que comer todo, ruedo.**

Siempre probamos. Si hay un plato de pasta que probé antes, son dos bocados y listo. No nos comemos el plato entero, sobre todo cuando hay más de cinco platos y somos dos personas. Lo que hacemos

es degustar. Si somos un grupo grande, generalmente no sobra nada en la mesa.

**¿Es todo en vivo o hay ensayo y prueba? ¿Cómo es eso? ¿Cómo funciona Gastro No-mía?**

Para reseñar un restaurante, primero tenemos que probarlo. Ahí no hay cámaras ni nada. Simplemente, somos unos comensales que fuimos a comer. Si nos gustó el restaurante, hablamos con los dueños para ofrecerles una reseña. Ahí sí viene toda la producción: cámaras, videos. La experiencia es ir a grabar lo que nosotros vivimos hace unos días, que nos gustó.

**¿Cuáles son los próximos proyectos? Tienes una plataforma**

**con marca, con branding, con planes. ¿Para dónde van ahora?**

Hay un producto que nos tiene muy entusiasmados. Una de las cosas que aprendimos en la maestría es que en Venezuela no existe, en el sector gastronómico y de restaurantes, el servicio de *mystery shopper* [un profesional que se hace pasar por cliente para evaluar la calidad de un producto o servicio]. Vamos a apuntar para allá. Ese servicio se empezó a ofrecer. Ya tenemos un par de restaurantes donde hemos hecho la prueba y nos ha encantado, sobre todo la respuesta de los restaurantes cuando le entregamos el informe que elaboramos después de la visita. Obviamente, yo no soy evaluador, porque ya la gente me conoce.

**Qué bueno que brinden servicio de *mystery shopper* a restaurantes. Eso es muy bueno para medir calidad de servicio, calidad de los alimentos...**

Al final, esto va a arrojar muchas estadísticas cuando se tenga un gran *pool* de restaurantes. Podremos decir: «En el ochenta por ciento de los restaurantes de Caracas la principal falla es esto o la gran ventaja es esta». Con estadísticas y análisis vendrán nuevas oportunidades de negocios. **FI**

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

«La credibilidad, ser sincero con tu público, ser cercano, son cosas básicas para construir una marca como Gastro No-mía o una marca personal».

# HENRY GÓMEZ SAMPER EN EL IESA: IMPULSOR DE LA GERENCIA PARA EL MUNDO EN DESARROLLO

Henry Gómez Samper dedicó al IESA la mayor parte de su vida profesional, caracterizada por su enorme capacidad de trabajo y el liderazgo asumido en Venezuela, América Latina y el mundo. Su empeño en la producción y la difusión de conocimiento atrajo al IESA reconocimiento internacional. Asegurar el mantenimiento y el desarrollo del IESA, contra cualquier adversidad, será siempre un compromiso ineludible con su memoria.

José Malavé

PARA HENRY GÓMEZ SAMPER (1932-2019), el desarrollo del IESA fue realmente su proyecto de vida, no solo por el tiempo y el esfuerzo que le dedicó, sino también por la capacidad de trabajo que desplegó y el liderazgo que asumió en los ámbitos nacional, regional e internacional. Comenzó como profesor en 1968 y ocupó todos los cargos de dirección: director académico (1970-76), director de Investigaciones (1976-81) y presidente (1981-92). Además, en 1993 fue distinguido con el nombramiento de profesor emérito por el Consejo de Profesores. Frank Briceño Fortique, quien lo conoció desde su llegada al IESA, resumió esa trayectoria con estas significativas palabras: «El profesor Gómez puede ser también considerado como uno de los fundadores del IESA, en donde hizo carrera durante por lo menos 30 años, (...) siendo en el camino el primer director académico, el primer director de investigaciones y el primer presidente del Instituto extraído del claustro».<sup>1</sup>

## Orígenes, formación y desarrollo de su visión internacional<sup>2</sup>

Henry Gómez Samper nació el 1.º de mayo de 1932 en Londres, donde su padre trabajaba en funciones diplomáticas. En 1938, Henry, su hermana y su madre viajaron a Colombia.

Recibió una excelente formación primaria en Bogotá, incluido un notable dominio de la lengua inglesa. Luego de estudiar la secundaria en la Rhodes High School de Nueva York, ingresó a la Universidad de Nueva York (NYU) donde se graduó de *bachelor of Science* en 1952, máster en Administración en 1954 y doctor en Economía y Administración en 1965.

Su carrera docente comenzó al terminar la maestría: primero como asistente y luego como instructor a cargo de cursos de mercadeo con un enfoque internacional. En 1959 publicó con Paul V. Horn, pionero de los estudios de negocios internacionales, el libro *International Trade* (Prentice-Hall). Esta experiencia marcaría dos vertientes esenciales de su vida intelectual y laboral: el interés en la actividad editorial, en la cual se destacó, y la perspectiva internacional que distinguió su carrera académica.

Aun sin terminar el doctorado, participó en un proceso de reforma de gran alcance de la Escuela de Administración de NYU, para introducir un enfoque internacional en sus objetivos, programas y métodos de aprendizaje. Como explica Luis Molina, Henry Gómez Samper fue llamado a colaborar en la reforma por su perfil multicultural y bilingüe, su experiencia exitosa con estudiantes extranjeros y el enfoque internacional de sus cursos.<sup>3</sup>

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

### Comienza la aventura venezolana: la UCAB

En 1966 la Escuela de Administración de NYU recibió la visita del rector de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) de Caracas; a Henry Gómez Samper, por ser el único profesor que hablaba español, le tocó atenderlo. La UCAB recibió apoyo de la Fundación Ford y la Universidad de Indiana para mejorar la calidad de la docencia y la investigación de su Escuela de Economía. Al terminar su doctorado, Gómez Samper debía salir de NYU por dos años, así que entró al Departamento de Economía de la Universidad de Indiana y viajó a Venezuela.

En la UCAB trabajó durante cuatro años como asesor de la Escuela de Economía. Empezó la selección de egresados interesados en estudiar un doctorado, para integrar un grupo inicial de investigadores, y desarrolló investigaciones para aprender sobre la economía venezolana y la administración de organizaciones públicas y privadas.<sup>4</sup>

### Creación del IESA<sup>5</sup>

En 1963 tres líneas de acción conducían a la creación de un instituto para formar gerentes en Venezuela: 1) la promoción de la formación de gerentes en países en desarrollo por organizaciones estadounidenses, 2) el esfuerzo de la empresa Creole Petroleum Corporation para formar cuadros gerenciales (liderado por Carlos Lander) y 3) la creciente actividad de la Asociación Venezolana de Ejecutivos para profesionalizar la gerencia en Venezuela (liderada por Frank Briceño Fortique). Estas líneas se entrelazaron en 1964 con un estudio de factibilidad encargado por las fundaciones Creole y Ford a una comisión dirigida por Robert Calkins (presidente de la Brookings Institution) y John Jeuck (profesor de la Universidad de Chicago), para la creación de un instituto de estudios de posgrado en administración tanto de negocios como del sector público.<sup>6</sup>

El plan de estudios para el nuevo instituto fue diseñado por un comité asesor integrado por profesores de las universidades Harvard, Chicago, MIT, Syracuse y Cornell, bajo la dirección de John Barr, decano de la Escuela de Gerencia de la Universidad de Northwestern. Según Henry Gómez Samper, por entonces solo Cornell tenía una escuela de administración que integraba gestión pública y privada. La falta de antecedentes y experiencias con un enfoque público-privado dificultaba la definición de un modelo para el IESA. La Fundación Ford aportó los recursos para traer profesores con experiencia, formar nuevos profesores y financiar el comité asesor.

El Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) fue creado en 1965. En 1967, Santiago Vera Izquierdo, decano de la Facultad de Ingeniería de la UCAB, fue nombrado presidente y en 1968, antes de terminar el cuarto año de su compromiso con la Fundación Ford y la Universidad de Indiana, Henry Gómez Samper fue invitado a participar como profesor visitante en el nuevo proyecto. La creación del IESA significaba un salto enorme para Venezuela en materia de estudios de



Henry Gómez Samper, fotografiado en el IESA a principios de los años noventa

Administración, que auguraba retos y dificultades. No obstante, para Gómez Samper, la oferta del IESA resultó atractiva:

La satisfacción profesional que me brindaba la experiencia del IESA y el goce que, en lo personal, me significaba vivir en lo que llamábamos la «capital del cielo» hizo que pronto optara por dejar atrás mis perspectivas de carrera en Estados Unidos y aceptara la invitación del IESA a unirme al cuerpo de profesores y desempeñar el cargo de director académico.

La dificultad para conseguir candidatos al Máster en Administración de Empresas y comenzar actividades académicas con un título que carecía de reconocimiento oficial afectaron la puesta en marcha del naciente instituto. Además, varias barreras impedían el crecimiento del IESA: 1) el pequeño mercado para estudios de posgrado en el país, 2) la inadecuada formación de quienes aspiraban a estudiar en el IESA (uno de cada tres aprobaba el examen de admisión), 3) el costo de oportunidad para quienes podían ser admitidos y tenían un empleo bien remunerado, y 4) la bonanza petrolera que permitió becar a miles de universitarios para estudiar en el exterior.

Las empresas petroleras apoyaron al Instituto hasta 1975, cuando fueron nacionalizadas. El gobierno acreditó al IESA en 1975, aunque su programa de maestría en Administración había empezado en 1968. En 1976, por recomendación del Consejo Nacional de Universidades y por decreto presidencial, se reconoció finalmente de manera oficial al IESA como instituto de estudios de posgrados.

En 1968, antes de terminar el cuarto año de su **compromiso** con la Fundación Ford y la Universidad de Indiana, Henry Gómez Samper fue invitado a participar como **profesor** visitante en el nuevo proyecto del IESA.

### El IESA y el desarrollo social

Desde comienzos de los años setenta, varios profesores vieron la gestión social como tema de investigación pertinente a la problemática del país, lo cual vinculó al IESA con fuentes de apoyo internacional y permitió la contratación de nuevos profesores e investigadores. El recién instalado gobierno de Carlos Andrés Pérez (1974-79) creó programas sociales como el vaso de leche escolar y los módulos de servicios en los barrios, que atrajeron la investigación en gestión social y condujeron a la publicación de casos docentes y otros materiales.

En 1973 Santiago Vera se retiró del instituto y Carlos Lander asumió la presidencia. Lander impulsó programas de gerencia para concejos municipales, dirigentes sindicales y otros públicos especializados. En esos años la Fundación Ford mostró también un marcado interés en el desarrollo social, que atrajo a Henry Gómez Samper ante los graves problemas que veía en Venezuela. Inició su trabajo en esta línea con profesores del IESA, que en 1977 se asociaron con los de escuelas de Filipinas, India y Brasil en un esfuerzo conjunto del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (Cladea) y el Comité Internacional de Gestión de Programas de Población (Icomp, por su sigla en inglés).<sup>7</sup>

Gómez Samper también gestionó recursos para financiar organizaciones sociales creadas a partir de proyectos de investigación. Una de ellas, dedicada a la promoción del control natal, resultó muy polémica. Pero los ataques no frenaron los programas para luchar contra la pobreza ni impidieron la asignación de recursos de las fundaciones Ford y Rockefeller. Relata Gómez Samper: «Teníamos más dinero por investigación que por cualquier otra entrada del IESA (...) los profesores salimos muy bien porque la época de las bonificaciones comenzó en ese entonces y, además, el IESA se sostenía».

### La presidencia de Henry Gómez Samper y el desarrollo del IESA

Después de superar el período de organización, promoción y puesta en marcha (1965-1970) siguió un período (1970-1980) caracterizado por el enfrentamiento entre grupos de fundadores que desconfiaban de los académicos —y querían perpetuarse en el control del Instituto— y profesores que percibían fallas en la gestión de recursos y un déficit acumulado que la administración no lograba superar. En 1981, Carlos Lander decidió entregar la Junta Ejecutiva del Instituto a los profesores y continuar en la presidencia del Consejo Directivo. Con ello logró que los profesores dieran forma a un modelo de servicio profesional que integrara sus talentos y los motivara a trabajar en función de las necesidades del IESA.

Al año siguiente, la Junta eligió a Henry Gómez Samper presidente, cargo que desempeñó de 1981 a 1992. Una de sus primeras decisiones fue emprender un proceso de reclutamiento de

profesores con doctorado para formar un cuerpo docente capaz de atender los programas tradicionales y los nuevos, como el Programa Avanzado de Gerencia (PAG). También comenzó un proceso de formación de investigadores, con egresados del IESA que luego realizarían estudios de doctorado.

En 1982, los profesores Moisés Naím y Ramón Piñango fueron nombrados, respectivamente, director académico y director de Investigaciones. Ese mismo año Cladea nombra a Henry Gómez Samper presidente. El IESA emprende entonces un audaz proyecto de publicaciones, con libros que despertaron mucho interés como *El caso Venezuela: una ilustración de armonía*. Temas que llamaron la atención fueron los de pymes y organizaciones sociales, sobre las cuales se sabía muy poco en Venezuela y América Latina. Un efecto positivo de las publicaciones fue el aumento de la demanda de educación ejecutiva.

Al finalizar sus más de diez años de presidencia lo sucedió Ramón Piñango. En palabras de Frank Briceño Fortique:

Han sido cuatro los presidentes del IESA, en sus primeros 35 años. Dos fundadores, Carlos Lander y Santiago Vera; y dos profesores, Henry Gómez Samper y Ramón Piñango. Lander, en su primera presidencia, sentó las bases; luego Vera estableció la academia; y para cerrar ese ciclo Lander, en su segunda presidencia, fue la transición a manos de los profesores; Gómez nos proyectó a nivel internacional y Piñango acentuó la institucionalización.<sup>8</sup>

Henry Gómez Samper puso en marcha una nueva etapa de desarrollo y actuación del IESA. En el país, contribuyó al análisis y la reforma de políticas sociales y económicas; y en el ámbito internacional, a la creación de nuevos mecanismos de fortalecimiento y colaboración entre las escuelas de Administración de diferentes regiones del mundo.

### Henry Gómez Samper y el desarrollo de la gerencia en América Latina y el mundo

La actividad desplegada por Henry Gómez Samper mostró que era posible desarrollar un proyecto académico de primer nivel en gerencia en América Latina.

La Red Internacional para el Desarrollo de la Gerencia (Interman, por su acrónimo en inglés) se creó en Ginebra (Suiza), en 1980, en el seno de la Organización Internacional del Trabajo, auspiciada por la Asociación para el Avance de las Escuelas Universitarias de Negocios (AACSB), la Fundación Europea para el Desarrollo de la Gerencia (EFMD), Cladea y otras organizaciones de distintas regiones, en respuesta al déficit mundial de gerentes competentes para la operación de empresas en países en desarrollo. Su objetivo era identificar «islas de

La actividad desplegada por Henry Gómez Samper  
mostró que era posible **desarrollar** un proyecto  
académico de primer **nivel** en gerencia  
en América Latina.

excelencia» y aplicar las mejores prácticas de administración. En los años setenta y ochenta hubo una expansión de empresas multinacionales (estadounidenses, japonesas y europeas), cuyos gerentes desconocían las realidades y culturas de los países donde operaban.

La respuesta fue desarrollar la investigación sobre gerencia en los cinco continentes. Varias escuelas estadounidenses y europeas se reunieron en la Universidad de Columbia (Nueva York). Luego se propuso una reunión de asociaciones de escuelas de administración de Asia, África y América Latina en Ginebra para empezar a conocerse y lograr que las escuelas de administración desarrollaran modelos de gerencia basados en estudios de casos que ilustraran la forma de operar organizaciones en cualquier continente. Henry Gómez Samper representó a Cladea en esa reunión y desarrolló nexos con la AACSB y la EFMD. Gracias a sus conocimientos sobre la formación de gerentes en Estados Unidos y América Latina, se convirtió en colaborador de Interman, fue invitado a formar parte de su directorio y finalmente fue designado presidente en 1989.

Henry Gómez Samper contó con importantes aliados, como Jacques Marcovitch (Universidad de Sao Paulo), Gabino Mendoza (Instituto Asiático de Administración, Filipinas) y Carlos Dávila (Universidad de los Andes). Dávila lo acompañó en la tarea de editar y publicar los resultados de las investigaciones de Interman. Las publicaciones fueron muy bien recibidas por la comunidad académica internacional. La revista *The International Executive* publicó una edición monográfica sobre Interman y una selección de trabajos.<sup>9</sup>

### Vuelta a Colombia y vinculación con Uniandes

Durante su estancia en Venezuela, Henry Gómez Samper acostumbraba hacer dos o tres viajes anuales para visitar a su familia en Bogotá y desarrollar su red de relaciones sociales y profesionales; especialmente, su contribución a la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Entre los integrantes de esa red se encontraban su primo Jaime Samper (exrector de la Universidad), Manuel Rodríguez, Carlos Dávila, Enrique Ogliastri, John Sudarsky, Raúl Sanabria, Jorge Cárdenas, Javier Serrano y María Lorena Gutiérrez, entre otros.

La experiencia y la reputación del IESA se convirtieron en referente para Uniandes. El decano Sanabria lo invitó a asesorar y organizar el sistema profesoral que replicó el establecido por el IESA. A finales de los años noventa, la Universidad Tulane comisionó a Henry Gómez Samper, John Trapani (decano de Administración de Tulane) y José de la Torre (decano de Administración de la Universidad Internacional de Florida) para asesorar la reforma del pregrado de Uniandes. En su informe recomendaron que los estudiantes hicieran más trabajos de campo sobre la realidad colombiana. El convenio del IESA con Tulane de 1999 para formar profesores e investigadores sirvió de modelo a Uniandes, que lo ejecutó con gran éxito. IESA también asesoró a la Facultad en programas de educación ejecutiva.


Después de dejar Venezuela para radicarse en Colombia en 2007, Gómez Samper se vinculó más estrechamente con la Facultad de Administración. Asumió la coordinación del Comité de Publicaciones, con el propósito de fortalecer el enfoque internacional y difundir la producción intelectual de los profesores.

Las palabras de cierre del magnífico trabajo biográfico de Luis Fernando Molina Londoño —que ha enriquecido esta modesta contribución— merecen ser citadas *in extenso*:



Henry Gómez Samper, Janet Kelly y Ramón Piñango, fotografiados en el IESA a principios de los años noventa

Para terminar, esta breve semblanza de uno de los grandes de la Administración en el continente muestra al maestro empeñado en la generación de conocimientos de gestión sobre empresas e instituciones venezolanas y latinoamericanas, que llevó al IESA a ser mundialmente reconocido. Su estilo directivo, investigación y docencia revela un académico coherente, empeñado por más de 50 años en la formación gerencial, la innovación, la gestión pública y de lo público, el sector social, las pymes y los modelos administrativos efectivos gestados fuera del mundo industrializado.

Nada podría quitarse ni, quizá, añadirse a estas palabras, aunque para los venezolanos, beneficiarios del enorme talento de Henry Gómez Samper, es necesario destacar la existencia del IESA como testimonio de su inconmensurable dedicación y capacidad de trabajo, cuyo mantenimiento y desarrollo, contra cualquier adversidad, será siempre un compromiso ineludible. 

### NOTAS

- 1 Briceño Fortique, F. (2018). *Gerencia hecha en Venezuela: el IESA en la memoria*. Ediciones IESA, pp. 47-48
- 2 Este artículo debe mucho al trabajo de Luis Fernando Molina Londoño: *Henry Gómez Samper (1932-): pensamiento y educación en administración desde América Latina. Su enfoque social y alcance internacional*. Facultad de Administración, Universidad de los Andes. 2015.
- 3 Molina (2015).
- 4 Tejero, J. y Gómez, H. (1967), *La banca comercial en Venezuela*. Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Católica Andrés Bello. Gómez, H. (1971), *Venezuela's iron ore industry*, en R. Mikesell y otros (eds.), *Foreign investment in the petroleum and mineral industries*, Johns Hopkins University Press-Resources for the Future.
- 5 Esta sección y las siguientes se basan en testimonios recogidos en una entrevista con Henry Gómez Samper, realizada en marzo de 2002 por Ramón Piñango, Patricia Klapp y José Malavé. Otra importante fuente de testimonios es el libro de Frank Briceño Fortique (2018).
- 6 Calkins, R. D. y Jeuck, J. E. (1964), *Report of mission to explore the feasibility of an institute of advanced administration in Venezuela*. Brookings Institution.
- 7 Gómez, H. (ed.) (1977), *Población y gerencia*, Cladea-ICOMP-Fundación Pathfinder; Gómez, H. y Bustillo, J. Á. (1979), *IESA: Shaping a viable strategy*, en D. Korten (ed.), *Population and social development management: A challenge for management schools*. Ediciones IESA.
- 8 Briceño (2018, p. 236).
- 9 Gómez, H. y Dávila, C. (eds.) (1994). *Innovation, Interman, and international business in Latin America*. *The International Executive*, 36(6), 659-756.

# SINGAPUR: DE PAÍS POBRE A LA SUIZA DE ASIA

## ¿QUÉ PUEDEN APRENDER LOS PAÍSES EN DESARROLLO?

Una intervención estratégica del Estado fue fundamental para el desarrollo de Singapur en dos fases: 1) movilización y control de la mano de obra para atraer inversión extranjera, y 2) inversión masiva en capital humano y educación. Este modelo ofrece una estrategia replicable para países en desarrollo: el crecimiento exitoso puede resultar de una planificación deliberada y adaptable.

José Manuel Puente  
e Isabel Jiménez Enríquez

El crecimiento sostenido de Singapur durante las últimas cinco o seis décadas hizo que el país pasara del tercer mundo al primero. Esto se atribuye a su eficaz planificación del desarrollo, a sus políticas estratégicas y, lo que es más importante, a una articulación eficaz de políticas laborales, industriales y educativas.

Gracias a la combinación de políticas de mano de obra y estrategias industriales, Singapur pasó rápidamente de ser una economía con base manufacturera de escaso valor agregado a un centro mundial de industrias intensivas en conocimiento y tecnología. En poco tiempo se convirtió en una de las naciones más prósperas y competitivas del mundo.

### La transformación económica de Singapur: más allá del mercado

Las teorías sobre el desarrollo económico se dividen generalmente en dos grandes enfoques:

- Economía neoclásica: mercados libres y mínima intervención estatal son los impulsores naturales del crecimiento.<sup>1</sup>
- Teorías estatistas: las estrategias dirigidas por el Estado, como las políticas industriales, son esenciales para corregir los fallos del mercado.<sup>2</sup>

Ambas perspectivas tienden a subestimar un factor clave: la movilización de la mano de obra. La transformación económica requiere no solo capital y mercado, sino también una fuerza laboral calificada y adaptable a las necesidades de la industria. La experiencia de Singapur ilustra cómo las políticas laborales estratégicas pueden cerrar la brecha entre los objetivos económicos y las realidades sociales.<sup>3</sup>

### *Fase I: industrialización y mano de obra disciplinada (1965-1978)*

Tras su expulsión de Malasia en 1965, Singapur poseía un gran desempleo y una fuerza laboral poco calificada. Su estrategia inicial se centró en la industrialización orientada a la exportación. Su objetivo era ofrecer una mano de obra disciplinada y de bajo costo para atraer a empresas multinacionales que buscaban sitios de fabricación económicos.

José Manuel Puente, profesor titular del IESA y profesor asociado del IE-Madrid  
Isabel Jiménez Enríquez, economista, estudiante de la maestría en Gerencia Pública del IESA



TY/UNSPASH

El Gobierno implementó políticas decisivas para este fin:

- Control laboral: Singapur promulgó las leyes de Empleo y de Relaciones Laborales (1968) para limitar el poder sindical y mantener los salarios bajos. Esta estrategia permitió evitar inflación salarial y garantizar estabilidad laboral, lo que atrajo inversión extranjera directa en sectores intensivos en mano de obra.<sup>4</sup> Para 1976, el sector manufacturero empleaba al 27 por ciento de la fuerza laboral.
- Reestructuración social y urbana: la Ley de Adquisición de Tierras (1966) permitió al Gobierno obtener terrenos a bajo costo para construir polígonos industriales y vivienda pública. Esto facilitó la transición de trabajadores informales hacia empleos estructurados y garantizó estabilidad social.<sup>5</sup>

### ***Fase II: hacia una economía posindustrial (de 1979 en adelante)***

A finales de la década de los setenta, Singapur reaccionó a las limitaciones de su modelo de mano de obra barata, especialmente ante la creciente competencia de países como China e India. Inició un giro estratégico hacia las industrias intensivas en capital, lo que exigía una transformación radical de la cualificación de la fuerza laboral.

La nueva estrategia se basó en el desarrollo del capital humano. La teoría del capital humano sostiene que la inversión en educación y capacitación incrementa la productividad y el crecimiento.<sup>6</sup> Las nuevas políticas incluyeron:

- Capacitación continua: se creó el Fondo de Desarrollo de Cualificaciones para financiar programas de mejora y recapacitación profesional. Estos programas permitieron a los trabajadores de la manufactura de baja cualificación migrar hacia sectores más avanzados como petroquímica, electrónica y servicios financieros.

- Inversión en educación: el énfasis en la educación, especialmente en áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemática, fue fundamental para crear una mano de obra especializada en ciencia y tecnología, y sentó las bases para el crecimiento de sectores de alto valor añadido.<sup>7</sup>
- Profesionalización del sector público: la competitividad de los salarios públicos con respecto a los del sector privado fue clave para atraer y retener talento, y fortalecer la capacidad institucional del país.

Gracias a estas políticas, entre 1978 y 1981 la inversión en capital fijo por trabajador aumentó un 71 por ciento y el valor añadido por trabajador, un 28 por ciento. A partir de los años noventa, Singapur se consolidó como uno de los principales centros financieros de Asia.

Algunos billetes de Singapur, como el de dos dólares, incorporan ilustraciones alusivas a instituciones educativas y estudiantes. Esta elección iconográfica forma parte de una serie temática que celebra valores nacionales como la educación, la justicia y el progreso, y refuerza el papel de la enseñanza en el desarrollo del país.

### **Singapur en las clasificaciones globales: un modelo exitoso de desarrollo**

La transformación estructural de Singapur se refleja en su posicionamiento sostenido en los principales clasificaciones de crecimiento económico, estabilidad laboral y expectativas de vida internacionales:

- Ciudades más innovadoras: 5.º lugar en 2025 (World Intellectual Property Organization).
- Competitividad económica: 1.º lugar en 2024 (IMD).
- Confianza institucional: 5.º lugar en 2024 (Edelman Trust Barometer).

- Libertad económica: 1.º lugar en el índice de 2023 (Heritage Foundation).
- Turismo y riqueza (ciudad más visitada y con más millonarios): 5.º lugar en 2023.
- Transporte público: 6.º lugar mundial en 2023 (TimeOut).
- Sistema financiero (centro financiero global): 3.º lugar en 2023 (Advisor Channel).
- PIB por persona y salud: 8.º en PIB per cápita y 3.º en menor índice de mortalidad (World of Statistics).
- Crecimiento sostenido: promedio superior al 5,4 por ciento en 25 años (The Spectator Index).
- Innovación y desarrollo humano: 8.º lugar en el índice de Innovación Global de 2021.
- Clasificado como país de alto desarrollo humano (ONU).
- Entorno empresarial: 2.º lugar en Doing Business 2020 (Banco Mundial).
- Competitividad global: presencia constante en los primeros lugares del Foro Económico Mundial.

### El modelo singapurense

Las claves del éxito de Singapur pueden resumirse en cinco pilares estratégicos:

1. Planificación centralizada y efectiva: el Gobierno ha desempeñado un papel activo en la planificación económica: dirige inversiones hacia sectores estratégicos y asegura que las políticas laborales respondan a las necesidades del mercado.
2. Educación y capital humano: la inversión en educación y formación de la fuerza laboral ha sido fundamental para adaptarse rápidamente a las exigencias cambiantes de la economía global.
3. Atracción de inversión extranjera directa: políticas favorables y estabilidad industrial han atraído a empresas multinacionales que buscan establecer operaciones en Singapur. Esto ha facilitado la transferencia de tecnología y conocimientos a la economía local.
4. Infraestructura de clase mundial: la inversión significativa en infraestructura creó un sistema de transporte eficiente y un entorno urbano bien planificado que apoya tanto a empresas como a residentes.
5. Marco legal eficaz: la combinación de un marco regulatorio sólido y una administración pública eficiente ha permitido la solución efectiva de conflictos comerciales, y garantizado la protección de los derechos de propiedad y la estabilidad jurídica necesaria para impulsar los negocios.

### Lecciones para los mercados emergentes


La experiencia de Singapur subraya la necesidad de alinear las políticas laborales con los objetivos industriales. El éxito del país contrasta con casos como los de India y Sudáfrica, que enfrentan un desajuste de cualificaciones o una falta de programas de capacitación efectivos que limitan su capacidad para atraer inversión extranjera directa.

Las principales lecciones son:

- Anticipar las necesidades del futuro: los gobiernos deben prever la demanda de cualificaciones y adaptar los sistemas educativos y de formación para satisfacerla.
- Integrar políticas laborales y sociales: las políticas sociales (como vivienda y ahorro obligatorio) pueden proporcionar estabilidad a los trabajadores durante las transiciones económicas.
- Adaptarse a las circunstancias: las estrategias de movilización laboral deben evolucionar con la realidad económica, como demostró el cambio de Singapur hacia industrias de mayor valor agregado.
- Fortalecer las instituciones: mantener salarios competitivos en el sector público es vital para retener talento y asegurar una gestión pública eficaz.

La transformación económica de Singapur es un poderoso ejemplo de cómo la intervención estratégica del Gobierno en los mercados laborales puede ser un motor del desarrollo sostenido. Desde el control institucional en las primeras etapas y su posterior apuesta por el capital humano, el país logró construir una fuerza laboral especializada y capaz de adaptarse a las exigencias de una economía global.

Este modelo muestra que el desarrollo no es producto exclusivo de las fuerzas del mercado, sino del diseño deliberado de políticas públicas que articulan lo económico con lo social. La experiencia singapurense ofrece una hoja de ruta para los mercados emergentes: la flexibilidad laboral y la intervención estatal son herramientas poderosas, pero su efectividad depende de su integración con mecanismos de equidad social, planificación educativa y fortalecimiento institucional que garanticen un crecimiento inclusivo y sostenible.

El caso de Singapur revela que el éxito económico no se alcanza únicamente con crecimiento, sino también con capacidad para transformar estructuralmente las condiciones de vida, la productividad y la gobernanza. Esta lección, para los países en desarrollo y particularmente para Venezuela, es tanto una inspiración como un llamado a la acción. 

### NOTAS

- 1 You, P. S. y Lim, C. Y. (1984). Singapore's development strategy. En P. S. You y C. Y. Lim (eds.), *Singapore: twenty-five years of development* (pp. 1-35). Nan Yang Xing Zhou Lianhe Zaobao.
- 2 Rodan, G. (1989). *The political economy of Singapore's industrialization. National State and international capital*. Macmillan.
- 3 Woo-Cumings, M. (1999). *The developmental State*. Cornell University Press.
- 4 Rodrik, D. (2004). *Industrial policy for the twenty-first century*. Social Science Research Network. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.617544>.
- 5 Rodan (1989).
- 6 Chua, B. H. (1995). *Communitarian ideology and democracy in Singapore*. Routledge.
- 7 Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- 8 Rodrik (2004).

La experiencia de Singapur ilustra cómo las **políticas** laborales estratégicas pueden cerrar la brecha entre los **objetivos** económicos y las realidades sociales.

# EXPANSIÓN Y TRANSFORMACIÓN: EL ECOSISTEMA DE LA ENERGÍA RENOVABLE EN ESTADOS UNIDOS

Alberto Levy

Los directivos y gerentes de empresas deben considerar cuidadosamente la selección de socios para desarrollar proyectos de energía renovable a gran escala. La primera pregunta es si el desarrollo del proyecto debe internalizarse o contratarse fuera de la empresa.

EL SECTOR de la energía renovable de Estados Unidos está no solo expandiéndose, sino también experimentando una profunda transformación. Impulsada por avances tecnológicos, políticas de apoyo y una creciente demanda de energía sostenible, la industria está cambiando su enfoque de simplemente aumentar la capacidad a construir una infraestructura confiable, flexible y totalmente gestionable.

La adquisición de componentes eléctricos es una tarea compleja, influida por la volatilidad de la cadena de suministro, factores geopolíticos y estrictos requisitos de calidad y cumplimiento. Navegar con éxito este ecosistema requiere un enfoque holístico para la selección de socios y una gestión de riesgos sólida en la adquisición y el cultivo de relaciones transparentes y mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Esta evolución está respaldada por la creciente prominencia de los contratistas de ingeniería, adquisiciones y construcción (EPC, por sus siglas en inglés), que actúan como un único punto de responsabilidad para proyectos a gran escala y «llave en mano». Pero el ecosistema incluye una diversa gama de actores, desde financistas hasta organismos reguladores, cada uno con un destacado papel en la configuración del destino de un proyecto.

## El dominio del modelo llave en mano

Para los desarrollos a escala de servicios públicos, el contrato EPC se ha convertido en el marco preferido. Este modelo ofrece a los propietarios del proyecto un precio y una fecha de finalización garantizados, y elimina eficazmente el riesgo de parte significativa del esfuerzo, al transferir la responsabilidad de la ejecución a una única entidad responsable.

Una variante especializada, el EPC de cobertura total (*full-wrap EPC*), lleva esto un paso más allá: el contratista asume la responsabilidad total de cada faceta del proyecto, desde el diseño inicial hasta la puesta en marcha final. Este enfoque, aunque incurre potencialmente en una tarifa inicial mayor, refleja una industria en maduración en la cual la estabilidad financiera y la garantía operativa son los principales impulsores de la inversión.

Pero este modelo integral no es el único camino. Los propietarios de proyectos pueden optar por modelos de entrega alternativos, según sus capacidades internas y su apetito por el riesgo:

Alberto Levy, consultor en financiamiento, diseño y gestión de proyectos y empresas de energías renovables, transmisión y distribución, y transacciones de mercados eléctricos



Venti Views / UNSPLASH

- Diseño y construcción (DB, por sus siglas en inglés). En este modelo, una entidad es responsable de las fases de diseño y construcción de un proyecto. Este enfoque puede ofrecer mayor transparencia y menor riesgo potencial que los modelos completamente desagregados, porque el diseño y la construcción están integrados en un solo contrato. Algunas empresas ofrecen servicios integrales que abarcan ingeniería, diseño arquitectónico, planificación, cálculo y gestión de la construcción, lo que revela su capacidad para entregar proyectos en este marco integrado.
- Gestión de ingeniería, adquisiciones y construcción (EPCM, por sus siglas en inglés). Estos modelos permiten a los desarrolladores mayor control sobre el diseño y las adquisiciones, mientras se benefician de la experiencia en gestión del contratista.
- Contratación desagregada. Un enfoque desagregado divide un proyecto en acuerdos separados para el suministro, el diseño y la construcción. Este modelo implica dividir el proyecto en contratos separados para diversas funciones, como suministro de equipos, diseño y construcción separados, complementados con un acuerdo de gestión. Si bien este enfoque otorga al propietario máximo control sobre cada componente y proveedor individual, aumenta la complejidad de la gestión y eleva el riesgo general asumido por el propietario, pues se vuelve responsable de integrar y coordinar a múltiples contratistas y gestionar posibles problemas de interfaz.

La decisión estratégica de elegir un modelo de entrega particular depende del apetito de riesgo del propietario y sus capacidades organizativas internas. Los propietarios que poseen equipos internos sólidos de ingeniería, adquisición y

gestión de proyectos pueden optar por los modelos EPCM o desagregados. Esto les proporciona mayor control sobre las especificaciones de diseño y la selección de equipos, y potencialmente lograr ahorros al gestionar estos elementos directamente. Por su parte, los propietarios que priorizan la transferencia integral de riesgos, la gestión simplificada de proyectos y los resultados garantizados, particularmente para proyectos grandes o complejos, generalmente favorecen el modelo EPC. Esta elección representa una compensación fundamental entre el deseo de control directo y la optimización potencial de costos frente a los beneficios de la mitigación de riesgos y una ejecución optimizada.

### Una compleja red de influencias

Más allá de las relaciones contractuales directas, un ecosistema más amplio de partes interesadas ejerce una influencia significativa sobre los resultados del proyecto y las decisiones de adquisición.

- Entidades financieras y prestatarias: estas instituciones son más que simples proveedores de capital: son guardianes técnicos *de facto*. Para mitigar su riesgo, a menudo requieren tecnologías probadas con historiales establecidos y garantías sólidas de los fabricantes de equipos. Esta preferencia por proveedores «bancables» puede favorecer inadvertidamente a los actores establecidos sobre los innovadores más nuevos y menos probados. El auge de los mecanismos de «finanzas verdes» alinea aún más los flujos de capital con proyectos que cumplen estándares ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés).
- Ingenieros independientes: al actuar como asesores objetivos de terceros, proporcionan supervisión técnica

### Comparación de modelos de ejecución de proyectos

Característica	Ingeniería, adquisiciones y construcción (EPC)	Gestión de ingeniería, adquisiciones y construcción (EPCM)	Contratos desagregados
<b>Responsabilidad</b>	Punto único de responsabilidad para diseño, adquisiciones, construcción y puesta en marcha	El contratista gestiona/supervisa y el propietario retiene diseño/adquisición	El propietario gestiona múltiples contratos separados (diseño, suministro, construcción)
<b>Riesgos</b>	El contratista asume todo el riesgo (costos, retrasos, rendimiento)	El propietario asume riesgos de construcción y adquisición	El propietario asume el mayor riesgo de integración, costo y cronograma
<b>Control del propietario</b>	Menos control una vez firmado el contrato: solución llave en mano	Mayor control sobre diseño y adquisición	Máximo control del propietario sobre todos los aspectos
<b>Complejidad para el propietario</b>	Baja (punto único de contacto)	Moderada (gestiona al contratista EPCM y contratos directos)	Alta (gestiona múltiples contratistas e interfaces)
<b>Implicaciones de costo</b>	Precio del contrato inicial generalmente mayor (debido a la transferencia de riesgo)	Costos directos potencialmente menores, pero costos de gestión indirectos mayores	Costos directos potencialmente menores, pero mayor riesgo de sobrecostos
<b>Idoneidad</b>	Ideal para proyectos llave en mano y complejos, y propietarios que buscan transferir riesgos	Adecuado para propietarios con sólidas capacidades internas que desean más control	Para propietarios con experiencia interna significativa y alta tolerancia al riesgo

durante todo el ciclo de vida de un proyecto. Evalúan proyectos, identifican y mitigan riesgos técnicos y financieros, y revisan una amplia gama de documentos, desde planos de diseño hasta acuerdos de interconexión. Su sello de aprobación es a menudo un requisito previo para asegurar la financiación del proyecto.

- Equipos de operaciones y mantenimiento (O&M): la experiencia práctica de los equipos de O&M ofrece una realimentación invaluable que influye en las futuras decisiones de adquisición. Sus conocimientos de la fiabilidad en el mundo real y el rendimiento a largo plazo de los componentes pueden llevar a una preferencia por equipos más duraderos y de fácil mantenimiento, incluso si tienen un costo inicial mayor, lo que refleja una perspectiva de costo total de propiedad (TCO, por sus siglas en inglés).
- Organismos reguladores: las agencias federales, estatales y locales crean un marco complejo de políticas y estándares que dictan las reglas del juego; estos incluyen estándares de cartera de renovables, requisitos de permisos y regulaciones ambientales. Códigos y estándares

específicos (por ejemplo, IEC, UL, NEC) rigen el diseño y la instalación de componentes eléctricos. Además, los requisitos de contenido nacional y las políticas comerciales, como las influidas por las tensiones geopolíticas entre Estados Unidos y China, pueden afectar significativamente las cadenas de suministro.

#### La geopolítica de una red verde

La volatilidad de la cadena de suministro global y la geopolítica son también factores importantes. Por ejemplo, los precios de componentes esenciales como transformadores de potencia y cables casi se han duplicado desde 2021, y los plazos de entrega para cables de corriente continua (CC) se han extendido más allá de los cinco años. Las tensiones geopolíticas han afectado el suministro de sistemas de almacenamiento de energía en baterías (BESS, por sus siglas en inglés), con la caída de la cuota de mercado de las empresas chinas en América del Norte del 17 al 10 por ciento en 2024.

Este entorno ha creado un imperativo estratégico para la selección de socios. Al elegir un EPC, el propietario de un proyecto debe mirar más allá del costo. Los criterios clave incluyen

La adquisición de componentes eléctricos es una tarea compleja, influida por la volatilidad de la cadena de suministro, factores geopolíticos y estrictos requisitos de calidad y cumplimiento.

## Panorama del mercado EPC de energía renovable de Estados Unidos por tipos de tecnologías

(capacidad/cuota de mercado)

Tipos de tecnologías	Cuota de mercado/capacidad	Tendencias y perspectivas
<b>Solar</b>	Capacidad nueva predominante desde 2021: el 69 % de la nueva capacidad en el T1 de 2025 y el 54 % de la nueva capacidad de generación eléctrica en 2023	Rápido crecimiento y liderazgo de la transición energética, competitividad en aumento
<b>Eólica</b>	El 22 % de las adiciones de capacidad de energía eléctrica en 2022; la eólica terrestre representa el 65 % del mercado en 2024	Segunda mayor fuente de adiciones y desarrollo concentrado en Llanuras, Medio Oeste y Sur (ERCOT, SPP, MISO)
<b>Sistemas de almacenamiento de energía en baterías</b>	El 13 % de la nueva capacidad en el T1 de 2025; California (7,3 GW) y Texas (3,2 GW) tienen la mayor capacidad instalada	Rápido crecimiento, a menudo combinado con solar; las tensiones geopolíticas entre Estados Unidos y China afectan el suministro
<b>Gas natural renovable</b>	433 instalaciones operativas en América del Norte (crecimiento del 44% en un año)	Crecimiento significativo en la conversión de residuos en energía: aprovecha la infraestructura de gas natural existente
<b>Hidroeléctrica</b>	El 6,2 % de la generación total de electricidad en 2022; el 97 % del aumento de la capacidad de almacenamiento por bombeo proviene de mejoras a la flota existente	Fuente renovable estable y madura; foco en la modernización y la adaptación de presas sin generación eléctrica

el historial probado del contratista, su experiencia técnica y su estabilidad financiera. La capacidad de ofrecer una solución integral de principio a fin también es muy valorada, pues simplifica la gestión del proyecto al consolidar las responsabilidades en una sola entidad. La importancia de las relaciones locales y el enfoque regional también son ventajas significativas para un EPC, porque muestran familiaridad con las regulaciones locales, los mercados laborales y las cadenas de suministro.


### El estado actual: actores y segmentos clave

El mercado de energía renovable de Estados Unidos es un mosaico de crecimiento dinámico y concentración regional:

- Energía solar: ha sido el principal motor de las nuevas adiciones de capacidad a la red de Estados Unidos desde 2021, impulsada por una creciente competitividad y políticas de apoyo. Los EPC líderes en este segmento incluyen a SOLV Energy y McCarthy Building Companies, que han instalado 13,6 gigavatios y más de 17 gigavatios de capacidad solar fotovoltaica, respectivamente.
- Energía eólica: fue la segunda fuente de adiciones de capacidad de energía eléctrica en Estados Unidos en 2022, al aportar el 22 por ciento de la nueva capacidad. El desarrollo se concentra en las Llanuras, el Medio Oeste y el Oeste. Actores clave como Blattner Company han construido un impresionante 25 por ciento de la capacidad eólica a escala de servicios públicos del país.
- Sistemas de almacenamiento de energía en baterías (BESS): representaron un significativo 13 por ciento de la nueva capacidad en el primer trimestre de 2025, lo

que refleja su creciente importancia en la estabilización de la red. El crecimiento se concentra en California y Texas. Tesla sigue siendo un proveedor dominante, mientras que EPC como Baker Electric y Mortenson participan activamente en proyectos a gran escala.

- Gas natural renovable (GNR): este sector ha experimentado un crecimiento notable, con un aumento del 44 por ciento en las instalaciones operativas en un solo año. Empresas como Archaea Energy (una empresa de BP) y Ameresco se especializan en convertir los flujos de residuos en gas de calidad para gasoductos. El mercado está fragmentado y su presencia regional está determinada por la proximidad a las fuentes de materia prima como vertederos y granjas.
- Energía hidroeléctrica: como contribuyente maduro y estable a la matriz energética, el crecimiento del sector hidroeléctrico está impulsado predominantemente por las actualizaciones de las instalaciones existentes, en lugar de nuevas construcciones. Los actores clave incluyen a Voith Hydro y GE Vernova, que se centran en modernizar la envejecida flota de Estados Unidos.

El mercado de energía renovable de Estados Unidos muestra un panorama dinámico y avanzado donde la capacidad de gestionar el riesgo, navegar por las complejas relaciones con las partes interesadas y ofrecer soluciones integradas y con visión de futuro separará a los líderes de los rezagados. Los significativos compromisos financieros y los objetivos de políticas a largo plazo crean un entorno estable para la inversión y el crecimiento continuos en este sector clave. 

El mercado de **energía** renovable de Estados Unidos es un mosaico de **crecimiento** dinámico y concentración regional.

# PSICOLOGÍA Y FINANZAS: LOS SESGOS COGNITIVOS DEFINEN EL ÉXITO Y EL FRACASO

Carlos Navarro

Las decisiones financieras están cargadas de emociones y el ideal del «inversionista racional», que toma decisiones frías y calculadas, solo existe en la teoría. Los sesgos cognitivos son fuerzas que afectan el rendimiento de las carteras de inversión. Por fortuna existen estrategias para mitigar estos impulsos y fomentar decisiones sensatas.

EN EL MUNDO de las finanzas, dominado por modelos cuantitativos y por la búsqueda de equilibrios y optimización, se ha creado el ideal del «inversionista racional» u *homo economicus*. Este ser ficticio decide con una lógica impecable e intenta siempre maximizar su beneficio de forma objetiva. Pero la realidad del mercado es mucho más visceral.

Las decisiones financieras rara vez se toman en un vacío emocional. Esto lo saben tanto los que ejecutan operaciones bursátiles en segundos como los gerentes que aprueban presupuestos millonarios o los inversionistas que planifican su futuro. Las decisiones financieras están influidas por una arquitectura mental forjada por la evolución humana, llena de atajos, sesgos y reacciones instintivas. Esta interesante y, a menudo, costosa intersección entre la mente humana y el mercado financiero es el campo de estudio de las «finanzas conductuales».

La teoría de la prospectiva, una de las piedras angulares de esta disciplina, desentraña dos de los impulsos más poderosos que afectan las decisiones financieras: la aversión a la pérdida y, una de sus consecuencias, la tendencia a asumir riesgos precisamente cuando se está perdiendo. Estos sesgos se manifiestan en la gestión de carteras de inversión y en las decisiones estratégicas de las empresas, y muestran que la psicología es tan importante como la matemática.

## El motor oculto de las decisiones: la teoría de la prospectiva

Desarrollada por los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky, esta teoría revolucionó la economía: mostró que, en condiciones de incertidumbre, las elecciones humanas son sistemáticamente predecibles, pero no siempre racionales.<sup>1</sup> De hecho, son «predeciblemente irracionales».<sup>2</sup> A diferencia de los modelos clásicos que suponen una evaluación objetiva de probabilidades, la teoría de la prospectiva muestra cómo funciona realmente la mente financiera.

### *Aversión a la pérdida: el dolor que paraliza y la ganancia que satisface menos*

El hallazgo central de esta teoría es la aversión a la pérdida: el impacto emocional de una pérdida es mucho más potente que la satisfacción de una ganancia equivalente. La angustia de perder 500 dólares es, para la mayoría, el doble de intensa que la alegría de ganar esa misma cantidad.

Carlos Navarro, profesor del IESA



Mohamed Hassan / PIXABAY

Esta asimetría tiene profundas raíces evolutivas: para los antepasados de la prehistoria humana desestimar una amenaza (un depredador, por ejemplo) podía costarles la vida, mientras que pasar de largo frente a una oportunidad (como un árbol cargado de frutas) solo significaba perder una posible comida. El cerebro está «cableado» para priorizar la mitigación de las amenazas.

Este principio se refleja en la valoración del dinero. La satisfacción que produce ganar los primeros 1.000 dólares es inmensa. Sin embargo, la satisfacción adicional de pasar de ganar 100.000 a 101.000 dólares es mucho menor. El impacto de cada dólar adicional ganado se va reduciendo; es lo que se conoce como «sensibilidad decreciente». Lo mismo ocurre con las pérdidas: el dolor de perder los primeros 1.000 es agudo, pero el dolor adicional de pasar de perder 100.000 a 101.000 es subjetivamente menor. Esta lógica aparentemente simple tiene consecuencias enormes en el comportamiento financiero.

***La paradoja inesperada: aceptar riesgos para evitar pérdidas seguras***

Mientras que en escenarios de ganancias se suele preferir la seguridad («más vale pájaro en mano que cien volando») ocurre lo contrario cuando las personas enfrentan pérdidas seguras. Considere estas dos situaciones:

1. Escenario de ganancia: se ofrece elegir entre A (recibir 4.500 dólares con total seguridad) y B (una apuesta con un 90 por ciento de probabilidad de ganar 5.000 dólares y un 10 por ciento de ganar 0 dólares). La mayoría de las personas elige la opción segura A: prefiere asegurar una

ganancia atractiva antes que arriesgarse a no obtener nada. La aversión al riesgo es mayoritaria.

2. Escenario de pérdida: ahora se debe elegir entre C (una pérdida segura de 4.500 dólares) y D (una apuesta con un 90 por ciento de probabilidad de perder 5.000 dólares y un 10 por ciento de no perder nada). Aquí la mayoría cambia de bando y elige la opción arriesgada D. La idea de aceptar una pérdida segura es tan dolorosa que las personas prefieren arriesgarse a una catástrofe mayor con tal de tener una pequeña esperanza de evitar la pérdida por completo.

Para Kahneman y Tversky la lección es clara: cuando las personas enfrentan opciones muy desfavorables, prefieren el riesgo.

**Implicaciones para operadores bursátiles e inversionistas: la batalla en la cartera**

Los sesgos cognitivos no son curiosidades académicas: son fuerzas que afectan directamente el rendimiento de las carteras de inversión.

***El efecto de disposición: el costoso hábito de vender ganadores y aferrarse a perdedores***

Uno de los errores más comunes y documentados es el efecto de disposición: la tendencia a vender muy rápidamente los activos que han subido de precio y a mantener durante mucho tiempo los que han bajado. Un inversionista racional sabe que el precio de compra es irrelevante para la decisión de vender; lo único que importa es el potencial futuro del activo.

La psicología traiciona. Vender una acción con ganancia permite registrar una victoria en la contabilidad mental

y produce una dosis de placer. Por el contrario, vender un activo «en rojo» significa formalizar una pérdida, un acto psicológicamente doloroso que se prefiere posponer. Las personas se aferran a la esperanza irracional de «al menos recuperar la inversión».<sup>3</sup>

El hallazgo original se encontró en el análisis de patrones de transacciones a gran escala. Por un lado, el estudio de la historia de transacciones de inversionistas individuales entre 1964 y 1970 reveló que, aproximadamente, el 40 por ciento de las ventas realizadas correspondieron a pérdidas: un patrón uniforme que contradice la concentración de realización de pérdidas a corto plazo esperada por la teoría fiscal. Por otro lado, al analizar los datos agregados de fondos mutuos (1961-1981) con costos de transacción insignificantes, se encontró que la tasa media de ventas (rescates) era mayor en periodos de ganancias que en periodos de pérdidas. Estos hallazgos mostraron que los sesgos psicológicos —la disposición— anulan sistemáticamente los incentivos racionales, lo que confirma que la tendencia a vender ganadores muy pronto y mantener perdedores durante mucho tiempo es un fenómeno costoso y generalizado en el comportamiento de mercado.<sup>4</sup>

Para el operador financiero, el efecto de disposición puede llevar a cortar demasiado pronto las ganancias de una operación exitosa por miedo a que se revierta, mientras que se deja correr una operación perdedora con la esperanza de que vuelva al punto de entrada. Como resultado, una pequeña pérdida se puede convertir en una catástrofe.

Para combatir este sesgo es clave establecer reglas antes de entrar en una operación. Definir un precio objetivo (toma de ganancias) y un límite de pérdida (*stop-loss*) y respetarlos rigurosamente ayuda a externalizar la decisión y proteger a los operadores de sus emociones.

#### **El punto de referencia: todo es relativo**

La teoría clásica supone que lo importante es la riqueza total, pero la realidad es que las personas evalúan su desempeño en función de un punto de referencia. Este punto de referencia es subjetivo y puede cambiar. Para un inversionista puede ser su precio de compra, el mayor valor que alcanzó su cartera (*high-water mark*) o el rendimiento alcanzado por un amigo.

Un gestor de fondos puede lograr un ocho por ciento de retorno para su cliente; pero si el índice de mercado subiera un doce por ciento, el cliente podría percibir ese ocho por ciento como una «pérdida» relativa y sentirse insatisfecho. Dos personas con un patrimonio final idéntico de un millón

de dólares tendrán sentimientos opuestos si una empezó con 500.000 y la otra con dos millones. La historia y el punto de partida importan.

#### **Aversión miope a las pérdidas y el rompecabezas de la prima de las acciones**

La aversión a la pérdida también explica por qué las acciones han ofrecido históricamente una rentabilidad muy superior a la de los bonos, un fenómeno conocido como el rompecabezas de la prima de capital (EPP, en inglés).

La explicación conductual es que no se teme tanto a la volatilidad como a las pérdidas. Como las acciones fluctúan más, si se revisa la cartera diariamente es muy probable que se vean con frecuencia números rojos. Cada una de esas observaciones produce una pequeña dosis de dolor. Para compensar este malestar psicológico, magnificado por la revisión constante, los inversionistas exigen una prima de riesgo mucho mayor a largo plazo. Quienes tienen un horizonte de inversión largo, pero un horizonte de evaluación corto (revisan su cartera todos los días) son los más vulnerables a este sesgo, que los lleva a vender en pánico durante las caídas del mercado.

#### **Implicaciones para gerentes y directores financieros: sesgos en el séquito ejecutivo**

Los mismos sesgos que afectan a los mercados influyen en las decisiones estratégicas de una empresa.

#### **La falacia del costo hundido: cuando el pasado condena al futuro**

La falacia del costo hundido es la tendencia a seguir invirtiendo en un proyecto fallido, simplemente porque se ha invertido mucho en él. Desde un punto de vista racional, los costos pasados son irreversibles y no deberían influir en las decisiones futuras, que deben basarse solamente en los flujos de caja esperados.

Pero, para un gerente, abandonar un proyecto en el que ha invertido tiempo, capital y reputación implica formalizar una pérdida y enfrentar un fracaso personal y organizacional. Es psicológicamente más fácil seguir inyectando presupuesto con la esperanza de un milagro que admitir el error.

Esto ocurre en proyectos de tecnología de información que superan excesivamente el presupuesto y los plazos, campañas de mercadeo ineficaces que se mantienen por la inversión realizada y divisiones de negocios no rentables que se sostienen artificialmente para evitar el dolor de una reestructuración. El

Cuando una empresa enfrenta una situación crítica (pérdida de cuota de mercado, tecnología disruptiva), la aversión a aceptar una pérdida controlada pero segura puede llevar a la gerencia a asumir riesgos desmedidos.



Tung Lam / PIXABAY

resultado es una mala asignación de capital, que desvía «dinero bueno» para perseguir «dinero malo» y destruye valor para la compañía. Para combatir este sesgo, las organizaciones pueden implementar *pre-mortems* (imaginar que el proyecto fracasó y analizar las posibles causas), establecer hitos claros para la reevaluación de proyectos o crear comités de revisión independientes para decisiones de inversión importantes.

### **Gestión de crisis: la apuesta desesperada de «todo o nada»**


Cuando una empresa enfrenta una situación crítica (pérdida de cuota de mercado, tecnología disruptiva), la aversión a aceptar una pérdida controlada pero segura puede llevar a la gerencia a asumir riesgos desmedidos. En lugar de optar por una reestructuración dolorosa pero necesaria que asegure la supervivencia, la empresa se embarca en apuestas de resurrección: adquisiciones apalancadas y arriesgadas, expansiones a mercados desconocidos o lanzamiento de productos no probados.

La lógica es la del buscador de riesgo en el dominio de las pérdidas: se prefiere una pequeña probabilidad de un éxito espectacular (y evitar la pérdida) a una alta probabilidad de un fracaso controlado. Esto explica por qué algunas empresas que enfrentan un declive gradual a menudo malgastan sus activos restantes en intentos inútiles de recuperarse: solo aceleran su caída y convierten fracasos manejables en desastres a gran escala.

### **Hacia decisiones financieras conscientes**

Las finanzas conductuales no ofrecen una fórmula mágica, pero sí un diagnóstico poderoso: nadie es inmune a los sesgos psicológicos. Son características intrínsecas al comportamiento humano. La conciencia es el primer paso hacia su mitigación.

Para el agente de bolsa y el inversionista la clave es diseñar un sistema. Establecer reglas de inversión claras, automatizar decisiones con órdenes de límite de pérdidas y toma de ganancias, y reducir la frecuencia con la que se revisa la cartera son defensas efectivas contra los impulsos emocionales. Para el presidente ejecutivo o el gerente de finanzas de una empresa el desafío es fomentar una cultura en la que las decisiones se basen en datos futuros, no en costos pasados, y en la que la cancelación de un proyecto fallido se vea como una decisión inteligente y no como un fracaso personal.

No debe olvidarse el papel del arrepentimiento, esa emoción que surge cuando se comparan los resultados con lo que «pudo haber sido» si se hubiera tomado otra decisión. Este factor, a menudo ignorado por la teoría clásica, es un motor clave detrás de la aversión a la pérdida y el efecto de disposición. Integrar estas realidades psicológicas en los modelos mentales no convertirá a una persona en un *homo economicus*, pero le dará herramientas para ser un inversionista o un gerente más sabio, resiliente y, en última instancia, exitoso. 

### **NOTAS**

- 1 Kahneman, D. y Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2): 263-291. <https://doi.org/10.2307/1914185>.
- 2 Ariely, D. (2008). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. HarperCollins.
- 3 Thaler, R. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. W. W. Norton.
- 4 Shefrin, H. y Statman, M. (1985). The disposition to sell winners too early and ride losers too long: Theory and evidence. *The Journal of Finance*, 40(3). 777-790. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1985.tb05002>.

# LAS FINANZAS DE *EL MERCADER DE VENECIA*

*El mercader de Venecia*, escrita por William Shakespeare entre 1596 y 1598, impresiona por la cantidad y profundidad de los temas financieros a los que se hace referencia.

Urbi Garay

EN LA ÉPOCA de Shakespeare —finales del siglo XVI— se había consolidado el mercantilismo, sistema económico que atendía en primer término al desarrollo del comercio, principalmente al de exportación. El comerciante o mercader debía especular en función de cuándo comprar y vender: tal era la base del mercantilismo.<sup>1</sup> La especulación introduce el riesgo y la incertidumbre en la economía.

La censura bíblica había prohibido la usura por muchos años, pero en Inglaterra se volvió una práctica legal en 1571, con un interés del diez por ciento. A pesar de su legalización, el debate en torno a la implicación ética de la usura continuó durante toda la época isabelina.<sup>2</sup>

Cuando Shakespeare escribió su obra, Venecia era una ciudad-estado independiente, que se había constituido en el más importante centro comercial de Europa gracias a su acceso al comercio Mediterráneo y oriental. Las leyes venecianas eran reconocidas en toda Europa; particularmente, por su postura relativamente liberal con respecto a la situación jurídica de los extranjeros en la ciudad.<sup>3</sup>

El capitalismo italiano —a comienzos del siglo XV— era un capitalismo comercial. Los principales centros fueron los puertos de Venecia y Génova, y las ciudades de Florencia y Milán. Venecia y otras ciudades italianas habían mantenido el comercio entre Oriente y Occidente, y el sistema bancario veneciano contribuyó a la evolución del capitalismo comercial, con la creación del cheque y las cuentas al descubierto, entre otras innovaciones financieras.

## Un préstamo de tres mil ducados

*El mercader de Venecia* es una obra teatral que siempre ha planteado problemas a los estudiosos, para precisar a cuál género pertenece: comedia o tragedia.<sup>4</sup> La obra relata el caso de Bassanio, un joven que pertenece a la nobleza veneciana, pero es pobre y necesita tres mil ducados para cortejar a Porcia. No los tiene y su mejor amigo, Antonio (el mercader de Venecia), se ofrece para pedirle un préstamo a Shylock, un prestamista judío.

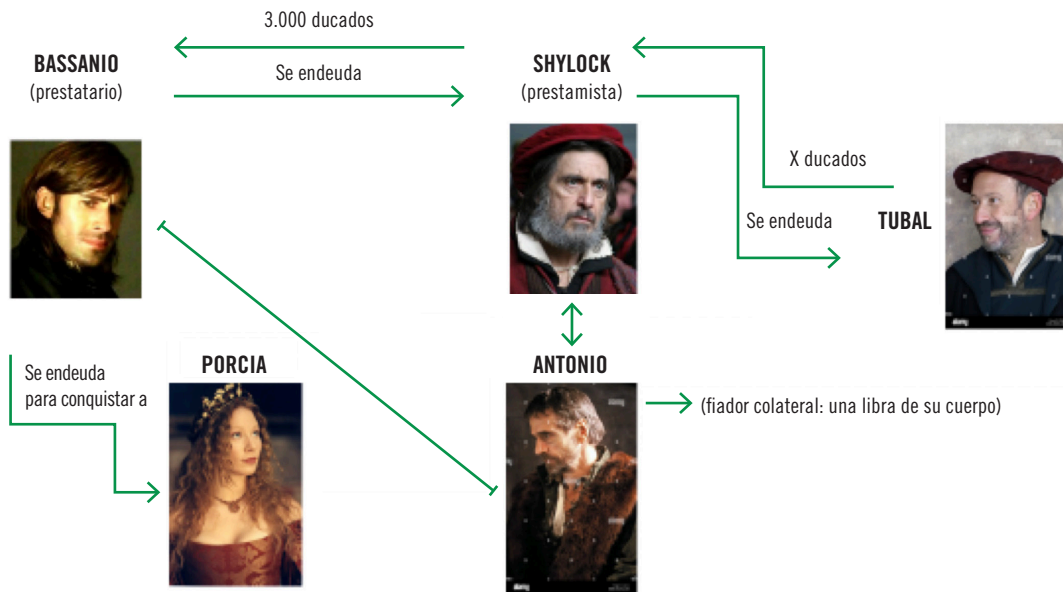
Los judíos habían sido expulsados de Inglaterra en 1290, pero Venecia disponía de leyes que protegían a los comerciantes no venecianos dispuestos a apoyar el bienestar económico de la ciudad. El papel de Shylock, como prestamista que practica la usura podía verse como algo censurable, pero necesario y exigido por la sociedad mercantil veneciana.<sup>5</sup>

Urbi Garay, director de Investigaciones del IESA

### Los datos del préstamo

- Monto: 3.000 ducados, equivalentes a 375.000 libras esterlinas de 2016 (Piña, 2016)
- Plazo: tres meses
- Intereses: 0
- Prestatario: Bassanio
- Prestamista: Shylock (por la magnitud del préstamo Shylock se endeuda con su amigo Tubal)
- Concepto: cortejar a Porcia (Bassanio debe ganar su mano y volverse un hombre rico: Porcia es su «vellocino de oro»)
- Garantía (colateral): una libra del cuerpo de Antonio

### Los personajes del préstamo



Las imágenes de los personajes son de la película *The merchant of Venice* (2015), protagonizada por Jeremy Irons (Antonio), Al Pacino (Shylock), Joseph Fiennes (Bassanio) y Lynn Collins (Porcia).

Shylock y Antonio, que había vilipendiado e insultado a Shylock en el pasado por su condición de judío, negocian el préstamo. Antonio le dice a Shylock que es inaceptable el cobro de intereses, que los cristianos buenos nunca cobran intereses. La discusión se entabla en términos de insultos y epítetos. Era parte de la negociación: Antonio busca que Shylock le cobre intereses bajos. Shylock presume de su paciencia. Antonio tiene un problema adicional en la negociación con Shylock: Bassanio necesita cortejar a Porcia lo más pronto posible, antes de que otro pretendiente consiga su mano.

Shylock le señala a Antonio que, incluso en la Biblia, aparece el cobro de intereses (Génesis 30: 25-43). Le cuenta el pasaje de la Biblia sobre el trato de Jacob con su tío Labán. Jacob era el cuidador de las ovejas de su tío, y acordó que todos los corderos bebés con manchas que nacieran en ese campo le pertenecerían. Ocurrió que en el lapso del alquiler del terreno todas las crías salían manchadas o rayadas, por lo que todas las ovejas manchadas eran de Jacob.

Antonio le respondió a Shylock que ese pago —los corderos manchados o rayados que nacieron— no constituye en realidad un cobro de intereses. Es, más bien, una compensación por el riesgo asumido, pues nadie podía saber cuántos corderos manchados o rayados nacerían. Por lo tanto, Jacob no cobró intereses sino que actuó como un inversionista. Antonio acusó a Shylock de usar una historia bíblica para justificar la práctica de

la usura, entendida como prestar dinero y cobrar intereses. Luego de la discusión, Shylock acepta que no cobrará intereses; pero le dice a Antonio que, si no puede pagar el préstamo, tendrá que darle una libra de su cuerpo. Tal sería el colateral del préstamo.

Antonio, fiador del préstamo, tiene una flota de barcos que navega por varias partes del mundo: México, Inglaterra, Trípoli (actual Libia) y las Indias (suponemos que se refiere al Caribe). Por ello, es factible deducir que cuenta con una cierta diversificación del riesgo de sus inversiones. Sería difícil, aunque no improbable, que, al mismo tiempo, todos sus barcos sufrieran los embates de las tormentas, fueran víctimas de los piratas o encallaran en las rocas. Cuando los barcos lleguen a puerto y descarguen la mercancía, habrá suficiente dinero para pagar el préstamo. Antonio le dice a Bassanio que en uno o dos meses habrá obtenido tres veces la suma del préstamo. Pero otros dos aspectos sugieren que Antonio se encuentra en una situación riesgosa:

1. Antonio está sujeto al riesgo de pérdidas por accidente o robo, pues no cuenta con seguros.
2. Antonio es el único inversionista de su flota de barcos, por lo que el capital de la empresa no está diversificado.

Porcia deberá casarse, por voluntad de su padre, con el pretendiente que elija de entre tres cofres (el primero es de



Sierra Maciorowski / PIXABAY

oro, el segundo de plata y el tercero de plomo) el que contenga el retrato de ella. El préstamo es muy especulativo, por la incertidumbre con respecto a que Bassanio pueda comprometerse con Porcia. Pero Bassanio escoge el cofre de plomo, que es el correcto, y se compromete con Porcia.

A continuación llega el rumor de que los barcos de Antonio se han hundido, un hecho bastante improbable porque navegaban en cuatro mares distintos. Un caso reciente, en el cual la diversificación del riesgo no impidió que se sufrieran importantes pérdidas, fue el de la Crisis Financiera Global (entre septiembre de 2008 y febrero de 2009), cuando las bolsas de valores de casi todos los países del mundo se desplomaron en respuesta a la crisis de la deuda hipotecaria desatada en Estados Unidos y luego trasladada a otros países, especialmente de Europa. Quien estaba diversificado en acciones de diferentes países igualmente sufrió pérdidas significativas, lo cual resalta la importancia de diversificar las inversiones entre países, no solo en acciones sino también en otros títulos como bonos, que mantuvieron sus precios durante la mencionada crisis.

### Incumplimiento y juicio

Llegó, pues, la fecha para pagarle el préstamo a Shylock y Antonio no pudo cumplir el compromiso adquirido. Además, Tubal, amigo judío de Shylock, le informó que su hija, Jessica, se escapó con un cristiano. Shylock exclama la famosa expresión «*My daughter, my ducats*» (mi hija, mis ducados).

El incumplimiento del pago le da a Shylock el derecho a reclamar la ejecución de la garantía del préstamo en las cortes de Venecia. Antonio le pide clemencia, pero Shylock exige que se cumpla el contrato. Esas son las reglas.

Antonio fue financieramente imprudente al ofrecerse como fiador del préstamo a Bassanio y ahora debe asumir las consecuencias de su ligereza. Shylock no deja lugar para el perdón o la excepción de las circunstancias («*I'll have my bond*», III.iii.5, que se ha traducido como «Quiero que se cumpla el contrato» o «Quiero que se me pague lo acordado»).

A Shylock le advierten acerca de la inutilidad de obtener una libra de la carne de Antonio, que era la garantía comprometida al ofrecerse como fiador. Shylock responde que esa libra de carne servirá: «Para cebo de peces. Si no alimenta más nada, alimentará mi venganza». Ya en la corte, Shylock esgrime ante el *dux* (el príncipe o magistrado) de Venecia (III.iii.29-34):


El *dux* tiene que cumplir la ley, porque el crédito de la República perdería mucho si no se respetasen los derechos del extranjero. Toda la riqueza, prosperidad y esplendor de esta ciudad depende de su comercio con los extranjeros.

Shylock rechaza la petición del *dux* de no ejecutar la garantía del préstamo, y se mantiene en su determinación de que se cumpla la entrega del colateral (la libra de carne), dado que Antonio no honró el pago de la deuda. Shylock rechaza incluso ofertas de pago monetario muy superiores a los tres mil ducados, en su compromiso inquebrantable con los términos del préstamo. La garantía le permitirá hacer lo que ha deseado desde hace mucho tiempo: eliminar a Antonio, su enemigo, y, además, hacerlo legalmente. Cortarle a alguien parte de su cuerpo va en contra de su religión. Lo sabe, pero aun así exige hacerlo.

Un préstamo como el concedido por Shylock sería considerado ilegal. Es muy importante que se puedan ejecutar las garantías, pero deben ser aceptables. Porcia, que asiste al juicio disfrazada de abogado defensor de Antonio, le da la razón a Shylock quien, por ley, puede cobrarse la libra de carne de Antonio. Porcia pronuncia un famoso discurso en el que ruega la clemencia de Shylock. Cuando Shylock se dispone a extraer una libra de carne del cuerpo de Antonio (su corazón), Porcia le aclara que solo podrá cortar una libra de carne —ni una onza más ni una onza menos— y, además, no puede derramar una gota de sangre. En vista de la situación, Shylock se ve obligado a desistir de su reclamo y el *dux* de Venecia decide quitarle sus riquezas: la mitad para Antonio y la otra mitad para el Estado.

### Una lección de finanzas

*El mercader de Venecia* contiene múltiples referencias financieras y plantea preguntas fundamentales: ¿Cuál debe ser la tasa de interés de un préstamo? ¿Qué puede ofrecerse como garantía en un préstamo?

La obra toca, además, el tema de las estafas financieras y el tipo clásico del estafador. Como lo expresa el actor F. Murray Abraham: «Bassanio es un problema para mí. No me gusta. Y al mismo tiempo, es encantador. Es un verdadero estafador. Sabes que no es un buen tipo y, al mismo tiempo, apuestas por él porque es muy bueno en lo suyo, y es muy atractivo». <sup>6</sup> Bassanio exhibe algunas de las características que han mostrado los estafadores hasta hoy. 

### NOTAS

- 1 Piña, G. (2016). *El mercader de Venecia* o hablemos de amor, hablemos de dinero. *Casa del Tiempo*, V(27), 9-12. [http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/27\\_abr\\_2016/casa\\_del\\_tiempo\\_eV\\_num\\_27\\_09\\_12.pdf](http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/27_abr_2016/casa_del_tiempo_eV_num_27_09_12.pdf). Piña (2016).
- 2 Ward, C. (2016). The value of commerce in *The merchant of Venice*. [Tesis de grado]. Claremont McKenna College. [https://scholarship.claremont.edu/cmcs\\_theses/1278](https://scholarship.claremont.edu/cmcs_theses/1278).
- 3 Oliveros, A. (2017, 11 de noviembre). *El mercader de Venecia en default*. *Prodavinci*. <https://historico.prodavinci.com/blogs/el-mercader-de-venecia-en-default-por-alejandra-oliveros/>.
- 4 Ward (2016).
- 5 Abraham, F. M. (2018). *Shakespeare uncovered: The merchant of Venice*. PBS. <https://www.pbs.org/wnet/shakespeare-uncovered/uncategorized/shakespeare-uncovered-series-iii-the-merchant-of-venice-with-f-murray-abraham/>.

### Nota

Este artículo se basa en las presentaciones del autor en el seminario «Las finanzas de *El mercader de Venecia*», organizado por el IESA los días 23 y 25 de febrero de 2022, en el que también participó Alejandro Oliveros. El seminario contó con el auspicio del Herman Sifontes.

# Las empresas venezolanas le apuestan a los chatbots

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

Los agentes de inteligencia artificial resuelven dudas comunes de los consumidores y también evitan las nuevas inversiones en centros de operadores telefónicos.

**VENDER MÁS ES EL SUEÑO** de la mayoría de las compañías, pero este objetivo les obliga a expandir sus departamentos de atención en la medida que suman nuevos clientes. Por eso, las empresas venezolanas adoptan hoy los chatbots para brindar una atención rápida y eficiente a sus usuarios con una inversión reducida.

«El empresario venezolano tiene que descubrir el mundo de los chatbots, porque brinda muchas herramientas para solventar la atención de su negocio sin tener una estructura de servicio del tamaño de un edificio. Hay gente que piensa que los chatbots son carísimos o que son complicadísimos, cuando en realidad son vías que ayudan a solventar con costos menores», explica Rodolfo Campa, director de Negocio a Consumidores (*Business to Consumers*) de Telefónica Venezuela, en entrevista con *Debates IESA*.

Mi Bot Star es el nombre del chatbot de Movistar Venezuela, lanzado al público en 2022 y que hoy atiende a más de nueve millones de clientes. Este agente de conversaciones que solo permite la autogestión para consultar saldos y cupos es apenas uno de los ejemplos venezolanos. La tendencia ya se extiende a bancos, casas de cambio, paqueterías, farmacias y franquicias de comida rápida.

## ¿Qué son los chatbots y para qué sirven?

Los chatbots son agentes de inteligencia artificial que simulan conversaciones humanas en formato de chat de texto, ayudan a responder preguntas y automatizan tareas. También pueden verse como una evolución moderna de los viejos sistemas de atención telefónica automatizada al cliente, esos a los que se le oye: «Marque uno para la suspensión de su línea y dos para la consulta de saldos».

Los sistemas de Respuesta de Voz Interactiva (*Interactive Voice Response*) fueron la opción automatizada más utilizada por las grandes marcas venezolanas de la banca, la telefonía o la televisión por cable durante la década de los noventa. Ahora la tendencia en las empresas venezolanas es crear chatbots de atención al cliente y reducir sus centros telefónicos, tanto los automatizados como los atendidos por jóvenes operadores.

Estos nuevos agentes de inteligencia artificial de texto les permiten a las compañías manejar grandes volúmenes de consultas de sus clientes en un chat y, a la vez, brindar un recorrido guiado por su portafolio de productos y servicios. También permiten automatizar tareas como consulta de saldos en bancos o de cupos de megas en las telefónicas.

El Banco Mercantil, por ejemplo, fue uno de los pioneros en el sector financiero nacional al lanzar en 2019 su asistente virtual MIA (Mercantil Inteligencia Artificial). Hoy, este chatbot atiende 1,1 millones de conversaciones al mes que ayudan a los clientes a gestionar claves, activar o suspender tarjetas y gestionar la compra de un punto de venta.

Simple TV fue otra de las empresas venezolanas en apostar por los chatbots. Con una base inicial de 1,4 millones de clientes registrados tras la salida de Directv del país, la

compañía sumó en 2020 al chatbot Simpaty como canal de atención directa para sus clientes.

Las empresas venezolanas apuestan por los chatbots cuando tienen que lidiar con el crecimiento de su base de clientes. Otras también invierten en ellos para ofrecer un canal de comunicación disponible a cualquier hora.

«Hoy, WhatsApp es el primer canal de comunicación entre Zoom y nuestros clientes. Recibimos más de 5.000 contactos diarios por WhatsApp. Los clientes quieren saber dónde está su paquete, cuál es el precio del servicio y dónde están las oficinas. Con el chatbot pasamos a una atención 24/7, que era un sueño de toda la vida», apunta Carlos Atención, presidente ejecutivo de Zoom, en entrevista con *Debates IESA*.

El proyecto del chatbot de Zoom arrancó en octubre de 2024 y las pruebas iniciales se hicieron con colaboradores y agentes autorizados en agosto de 2025. Zoom invirtió entre 150.000 y 200.000 dólares para sacar adelante el chatbot, que está disponible para el público general desde comienzos de octubre. Esta compañía eligió una opción licenciada internacional.

Si bien se trata de un monto fuera del alcance de empresas pequeñas y medianas, es un costo mucho menor a lo que supondría ampliar en infraestructura y personal el actual centro de atención telefónica de Zoom.

Otras empresas venezolanas como Telefónica Venezuela o Laboratorios Farma, en cambio, optaron por desarrollar los chatbots con código abierto, lo que implica un monto menor de inversión. En Laboratorios Farma, por ejemplo, solo invirtieron tres por ciento de su presupuesto anual de mercadeo para la puesta en marcha del chatbot lanzado en diciembre de 2024.

## Entender a los clientes

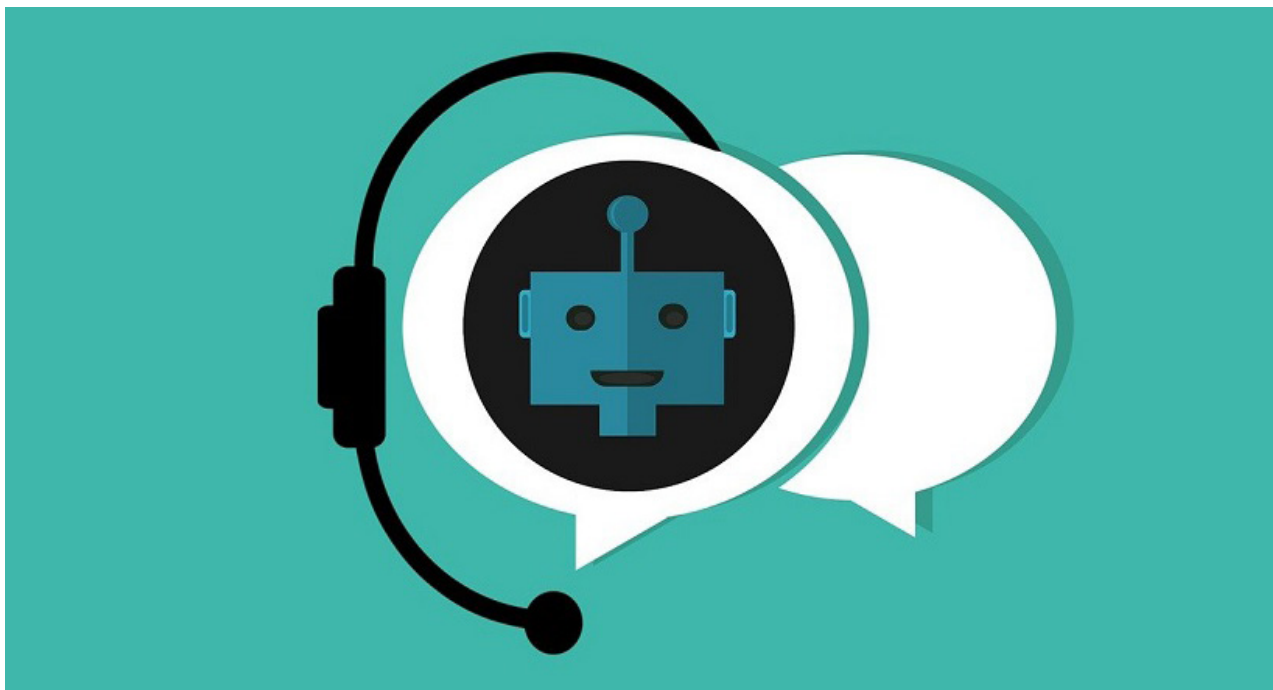
Antes de que la economía venezolana enfrentara la recesión, Telefónica Venezuela llegó a contar con cuatro centros de llamadas manejados por terceros. Los costos eran tan altos que la decisión de la empresa fue empezar a manejarlos de forma directa y reducir su estructura de forma paulatina. A partir de 2018, la empresa empezó a manejar toda la atención telefónica de los clientes con un centro interno.

«Los *call centers* externos eran carísimos. Era uno de los presupuestos más grandes de la empresa. Lo que nos preguntamos fue cómo hacer para disminuir ese volumen de llamadas sin dejar desatendido al cliente y encontramos que teníamos que promover más los canales digitales», explica Rodolfo Campa.

Telefónica Venezuela promovió más su aplicación celular para los clientes, un instrumento de atención disponible desde 2012. En medio de la pandemia y sus restricciones, además, se le dio luz verde a la creación del nuevo chatbot.

Los jóvenes desarrolladores Abraham Parima, Andrés Arcela y Jorman Bastidas fueron quienes programaron desde cero el chatbot, bajo la supervisión de la ingeniera en sistemas Jenny Caicedo. La empresa apostó por utilizar *software* de código abierto y trabajar en múltiples ajustes en los ocho meses del proyecto.

Después de lanzarlo al público, Mi Bot Star también incorporó otra serie de funcionalidades. Se empezó con solo



Mohamed Hassan / PIXABAY

11 motivos de contacto, mientras que ahora se trata de un flujo de respuestas que abarca entre 40 y 45. Los clientes pueden hacer consulta de saldo y cupos y también se les brinda información a los clientes corporativos.

«Lo primero que tuvimos que cambiar fue el lenguaje y la manera de comunicarse del bot. Digamos que hacerlo “más pana”. Tratamos de entender cómo se expresan nuestros clientes y hacerlo más fluido», apunta Jenny Caicedo, gerente de digitalización y autogestión de Telefónica Venezuela, en entrevista con *Debates IESA*.

Estos arreglos son los asociados con el Procesamiento del Lenguaje Natural (PNL), como se conoce en el mundo de la inteligencia artificial. Esta parte, de hecho, suele ser el núcleo de todos los proyectos de los chatbots.

«Los retos más difíciles fueron la integración con nuestro sistema y el lenguaje natural. Porque el cliente puede usar varias palabras diferentes para decirte lo mismo. Te puede decir “dónde está mi paquete”, “dónde está mi guía”, “dónde está mi envío”, “dónde está mi *tracking*” o todo eso mal escrito. Entonces, si no pones todas estas palabras precisas, el chatbot comienza a alucinar y no ofrece una buena respuesta», detalla Atencio.

En Zoom, por ejemplo, incluyeron la contratación especial de un comunicador social para la revisión del universo de tres millones de conversaciones de WhatsApp guardadas en el sistema del *contact center*. Toda esta información previa se usó también para crear los árboles de preguntas y respuestas más comunes.

En Telefónica Venezuela sumaron al equipo de comunicaciones para los ajustes de las frases usadas por el chatbot. Mientras que los insumos para el entrenamiento del chatbot partieron de una mezcla de las conversaciones atendidas por los operadores telefónicos, la aplicación celular y la información obtenida de los agentes autorizados.

Cuando las empresas venezolanas no cuentan con una base de conversaciones previas con sus clientes, pueden recurrir a las interacciones en sus redes sociales, sus búsquedas internas en las páginas web y a una investigación más

profunda de cómo hablan sus potenciales clientes y qué se quiere ofrecer.

«El principal reto es saber cómo pregunta el usuario, porque es completamente diferente a como uno lo imagina. Al final, lo que buscamos es traducir ese lenguaje en algo amigable y que te dé respuestas satisfactorias. Tener un chatbot que le haga muchas preguntas y no te dé respuestas lo que genera es frustración y eso es lo que evitamos que suceda», advierte Ana Cristina Díaz, gerente de comunicaciones y *marketing* digital de Laboratorios Farma, en entrevista con *Debates IESA*.

El chatbot Farma tuvo que adaptarse a la norma de publicidad y promoción de la industria farmacéutica antes de su lanzamiento en diciembre de 2024. En sus primeros seis meses, recibió más de 60.000 interacciones y también se le hicieron ajustes en su menú de opciones y sus respuestas en la medida en que los clientes empezaron a usarlo.

Laboratorios Farma, de hecho, abordó el chatbot como una innovación dentro de su plan general de presencia digital. El trabajo partió de una actualización profunda de su web para mostrar todo el portafolio y los prospectos farmacéuticos. También se enfocó en fortalecer su línea de contenidos en prevención y educación sobre las enfermedades más comunes en el país.

Díaz resalta, además, que cuando una empresa activa un chatbot tiene que establecer un plan de monitoreo constante, porque se trata de una herramienta que no es estática sino que tiene que ajustarse para ofrecer los mejores resultados a los clientes.

Los empresarios venezolanos que impulsan los chatbots tienen claro que «la tecnología no está suficientemente madura para ser cien por ciento automatizable», como resalta Atencio.

Por eso, los asistentes virtuales todavía ofrecen la opción de «hablar con un humano» o «hablar con un operador» para atender los casos complejos de los clientes, aunque esa atención ahora está limitada en horarios, a diferencia de los bots, que están a solo un clic de distancia. ■

# El pago móvil es el rey de las transferencias inmediatas en Venezuela

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

Por este método de pago —desarrollado por completo en Venezuela— se transfieren el equivalente a 3.000 millones de dólares por mes. Es posible que el volumen de operaciones hechas por pago móvil pronto se equipare a las realizadas en puntos de venta.

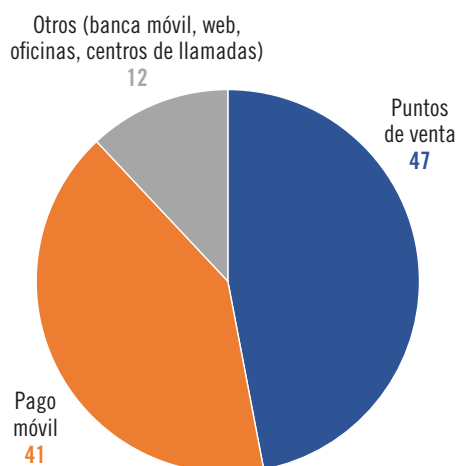
MÁS DE VEINTE millones de venezolanos están afiliados al pago móvil, el primer canal en ofrecer transferencias inmediatas en bolívares a cualquiera de los bancos venezolanos. Su uso extendido entre particulares, vendedores informales, pequeños comercios y hasta grandes supermercados ahora lo convierten en el método de pago con el mayor y más acelerado crecimiento en Venezuela.

«El cliente lo tomó como una solución en un momento coyuntural y luego lo hizo parte de su hábito. Así como hemos incorporado al teléfono móvil siempre en la mano, eso le ha dado la facilidad de crecer al pago móvil. Antes, te preocupabas si dejabas la tarjeta, pero hoy si llevas el teléfono estás tranquilo, porque allí dónde está el pago móvil», apunta José Aparcedo, vicepresidente de Medios de Pago, Canales y *Open Banking* de Bancaribe, en entrevista con *Debates IESA*.

El lanzamiento oficial del pago móvil se hizo en octubre 2017, cuando el país enfrentaba un escenario de escasez de efectivo y entraba en el capítulo de la hiperinflación. Su adopción fue impulsada por la crisis, pero ahora este sistema de pago está muy cerca de arrebatarle el liderazgo a los pagos con tarjetas de débito y crédito en el país.

Por pago móvil se realizan el 41 por ciento de las operaciones bancarias venezolanas, mientras que los puntos de venta canalizan el 47 por ciento de los pagos, de acuerdo con las estadísticas más actualizadas del Banco Central de Venezuela (BCV) de abril de 2025.<sup>1</sup> En algunas entidades bancarias, el pago móvil ya es el método de pago más usado por sus clientes y el líder en el volumen de transferencias en bolívares.

## Operaciones bancarias por canal, abril de 2025 (porcentajes)



Fuente: Banco Central de Venezuela (s. f.). *Canales y servicios de pago*. <https://www.bcv.org.ve/sistemas-de-pago/aspectos-legales/canales-y-servicios-de-pago>

## Innovación a la venezolana

Cuando se dibuja un mapa global con los sistemas de pago inmediato más usados en cada país, en Venezuela habría que darle ese lugar al pago móvil. Hoy, se trata del equivalente a Zelle en Estados Unidos, Bizum en España, Pix en Brasil, Yape en Perú o el camino que empieza a recorrer Bre-B en Colombia.

El pago móvil venezolano fue concebido por el equipo tecnológico del Banco Mercantil, que buscaba una innovación para las transferencias sin tener que desembolsar una gran inversión inicial. «Se trata de un caso único en el mundo, porque lo que hicimos fue adaptar la mensajería que ya se usaba con los cajeros automáticos. En aquel momento, los bancos no estaban para invertir en nuevos servidores. Las primeras pruebas del pago móvil se hicieron entre Mercantil y Conexus en el año 2015. Cuando vimos que funcionaba, entonces nos dimos cuenta que había que incluir a toda la banca», explica Rodolfo Gasparri, actual presidente de Conexus y antiguo gerente de Operaciones y Tecnología de Mercantil, en entrevista con *Debates IESA*.

Conexus y Suiche 7B son las dos empresas que permiten la interconexión bancaria para que un cliente pueda realizar hoy un pago móvil a cualquiera de las más de veinte entidades bancarias del país. Antes se usaba más para que un cliente pudiera retirar efectivo con su tarjeta en cualquier cajero automático nacional; justo esa infraestructura fue la que sirvió como nodo central para el pago móvil.

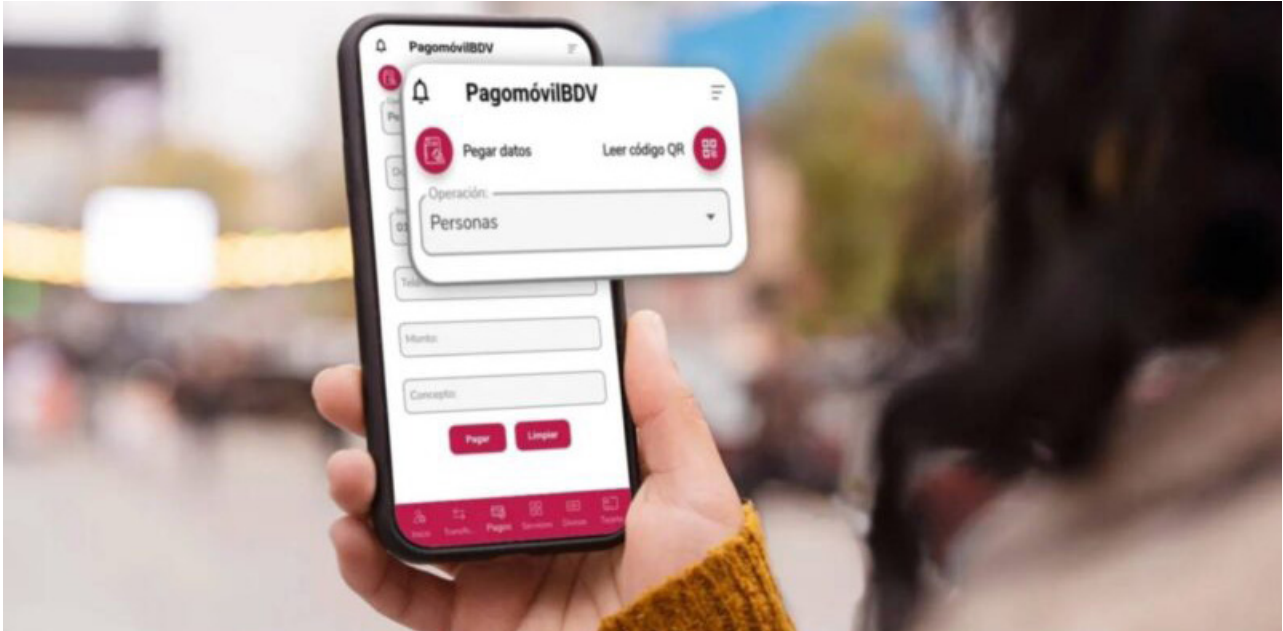
La mayor innovación fue ajustar esa misma red de mensajería de los cajeros automáticos para hacer estas transferencias inmediatas de bolívares. Esto permitió que sus comisiones fueran bajas y se hizo gracias a una adaptación con la norma ISO 8583, que es el estándar global para los mensajes usados en los pagos con los plásticos tanto en puntos de venta como en los cajeros automáticos.

Gasparri fue el líder de un equipo tecnológico que se inspiró en las transferencias inmediatas que usaba el Chase Bank, en Estados Unidos, y que funcionaba con el número de teléfono celular o el correo electrónico del cliente. «Lo vi como algo muy disruptivo y pensé que había que llevarlo al banco, pero en aquel entonces eran muy pocos los bancos venezolanos que ya habían lanzado su aplicación móvil», dice Gasparri.

El pago móvil se programó desde el inicio con una modalidad multibanco. Esto permitió que un cliente pudiera registrar su número celular para el pago móvil con distintas entidades bancarias venezolanas, algo que no es posible, por ejemplo, con Zelle en Estados Unidos.

La adopción del pago móvil fue impulsada en conjunto entre la banca privada y organismos públicos como la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (Sudban) y el Banco Central.

Para la banca venezolana y las empresas de Conexus y Suiche 7B supuso abrir una nueva línea de negocio y obtener



Mohamed Hassan / PIXABAY

ingresos con las comisiones. Mientras que al Ejecutivo venezolano le permitió ofrecer una solución para dinamizar las compras en la calle en un escenario de poco efectivo y falta de puntos de venta en los comercios.

«Fue un salvavidas», no duda en apuntar Gasparri sobre por qué la asociación público-privada trabajó de forma tan rápida para sacar adelante esta innovación tecnológica con todos los bancos de Venezuela.

### Crecimiento exponencial del pago móvil

En 2017, menos de la mitad de la población venezolana contaba con teléfonos inteligentes para usar el pago móvil, pero aun así se completaron 551.083 transacciones con este nuevo sistema de pago inmediato en su primera quincena de uso.

Ahora, los reportes del BCV muestran que se hicieron 376 millones de operaciones con pago móvil para abril 2025. Esto supone un crecimiento de 68.134 por ciento en apenas ocho años y habla de la importancia de este método de pago en el país.

El pago móvil interbancario mueve el equivalente a 3.000 millones de dólares por mes y el ticket promedio por operación es de 17,60 dólares. Cuando se acortó la brecha cambiaria entre la tasa de cambio del dólar BCV y el mercado paralelo, ese ticket promedio del pago móvil llegó a estar incluso en los 20 dólares por transacción en 2023.

«Los números muestran la adopción cultural de este medio de pago. Para los comercios también es atractivo contar con el pago móvil, porque las comisiones son más bajas y porque ofrece inmediatez. Con el pago móvil tienes el dinero inmediatamente en tu cuenta y no dependes de un procesamiento, como ocurre con las tarjetas», afirma Madelein Suárez, presidenta ejecutiva de Suiche 7B, en entrevista con *Debates IESA*.

El pago móvil hoy cuenta con cuatro vías de uso diferente: aplicaciones celulares de las propias entidades bancarias, mensajes de texto por celular (SMS), escaneo por el código QR y la reciente funcionalidad por acercamiento del celular con NFC, que es la misma tecnología usada en las nuevas tarjetas sin contacto.


El pago móvil con NFC solo lo ofrecen hoy cuatro entidades de la red Suiche 7B (Banco de Venezuela, Bancamiga, Bancaribe y Banco Nacional de Crédito). Se espera que otros bancos sumen esta funcionalidad en sus aplicaciones

celulares en el venidero 2026, cuando también completen la migración a las tarjetas sin contacto.

«Hace menos de dos años lanzamos el estándar único de QR. El mayor logro de ese lanzamiento yace en haber puesto de acuerdo a todas las instituciones financieras del país, porque hasta a ese momento cada institución manejaba su propio código QR. Pero nuestras estadísticas nos muestran que algo más de sesenta por ciento de las operaciones del pago móvil son captadas todavía por el método tradicional de digitar los datos [en la aplicación celular]», advierte la ingeniera en sistemas Suárez.

La versatilidad del pago móvil justo es otra de las razones del arraigo entre los venezolanos. Los registros de Bancaribe incluso muestran un uso intensivo del pago móvil por mensajería celular en las regiones. «El pago móvil por SMS se sigue usando y de manera importante. Es el segundo después del tradicional para nuestros clientes y eso ocurre por el tema eléctrico. Fuera de la capital eso impacta mucho y el SMS facilita las transacciones sin Internet», resalta José Aparcedo.

En el camino de la adopción del pago móvil también se incluye la ventana que abrieron la banca y las compañías de *software* de sistemas contables para permitir que supermercados, farmacias y multitendidos pudieran enviarles el vuelto en bolívares a sus clientes con pago móvil. La banca también adecuó los sistemas de los puntos de venta para que los comercios pudieran confirmar las operaciones de pago móvil hechas por compradores en pequeños comercios.

Los expertos bancarios ahora se preguntan cuándo será el momento en que el pago móvil llegue a equiparar el volumen de operaciones bancarias hechas en puntos de venta y se convierta en el rey absoluto de los medios de pago en el país. La fecha exacta aún no está escrita, pero lo único claro es que los comercios, los emprendimientos y los profesionales con prácticas independientes están obligados a incluir al pago móvil como una de las opciones de pago que les ofrecen a sus clientes. 

### NOTA

1 Banco Central de Venezuela (s. l.). *Canales y servicios de pago*. <https://www.bcv.org.ve/sistemas-de-pago/aspectos-legales/canales-y-servicios-de-pago>.

# LOS AÑOS SESENTA: DÉCADA FUNDACIONAL DEL NUEVO TEATRO VENEZOLANO

Leonardo Azparren Giménez

*El entusiasmo por el inicio de la democracia impulsó el desarrollo de todas las artes y, con respecto al teatro, su diversidad temática y estilística. Una nueva generación ocupó los escenarios nacionales, porque en el interior del país emergieron nuevos grupos. El panorama nacional era el de un nuevo teatro.*

EL INICIO de la democracia el 23 de enero de 1958 reactivó el vigor de la sociedad venezolana y, en consecuencia, el del teatro nacional. Los grupos formados en años anteriores incrementaron sus actividades. El 2 de febrero, el grupo Máscaras estrenó en el Teatro Nacional *Soga de niebla*, de César Rengifo, prohibida por la dictadura en 1952, con dirección de Carlos Denis, escenografía de Jacobo Borges y música de Rhazés Hernández López. Formaba parte del extenso grupo de obras de Rengifo sobre relatos históricos, que contenía una interpretación crítica de la sociedad venezolana del siglo XIX. Protagonizada por María García, fue la primera obra en tres actos producida por Máscaras. En abril, Carlos Denis devino en director-fundador del Grupo Teatral Lara en Barquisimeto, primer grupo teatral creado por el Estado venezolano después del 23 de enero, según decreto del gobierno regional del 9 de abril de ese año.

El 6 de marzo, Román Chalbaud estrenó *Réquiem para un eclipse* en el Teatro La Comedia, con escenografía de Carlos Cruz Diez. Protagonizada por Fernando Gómez, Juana Sujo, Orángel Delfín, América Alonso y Pedro Hurtado, la obra no pudo estrenarse el 29 de noviembre de 1957 porque Chalbaud fue hecho preso por la policía política de la dictadura. En esa ocasión, el joven dramaturgo (26 años) fue reconocido como un renovador audaz; y su pieza, un texto polémico, según la crítica publicada en *El Nacional*, el 28 de noviembre de 1957:

Parece ser que la obra pertenece a cierta combatida tendencia

tremendista o negra, que se caracteriza por el planteamiento de situaciones de podredumbre moral, de quiebre de la decencia tradicional, de suplantación de valores morales tradicionales por concepciones amorales e inclusive inmorales; por el enfoque de situaciones que en otras corrientes son evitadas cuidadosamente y nunca consideradas como materia útil para la creación artística.

A partir de ambos estrenos, el nuevo teatro venezolano fue un fenómeno de la democracia, aunque desde 1936 había recibido, con sus altos y bajos, el apoyo del Estado desde la creación en el gobierno de Eleazar López Contreras de la Escuela de Arte Escénico y Danza, en 1936, y, en 1938, del Teatro Obrero.

### Escenarios abiertos

La vanguardia de inspiración francesa estaba representada por el Grupo Compás, de Romeo Costea, que estrenó en 1959 la primera obra de Isaac Chocrón: *Mónica y el florentino*. En julio de ese año, el Teatro del Pueblo pasó a ser dirigido por Román Chalbaud, quien lo transformó en Teatro Nacional Popular, emulando al grupo francés dirigido por Jean Vilar (1912-1971) en París desde 1951, antes fundado por Firmin Gemier en 1920. Chalbaud quería enfatizar la vocación social de su proyecto teatral con esa agrupación, que encajaba bien por su ubicación institucional en el Ministerio del Trabajo. En su repertorio se dieron

la mano Víctor Hugo (*Hernani*), Shakespeare (*Otelo*), Clifford Odets (*Esperando al zurdo*) y otros autores.

Los teatros La Comedia, inicialmente de Natalia Silva, y Los Caobos, de Juana Sujo, surgieron como salas profesionales con un concepto convencional del teatro. La sala La Quimera (Guillermo Montiel) en la Plaza Tiuna y el Teatro de Arte de Caracas —con Herman Lejter y Eduardo Mancera, provenientes del teatro universitario, Margot Antillano y Román Chalbaud, entre otros), en los altos del cine Radio City, completaron el conjunto de las nuevas salas de Caracas. El movimiento teatral exhibía un vigor que se concretó en la creación de la Federación Venezolana de Teatro (1961) y su decisión de hacer festivales anuales.

La alternativa profesional al desarrollo del teatro experimental fue el Teatro Los Caobos a partir de 1959, con *Volpone*, de Ben Jonson (71 representaciones), *Té y simpatía*, de Robert Anderson (90), *El pan de la locura*, de Carlos Gorostiza (71), *La zorra y las uvas*, de Guilherme Figueiredo y *Ha llegado un inspector*, de J. B. Priestley (77); además de las obras venezolanas *Chúo Gil*, de Arturo Uslar Pietri (46), con la que se inauguró la sala el 1.º de abril de 1959, y *El quinto infierno*, de Isaac Chocrón (30) en 1961, año de la muerte de Sujo, para un total de doce obras en dos años y 709 funciones: una verdadera hazaña. La sala sobrevivió un año bajo la conducción del actor Carlos Márquez, su esposo, y Porfirio Rodríguez.

La formalidad profesional de Juana Sujo en su teatro se dirigió a un público clase media que respondió de



Carlos Márquez y Juana Sujo / Iconos Rotos

inmediato, aspirante a compartir usos y costumbres liberales propias de la nueva democracia. Pero el público comenzó a disminuir, en parte por la diversificación de la oferta teatral, que se había enriquecido con el Teatro Universitario de la Universidad Central de Venezuela y la revitalización de los grupos Máscaras y Ateneo.

Otras opciones independientes solo alcanzaron una estabilidad transitoria. Tal fue el caso del Teatro Arte de Caracas (TAC). Allí, en 1962, estrenaron José Ignacio Cabrujas *El extraño viaje de Simón el malo*, con música de Aldemaro Romero, y Román Chalbaud, *Café y orquídeas*. Ambos con Isaac Chocrón escribieron y estrenaron *Triángulo*, experimento dramático en el que son iguales las dos primeras páginas de cada acto escritas por Chocrón, a partir de las cuales cada uno desarrolló una acción diferente (*Las pinzas*,

*Tradicional hospitalidad* y *A propósito de triángulo*). Ese año el periodista Lorenzo Batallán acuñó la expresión «La Santísima Trinidad» para aplicársela a los tres, algo que causó mucho escozor.

#### Desarticulaciones, consolidaciones e innovaciones

A partir de 1962, el teatro vivió una relativa recesión, en parte por la desaparición de algunos grupos tradicionales y en parte por la crisis política creada por las guerrillas. El resultado fue la consolidación del Teatro Ateneo con una nueva sala diseñada por Carlos Raúl Villanueva, el arquitecto de la Ciudad Universitaria, y del Teatro Universitario de la Universidad Central como los principales representantes de las tendencias del teatro en Caracas.

Mientras se desarticulaban y desaparecían algunos grupos, comenzó una transformación muy dinámica en

los escenarios con la aparición de un nuevo tipo de director, fundamentalmente experimental en la forma de realizar la puesta en escena y cuestionador de los contenidos ideológicos: Álvaro de Rosson, Alberto Sánchez y Eduardo Gil, provenientes del Teatro Universitario; Antonio Costante, en el Instituto Venezolano-Italiano de Caracas; Miguel Torrence, en Valencia, formado en la Asociación Carabobeña de Arte Teatral y después director del Teatro Universitario de la Universidad de Carabobo; Armando Gota en el Grupo Teatral Lara. Bajo la influencia de Bertolt Brecht, Antonin Artaud y, poco después, Jerzy Grotowski, propusieron nuevos lenguajes escénicos con nuevos autores y obras; así contribuyeron a relegar a quienes se habían formado en la década anterior y estimularon la investigación y el experimento escénico, previos al experimentalismo.

La transformación de los escenarios, más en concreto de los espacios escénicos, tuvo en los escenógrafos colaboradores indispensables. Los más importantes artistas plásticos incorporaron a la escena las principales tendencias en la concepción del espacio: el abstraccionismo geométrico, el informalismo y la vanguardia llenaron los espacios vacíos de los escenarios con espacios escenográficos simbólicos, metafóricos y un realismo estilizado decisivos para liberar la puesta en escena de las limitaciones de la escena central de los escenarios tradicionales y ampliar espacios no convencionales. Carlos Cruz Diez, Jacobo Borges, José Campos Biscardi, Régulo Pérez, John Lange, Mercedes Pardo, Alejandro Otero, Guillermo Heiter, Luis Guevara Moreno, Víctor Valera, Marisol Escobar, Guillermo Zavaleta y Antonio Moya son los nombres de artistas plásticos cuyas obras escenográficas fueron determinantes en la modernización de la escena venezolana.

Algunas fechas son significativas del cambio de la puesta en escena. En 1963, el Teatro Universitario estrenó *Yo, Bertolt Brecht*, con textos y canciones seleccionadas por Nicolás Curiel. Según Curiel, en esos años el Teatro Universitario era «la izquierda tremenda». En 1964, se estrenó *La mandrágora*, de Maquiavelo, con una puesta en escena de Álvaro de Rosson sustentada en anacronismos estilísticos deliberados que exploraban nuevas semánticas escénicas, por ejemplo un Volkswagen en escena. En 1966, *Vimazoluleka*, de Levy Rossell, suerte de juego experimentalista lleno de música, colorido y espontaneidad juveniles, captó a una juventud que eclosionaría en la crisis ideológica de 1968. Antes, en 1966-1967, el Tercer Festival Nacional de Teatro había consagrado el cambio de manera irreversible.

Los cambios condujeron a un conflicto entre los nuevos lenguajes de la puesta en escena y las tendencias de la nueva dramaturgia, en un contexto donde no prosperó la creación colectiva

en auge en otros países de América Latina. La puesta en escena se comprometió radicalmente con todas las formas experimentales posibles, incluso al margen de consideraciones prácticas sobre la coherencia y la trascendencia de los discursos, al punto de dispersarse en intentos en los que las formas escénicas perdían consistencia. Un protagonista con décadas de experiencia, Humberto Orsini, analizó después lo que ocurrió en aquellos años:

La década de los sesenta se caracterizó por la desintegración de los grupos [formados en la década anterior] como unidades de trabajo en equipo. El director tomó la batuta e inició una ruptura con los moldes del naturalismo y del expresionismo y comenzó a reinventar el teatro, a violar el texto, a buscar una nueva manera de hacer teatro en Venezuela (*El Nacional*, 20 de septiembre de 1979).

La dramaturgia, en cambio, buscó discursos con una nueva visión crítica del país y un lenguaje organizado según cánones eficaces en sus dimensiones verbales y no verbales. En esos años iniciaron su protagonismo Román Chalbaud e Isaac Chocrón, quienes en 1967 junto con José Ignacio Cabrujas crearon El Nuevo Grupo, la institución teatral más importante en la historia del teatro venezolano.

Cabrujas explicó la creación de esta agrupación en términos que evidenciaban la reivindicación del texto y la discordia con el experimentalismo reinante:

A veces nos hemos planteado una escandalosa definición: esta de susurrar vergonzosamente que somos un grupo de teatro que hace teatro de texto, lo cual puede conducir a un paisaje del pleistoceno con sus dinosaurios y sus palmeras. Pero confieso, con la humildad del caso, esta ingenua fe en la abominable

figura del autor de teatro. De hecho, este grupo fue una ocurrencia de dramaturgos y lectores de teatro. Por una especial condición la tradición municipal nos recordará por ser tal vez los únicos venezolanos que no han propuesto ninguna solución ni aventura ninguna teoría. El asunto es el riesgo y el riesgo es el asunto.<sup>1</sup>

Román Chalbaud, dramaturgo, actor y director fue, sin duda, el hombre de teatro más importante de la década de los sesenta. Renovó el repertorio del Teatro Nacional Popular con la puesta en escena de Shakespeare (*Otelo*), Víctor Hugo (*Hernani*), Clifford Odest (*Esperando al zurdo*) y Terence Rattigan (*La versión de Browning*). Consolidó su dramaturgia con *Sagrado y obscuro* (1961), *Café y orquídeas* (1962), *La quema de Judas* (1964), *Los ángeles terribles* (1967) y *El pez que fuma* (1968). En la dirección independiente logró grandes éxitos con *Rómulo magno* (Dürrenmatt) y *Asia y el Lejano Oriente* (Chocrón), además de sus inicios como actor y cineasta.

#### Festivales para el cambio

Entre el 25 de septiembre y el 15 de noviembre 1959, en el Teatro Nacional tuvo lugar el Primer Festival de Teatro Venezolano, inaugurado con *Chúo Gil* de Arturo Uslar Pietri, puesta en escena del Teatro Los Caobos, bajo la dirección de Alberto de Paz y Mateos. El festival fue patrocinado por la Asociación Pro-Venezuela y el Ateneo de Caracas. Este festival representó, en varios aspectos, la síntesis y el cierre de varias décadas y el encuentro del discurso dominante desde los años cuarenta con el que nacía. Así lo dejó entrever Guillermo Feo Calcaño en su artículo de presentación en el Programa:

Creo sinceramente que en estos últimos diez años el teatro venezolano ha avanzado más que en

La formalidad profesional de Juana Sujo en su teatro se dirigió a un público clase media que respondió de inmediato, aspirante a compartir usos y costumbres liberales propias de la nueva democracia.



Escena de *Tric-Trac*, de Isaac Chocrón, dirigida por Román Chalbaud (1967) con los actores Luis Abreu, René Molina, Levy Rossell, Oscar Mendoza, Miguel Pimentel, Henry Salvat, Eduardo Giovanazzi, Edgar Franco, Herman Vallenilla y Ricardo Salazar. Fotografía: Samuel Dembo / WIKIMEDIA COMMONS

ningún otro período para seguir los pasos de la escena internacional contemporánea. Creo que por primera vez la gente de teatro en Caracas está al día de lo que teatralmente sucede en París, Moscú, Londres, Nueva York y Berlín. Algunos de nuestros directores, escenógrafos y actores han recogido experiencia personal en una u otra de esas ciudades. Ya no se necesita un cuarto de siglo para que una obra viaje de los escenarios europeos o norteamericanos a las pequeñas salas caraqueñas.

El teatro venezolano transitaba la modernidad y en ese festival César Rengifo, que encarna la transición del realismo ingenuo al realismo crítico, representó *El vendaval amarillo* (Teatro Popular de Venezuela) y *Soga de niebla* (Grupo Máscaras). También se consagró la vanguardia de la nueva generación que se impondría en las décadas siguientes: Román Chalbaud (*Réquiem para un eclipse*, Grupo Alfil), Isaac Chocrón (*Mónica y el florentino*, Teatro Compás), José Ignacio Cabrujas (*Juan Francisco de León*, Teatro Universitario) y Elizabeth Schön (*Intervalo*, Teatro Ateneo de Caracas). A su lado estuvieron los más representativos de la dramaturgia tradicional: Leopoldo Ayala Michelena (*Almas descarnadas*, Grupo Sábado del Zulia),

Ramón Díaz Sánchez (*La virgen no tiene cara*, Teatro del Duende), Mariano Medina Febres (*Cara e'santo*, Teatro Nacional Popular), Guillermo Meneses (*La balandra Isabel*, Teatro Nacional Popular), Andrés Eloy Blanco (*Abigail*, Federación Venezolana de Teatro), Víctor Manuel Rivas (*El puntal*, Teatro Emma Soler), Pedro Berroeta (*Los muertos no pueden quedarse en casa*, Teatro La Comedia) y Vicky Franco (*Merecure*, Teatro Cervantes), además del ya mencionado Uslar Pietri.

También en 1959 tuvo lugar el festival de teatros universitarios en el Aula Magna de la Universidad Central de Venezuela. Lo inauguró el teatro universitario de la Universidad del Zulia con *El enfermo imaginario*, de Molière, bajo la dirección de Inés Laredo. El teatro universitario de la Universidad Central estrenó *Noche de reyes*, de Shakespeare, y *La fuga de Miranda*, de Arturo Uslar Pietri.

En este primer festival surgió la Federación Venezolana de Teatro, manifiestamente de izquierda, que aglutinó a las élites teatrales alrededor del entusiasmo común por el nuevo teatro que comenzaba. Sin respaldo económico, organizó el segundo festival entre el 27 de abril y el 20 de julio de 1961 con el apoyo institucional de Pro-Venezuela, en los teatros La Comedia y Nacional.

En este nuevo encuentro se presentaron Román Chalbaud (*Sagrado y obsceno*), José Ignacio Cabrujas (*Los*

*insurgentes*), Gilberto Pinto (*El rincón del diablo*), Elizabeth Schön (*Melisa y el yo*), César Rengifo (*Lo que dejó la tempestad*), Pedro Berroeta (*La farsa del hombre que amó a dos mujeres*), Luis Peraza (*Reciedumbre*), Isaac Chocrón (*Una mínima incandescencia*), Álvaro Dobles (*Regina*) y Vicky Franco (*Sesgo*). Además de la consolidación de la dramaturgia emergente, en el festival se sintió el conflicto político que vivía el país.

La Federación, que administraba el Teatro La Comedia donde se llevó a cabo el festival, tuvo posiciones estéticas y políticas de izquierda, no solo al favorecer algunas tendencias teatrales sino también al tomar partido en la vida política, que le costaron su existencia. Poco después perdió la sala en un litigio con Natalia Silva, quien retomó su administración aunque no pudo sostenerla, razón por la que poco después se fue a España y la sala fue demolida. Rubén Monasterios hizo una evaluación de estas circunstancias:

La negativa oficial de ayuda se escudó tras aquella peregrina tesis de «la austeridad», pero el objetivo real fue bloquear el desarrollo y la proyección hacia la comunidad de la organización, cuyo decidido matiz izquierdista molestaba al régimen. La pieza de

Chalbaud que abrió la temporada y *Lo que dejó la tempestad* de Rengifo confirmaron la expectativa oficial: la última es, de hecho, un llamado a la lucha armada y la de Chalbaud desenmascaró a una sociedad oficialmente próspera, democrática y radiante (*El Nacional*, 3 de agosto de 1968).

Después del festival, Chalbaud hizo temporada con *Sagrado y obsceno* en el Teatro Nacional con gran éxito de público. La obra, que tenía por tema la vida en una pensión y la guerrilla urbana, fue suspendida por las autoridades locales.

El tercer festival, entre noviembre de 1966 y marzo de 1967, se insertó en los cambios profundos de esos años. Fue organizado por la Comisión del Cuatricentenario de Caracas y su director fue Humberto Orsini. Significó un cambio sustancial por la consolidación de la nueva dramaturgia y de la nueva puesta en escena, así como de un nuevo espíritu profesional en directores, actores y técnicos. Trece dramaturgos estrenaron catorce obras y su característica fue la experimentación. Pascual Estrada Aznar, uno de los nuevos críticos, hizo en el programa general una evaluación optimista de la situación del teatro nacional:

¿Dónde estamos? Caminando. Aún no sabemos muy bien hacia dónde. Es cuestión de perspectiva, y ya otros lo dirán, cuando pasen los años. La misión de todos, precisamente, es estar presentes. Para eso es este III Festival de Teatro Venezolano, y para eso debe servir: como muestra y estribo de ese estar presentes, de esa llamada a la actividad personal y colectiva que reclama el teatro venezolano.

Participaron Juan Ramón Soler (*En el umbral del deseo*, Teatro Nacional Popular), Andrés Martínez (*¿Quién asume la responsabilidad?*, Pequeño Teatro de Ensayo del Ateneo de Caracas), Arturo

Uslar Braun (*El silencio del señor*, Teatro Leoncio Martínez), César Rengifo (*La fiesta de los moribundos*, Organización de Arte Teatral, y *Los hombres de los cantos amargos*, Grupo Escénico de Caracas), Juan J. Jiménez (*Antibelo o el fracaso de la justicia*, Teatro Universitario de la Universidad de los Andes), Gilberto Pinto (*La noche moribunda*, Teatro del Duende), Jean Zune (*Torta de bodas*, Teatro de Bolsillo del Instituto Venezolano Francés), Luis Gerardo Tovar (*Se solicita asilado*, Compañía de Comedias de Paul Antillano), Manuel Trujillo (*El gentil muerto*, Grupo Teatral los Bucaneros), Miguel Torrence con guion para un trabajo en equipo (*Experimento n.º 1*, Asociación Carabobeña de Arte Teatral), Alejandro Lasser (*La cueva*, Teatro Compás), Humberto Orsini (*La otra historia de Hamlet*, Teatro Estudio 67) y Román Chalbaud (*Los ángeles terribles*, Teatro Ateneo de Caracas). Se anunció *Venezuela barata* de José Ignacio Cabrujas, que no se estrenó. Este texto se conoce gracias a la edición de su obra dramática por la Editorial Equinoccio de la Universidad Simón Bolívar en 2012.

Si la característica del festival fue la experimentación, también marcó el deslinde definitivo entre vieja y nueva dramaturgia, porque autores de los dos festivales anteriores desaparecieron del panorama y, para bien o mal, pasaron al olvido. La experimentación tuvo tres momentos cimeros: las obras de Orsini y Chalbaud, y el trabajo en equipo con el guion de Miguel Torrence. Además, el festival consolidó la nueva crítica teatral con amplio espacio en la prensa: Rubén Monasterios y Eduardo Robles Piquer (Ras) en *El Nacional*, Jesús Matamoros con el fotógrafo Miguel Gracia en la revista *Kena* y Leonardo Azparren Giménez en el diario *La República* y en *Imagen*, semanario del Instituto Nacional de Cultura y Bellas Artes (Inciba).

En el ambiente estimulante del tercer festival el teatro venezolano comenzó a adquirir respeto y tener mejor aceptación. En 1967 se presentaron 71 espectáculos y las tendencias experimentales se ampliaron por la búsqueda de nuevos

discursos dramáticos y escénicos. Así lo percibió la revista *Expediente* (n.º 1, s/f) en su encuesta sobre el festival de teatro:

Todo el trabajo se caracterizó por el esfuerzo de un grupo de nuevos directores, jóvenes y prácticamente autodidactas, que se están planteando el hecho teatral más como ejercicio de composición audiovisual que como interpretación y reflejo de un texto.

Para el crítico Jesús Matamoros:

... el teatro venezolano y posiblemente cualquier otro teatro en la actualidad, está mucho más desarrollado plásticamente que textualmente, cosa que se evidenció, respecto a Venezuela, en el III Festival.

Rubén Monasterios hizo una observación de fondo sobre las obras presentadas en el festival:

La mayoría de las obras están ambientadas fuera de Venezuela o en abstracto. El tratamiento de las anécdotas locales, la costumbre, está desterrado; si este rasgo lo relacionamos con la superficialidad, evidente en la mayoría de las piezas, llegaremos a la conclusión de que la ruptura con la temática nacional resulta algo así como un intento de alcanzar la universalidad mediante el procedimiento falso de desvincularse de todo cuanto nos resulte próximo y familiar.

Los festivales, como encuentros de confrontación y balance, continuaron en la provincia. Fueron concebidos para ayudar a transformar el teatro que se hacía en el interior del país, propiciar una confrontación de estilos y favorecer la madurez artística y profesional de los participantes, además de buscar mostrar un teatro desconocido e ignorado que en esos años daba síntomas de superación artística.

A partir de 1962, el teatro vivió una relativa recesión, en parte por la desaparición de algunos grupos tradicionales y en parte por la crisis política creada por las guerrillas.



*Los ángeles terribles*, de Román Chalbaud, con América Alonso, Eduardo Serrano, José Ignacio Cabrujas y Luis Abreu / Foto: MIGUEL GRACIA

El Primer Festival de Teatro de Provincia tuvo lugar en el Teatro Juarez de Barquisimeto en 1968, con motivo del décimo aniversario del Grupo Teatral Lara, que participó con *Espectáculo pánico*, de Fernando Arrabal. También participaron el Teatro Universitario de la Universidad del Zulia (*Ciclón sobre los barcos de papel*, de Gilberto Agüero), la Asociación Carabobeña de Arte Teatral (*Historias para ser contadas*, de Oswaldo Dragún), el Teatro Universitario de Maracay (*Lisístrata*, de Aristófanes), el Teatro Estable de Maracay (*Reduce*, de Ángelo Beolo), Proa de Cumaná (*La barca sin pescador*, de Alejandro Casona) y A.C.O. (*Architruco*, de Robert Piget). Fue organizado por el Departamento de Teatro y Danza del Inciba con la colaboración de la Casa de la Cultura de Barquisimeto.

El siguiente año, el festival se mudó para el Teatro Municipal de Valencia con el copatrocinio de la Universidad de Carabobo. Participaron el Teatro Universitario de Carabobo (*Ubú rey*, de Alfred Jarry), el Teatro Universitario de Oriente (*Dragún, Brecht y Nazoa... cuentan historias*), el Grupo Teatral Triángulo, del Instituto Pedagógico Experimental de Barquisimeto (*El*

*rey se muere*, de Ionesco), la Escuela de Teatro José Antonio Páez (*Soga de niebla*, de César Rengifo), el Teatro Universitario de Maracay (*El sitio*, de Rodolfo Santana), el Grupo La Huella, de Barcelona (*Crucifixión siglo XX*, de Milo Poli) y la Asociación Carabobeña de Arte Teatral (*Macbeth*, de Shakespeare).

En 1970 el festival tuvo lugar en el Teatro Nacional de Caracas, con el copatrocinio de Fundarte, y su objeto fue dar a conocer a los capitalinos un movimiento teatral que estaba en franca renovación; pero no fue así. Solo participaron cuatro agrupaciones, entre las que destacó el Teatro Universitario de Carabobo (*El proceso a Lucullus*, de Bertolt Brecht), espectáculo que ese mismo año participó en el Festival Universitario de Manizales, Colombia. El Grupo La Huella presentó *Los caballeros*, de Aristófanes, el Grupo El Triángulo *Tom Paine*, de Paul Foster y el Teatro Universitario de Maracay *El gran circo del sur*, de Rodolfo Santana.

La calidad de los espectáculos y la realización del festival en Caracas evidenciaron que era un reto demasiado grande para grupos enjaulados en hábitos burocráticos, de ahí la poca participación, amén del desinterés del público

y la prensa por ser, precisamente, grupos de provincia.

### Por ahora

En perspectiva, es importante y necesario no olvidar periodos teatrales como la década de los sesenta del siglo XX, porque siempre hay intentos adánicos de considerar que «conmigo comienza todo». En aquellos años hubo, sin la menor duda, una transformación profunda de la práctica teatral venezolana, casi única en su historia. La mejor evidencia es el surgimiento de una nueva dramaturgia que aún sigue teniendo presencia e influencia en el teatro venezolano de hoy.

En términos de teoría teatral general, en esa década el teatro venezolano cambió su función social al representar situaciones y personajes contemporáneos; también hubo un cambio profundo de la teatralidad al crear nuevas relaciones en la estructura dramática y en las relaciones con el espectador. ■

### NOTA

<sup>1</sup> Dembo, M., Chalbaud, R., Cabrujas, J. I. y Chocrón, I. (1977). *El Nuevo Grupo: un nuevo teatro para Caracas*. Editorial Arte.