debates IESA
VOLUMEN XXIII • NÚMERO 1 • ENERO - MARZO 2018

PROTEGER AL TALENTO HUMANO

FLEXIBILIDAD, REMUNERACIONES ESPECIALES, RECONOCIMIENTO: QUÉ PUEDEN HACER LAS EMPRESAS PARA SALVAR A SU TALENTO DE LA CATÁSTROFE ECONÓMICA

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

» MERCADEO PARA TODAS LAS GENERACIONES

» LA RESTRUCTURACIÓN DE LA DEUDA DE VENEZUELA TIENE RASGOS INÉDITOS

» LA ÉTICA: VENTAJA COMPETITIVA

EDITORIAL

4 **Incertidumbre, las organizaciones y su gente** / Ramón Piñango

PARECERES

6 **La escucha y el habla** / Raúl Maestres

7 **¿Qué es Venezuela?** / Enrique Mujica

8 **Emociones constructivas** / Enrique Ogliastri

8 **Aikido para empresas en ambientes de crisis /** Alecia Ortiz

9 **¿Orientación a resultados u orientación al compromiso?** / Clover Brito Borges

TEMA CENTRAL

Proteger al talento humano

Sin su gente una organización es nada, no puede existir. Tendrá más o menos personal, en función de lo que hace, pero de la gente, de sus conocimientos, actitudes y compromiso con la organización dependerá el éxito. Si esta aseveración es válida en tiempos «normales», mucho más lo es en tiempos volátiles e inciertos.

11 **Formación y desarrollo: éxito y tendencias /** Carmen Cecilia Torres

15 **Compensación en un entorno volátil /** Eduardo Quevedo Peñuela

19 **Dé los buenos días a la productividad: liderazgo y desempeño en entornos VICA /** Olga Bravo

25 **Todo es asunto de valores organizacionales** / Alejandra González Mármol

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

29 **«Eventos crediticios soberanos»: no hay dos iguales** / Carlos Jaramillo

Un «evento crediticio» es un cambio de reputación sufrido por el emisor de una deuda. Cada «evento» es único, porque los cambios en las capacidades crediticias de los emisores dependen de factores diversos.

34 **Ética: de las buenas decisiones a las acciones correctas** / Marcel Antonorsi Blanco y Guillermo Fariñas Contreras

La reflexión sobre valores y conductas en situaciones dilemáticas es un asunto relevante para profesionales y gerentes. La vivencia ética lleva a la excelencia, y el premio es ser mejor persona y líder integral.

DEBATES IESA **Volumen XXIII, número 1, enero-marzo 2018** Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

Consejo editorial
Nunzia Auletta • Rubén Darío Díaz
Henry Gómez Samper • Milko González
Rosa Amelia González • Carlos Jiménez
José Malavé • Ramón Piñango
Steven I. Bandel (Organización Cisneros)
Ernesto Gore (Universidad de San Andrés, Argentina)
Oswaldo Lorenzo Ochoa (Deusto Business School, España)

Director
Ramón Piñango

Editor
José Malavé

Editor asociado
Virgilio Armas

Editor asistente
Javier Chourio

Concepto gráfico
Laura Morales Balza
laura@camoba.com.ve

Diseño y diagramación
Camoba c.a.
www.camoba.com.ve

Ilustración de portada
Stocklib

Publicidad
Morella Soto

Administración
Yudyt Medina

IESA
GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE
Instituto de Estudios Superiores de Administración
Caracas • Maracaibo • Valencia
Venezuela

40 **Innovar: ¿puerta para el desarrollo?** / Diego Lombardi y Stefan Gzyl
Según el «atlas de la complejidad», la diversificación exportadora debe basarse en sectores afines a las capacidades existentes. Sin embargo, una alianza del Estado con la empresa Intel permitió dar un «salto» productivo que desarrolló un sector no tradicional —exportación de alta tecnología— y ubicó a Costa Rica en el mapa mundial de la innovación.

44 **Estrategia: el eje de una bisagra en el proceso de negociación** / José Mayora
Es difícil encontrar una persona que no se ufane de sentarse a negociar con la debida preparación. Sin embargo, abundan las experiencias de negociaciones fracasadas. En la mayoría de las ocasiones, ello se debe a que los actores acuden a la «mesa» a improvisar creativamente.

47 **La jerarquización analítica en proyectos de responsabilidad social /** César Tinoco
¿Cómo se seleccionan proyectos de responsabilidad social empresarial? Comúnmente se usa la matriz de materialidad, que detalla los aspectos importantes para la empresa y sus actores relevantes. Sin embargo, existe un método más transparente y objetivo que es oportuno conocer.

EXPERIENCIAS 51 **Cervecería Polar: el despertar del oso** / Sofía Esqueda y Raquel Puente
En el año 2000 Empresas Polar tenía el dominio casi absoluto del mercado cervecero venezolano. Pero su principal competidor dio un paso adelante e introdujo un nuevo producto que, por primera vez en más de medio siglo, sacudió la zona de confort en la que Polar se solazaba.

TENDENCIAS 56 **Venezolanos apuestan a la competitiva industria de las aplicaciones móviles** / Javier Chourio

PUNTO BIZ 58 **Mercadeo multigeneracional /** Carlos Jiménez

MODO TEXTO 60 **Vamos a contar mentiras /** Luis Ernesto Blanco

RESEÑA 61 **La recuperación del territorio Esequibo** / Carlos Balladares Castillo

ENSAYO 63 **Venezuela: una perspectiva posible /** Alexander Campos
Lo que pasa en Venezuela es mucho más que una crisis: es una ruptura con la forma tradicional en la que el venezolano se reconoce como ser humano. En la convivialidad típica de la cultura venezolana pueden encontrarse las herramientas para superar la violencia como último recurso para existir.

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

Información Comuníquese con Virgilio Armas. IESA, Av. IESA, Edificio IESA, San Bernardino, Caracas 1010, Venezuela.
(0212) 5554.408 / 5554.445 (Fax) / debates@iesa.edu.ve.
En Estados Unidos: IESA POBA International #646 P.O. Box 02-5255 Miami, FL 33102-5255 USA.

Publicidad Morella Soto: morella.soto@iesa.edu.ve / 0416-621.09.22 / (0212) 5554.374

editorial

Incertidumbre, las organizaciones y su gente

Ramón Piñango

Organizar es crear estabilidad, establecer una estructura, unas normas y unas políticas que rijan los comportamientos de las personas. Estructura, normas y políticas crean un sistema de expectativas compartidas que hacen posibles conductas e interacciones previsibles, lo que constituye un elemento central de la estabilidad organizacional.

Una organización existe en un entorno donde se percibe alguna estabilidad o regularidad, al cual la organización tratará de adaptarse para alcanzar sus objetivos. Si el entorno es cambiante y le impone exigencias inesperadas, y hasta sorprendentes, atenta directamente contra la estabilidad de quienes la integran, no solo contra quienes la dirigen. Como se observa en la sociedad venezolana de estos días, la consecuencia fundamental de la inestabilidad del entorno es la incertidumbre: no saber a qué atenerse, no poder anticipar amenazas ni oportunidades. En un entorno que se comporta de esta manera desaparece el largo plazo como horizonte temporal en el cual se alinean acciones, se establecen prioridades y se esperan resultados. La incertidumbre reduce el plazo a unos pocos días. La planificación deja de ser lo que era: un útil ejercicio de anticipación y, por lo tanto, previsión.

Por ser obvio no debe dejarse a un lado algo decisivo: las organizaciones no son entes abstractos que perciben el entorno, anticipan o planifican. Son las personas y grupos que las integran quienes perciben, procesan información, analizan y formulan estrategias. Decir entonces que estos tiempos son adversos, que la incertidumbre carcome las posibilidades de anticipar y planificar, constituye, en rigor, una afirmación de validez limitada. El reto es identificar oportunidades en un mundo adverso, explorar qué se puede hacer a pesar de las limitaciones. No asumir este reto conduce a la resignación o a la huida (cerrar el negocio o mudarlo a otro país).

En esta compleja realidad, caracterizada por la incertidumbre, hay que analizar las políticas, estrategias y prácticas en la gerencia del capital humano. En un entorno como el venezolano, la incertidumbre hace recordar escalofriantes escenas de películas de suspenso cuyo final se desconoce, con la inmensa diferencia de que no somos simples espectadores sino auténticos actores de un drama real que exige hacer algo para evitar lo peor.

Con todo lo que ha ocurrido, y sigue ocurriendo, debería estar claro que la innovación en políticas, estrategias y prácticas constituye un imperativo si las organizaciones venezolanas desean y esperan enfrentar con éxito tiempos sin duda adversos. Esa innovación no se refiere solo a la invención de nuevos productos. Incluye las maneras de producir, de organizarse, de gerenciar, lo que abarca la relación con los integrantes de la organización.

Sin su gente una organización es nada, no puede existir. Tendrá más o menos personal, en función de lo que hace, pero de la gente, de sus conocimientos, actitudes y compromiso con la organización dependerá el éxito. Si esta aseveración es válida en tiempos «normales», mucho más lo es en tiempos volátiles e inciertos. Por ello es fundamental aproximarse a la gente con una disposición fresca, convencidos de que lo pertinente, correcto y útil en un pasado no muy lejano tal vez ya no lo es. Esto requiere cambios en prácticas o conductas muy concretas, como saludar a integrantes que no pertenecen a niveles altos de la organización, escucharlos para conocer sus pareceres y dificultades, reconocerlos. Conductas tan concretas como el saludo, que significan acercarse a la gente, constituyen una fuente formidable de compromiso con la organización. Sin este compromiso difícilmente el personal estará dispuesto a dar lo mejor de sí, a comprender cuando se le hacen exigencias que no están en una descripción del cargo.

«Obras son amores y no buenas razones». No basta la prédica, no basta la entrega de un botón por años de servicio, no basta llamar «colaboradores» a los integrantes de la organización. La cercanía a la gente, optar por cancelar las remuneraciones semanalmente y no mensualmente, facilitar medios de transporte al trabajo, experimentar con el teletrabajo, explorar opciones para facilitar productos escasos, entre muchas posibilidades, son «obras» que muestran el compromiso de la organización con su gente. Y ese compromiso con compromiso se paga.

El cambio en las maneras de gerenciar a los integrantes de una organización no siempre es fácil. Exige, entre otras cosas, enfrentar la inercia, seguir haciendo lo que siempre se ha hecho. Exige luchar contra lo obvio que condena a no ver más allá de creencias que condenan a seguir repitiendo, sin cuestionamiento, lo que ya no sirve porque las circunstancias han cambiado de manera radical.

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

IESA

GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE

PROGRAMA AVANZADO DE GERENCIA PAG

SÉ TÚ EL DE LA MEJOR ESTRATEGIA

Iesa.edu.ve/cursos-y-programas
avanza@iesa.edu.ve
facebook.com/formacionejecutiva
@cursosiesa
(0212)555-IESA / (0041) 823-8075 / (0261) 750-0606

3 acreditaciones internacionales

LA ESCUCHA Y EL HABLA: DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA

Raúl Maestres / *Coach* ontológico

> El hablar efectivo sólo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. El escuchar valida el hablar. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación.
>
> Rafael Echeverría, *Ontología del lenguaje*.

En esta época de gran convulsión mundial y nacional, los aspectos comunicacionales en la interacción humana adquieren una importancia medular. Suena como algo de Perogrullo y, sin embargo, no resultan fáciles la escucha activa y la articulación de un discurso respetuoso que incluya y reconozca al otro que piensa distinto.

Oír es la capacidad biológica de percibir sonidos que, articulados en forma de códigos específicos, transmiten un mensaje comprensible. Pero, como explica Rafael Echeverría en su *Ontología del lenguaje*,

> ... escuchar es un fenómeno totalmente diferente. Aunque su raíz es biológica y descansa en el fenómeno del oír, escuchar no es simplemente oír. Escuchar pertenece al dominio del lenguaje, y se constituye en nuestras interacciones sociales con otros. Lo que diferencia el escuchar del oír es el hecho de que, cuando escuchamos, generamos un mundo interpretativo. El acto de escuchar siempre implica comprensión. Escuchar es oír más interpretar. Cuando observamos que escuchar implica interpretar, nos damos cuenta de que el escuchar no es la dimensión pasiva de la comunicación que se suponía que era.

Este aspecto activo al que se refiere Echeverría le da una connotación totalmente diferente a la escucha. Antes se pensaba que la comunicación se producía entre un sujeto que emitía un mensaje y representaba la parte activa y otro que recibía el contenido y supuestamente constituía el aspecto pasivo de la interacción. Ahora existe una visión diferente: quien escucha es tan activo como quien habla. Se espera del receptor un proceso interpretativo de los mensajes implícitos en el acto lingüístico. Esto exige una acción deliberada: quien escucha debe estar enfocado y conectado para emitir un juicio acerca de la intención del emisor al decir lo que dice.

Al asignar intenciones posibles al interlocutor se entra en el terreno de los juicios y, por lo tanto, es necesario formular una hipótesis que requiere sustentación para validarla y tomarla como cierta; en caso contrario, si la validación no es posible, el juicio terminará siendo una suposición que no pudo ser corroborada. Hasta aquí no hay inconveniente, si se desecha el juicio emitido por no tener la sustentación requerida. El problema se presenta al tomar el juicio no sustentado y asumirlo como cierto; es decir, cuando se le da carácter de afirmación. Si este fuera el caso se estaría contribuyendo a crear un ambiente —laboral, por ejemplo— lleno de prejuicios y medias verdades. Para que la escucha sea realmente efectiva y el proceso interpretativo cada vez más certero, es necesario aguzar los sentidos con el propósito de observar la interacción humana desde diferentes ángulos, y desarrollar la capacidad de formular preguntas poderosas que lleven a una adecuada fundamentación de los juicios.

Quien escucha es tan activo como quien habla. Se espera del receptor un proceso interpretativo de los mensajes implícitos en el acto lingüístico

La otra mitad del proceso corresponde al habla. Para que alguien escuche otra persona tiene que hablar y alguien que habla requiere otro que la escuche. Es un proceso biunívoco. Cuando esto sucede en forma simultánea (es decir, cuando los interlocutores están frente a frente o a distancia pero comunicados gracias a dispositivos electrónicos), ocurre entonces una conversación. Ahora bien, no todas las conversaciones aportan el mismo valor, por lo cual es necesario analizar las diferentes modalidades conversacionales. Se puede perder un tiempo valioso si se cree que las interacciones verbales producen contribuciones positivas, cuando en realidad podrían desperdiciarse oportunidades de crecimiento y solución de problemas al caer en procesos lingüísticos circulares que no conducen a un lugar diferente del punto de partida inicial. Pueden distinguirse cuatro tipos de conversaciones:

1. La conversación de juicios personales. Lamentablemente, este tipo es muy frecuente en las organizaciones. Ante un problema específico, el esfuerzo se centra en emitir juicios, la mayoría de las veces no sustentados, acerca de quién es el culpable de una falla, dónde radica la responsabilidad de un error, cuál departamento debe asumir el costo de una pérdida, con poca o ninguna acción subsiguiente orientada a proponer soluciones. La búsqueda de culpables se convierte en la actividad principal, con las consiguientes reacciones ofensivas y defensivas, que mayoritariamente conducen a la parálisis y los problemas quedan sin respuesta. Se produce un clima tóxico de trabajo, que conduce a la rotación de los mejores talentos.
2. La conversación para coordinación de acciones. Este tipo de conversaciones se enfoca en buscar acciones para resolver problemas. Los responsables por fallas anteriores se identifican solo para efectos de aprendizaje. El esfuerzo lingüístico se centra en la coordinación de las actividades requeridas para superar escollos. En este proceso son relevantes el ciclo de la promesa, la formulación de peticiones, las ofertas de cumplimiento, las declaraciones de actividades y las solicitudes de ayuda cuando son necesarias. Estas conversaciones suelen ser realmente poderosas y constituyen la base para la formación de equipos de alto desempeño.
3. La conversación para posibles acciones. Este tipo se estructura cuando no se sabe cuál acción emprender; entonces se trata de ampliar el horizonte con nuevas opciones. Para enriquecer esta

modalidad se pueden utilizar diferentes técnicas, tales como la generación de ideas mediante tormentas creativas, pruebas de concepto o procesos de planificación estratégica. Lo importante es que, aunque no esté clara la ruta que se debe seguir, haya claridad en que es necesario tomar decisiones para modificar el estado actual de cosas y que estas requieren funciones de coordinación en los diferentes niveles de la organización.

4. La conversación para propiciar posibles conversaciones. Las conversaciones, para que rindan frutos, deben producirse en un contexto emocional adecuado; de otra forma la escucha de una o ambas partes podría quedar inhibida. Es posible que, para coordinar acciones o buscar posibles acciones, deba esperarse un tiempo a fin de garantizar que los flujos emocionales entre las partes estén equilibrados. Entonces es menester coordinar conversaciones previas para establecer la mejor oportunidad, las reglas y condiciones de la conversación principal que tendrá lugar en una fecha futura convenida entre las partes. Forzar una conversación a destiempo podría ocasionar el efecto contrario al que se busca: arruinar una posibilidad de solucionar un conflicto y crear sinsabores y mala sangre en los interlocutores.

Este breve discurrir por el mundo de las conversaciones, con su parte de escucha y su parte de habla, permite concluir que la palabra tiene un inmenso poder que debe ser administrado con prudencia y humildad. Las empresas, sin importar su tamaño, son esencialmente un conjunto de interacciones lingüísticas. La gestión diaria se estructura alrededor de promesas, peticiones y ofertas que constituyen el trasfondo de intereses compartidos: los elementos inherentes a la cultura y la visión de futuro que tiene de sí misma la organización. Por eso es frecuente observar cómo ejecutivos dotados de gran talento racional, pero con escasas competencias comunicacionales, no avanzan suficientemente en la vida profesional; mientras que otras personas, supuestamente menos talentosas, alcanzan posiciones cimeras gracias a sus excelentes habilidades conversacionales.

Resulta curioso que muchas organizaciones no le presten atención al tema conversacional y, al indagar un poco en ellas, se percibe que la mayor parte del tiempo los gerentes están entrampados en el círculo perverso de los juicios personales: atacan o defiende posiciones, señalan con el dedo a los culpables, pero nunca (o pocas veces) buscan dentro de sí mismos las causas de los problemas y oportunidades de mejora. En el fondo, desperdician el capital más importante que tiene una empresa: el poder de sus conversaciones para lograr los fines que se propone.

¿QUÉ ES VENEZUELA?

Enrique Mujica / Consultor especializado en creatividad y desarrollo económico / amazonic.enrique@gmail.com

Existen mil maneras de definir un país. Pero el lenguaje es la herramienta más precisa y confiable para conocer a fondo el intercambio de ideas que le da vida a una sociedad.

El hombre y la palabra están atados a un destino común. Por eso, el funcionamiento exitoso de una sociedad no se explica por el pacto social que adopte, sino por el pacto verbal que pone en práctica: esa es la pieza clave para el reconocimiento mutuo y el entendimiento entre las personas. Las instituciones políticas y la cultura funcionan y se sustentan en la fragilidad de ese pacto verbal.

¿Qué es Venezuela? Un país sin pacto verbal, perdido en infinitas maneras de manipular y esquivar la realidad. Esa visión parroquial de hacer ruido en cada esquina para promover peleas de gallos ha logrado que el debate público —un acto cultural por excelencia— se transforme en un espectáculo vulgar. Las consecuencias de esta precaria situación están a la vista: Venezuela quedó reducida a su mínima expresión después de sufrir una colosal destrucción de sus capacidades productivas, fundamento esencial para que una sociedad evolucione y logre su desarrollo emocional y material.

El poeta Rafael Cadenas, al recibir en 2016 el Premio Internacional de Poesía Ciudad de Granada Federico García Lorca, se preguntó: «¿Dónde está Venezuela?». Respondió: «Donde está radicado el talento, la inteligencia y el trabajo de los venezolanos, ahí queda Venezuela». Venezuela está donde está el espíritu que le da vida. ¿Qué es Venezuela sin sus capacidades productivas? Un cascarón, una ubicación geográfica que perdió su energía vital: su gente productiva. El gobierno, con cinismo y maldad, insiste en simular que tiene capacidad para responderle a un país que deambula enfermo y con la carne pegada al hueso.

En el Hospital J. M. de los Ríos y en la Maternidad Concepción Palacios están las partes más frágiles del cascarón. Cuando se visitan esos lugares tan precarios y cargados de dolor, la única manera de explicar su ruina es que el petróleo se haya vendido a pérdida en los últimos 18 años. El trágico poema «La carga de la brigada ligera», de Alfred Tennyson, coincide con la tragedia que viven millones de venezolanos sumergidos en la peor de las pesadillas, convertidos en verdaderos pelotones de la muerte.

En un escenario posconflicto, ¿cuál será la habilidad más valiosa para iniciar la reconstrucción? Para construir donde se destruyó, será esencial la sensatez para atender las vulnerabilidades y las debilidades que impiden poner en práctica la transformación productiva del país. La sensatez será la habilidad que asistirá la formación de una clara visión de complementariedad entre el Estado y el mercado. La fórmula de gobernabilidad que se adopte tiene que sostenerse sobre la construcción de capacidades productivas que estén en clara sintonía con la economía mundial. El país exige experimentar una fórmula política para «desprovincializarse» y lanzar a la basura la chatarra ideológica con la que secuestraron temporalmente las libertades políticas y económicas.

La reconstrucción es mucho más que lograr arreglos políticos y económicos. Significa preparar a la sociedad

Para construir donde se destruyó, será esencial la sensatez para atender las vulnerabilidades y las debilidades que impiden poner en práctica la transformación productiva del país

emocionalmente para vincularla con una experiencia inspiradora, ambiciosa, enriquecedora y realista que apunte a lo central: corregir las brechas productivas entre Venezuela y el resto del mundo. Ahí reside el objetivo de largo alcance: desterrar la improductividad. Esta operación de reencuentro con la cultura democrática implica mirar y entender el país como un gran inventario de habilidades, destrezas colectivas y capacidades productivas sobre las que podrán reinventarse la política y la economía venezolana. Los proyectos políticos colectivistas y nacionalistas, infectados de provincialismos, lejos de enriquecer seguirán empobreciendo al mundo en la medida que persista la tentación de promover «ogros filantrópicos»: los eternos enemigos de la libertad y el pensamiento crítico.

EMOCIONES CONSTRUCTIVAS

Enrique Ogliastri / Profesor de IE University (Madrid)

¿Cree usted que en el trabajo se debe actuar de forma neutra, sin mostrar sentimientos ni emociones? Este ha sido el patrón de comportamiento ideal en la teoría administrativa venida de países anglosajones. Pero en Europa y América Latina muchos gerentes creen que el ideal es actuar como un ser humano, sin disfrazar o reprimir sus emociones. Algunos esperan que el jefe actúe como un padre bondadoso que puede ser exigente. La mitad de los gerentes latinos ha adoptado los comportamientos anglosajones, en parte por la experiencia de trabajar en multinacionales de este origen, en parte porque los consideran más «profesionales».

Lo curioso es que en los últimos años ha habido una revolución conceptual de publicaciones sobre las emociones en las más avanzadas revistas de administración de Estados Unidos. El interés en el manejo constructivo de las emociones para el éxito en la vida surgió del exitoso libro de Goleman sobre inteligencia emocional, aporte que los académicos han considerado poco científico. La investigación ha descubierto que las emociones no tienen un efecto neutro en el trabajo, sino que lo afectan de ambas maneras: positiva y negativa. Ahora se estudian maneras efectivas de manejar las emociones en el trabajo en lugar de suprimirlas. Los estudiosos tratan de distinguir el efecto de emociones concretas en situaciones concretas, cuándo y cómo se establecen y reglamentan para mayor efectividad en el trabajo.

El proceso de darse cuenta del estado emocional de la otra persona parece universal, aunque las culturas más orientadas hacia los demás (como latinos y chinos o japoneses) parecen hacerlo inmediatamente y actuar en consonancia. Se ha descubierto que en situaciones de conflicto es útil ventilar emociones, no tanto por la descarga de rabia o frustración sino porque la persona se siente mejor después de darle salida a las emociones. El asunto es que se establezca una aceptación mutua de ventilar los sentimientos, una reciprocidad estratégica que regule el proceso y permita a ambas partes recuperar su equilibrio, en lugar de reprimirse y hacer más fuerte la posterior salida de las emociones.

Otras investigaciones han comprobado que la expresión de sentimientos amistosos y cálidos permite efectivamente una mayor cooperación en el proceso negociador del conflicto, que resulta en creación de valor mutuo. Pero si parecen simuladas o falsas, o hechas simplemente como táctica de negociación y no de manera genuina, las expresiones de sentimientos inducen desconfianza y empeoran la posibilidad de intercambiar la información requerida para integrar beneficios mutuos.

La expresión de sentimientos amistosos y cálidos permite efectivamente una mayor cooperación en el proceso negociador del conflicto, que resulta en creación de valor mutuo

Estos «grandes» descubrimientos de los científicos de la gerencia pueden parecer triviales a las culturas que desde siempre han trabajado naturalmente con emociones y sentimientos, que no los cancelan y se han habituado a incorporarlos en la vida del trabajo. No obstante, en la cultura latina falta entender las diferencias con aquellas otras culturas que se pueden sentir abrumadas por la emocionalidad a flor de piel (o amenazadas, manipuladas…) y así tener más versatilidad en las relaciones de trabajo. Adicionalmente, la excesiva preocupación por relaciones armoniosas lleva a soslayar el temido conflicto, y podría ser más beneficioso aprender a enfrentar las diferencias de manera constructiva. Este mundo globalizado pertenece a quienes saben trabajar efectivamente los conflictos de valores, pues las diferencias culturales están lejos de desaparecer.

AIKIDO PARA EMPRESAS EN AMBIENTES DE CRISIS

Alecia Ortiz / Mentora de Emprende, programa de formación de emprendedores del IESA / @AleciaortizMBA

Aikido —término japonés que designa una forma de arte marcial— alude al camino de la armonía y la energía. Como disciplina, apunta a la captación de energía para destinarla a causas favorables al sujeto practicante. Morihei Ueshiba, su creador, sostiene que las artes marciales deben orientarse a la búsqueda de la perfección física y mental, no al combate.

Ante una crisis las organizaciones tienden a adoptar estrategias tradicionales de supervivencia, entre las que se destacan reducción de costos, migración y reorganización (*downsizing*). Pero, ¿en verdad son efectivas estas medidas? ¿No conviene, acaso, asumir el riesgo de intentar nuevas opciones? En el entorno venezolano actual es necesario reorganizar las energías, lo cual implica:

1. Prestarle atención al ser. Las organizaciones están integradas por recursos tangibles e intangibles; sin el talento profesional ninguna alcanza el éxito. Una importante fuente de sinergia interna surge de la mezcla armónica de la concentración individual y la conexión «emotivo-racional» del factor humano con el todo organizacional. En tiempos de crisis, a las empresas se les olvida calmar la mente y escuchar la sabiduría interior de sus fundadores; los gerentes se guían más por informes de mercado. La idea es combinar la información externa con la sur-

gida de la experiencia y el conocimiento intuitivo. ¿Quién practica la atención plena (*mindfulness*) en la empresa? Es un buen momento para hacerlo.

2. Sembrar para el mañana. Muchas empresas han optado por la migración. Con ella causan un vacío en su mercado nacional —que otros colman— y dejan en muchos consumidores la incómoda sensación de haber sido abandonados a su suerte, en el peor momento. Que el corto plazo es importante es una gran verdad; pero también lo es que conduce, con frecuencia, a descuidar la visión de largo plazo. Es necesario reforzar la marca y profundizar las relaciones con el entorno. También es pertinente reflexionar sobre las modificaciones que experimenta el comportamiento de los consumidores.
3. Cambiar competidores por aliados. Señala el refrán que «en la unión está la fuerza». Frases como «atacar al mercado» o «competir en la industria», dichas en un clima de hostilidad exacerbada, pueden simbolizar una guerra comercial. En ocasiones, es conveniente ensayar la perspectiva contraria: cultivar alianzas para resistir los embates de las crisis y resolver los problemas comunes del sector, con el apoyo y el conocimiento de cada empresa. Entre los emprendedores campea este enfoque, porque han tenido poca exposición a las ideologías de hegemonía gerencial; de hecho, rara vez hablan de competidores. Les gusta más bien identificar a personas y organizaciones que se encuentran en las mismas condiciones, y aprender de todas.
4. Flexibilizar el negocio. Las empresas más grandes y con mayor historia son, a menudo, las que reaccionan de la peor manera a las crisis. Factores como trayectoria empresarial y tamaño del negocio, al ser manejados con torpeza, devienen fuentes de debilidad. Conviene crear espacios de innovación en la empresa: pequeñas unidades estratégicas que vigilen el mercado, investiguen hábitos de consumo e identifiquen oportunidades de negocios que ayuden a sobrellevar los cambios turbulentos de las crisis. Esto puede requerir, en algunos casos, deponer la visión funcional y adoptar una visión de procesos y resultados (especialmente, satisfacción del cliente).
5. Revisar la fuente y el uso de la información. Las empresas tradicionales acuden a las mismas fuentes para buscar información: prensa y opinión de expertos (ambas muy válidas, pero no las únicas). Los grandes fabricantes suelen escuchar las necesidades emanadas de los canales de distribución. Conviene también escuchar al consumidor final y a los clientes internos, y tomar en cuenta sus criterios al concebir tácticas y estrategias comerciales y operativas. Un cliente que se queja de alto precio y mal servicio puede quedar satisfecho con solo sentirse escuchado y ser testigo de un sincero intento de cambio por parte de la empresa. Hay muchos ejemplos de que la solución no está necesariamente atada a una estructura de precios.

En tiempos de crisis, a las empresas se les olvida calmar la mente y escuchar la sabiduría interior de sus fundadores; los gerentes se guían más por los informes de mercado

El aikido deja un aprendizaje organizacional: dejar de pelear y buscar el acomodo. Si no se sabe surfear, lo mejor es aprender. ¿Por qué renunciar a la experiencia de disfrutar el dominio de la ola?

¿ORIENTACIÓN A RESULTADOS U ORIENTACIÓN AL COMPROMISO?

Clover Brito Borges / Presidente de Ilernus / BG

Existen organizaciones de éxito que difieren sustancialmente con respecto a su estilo gerencial: énfasis en los resultados o en las personas. ¿Cómo determinar cuál es más importante? Es un dilema que desafía la inteligencia de cualquier líder o gerente de negocio. No existe consenso acerca del tipo de orientación más exitosa. Algunos líderes de negocios piensan que la clave radica en promover y fortalecer una cultura centrada en los resultados. Otros, por su parte, optan por destacar la importancia de una cultura orientada a las personas.

La valoración del talento humano difiere según el estilo que predomine en la cultura de la empresa. En una organización que privilegia los resultados siempre tendrá mayor aceptación una persona que logre consistentemente los objetivos fijados, aunque sus actuaciones y sus métodos de trabajo desfavorezcan el clima organizacional; de hecho, esta persona siempre será mejor considerada que otra que combine un alto compromiso organizacional con un modesto desempeño profesional. En estas organizaciones a menudo se respira mucha tensión. Se prioriza lo urgente por sobre lo importante. También se registra mayor rotación de personal, escasa iniciativa de los colaboradores y presencia incómoda de jefes con estilo de gestión cuasitiránicos. Sin embargo, hay que reconocer que tales organizaciones logran muchas veces posiciones de relevancia en sus respectivas industrias. En las organizaciones orientadas a las personas se observa un ambiente laboral más relajado y mayor disposición al trabajo en equipo. Los empleados suelen tomar mayores iniciativas, la rotación de personal es reducida y en los niveles superiores se percibe un estilo de liderazgo que se nutre del consenso y de la motivación profesional.

Durante la etapa temprana de cualquier organización la motivación y la orientación a resultados son rasgos que encarnan plenamente en la figura de los emprendedores-fundadores, quienes no necesitan de alguien que les «marque el ritmo» porque, en la práctica, funcionan como personas orquesta, dispuestas incluso a barrer la oficina luego de concluir el horario de oficina.

El desafío se presenta cuando la empresa empieza a crecer y el liderazgo de los fundadores se desplaza a una segunda línea de colaboradores de alto nivel: los directores y gerentes de la empresa en expansión. En este punto corresponde a los fundadores decidir cuánto énfasis deberá ponerse en los resultados y cuánto

compromiso con la organización será imprescindible. De seguro, no faltarán quienes se precipiten a responder que los dos enfoques comparten una misma e idéntica relevancia estratégica; sin embargo, definir con exactitud la proporción idónea es una tarea tan compleja como responder la clásica pregunta de quién fue primero: ¿el huevo o la gallina?

Conseguir el equilibrio perfecto es imposible. Grandes emprendedores han dado evidencias contundentes al respecto. Por ejemplo, al fallecido Steve Jobs se le atribuyen dotes de genio y de tirano, según a quién se le pregunte. Pocos niegan que Jobs fue un jefe duro, pero fue precisamente su particular forma de trabajar e innovar lo que llevó a Apple a ser una de las compañías más reconocidas en el mundo. Las dos fuerzas —resultados y compromiso— deben coexistir para garantizar el equilibrio; el desbalance no es sostenible. Pero, a despecho del noble ideal del equilibrio, existen tres elementos de la cultura organizacional que pueden inclinar el balance de un lado o del otro:

1. Visión: la marca y los miembros del equipo deben ser inseparables. La identidad debe reflejarse en cada producto, solución o servicio que desarrolle la empresa.
2. Tenacidad y pasión: sin perseverancia y seguimiento efectivo el éxito es casi imposible de alcanzar.
3. Ruptura con lo establecido: los equipos deben tener la necesidad y la posibilidad de crear nuevas formas de hacer las cosas, para alcanzar resultados de calidad y eficiencia.

Estos elementos pueden, ciertamente, minar el compromiso de los trabajadores con la organización. Ese riesgo existe. Puede ocurrir que los colaboradores no se identifiquen con la visión del líder y su manera de expresar los valores de la marca, que la sobredosis de pasión conduzca a percepciones distanciadas de la realidad o que los mecanismos de control terminen por paralizar las operaciones y los procesos neurálgicos de la empresa.

La bibliografía gerencial recoge diversas estrategias para compatibilizar la visión de los líderes organizacionales y los integrantes de los equipos de trabajo:

- Comunicar el propósito de la organización: cada integrante del equipo debe conocer el propósito de la empresa y compartir esa visión.
- Difundir el propósito de la organización de un modo constante: no es suficiente con colgar en los pasillos cuadros y afiches con la misión y la visión de la empresa. Hay que transmitir de forma permanente, y por distintos medios, el propósito común de todos los que están en el mismo «barco».
- Concentrarse en los resultados con objetividad: las personas, los equipos y los departamentos de la organización deben conocer de forma explícita su contribución a los resultados. Hay que desarrollar un buen sistema de indicadores de gestión y descripciones de cargos. Es imprescindible atar los desempeños profesionales y técnicos al reconocimiento y la remuneración.
- Establecer procesos de control y rendición de resultados formales y sistemáticos: el exceso de controles puede perjudicar la eficiencia, pero lo contrario también es verdad: una organización sin control, anárquica, puede redundar en pérdidas importantes de esfuerzo, dinero y resultados. Es necesario vigilar los procesos medulares de la empresa, con mecanismos de medición de calidad y desempeño; o incluso formar comités de desempeño y productividad multidisciplinarios que se ocupen de medir, analizar y mejorar la eficiencia de la organización.
- Fijar incentivos claros: es vital asegurar una relación justa y directa entre los resultados del negocio y la compensación de las personas. Además, debe contarse con un esquema de compensación variable, relacionado con la consecución de las metas organizacionales, las metas por área y las metas individuales; todas ellas correctamente balanceadas.
- Fomentar el pensamiento diferente: discrepar con criterio no debe verse como un hábito tóxico ni como algo que deba erradicarse. Por el contrario, en muchas ocasiones la crítica bien argumentada representa una oportunidad para «tonificar» las estructuras de la empresa. De allí que, de vez en cuando, convenga desafiar el *statu quo* y confiar en la capacidad de desarrollo y superación de los trabajadores. El mejor modo de desafiar el potencial ajeno siempre será delegar nuevas y mayores responsabilidades.

Las orientaciones a los resultados y al compromiso organizacional son relevantes y deben coexistir. Sin embargo, al dirigir una organización, cuando prevalecen los resultados, no deben perderse de vista los aspectos que permitan mitigar los efectos nocivos de una estrategia concentrada en la consecución de metas y fines.

> El **exceso** de controles puede perjudicar la eficiencia, pero lo contrario también es verdad: una organización sin **control**, anárquica, puede redundar en pérdidas importantes de esfuerzo, dinero y resultados

FORMACIÓN Y DESARROLLO: ÉXITO Y TENDENCIAS

Carmen Cecilia Torres

La formación y el desarrollo son herramientas de las organizaciones y de los países para aumentar su capital humano en busca de mayor retorno y progreso. La gran pregunta es si son efectivas y se logra transferir lo aprendido en forma de mejor desempeño. Para ello es importante entender la formación como una serie de sucesos interrelacionados, que permite analizar los factores de éxito y los impactos de las tendencias tecnológicas.

DURANTE EL AÑO 2017, por primera vez, en el informe del Banco Mundial sobre las riquezas de las naciones se incluyó el capital humano. En esa medición se observó que, en los países de alto ingreso, el capital humano constituye el 65 por ciento de la riqueza; en contraste con apenas 40 por ciento en los países de menor ingreso (Kin, 2017). La inversión en educación y formación guía el crecimiento y la riqueza de las naciones.

Para desarrollar el capital humano es necesario realizar una inversión directa en educación, salud, capacitación y migración, que tendrá impacto en la producción y la innovación. La educación y la instrucción se encuentran entre las principales vías de construcción de capital humano, debido a que aumentan las posibilidades de insertarse laboralmente, mejorar salarios y mejorar desempeño y eficiencia, mediante las habilidades, los talentos y los conocimientos desarrollados.

A partir de 2008 las inversiones en formación y desarrollo han mostrado un incremento constante en las organizaciones de Estados Unidos y América Latina y el Caribe. La formación y el desarrollo permiten a las organizaciones adaptarse, competir, sobresalir, innovar, producir, estar a salvo, mejorar sus servicios y alcanzar objetivos (Salas, Tannenbaum, Kraiger y Smith-Jentsch, 2012). En 2016, las organizaciones grandes (de más de 10.000 empleados) de Estados Unidos gastaron alrededor de seis veces más que las medianas (1.000 a 9.999) y alrededor de tres veces más que las pequeñas (100 a 999). En América Latina, al menos el cincuenta por ciento de las empresas formales capacitan a sus empleados; el porcentaje es mayor en las empresas más grandes (Flores Lima, González-Velosa y Rosas Shady, 2014). Las firmas de la región destinan una fracción del gasto de funcionamiento, que típicamente oscila entre dos y cuatro por ciento, según el tamaño de la firma (Flores Lima y otros, 2014).

Tanto en Estados Unidos como en América Latina las firmas invierten más en los trabajadores de mayor calificación y en habilidades específicas, más que generales. Estas acciones impactan el valor de mercado de las firmas, y el poder de ganancia y la seguridad laboral de los empleados. La capacitación moldea la actitud del empleado y conduce a una mayor cooperación, así como a mejorar su capacidad de liderazgo, gestionar el desempeño de los equipos y mejorar la calidad de la vida laboral (Jasson y Govender, 2017).

Carmen Cecilia Torres, profesora invitada del IESA y de la Universidad de San Andrés, Argentina.

Aguinis y Kraiger (2009) citan varios estudios en países de Europa y Asia que muestran el impacto positivo de la formación y el desarrollo en individuos, equipos, organizaciones y sociedades. Los beneficios para individuos, equipos y organizaciones incluyen rentabilidad, efectividad, productividad, ingresos operativos por empleado y otros resultados relacionados directa (menores costos, mejor calidad y mayor cantidad) o indirectamente (rotación de personal, motivación, reputación de la organización, capital social) con el rendimiento (Delaney y Huselid, 1996; Huselid, 1995; Salas y otros, 2012).

Aunque suele reconocerse que la formación mejora el desempeño, la investigación no siempre ofrece apoyo a tal aseveración. Jasson y Govender (2017) señalan que menos del diez por ciento de lo aprendido en los cursos es aplicado efectivamente para mejorar el desempeño de las firmas. Las causas son múltiples: falta de innovación en la formación, poco atractivo de las recompensas para producir cambios de conducta, formalidad o informalidad de la formación (Ferreira, Künn-Nelen y de Grip, 2016), claridad de resultados y evaluación de la formación (Aguinis y Kraiger, 2009), selección incorrecta de los receptores de la formación, habilidades y experiencias previas de participantes y motivación (Blume, Ford, Ford, y Huang, 2010; Salas y otros, 2012), conductas del supervisor y apoyo en el entorno de trabajo (Blume y otros, 2010; Lancaster, di Milia y Cameron, 2013).

Aprendizaje y formación son términos que frecuentemente son intercambiados o, en el mejor caso, asociados, pero no significan lo mismo. La formación es un proceso para adquirir conocimientos y conductas que serán de utilidad para desempeñar las actividades asociadas al trabajo. El aprendizaje es el proceso de adquirir y mejorar conocimientos y modelos mentales, para aplicarlos en situaciones inesperadas de distintas maneras. El mayor deseo es que las actividades de formación resulten en aprendizajes que se transfieran a la actividad laboral y que retorne la inversión realizada en incremento de productividad y desempeño. Entonces, el debate se centra en cómo lograr que la formación y el desarrollo generen aprendizajes, es decir sean exitosos y eficientes.

Sistema interrelacionado

La búsqueda del éxito en formación y desarrollo requiere entenderlos como un sistema interrelacionado de procesos, y tener en cuenta los individuos que son sujetos de la formación, las situaciones que ocurren antes, durante y después de la formación, y las mejoras sugeridas para cada etapa.

Antes de la formación

Paradójicamente, esta fase comienza con la reflexión acerca de los conocimientos, las habilidades y las destrezas que los participantes obtendrán una vez finalizadas las actividades de formación y desarrollo. Este proceso reflexivo requiere información de cuatro subprocesos fundamentales: a) análisis de las responsabilidades de los cargos, que toma en cuenta las necesidades de conocimiento, los procesos cognitivos requeridos para la ejecución de las tareas y las responsabilidades de los equipos de trabajo con los cuales tienen interacción los cargos; b) análisis organizacional, tanto para definir las prioridades estratégicas de la organización (áreas claves del negocio y retos a corto, mediano y largo plazo) como para identificar y remover barreras a la transferencia y la efectividad de la formación y el desarrollo; c) análisis de las personas, para valorar las necesidades que tienen (o no) y sus características personales, tales como edad, personalidad, orientación a resultados, motivación, conciencia, locus de control, ansiedad y habilidad cognitiva, entre otras (Aguinis y Kraiger, 2009); y d) clima de formación, referido a la objetividad de la selección de los participantes y la comunicación de los objetivos de la formación, así como su obligatoriedad (Aguinis y Kraiger, 2009; Salas y otros, 2012).

Durante la formación

Las características de los participantes influyen en la experiencia de formación. La autoeficacia, la orientación al logro y la motivación para aprender son características que potencian la formación y el éxito del proceso. Las estrategias instruccionales (herramientas, métodos y contexto) y la formación basada en tecnología son factores clave en la experiencia de formación, aprendizaje y transferencia (Salas y otros, 2012).

La estrategia de formación requiere tomar en cuenta cuatro elementos: a) información de los objetivos de formación, hechos, ejemplos y conocimientos; b) demostración de las conductas, conocimientos y actitudes deseadas; c) práctica de las conductas, los conocimientos, las habilidades y las destrezas que deben aprenderse en un ambiente relativamente seguro; y d) realimentación sobre lo aprendido y las brechas entre la actuación del participante y los estándares esperados. Según Salas y otros (2012), las estrategias que se reportan más efectivas para mejorar el aprendizaje son las que generan más oportunidades para practicar lo enseñado, actividades que favorezcan la posibilidad de cometer errores en ambientes controlados (Lorenzet, Salas y Tannenbaum, 2005) y procesos de autorregulación del desempeño, que permiten comparar los progresos con respecto a los objetivos y ajustar las estrategias en caso de ser necesario.

> Tanto en Estados Unidos como en América Latina las **firmas** invierten más en los trabajadores de mayor **calificación** y en habilidades específicas, más que generales

Tendencias en formación y desarrollo 2017-2018
(porcentajes de respuestas)

Tendencias	2017	2018	Tendencias
Personalización/adaptación de la entrega	12,4	12,4	Personalización/adaptación de la entrega
Aprendizaje colaborativo/social	11,6	10,1	Aprendizaje colaborativo/social
Microaprendizaje	10,5	8,5	Consulta con el negocio

Fuente: Learning & Performance Institute, «Corporate Learning Trends»: https://axonify.com/blog/new-survey-reveals-top-2017-corporate-learning-trends/.

La tecnología revoluciona con gran rapidez todos los espacios de la vida moderna. Las organizaciones y los centros de enseñanza aplican con mayor frecuencia la enseñanza basada en tecnología, sola o acompañada de la enseñanza tradicional. Son muchos los esfuerzos para dotar la enseñanza basada en tecnología de adecuado control, buen diseño y estructura. Las de mayor uso son las simulaciones y los juegos, cuyo objetivo es mejorar el desempeño en las actividades de formación, que permiten al estudiante aplicar los conceptos aprendidos, practicar en un ambiente controlado y seguro, comprender de primera mano las consecuencias de los errores y aprender de ellos (Noe y Colquitt, 2002; Salas y otros, 2012).

Después de la formación

Lo que sucede después de la formación tiene gran influencia en la transferencia de las destrezas y su uso en el trabajo. La bibliografía señala con especial importancia la transferencia del aprendizaje (el dominio cognitivo-psicológico) y el procedimiento de evaluación de la formación.

La transferencia del aprendizaje se refiere a la aplicación de lo aprendido en el trabajo, o cómo lo aprendido afecta el desempeño en el trabajo. Es la correlación entre la medición de lo aprendido en formación y la medición del desempeño en el trabajo (Salas y otros, 2012). La transferencia de la formación depende de varios factores: características de los participantes, diseño de la formación y ambiente de trabajo (Grossman y Salas, 2011; Lancaster, di Milia y Cameron, 2013). La investigación de Lancaster y otros (2013) identifica los factores que facilitan la trasferencia de aprendizaje a partir de entrevistas con participantes, que señalaron que el apoyo del supervisor (antes, durante y después de la formación) es de vital importancia. El segundo factor señalado es el supervisor como modelo. Los participantes del estudio consideraron esencial la participación previa del supervisor en el proceso de formación, de modo que pueda actuar como *coach* y reforzar nuevas conductas. El último factor se refiere a los inhibidores del proceso de transferencia: falta de interés del supervisor en lo aprendido por sus supervisados, desestímulo a ideas o conductas que muestren lo aprendido, incapacidad de progreso de iniciativas de cambios debido a políticas de la organización y, por último, cultura que no apoye o penalice los intentos de practicar o de aplicar lo aprendido. Tan importante como el apoyo que brinda el supervisor, el apoyo de los pares y grupos de trabajo tiene un impacto positivo en el proceso de transferencia (Aguinis, y Kraiger, 2009).

La evaluación de la formación se refiere al procedimiento de recolección de datos que permite responder si los objetivos fueron alcanzados. Muchas organizaciones usan el modelo Kirkpatrick (mencionado por Salas y otros, 2012), con más de cincuenta años de antigüedad. El modelo propone medir en secuencia la reacción de los participantes, el aprendizaje (principios, hechos o destrezas aprendidas), conductas (cambios de conductas en el trabajo) y resultados (efectos tangibles de la formación). Aunque estos aspectos son incuestionables en la valoración de la formación, es importante responder por qué se quiere evaluar la formación, valorar si el objetivo fue alcanzado y si el diseño y la entrega de la formación fueron adecuados, y otorgar realimentación a formadores y participantes.

Tendencias globales y locales de formación y desarrollo 2018

No deja de ser un reto enfrentar los vertiginosos cambios en formación y desarrollo (para formadores, participantes, empresas y centros de formación) producidos por la tecnología y los patrones de consumo de las distintas generaciones que confluyen en los espacios de trabajo, que marcan tendencia desde 2010. Durante cuatro años consecutivos el británico Instituto de Aprendizaje y Desempeño (LPI, por sus siglas en inglés) ha preguntado a una comunidad de 900 líderes en formación y desarrollo de sesenta países: ¿qué estará en boga en aprendizaje y desarrollo para el año que viene?

La personalización del aprendizaje ha ocupado el primer lugar durante los últimos cuatro años en la encuesta del LPI. Los espacios educativos y organizativos están llenos de personas con diferentes experiencias y habilidades, por lo que su formación debería ser diferente. La adaptación o personalización de la formación es un método que provee un patrón de enseñanza único para cada participante. Así, el participante puede moverse con rapidez desde los conceptos que domina hacia los que requieren desarrollar destrezas. Para ello se utilizan sistemas y herramientas tecnológicas que permiten adaptar las experiencias de formación en función de fortalezas, debilidades y ritmo de aprendizaje de cada persona, con el propósito de crear un perfil del participante y adaptar continuamente el aprendizaje para maximizar su rendimiento. El aprendizaje adaptativo busca patrones mediante las interacciones del participante con los sistemas, sus grados de desempeño, la realimentación del facilitador y del participante para entregar formas más eficientes y efectivas para el éxito de la formación.

La segunda tendencia es el aprendizaje colaborativo o social, que tiene sus raíces en la teoría del constructivismo social y el modelo de comunicación con redes. Es una forma de aprender y de interactuar de los integrantes de un grupo, que puede aplicarse en el formato tradicional de enseñanza y formación a distancia (mediante plataformas de enseñanza). Lo potente de este método es que las personas construyen su conocimiento en la negociación de significados con los otros, con lo cual la comunidad percibe que los intercambios de conocimiento son recíprocos.

El aprendizaje social tiene un impacto positivo como método de enseñanza, sobre todo en la generación denominada «mileniales», cuya presencia en los espacios laborales es cada

vez mayor. Los métodos más utilizados y que constituyen tendencia desde 2014 son microaprendizaje (envío de pequeñas cantidades de información focalizadas en un tema), ludificación (aprendizaje basado en juegos, historias, realidad aumentada, desarrollo de habilidades), aprendizaje móvil (utilización de los dispositivos de telefonía celular), curaduría y creación de contenido para distintos dispositivos electrónicos (seleccionar y crear contenidos que permitan el aprendizaje en un área) y videos. Los métodos del denominado aprendizaje electrónico han sido tendencia y seguirán siéndolo durante 2018, e inundarán los espacios corporativos y las escuelas de gerencia.

Voltear hacia las unidades del negocio y analizar sus necesidades es la tercera opción más votada que se convierte en tendencia para 2018. Esta, que se puede enumerar dentro de las fases del proceso de formación, parece regresar a la pregunta básica del servicio: ¿qué desea el cliente? ¿Cómo satisfacer la necesidad del cliente y de la organización? Esto invita a que quien reciba la formación se vuelva parte importante del diseño y tenga un papel protagónico en la autorregulación de la formación; lo cual es tremendamente positivo y está asociado al éxito de la formación (Salas y otros, 2012).

Escuelas de gerencia y formación ejecutiva: tendencias

¿Adoptan estas tendencias las escuelas de gerencia y las áreas de formación ejecutiva en América Latina? La respuesta es positiva. No solo han adoptado tendencias de formación adaptada a los participantes sino que, en la mayoría de las escuelas, los programas *blended* (mezcla de formación presencial y virtual) son una realidad.

La Encuesta Benchmarking de Membresía del Consorcio de Educación Ejecutiva Universitaria (Unicon, 2017) recoge las opiniones de más de cien líderes en educación ejecutiva del mundo (incluidas universidades y escuelas de gerencia) y muestra el aumento sostenido desde 2012 de programas diseñados a la medida de los clientes, que adaptan contenidos a las necesidades de los negocios y crean diseños específicos para los clientes. En cuanto a la adopción de tecnología, los resultados de la encuesta señalan que el 84 por ciento de los educadores utiliza plataformas de formación asíncrona y 71 por ciento de plataformas de formación síncrona, además de otros dispositivos tecnológicos. Además, las tecnologías más efectivas fueron, en orden, tabletas o laptops, plataformas síncronas y asíncronas, y telepresencia (Unicon, 2017).

La revolución de la formación y el desarrollo, y la búsqueda de su eficiencia, ofrece múltiples oportunidades para las organizaciones educativas y sus profesores y facilitadores. Ahora sus clientes o participantes se convierten en proveedores de información que adaptan los contenidos a sus necesidades laborales y de desempeño, y convierten los diseños instruccionales en instrumentos más creativos y flexibles. Los profesores y facilitadores deberán asumir la tecnología como una aliada y convertirse en acompañantes de la experiencia de aprendizaje de los participantes, de acuerdo con sus distintas habilidades, conocimientos y experiencias. El cambio y la agilidad para lograrlo serán partes significativas del éxito de la formación durante los próximos años.

REFERENCIAS

- Aguinis, H. y Kraiger, K. (2009): «Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society». *Annual Review of Psychology*. Vol. 60.
- Blume, B., Ford, J., Ford, T. y Huang, J. (2010):«Transfer of training: a meta-analytic review». *Journal of Management*. Vol. 36. No. 4.
- Delaney, J. T. y Huselid, M. A. (1996): «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance». *Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 4.
- Ferreira, M., Künn-Nelen, A. y de Grip, A. (2016): «Work-related learning and skill development in Europe: does initial skill mismatch matter?». Discussion Paper No. 10302. Bonn: Institute for the Study of Labor (IZA).
- Flores Lima, J., González-Velosa, C. y Rosas Shady, G. (2014): «Cinco hechos: sobre la capacitación en firma en América Latina y el Caribe». Monografía del BID. No. 235. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Grossman, R. y Salas, E. (2011): «The transfer of training: what really matters». *International Journal of Training and Development*. Vol. 15. No. 2.
- Huselid, M. A. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*. Vol. 38. No. 3.
- Jasson, C. C. y Govender, C. M. (2017): « Measuring return on investment and risk in training: a business training evaluation model for managers and leaders». *Acta Commercii*. Vol. 17. No 1.
- Kin, J. (2017): «Countries commit to strong action on human capital to drive economic growth». The World Bank: http://www.worldbank.org/en/news/feature/2017/10/20/countries-commit-to-strong-action-on-human-capital-to-drive-economic-growth.
- Lancaster, S., di Milia, L. y Cameron, R. (2013): «Supervisor behaviours that facilitate training transfer». *Journal of Workplace Learning*. Vol. 25. No. 1.
- Lorenzet, S. J., Salas, E. y Tannenbaum, S. I. (2005): «Benefiting from mistakes: the impact of guided errors on learning, performance, and self-efficacy». *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 16. No. 3.
- Noe, R. A. y Colquitt, J. A. (2002): «Planning for training impact: principles of training effectiveness». En K. Kraiger (ed.): *Creating, implementing, and maintaining effective training and development: state-of-the-art lessons for practice*: 53-79. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K. y Smith-Jentsch, K. (2012): «The science of training and development in organizations: what matters in practice». *Psychological Science in the Public Interest*. Vol. 13. No. 2.
- Unicon (2017): «Unicon membership benchmarking survey 2017». Percept Research: https://awaytolearn.iese.edu/wp-content/uploads/2018/02/Executive_Summary_2017-UNICON-Membership-Benchmarking_v1f.pdf.

> Los **espacios** educativos y organizativos están llenos de personas con **diferentes** experiencias y habilidades, por lo que su formación debería ser diferente

COMPENSACIÓN EN UN ENTORNO VOLÁTIL

Eduardo Quevedo Peñuela

En un entorno caracterizado por devaluación, hiperinflación y fuga del talento profesional es un verdadero desafío gerencial diseñar y ejecutar una estrategia de compensación y beneficios, que fortalezca el recurso humano de la organización. Por ello se han vuelto medulares destrezas como la «proactividad» y el «pensar fuera de la caja».

TODA GERENCIA DE COMPENSACIÓN tiene entre sus objetivos centrales atraer y retener el talento más capacitado para contribuir al éxito del negocio. De allí la importancia del diseño de estrategias efectivas, sustentables e innovadoras. Hace falta, además, combinar elementos internos y externos que faciliten el cumplimiento de premisas tan diversas como las siguientes:

- Predominio de criterios de equidad y competitividad.
- Control de costos laborales.
- Reconocimiento del buen desempeño.
- Retención de trabajadores con mayor potencial.
- Simplificación de procesos para hacerlos flexibles y efectivos.
- Adopción de políticas gerenciales claras.
- Estímulo a la innovación.

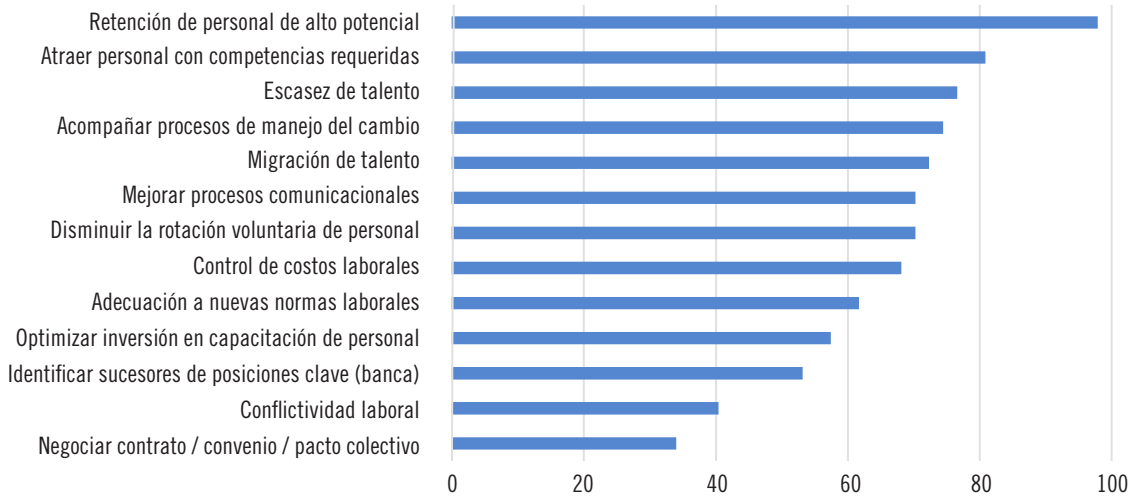
Ahora bien, cumplir tales premisas en la Venezuela de hoy —diezmada por la devaluación, la inflación desbocada y la fuga de los mejores profesionales— equivale a empujar en subida una roca de cinco toneladas: las restricciones presupuestarias imposibilitan la aprobación de aumentos salariales que compensen por completo la inflación.

Desde el punto de vista de los colaboradores no hay preocupación mayor que la sostenida pérdida del poder adquisitivo del salario y, desde la perspectiva de los empleadores, el tema central es mantener la sostenibilidad del negocio. Por lo tanto, las decisiones no son sencillas.

La volatilidad del ambiente de negocios determina de un modo fundamental el ambiente laboral. Entre sus principales efectos pueden mencionarse los siguientes:

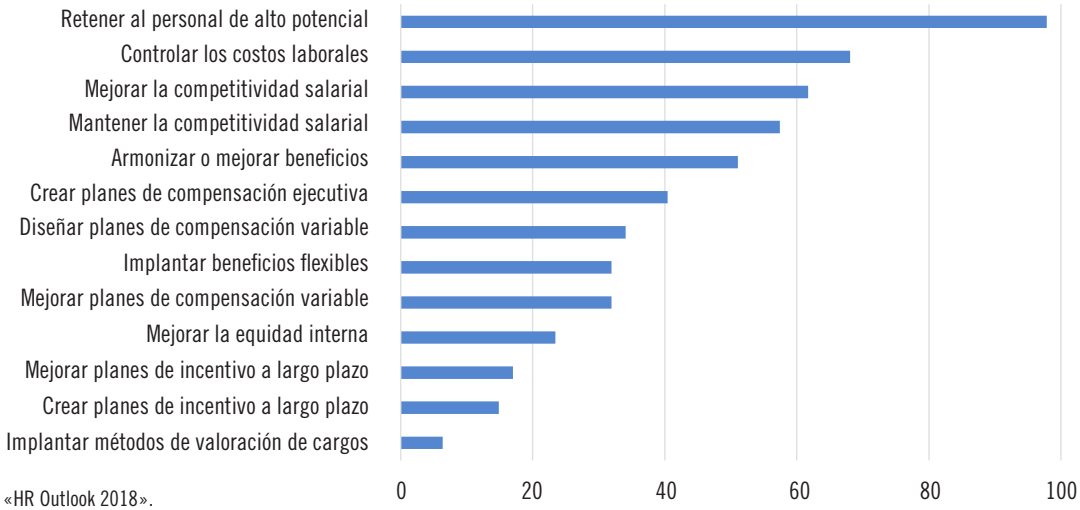
Eduardo Quevedo Peñuela, profesor invitado del IESA y socio director de Job Price Consulting

Retos de la gestión de recursos humanos en Venezuela, 2018
(porcentajes de empresas)



Fuente: Job Price Consulting, «HR Outlook 2018».

Retos de la gestión de compensación y beneficios en Venezuela, 2018
(porcentajes de empresas)



Fuente: Job Price Consulting, «HR Outlook 2018».

- Lucha por el talento disponible.
- Trabajadores con tendencias «mercenarias».
- Disminución de la capacidad de retención de talento.
- Reducción del compromiso organizacional.
- Incremento del costo de reposición de talento.

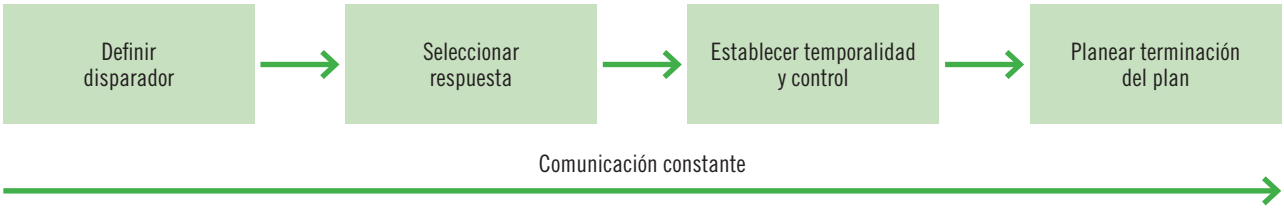
En un estudio realizado entre octubre y noviembre de 2017 por la empresa Job Price Consulting, en el que participaron 47 empresas de diversos sectores económicos en Venezuela, las personas entrevistadas manifestaron que los principales retos para el año 2018 eran: retención de personal de alto potencial (98 por ciento), atracción de personal con las habilidades, destrezas y competencias requeridas por el negocio (81) y escasez de talento (77).

Los principales retos en materia de compensación y beneficios fueron, además de la retención de talento, controlar los costos laborales (68 por ciento de los participantes) y mejorar la competitividad salarial (62 por ciento).

Desde la década de los ochenta las estadísticas oficiales muestran un país habituado a convivir, incluso por años consecutivos, con una inflación de dos dígitos. Pero el panorama se vislumbra mucho más complicado cuando la inflación supera los cuatro dígitos, situación que ha ocurrido en varias economías del continente. Debido al escaso margen de maniobra que tienen las empresas en la actualidad, resulta muy difícil imaginar que puedan mantener salarios competitivos, esquemas de pago por desempeño que recompensen el mejor desempeño o implantar políticas organizacionales que garanticen equidad en la administración salarial.

La innovación —una de las premisas del sistema de compensación— se perfila como la herramienta más efectiva en el diseño de estrategias laborales. Pero requiere un marco organizacional que ayude a manejar la incertidumbre y, al mismo tiempo, administrar los recursos de forma eficiente y efectiva. La estrategia para manejarse en este entorno debe apuntar a diseñar un plan de medidas especiales, ofrecer fle-

Plan de medidas especiales: el proceso



xibilidad en los beneficios y retener talento clave considerando las preferencias en recompensa total.

Diseñe un plan de medidas especiales

Se entiende por «plan de medidas especiales» un marco de referencia que permita a la empresa responder de forma anticipada a las tendencias del entorno de negocios. Este marco debe también coadyuvar a:

- Mantener el negocio andando de forma sustentable.
- Manejar la ansiedad de los colaboradores.
- Demostrar capacidad de respuesta.
- Mantener el vínculo con las políticas salariales establecidas.
- Dar respuesta rápida y evitar el «burocratismo».

Diseñar un plan de medidas especiales no supone, en modo alguno, satisfacer la totalidad de las exigencias de los colaboradores. Ello es imposible. El propósito es identificar estrategias que permitan superar dificultades concretas en la gestión del capital humano.

¿Cómo diseñar un plan de medidas especiales? Ante todo, un plan de medidas especiales es temporal: deja de tener vigencia una vez superada la emergencia que justificó su activación. No es conveniente olvidar este aspecto; sobre todo en Venezuela, donde la recurrencia y el «uso y costumbre» pueden generar precedentes con una alta probabilidad de derivar en problemas legales en el futuro, con sus consecuentes costos.

Importa mucho tener claridad acerca de cuál será el «disparador» que activará el plan; por ejemplo, un alto índice de inflación, una rotación del personal por encima de los niveles históricos aceptables, una necesidad de retener cierto talento clave que esté siendo demandado en el mercado. Igualmente, es vital cobrar conciencia de la complejidad de manejar las posiciones individuales de un modo personalizado, en particular en un entorno de alta volatilidad. Un plan de medidas especiales debe mezclar, con flexibilidad, aspectos individuales con aspectos generales, elementos tangibles con elementos intangibles; todo ello bajo una filosofía de recompensa total.

Algunas acciones a las que recurren actualmente las empresas son las siguientes:

- Otorgar incrementos salariales con mayor frecuencia. En el pasado, la tendencia en el mercado salarial era otorgar dos incrementos salariales al año. Pero la frecuencia ha pasado de cuatro a seis incrementos al año, e incluso incrementos mensuales.
- Implantar esquemas de pago mixto para un grupo selecto de colaboradores, de acuerdo con los elementos legales que involucra tal opción.
- Apalancarse en beneficios no salariales, como ayudas educativas para colaboradores e hijos de colaboradores.
- Otorgar préstamos personales para contingencias (gastos médicos imprevistos, reparaciones del hogar, reparación de vehículo o emergencias personales).
- Aprobar bonificaciones no salariales extraordinarias.
- Flexibilizar la solicitud de anticipos de utilidades y otros beneficios que provean flujo de caja a los trabajadores.
- Cambiar la frecuencia de pago de nómina (por ejemplo, de pago quincenal a semanal).
- Conceder bonos de retención para personal clave.
- Aportar una porción importante del costo de la prima de planes de seguro (médico y vehículo).
- Apoyo en la adquisición de alimentos y artículos de higiene personal, mediante la compra directa a cargo de la empresa o alianzas con proveedores.
- Apoyo en la adquisición de cauchos y baterías para vehículos bajo la misma figura del punto anterior.

Las iniciativas están orientadas a facilitar a los colaboradores la posibilidad de cubrir las necesidades básicas de alimentación y salud tanto para ellos como para su grupo familiar. De cara a las audiencias internas, lo más importante es mantener una estrategia comunicacional clara y congruente acerca de las características y el alcance del plan de medidas especiales aprobado por la organización. Si bien la empresa no podrá cubrir la totalidad de las necesidades de los colaboradores, ellos tenderán a reconocer el esfuerzo realizado e intensificarán su compromiso.

Ofrezca flexibilidad de los beneficios

El concepto de beneficio se refiere a toda compensación que no sea otorgada en efectivo a los trabajadores, sino en especie. Tradicionalmente, los beneficios se administran como un paquete único de opciones con montos estándar aplicables a todos los trabajadores. Sin embargo, existe otra modalidad —los planes de beneficios flexibles— que consiste en brindar a los colaboradores un «menú» de opciones, en el cual pueden seleccionar los que se ajusten a sus necesidades, gustos y preferencias. Estos planes permiten confeccionar una especie de «traje a la medida», con varias modalidades:

- Flexibilidad completa: el trabajador elige los beneficios que desea obtener de una lista de opciones.
- Conjunto de opciones preestablecidas: el trabajador elige entre un conjunto de opciones o «combos» con distintas combinaciones de beneficios.
- Selección complementaria: la empresa brinda un nivel estándar de beneficios y el trabajador puede, eligiendo dentro de una serie de opciones disponibles, incrementar la cantidad total de beneficios o el monto de alguno en particular.

En un ambiente volátil luce imposible que la empresa cubra todas las necesidades de los colaboradores. Por ello, ofrecer fle-

xibilidad de los beneficios resulta una buena solución. Una aproximación consiste en que la empresa asegure un nivel base de beneficios y los colaboradores elijan obtener otros beneficios o incrementar el monto de los disponibles, en función de sus necesidades, dentro de un número limitado de opciones. Para ello es importante tener en consideración aspectos como los siguientes:

- Evaluar el grado de satisfacción de los colaboradores con el paquete de recompensa total ofrecido por la empresa.
- Identificar las necesidades de los colaboradores en función de criterios demográficos como edad, género y carga familiar, entre otros.
- Medir las brechas entre el paquete de recompensa total ofrecido por la empresa y la satisfacción de los colaboradores, sus necesidades y las tendencias del mercado.
- Identificar el margen de maniobra que posee la empresa, con respecto a las brechas detectadas.
- Diseñar soluciones con opciones y montos de beneficios, estableciendo reglas y criterios de selección.
- Asegurar que los procesos administrativos permitan llevar un adecuado registro de las elecciones realizadas por cada colaborador.
- Considerar aspectos legales, sobre todo lo concerniente al manejo de derechos adquiridos y efectividad impositiva del plan.
- Diseñar un plan de comunicación que incluya todos los aspectos relacionados con la administración del plan.

Identifique y retenga al personal clave

La retención del talento es actualmente un desafío, que depende de tres tipos de variables: las relacionadas con el individuo, las relacionadas con las políticas de la empresa y las relacionadas con el contexto (económico, social, político y sectorial) que condiciona el desempeño del negocio. Diseñar una solución que apunte a retener el mejor talento requiere inversión de tiempo, dinero y esfuerzo para entender cuáles variables están bajo el control de la empresa y en qué medida afecta cada una la capacidad de retención de la empresa.

Retener talento requiere diseñar una estrategia diferenciada que considere elementos tangibles e intangibles, y se enfoque en los individuos que la organización considere claves por sus conocimientos, habilidades, destrezas, competencias y aporte a los resultados del negocio. Algunos elementos que influyen en la capacidad de retención de talento son:

- Compensación fija y variable.
- Beneficios.
- Estrategias de reconocimiento al trabajo bien hecho.
- Contenido y retos inherentes al trabajo.
- Opciones de desarrollo de carrera y crecimiento.
- Calidad del liderazgo.
- Estrategias de gerencia del desempeño.
- Condiciones de trabajo y clima organizacional.
- Balance entre trabajo y vida personal.

La estrategia de retención de talento debe considerar una mezcla adecuada de diversos elementos. Diseñar una solución orientada a ofrecer lo mejor de todas las opciones puede resultar poco factible. Por ello se propone un proceso que consta de cinco fases:

1. Identificar los colaboradores sujetos al plan, según criterios tales como características demográficas, contribución al negocio, potencial, desempeño, riesgo de pérdida de conocimiento y sucesores de posiciones de mayor impacto, entre otros.
2. Medir sus grados de satisfacción, motivación y preferencias en recompensa total, mediante herramientas que provean insumos para el diseño de una solución atractiva.
3. Calcular el costo y el impacto económico de la solución, y considerar aspectos administrativos y legales.
4. Diseñar, implantar y comunicar la solución a los colaboradores seleccionados.
5. Evaluar la efectividad del plan.

Las combinaciones de los elementos de cada solución pueden ser múltiples y variar dependiendo de las características de la población. Para tener éxito en el diseño del plan y establecer un modelo que responda al objetivo de la organización, es necesario asegurar la participación de los colaboradores e identificar sus preferencias.

Los tiempos actuales requieren adoptar diversas formas de pensar. No se pueden resolver los problemas de hoy con fórmulas tradicionales ni, mucho menos, dar la batalla por perdida. Es importante ser creativos y atreverse. Esta idea de Martin Luther King, Jr., resume muy bien el reto: «Da el primer paso con fe. No te preocupes si no puedes ver la escalera, solo da el primer paso».

> De cara a las **audiencias** internas, lo más importante es mantener una estrategia comunicacional clara y congruente acerca de las características y el alcance del plan de medidas **especiales** aprobado por la organización.

DÉ LOS BUENOS DÍAS A LA PRODUCTIVIDAD:

LIDERAZGO Y DESEMPEÑO EN ENTORNOS VICA

Es posible crear condiciones que promuevan compromiso y productividad en el entorno actual, sin incurrir en inversiones, compensaciones en moneda dura o esfuerzos suprahumanos. Pequeños gestos, como saludar a diario e interesarse de forma genuina por los compañeros de trabajo, pueden tener impactos importantes.

Olga Bravo

¿ES POSIBLE incrementar la producción en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA)? ¿Es posible en un entorno como el de la Venezuela actual, con elevada inflación, bajo consumo, conflicto social y laboral, hostilidad hacia la empresa privada, una diáspora que ya alcanza varios millones de personas y una población azotada por el hambre, la escasez de medicinas y, lo más grave, el desánimo y la desesperanza? La respuesta es sí.

El liderazgo de una organización puede propiciar condiciones que promuevan el compromiso y la productividad en un entorno VICA, sin incurrir en grandes inversiones de capital, compensaciones en moneda dura o esfuerzos suprahumanos. Pequeños gestos —como saludar a diario e interesarse de forma genuina por los compañeros de trabajo— pueden tener enormes impactos.

¿Qué es un entorno VICA?

A finales de los años noventa, el Colegio de Guerra del Ejército de Estados Unidos analizó el siglo XXI a la luz de los retos para el liderazgo nacional. Identificó el surgimiento de un mundo «volátil, incierto, complejo y ambiguo» (VUCA, por sus siglas en inglés), el cual describe perfectamente lo que sucede en el mundo empresarial de hoy (Magee, 1998).

La volatilidad alude a la aparición inesperada e inestable de retos: se ignora cuándo se presentará un nuevo desafío o por cuánto tiempo se mantendrá. La incertidumbre es la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento: es difícil predecir y, por lo tanto, ajustarse a los nuevos retos, lo que implica pérdida de control y aumento de la vulnerabilidad. La complejidad se refiere al gran número de variables que han de ser tomadas en cuenta para planificar o tomar decisiones, además de las múltiples interrelaciones entre ellas. La ambigüedad aparece porque las relaciones entre esas variables no son claras y no existen precedentes que faciliten su comprensión.

Olga Bravo, profesora de la Universidad Católica Andrés Bello y el IESA.

Los retos que un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo imponen a las organizaciones difieren de un lugar a otro; incluso, de un sector a otro. En el plano nacional, VICA se manifiesta como un ambiente particularmente hostil para las organizaciones debido a situaciones como las siguientes:

- Ataque sostenido a la empresa privada
- Conflictividad laboral
- Conflictividad social
- Intervenciones y expropiaciones
- Deficiente desempeño de las propiedades expropiadas
- Emigración de talento
- Escasez de materia prima y bienes en general
- Hiperinflación
- Inseguridad personal y jurídica
- Radicalización de posiciones
- Restricción de la información

En este entorno ocurre lo que describió Innerarity (2018):

> ... las cosas pasan a tal velocidad que las referencias clásicas, las viejas referencias que nos orientaban, nos sirven de muy poco. Cuando la velocidad de los cambios es tan vertiginosa como en el momento actual resulta difícil ejercer esa anticipación. La paradoja es que nunca como ahora había sido tan necesario adelantarse a los cambios y prever el futuro posible y alternativo y, sin embargo, nunca había sido eso tan difícil.

Compromiso y productividad

La calidad y la productividad del trabajo guardan una estrecha relación con la motivación de quienes lo realizan, porque todas las personas necesitan sentirse motivadas y comprometidas para dar lo mejor de sí. En entornos volátiles e inciertos, el talento, la creatividad y el compromiso son esenciales para salir adelante. Las organizaciones que cultivan estos tres factores ven retornos tan variados como el aumento de la productividad, la mejora del clima organizacional y la reducción del ausentismo, la rotación de personal e, incluso, de los accidentes laborales.

En las organizaciones hay quienes piensan que las personas son perezosas y evitan laborar cada vez que pueden; mientras que, para otros, la gente ve en el trabajo una actividad natural de hombres y mujeres capaces de dirigirse y adaptarse en la medida en que las condiciones les son propicias (McGregor, 1960). Los seguidores del primer enfoque presionan y amenazan para lograr resultados, mientras que los partidarios del segundo optan por crear condiciones que promueven la productividad. Ambos enfoques, en la práctica, inciden en el desempeño; sin embargo, trabajar bajo presión y hostigamiento produce desajustes entre las personas y la organización (sufrimiento para ambas partes), y la sensación entre los empleados de que son explotados. En un ambiente amenazante, los individuos —supervisados y supervisores— experimentan desgaste físico y emocional. A mediano y largo plazo, el compromiso organizacional se erosiona. Según cálculos de la empresa Gallup (2013), la baja productividad de los empleados poco comprometidos en Estados Unidos llegó a costar unos 350 millardos de dólares cada año.

Quienes operan de acuerdo con el segundo enfoque se esfuerzan para seleccionar, motivar y desarrollar a sus colaboradores, lo que requiere estar conscientes de que los «incentivos» varían de una persona a otra, de una etapa de la vida a otra y de un grupo social a otro. Piensan que la manera de cultivar talento, compromiso y creatividad consiste en crear un clima de confianza donde se cuida al «otro»: su contribución a la productividad es reconocida en el trato diario y en las oportunidades y los incentivos que recibe.

A la dificultad de conocer los factores o las condiciones que motivan a alguien hay que sumar la necesidad de contrarrestar el efecto negativo de la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad sobre el ánimo y la moral de las personas. Para saber qué motiva a las personas es preciso conocerlas, establecer una conexión con ellas. Este vínculo creará un ambiente positivo, siempre y cuando la organización y sus líderes den señales de estar dispuestos a seguir adelante y confiar en quienes se ofrecen como agentes del cambio. Esta circunstancia pudo encarnarla en Venezuela la superintendente de una planta ubicada en centrooccidente tras recibir su cargo, hace poco más de ocho meses. En apenas tres meses logró incrementar significativamente la producción, y superar las metas establecidas, a pesar de las contingencias que se presentaron durante ese lapso.

Pequeños gestos —como saludar a diario e interesarse de forma genuina por los compañeros de trabajo— pueden tener enormes impactos

Dos maneras de estimular la motivación y el compromiso

Las personas ponen más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial (el famoso efecto Hawthorne). Sin embargo, una organización puede enfocar la motivación de dos modos:

1. Instrumental: su objetivo es incrementar la productividad y, por ende, el lucro de la organización. Las personas son instrumentos necesarios para lograr los objetivos económicos establecidos por la organización y motivarlas incide positivamente en los resultados financieros.
2. Moral: los integrantes de una organización son personas y, en consecuencia, merecen consideración y respeto, por lo que la tarea fundamental de los directivos es brindar condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras (Senge, 2008).

Una organización con una perspectiva instrumental corre el riesgo de buscar «recetas» que simplifiquen sus esfuerzos, lo que desviará la atención de las necesidades reales y de las aspiraciones de sus integrantes. A nadie debe sorprender que la gerencia, luego de que los «esfuerzos de motivación» no tengan la respuesta esperada, se sienta frustrada y atribuya la falta de resultados positivos a rasgos negativos de las personas: «nada les basta», «son unos malagradecidos», «con esta gente no hay nada que hacer»… Tal es el precio de incurrir en esfuerzos espasmódicos, reactivos, con los que se intenta motivar como si se tratase de pulsar un interruptor en las personas.

Mientras que una organización con una perspectiva moral de la motivación hace de sus integrantes el centro de sus esfuerzos, muestra un genuino interés en las personas, las escucha y las convierte en partícipes de los procesos y las acciones que emprende. Como el centro son las personas, la organización no descansa hasta comprender sus necesidades y aspiraciones para contribuir, en la medida de sus posibilidades, a satisfacerlas. Este será un esfuerzo cotidiano, no una campaña u operativo especial. En contrapartida por sus esfuerzos, obtie-

ne motivación, compromiso e, incluso, agradecimiento de sus integrantes, todo lo cual mejora la productividad y la rentabilidad. Ese modo de actuar, además, constituye un poderoso modelaje para el sentido de grupo y el compromiso con los demás, lo que contribuye a subir el ánimo y contrarrestar la nefasta percepción del «todo está perdido».

Ser apreciados, respetados y tratados con justicia constituye un potente motivador del desempeño. Acercarse a las personas, escucharlas y establecer conexiones sinceras con ellas es la mejor muestra de aprecio y respeto, porque «solo escuchamos a quienes creemos que tienen algo que decirnos».

Tres ejemplos venezolanos

Los casos de tres empresas de manufactura con sede en Venezuela y una estadounidense servirán de ejemplos concretos para ilustrar la manera de estimular la productividad en entornos VICA, aun en aquellos tan particulares como el venezolano. Dos empresas son familiares, una de capital venezolano y las otras dos transnacionales.

La línea de producción con desempeño superior

Durante la ejecución de una auditoría, la gerencia de la ensambladora se percató de que una línea de producción tenía un desempeño consistentemente superior a las otras. Sus trabajadores cumplían las metas de producción, cometían menos errores y tenían una tasa de ausentismo inferior. Los resultados eran similares desde hacía varios meses. Decidieron, entonces, que valía la pena observar qué sucedía. Designaron una persona para efectuar un seguimiento cercano a las líneas de producción y compararlas.

En entornos volátiles e inciertos, el talento, la creatividad y el compromiso son esenciales para lidiar con los retos

Para sorpresa de la organización la única diferencia que se pudo encontrar entre las líneas fue la forma como el supervisor de una de ellas se relacionaba con sus colaboradores: conocía el nombre de cada uno, sabía dónde vivían, cuánto tiempo llevaban trabajando en la fábrica (la mayoría poseía más antigüedad que él). Conocía, además, algunos detalles acerca de sus vidas personales: quién tenía un familiar enfermo, quién esperaba un hijo, quién había perdido a algún familiar cercano, a quién se le graduaba un hijo… Todas las mañanas los saludaba por sus nombres, les preguntaba por su salud y las de sus familias, les recordaba la meta del día y el récord de cumplimiento de los días anteriores. Les agradecía cuando alguno de ellos hacía algún esfuerzo extra; por ejemplo, cubrir a un compañero que tuviera alguna diligencia personal que hacer, impulsar a sus compañeros para alcanzar la meta de producción del día e, incluso, sugerir algún ajuste en la dinámica de trabajo con miras a reducir el desperdicio o el esfuerzo físico innecesario.

La observación se prolongó durante varios meses. El objetivo era asegurar que un trato cercano, un interés genuino, una conexión sincera y buena comunicación fuesen los factores del éxito.

La costumbre del viejo

El segundo caso transcurre en una fábrica fundada hace más de cuarenta años por un inmigrante europeo. El empresario, como muchos de los fundadores, acostumbraba a pasearse por las instalaciones para saludar a los trabajadores, tanto en las áreas administrativas como en la fábrica. A medida que la empresa crecía, su ronda le tomaba más tiempo; sin embargo, nunca dejaba de hacerla.

La segunda generación de la familia, una vez concluidos sus estudios universitarios, se incorporó a tiempo completo al negocio familiar e inyectó esfuerzo, entusiasmo e ideas novedosas. El negocio creció y se ampliaron considerablemente las instalaciones. Esta nueva circunstancia no alteró el hábito del fundador, quien continuó sus rondas para saludar a todos. Al igual que en la experiencia anterior, conocía y compartía detalles de la vida personal de los trabajadores. Aprovechaba las rondas para diagnosticar el clima organizacional: qué comentaban los trabajadores, cómo era la relación entre ellos, qué pensaban sobre ciertos temas relacionados con su trabajo y los objetivos de la organización.

Pasado el tiempo el fundador enfermó. Aunque para entonces la mayoría de sus tareas en la fábrica habían sido transferidas a sus hijos u otros empleados, el fundador nunca renunció a las rondas de saludo y consulta por la fábrica. Sin embargo, tras su muerte, a comienzos del nuevo siglo, ninguno de los herederos asumió las rondas diarias por las instalaciones. La dinámica del país exigía ingentes esfuerzos y la vieja costumbre paterna se perdió.

Tras varios episodios que revelaron una conflictividad laboral sin precedentes en la empresa y que fue atribuida por la gerencia a los cambios introducidos en la nueva Ley del Trabajo, un consultor les sugirió acercarse nuevamente a los trabajadores para conocer, de primera mano, lo que sucedía en la fábrica. Los hermanos, que luego de la muerte de su padre habían consolidado un esquema de gestión compartida, decidieron que uno de ellos retomaría la vieja costumbre de las rondas de saludo. Habían pasado algunos años desde la muerte del fundador cuando reiniciaron los recorridos por la fábrica. El director encargado de las rondas comentó:

> El primer día que recorrí la fábrica fue muy duro para mí. Ante mi saludo todos respondían; sin embargo, lo hacían mirando hacia el piso... gente que estaba trabajando en la fábrica desde hacía mucho tiempo. Seis meses me tomó que todos respondieran a mi saludo mirándome a los ojos y brindándome una sonrisa. Durante ese tiempo me di cuenta de muchas cosas. Las rondas de mi padre no eran una excentricidad. Eran un modo de mantener una conexión de primera mano con los trabajadores, una forma de ganar y honrar su confianza, además de constatar que nuestros valores se respetaban.

Con esta última frase hizo referencia a un episodio que presenció durante una de esas rondas. Un alboroto llamó su atención. Al acercarse vio que el supervisor de una de las líneas de producción sostenía una discusión con un obrero y su esposa, que no trabajaba en la empresa. Cuando llamó aparte al supervisor de la línea para preguntarle qué sucedía, éste le explicó que pedía a la señora que, por su seguridad y la de los demás, abandonara las instalaciones. Dijo que la señora se negaba a salir porque insistía en llevarse a su marido quien, según ella, tenía la tensión alta:

> Le pregunté al supervisor si había enviado al operario a la enfermería para que chequearan su tensión y, para mi sorpresa, me respondió que no tenía sentido hacer caso a las excusas que ponían los trabajadores, porque la mayoría mentía y todo el tiempo buscaba un modo de zafarse de su responsabilidad. Le pedí que enviara al

> hombre a la enfermería de inmediato y le recordé que no era su trabajo decidir cuándo la salud de un trabajador era óptima o no, porque, para eso, contábamos con el servicio de enfermería en la fábrica.

La tensión sistólica del empleado alcanzaba 200 mmHg: un enorme riesgo para su salud. Enseguida fue atendido en la enfermería mientras se llamó al servicio de emergencia médica. Unos días después, en la ronda diaria, el empleado que había sufrido la crisis hipertensiva, ya reincorporado a su trabajo, contaba que su esposa, luego de lo sucedido, le recordaba continuamente «tienes que hacerle caso a todo lo que te diga el ingeniero, estás bien gracias a él», y una vez transcurrido el día de descanso prácticamente sacó al esposo de la casa para que «llegara a tiempo al trabajo».

Incremento de productividad

Luego de ocho años en la empresa, incluidos dos como pasante, y luego de haber prestado servicio en varias de sus plantas, Alicia fue nombrada superintendente de una de ellas. Tres meses después, la productividad de la planta había aumentado significativamente. Al preguntarle cuál era el secreto de su éxito, Alicia respondió: «Los escuché, me acerqué a conversar con ellos para escucharlos y mejorar el seguimiento».

Se refería a los empleados de la planta, tanto los de nómina mensual como los de nómina diaria. ¿Qué significa «escucharlos» en términos de conductas concretas? ¿Cómo se aproxima alguien a sus compañeros de trabajo para conversar con ellos y escucharlos?

> Tú esperas que se haga el momento. Por ejemplo, tú ves a una persona pensativa o la ves fuera de la línea, o «arrecostada» en la mata de mango, algo así, tú sabes cuál es el momento en que te le debes acercar, sobre todo si ves a esa persona que no es de estar «arrecostada» a un palo, que tiene una conducta que no es usual. Te le acercas, a consultar, a hablar, a preguntarle cómo está, cómo está su familia, sus hijos. Entonces empieza una conversación que no nos quita nada hacerlo, y más si te interesa saber qué está pasando allí.

Estas conversaciones le han permitido comprender qué preocupa a los trabajadores, cuáles son sus necesidades y aspiraciones, para decidir luego cómo apoyarlos y motivarlos. También han sido útiles como forma de seguimiento. Todos saben que está pendiente de lo que sucede con cada uno de los trabajadores y su responsabilidad en la planta. La forma de hacer seguimiento de esta superintendente también es peculiar:

> No soy persona de estar las ocho horas aquí en la oficina, no. Me voy a la planta. Hasta me meto con ellos en la línea. Hay veces que estoy muy ocupada, pero cuando tengo tiempo me digo que quién más que yo, que estoy interesada en que se dé la producción. Lo curioso es que comencé haciéndolo yo y luego me siguieron otros: la persona de Recursos Humanos y luego el supervisor de Calidad. El resto de los empleados también comenzaron a acercarse por la línea. No era que trabajaran un turno, porque no hacía falta que lo hicieran. Era que el personal empleado entrara allí y que la gente en la línea los viera interesados en lo que hacían: verlos remar en la misma dirección y apuntar a las 200 toneladas, que en ese momento era nuestra meta. A ellos los animaba, los reconfortaba. Ha habido días en que, incluso, los aupamos, les decíamos: «Vamos, sí se puede. Dale duro, dale duro», y terminamos pasándolo muy bien.

Otra práctica es el saludo diario. La entrada a la planta queda cerca de la oficina de la superintendente, quien permanece con la puerta abierta, excepto cuando tiene que sostener una reunión. Ya todos en la planta han aprendido que está a la disposición de todos quienes quieran hablar con ella:

> Todos saben que la puerta está abierta. No me gusta estar encerrada en la oficina, porque siento que es como si levantara una pared. Todos entran para acá todos los días, a veces tienen que hacer fila. Los saludo, les pregunto cuántas bandejas producirán ese día. Si en alguna ocasión veo que nadie me ha venido a saludar, me acerco a la planta a saludarlos y preguntar la razón por la que no han pasado a saludar. Trato de ir hacia allá y acoplarme más a ellos, para que sientan ese grado de confianza que les permita hablar conmigo, ver cómo podemos solucionar. Eso sí, con el respeto que se le debe a una jefa. Pero no me cierro a escuchar.

Las personas ponen más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial

Ella atiende a todos por igual: empleados, obreros o representantes del sindicato. Y cuando se encuentra ocupada, les manda a decir que los buscará en cuanto pueda reunirse con ellos, lo que siempre cumple. Está convencida de la importancia de honrar lo prometido:

> Me ha pasado que estoy ocupada cuando se acercan. Les pido entonces unos minutos, y los busco al terminar mi reunión. A ellos les agrada que sea yo quien los vaya a buscar, porque ese gesto muestra que los respeto, que es verdad que les pedí unos minutos y los fui a buscar. Cumplir la palabra dada vale mucho, y te da la potestad de pedir integridad y apoyo de vuelta.

Otro aspecto que considera decisivo para el aumento de la productividad es el de los incentivos:

> Conversé con el supervisor de la línea sobre la manera de incentivarlos, de reconocer su esfuerzo. Se me ocurrió proponer que los llamáramos a trabajar un sábado. No es usual que trabajemos sobretiempo; sin embargo, eso nos daría la oportunidad de recuperar algún tiempo que habíamos dedicado a atender inspecciones, entre otros. Al principio, el supervisor consideró que no era una buena idea: «Es que el sobretiempo es para cuando lo necesitamos», me dijo. Le expliqué que, por el contrario, un gesto así les demostraría que reconocíamos su esfuerzo y lo agradecíamos. Ese sábado subimos la meta de producción y la alcanzamos en medio de aplausos. Nosotros [la empresa] recuperamos tiempo perdido, y los empleados obtuvieron un dinero extra, que buena falta hace en estos tiempos. Cuando haces eso, y les brindas apoyo recurrentemente, entonces, en su momento, podrás decirles: «Ahora la empresa necesita de su apoyo». ¿Y por qué se lo negarían?

Los puntos de contacto

En su década como presidente de Campbell Soup Company, Douglas Conant desarrolló rituales para conectarse física y psicológicamente con los integrantes de la empresa, con independencia de su cargo. A tales rituales los llamó puntos de contacto (*touchpoints*). Todas las mañanas, Conant destinaba gran parte de su tiempo a caminar por la planta, saludar a las personas y conocerlas. Memorizaba sus nombres y los nombres de los miembros de su familia. Mostraba un interés genuino en las vidas de esas personas, lo que tuvo un efecto positivo en la productividad; sin embargo, no lo hacía únicamente por eso, lo hacía para apoyar a su gente.

No conviene intentar motivar como si se tratase de pulsar un interruptor en las personas

Porath y Conant (2017) desarrollaron el concepto de «liderar con civilidad»:

> La mejor manera de ganar realmente los corazones y las mentes de las personas, y generar grandes ganancias para su organización y sus grupos de interés, es liderar con civilidad. Esto significa invertir una cantidad considerable de esfuerzo para reconocer las contribuciones de las personas, escuchar mejor, respetar el tiempo de los demás y hacer que las personas se sientan valoradas.

En una encuesta mundial con más de 20.000 empleados, Porath descubrió que los trabajadores que se sentían respetados por sus líderes registraron 56 por ciento mejor salud y bienestar, 89 por ciento mayor disfrute y satisfacción, 92 por ciento mayor enfoque y priorización, 26 por ciento más significado e importancia, y 55 por ciento más compromiso (Porath y Conant, 2017). Ser tratados con respeto tuvo un efecto más poderoso en los empleados que otros comportamientos de liderazgo más celebrados, incluido el reconocimiento y la apreciación, la comunicación de una visión inspiradora, la realimentación útil, incluso las oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo.

El saludo: mucho más que una formalidad

Los casos presentados tienen algunos puntos en común; entre ellos, la práctica de saludar a los empleados, aprenderse sus nombres, interesarse por ellos y sus familias. Puede que, a primera vista, saludar parezca irrelevante; sin embargo, los resultados comentados hacen que valga la pena revisar de dónde puede provenir la importancia de una práctica tan sencilla.

Antropólogos, sociólogos, psicólogos sociales y etólogos se ocupan del saludo, y lo describen como un ritual en el que dos o más actores participan cara a cara, en forma cortés. El saludo está presente en todas las culturas y, en todas ellas, es un ritual de aproximación que fomenta una relación entre los participantes, contextualiza, define actitudes, establece el comienzo de una conversación o valida la relación de los sujetos; es decir, materializa vínculos sociales y afectivos entre los actores (Areiza y García, 2004).

> Ortega y Gasset entiende el saludo como «el acto inaugural de nuestra relación con la gente en el que mutuamente nos declaramos dispuestos a aceptar todos los demás usos vigentes en ese grupo social» (Areiza y García, 2004: 76).

El saludo aparece inicialmente como un acto de sumisión del vencido en batalla frente a su vencedor. Más adelante se transforma en un acto por medio del cual los hombres disipaban sus temores mutuos, tomando las manos del otro con el fin de asegurarse de que no portaban armas con las cuales pudieran causarse daño. Más recientemente, se ha transformado su ritualidad y su sentido: es un evento en el que se establece algún tipo de consenso en las relaciones intersubjetivas. Se manifiesta como un «acto de habla», la unidad mínima de comunicación lingüística (Searle, 1994: 26), en el que confluyen tres aspectos necesarios: cortesía, sinceridad y reconocimiento (Areiza y García, 2004).

La cortesía se entiende como la capacidad para actuar de acuerdo con un papel o función, y responder según las expectativas. Areiza y García (2004: 57) sostienen:

> Se puede entender como la capacidad que tienen los interlocutores de actuar conforme a un rol dado y de responder de acuerdo con las expectativas que de ellos se esperan. Su importancia radica en que puede usarse para construir condiciones que favorezcan, o por lo menos faciliten, el logro de los objetivos que se propongan los actores de la comunicación.

La sinceridad se entiende como «la intención que tiene el hablante de llevar a cabo el acto» (Searle, 1994: 68). Únicamente quien emite el saludo tiene acceso a este aspecto, y cuando no está presente se habla de un acto hueco (Austin, 1955). Aunque es innegable que el emisor tiene una posición privilegiada sobre su intención, las personas son capaces de «sentir» cuando un saludo es sincero o es hueco, y valoran positivamente el primero. La percepción que se tiene del saludo contribuye a modificar el comportamiento de la persona a la que está dirigido (Firth, 1972). La presencia de este factor contribuye a crear confianza, mientras que su ausencia la destruye.

El reconocimiento se refiere a tomar en cuenta al otro: aceptarlo como interlocutor válido con sus particularidades y diferencias (Areiza y García, 2004). En el momento del saludo, el emisor despoja al receptor de su papel organizacional para identificarlo como persona, como un fin en sí mismo.

Estos tres aspectos explican la razón por la cual, a pesar de que estén convencionalizados, los signos de saludo no son procedimientos de reconocimiento vacíos y formalistas. Cortesía, sinceridad y reconocimiento revelan el respeto del hablante a la personalidad del receptor del saludo:

> El saludo, entonces, representa el reconocimiento de un encuentro con otra persona como socialmente aceptable… e involucra un concepto de calidad social positiva en la relación. Aunque el saludo toma muy diversas formas, sin embargo, lo que tiene una importancia primordial es el establecimiento de una relación social, el reconocimiento de la otra persona como una entidad social, un elemento personal en una situación social común. Que esto es así lo indica el comportamiento inverso, el de «retirar el saludo» a una persona que ya es conocida pero que se considera objetable. El rechazo de un saludo equivale a la negación del otro como entidad social en lo que, de otro modo, sería una situación compartida (Firth, 1972: 1-2).

Como con todas las relaciones sociales, la reciprocidad en el saludo es importante. Así, quien saluda tiene la expectativa de que provocará el reconocimiento social a cambio (Areiza y

García, 2004). Ese reconocimiento social no está presente en las primeras rondas de saludo observadas en el segundo caso presentado («la costumbre del viejo»). Cuando el director de la empresa recibió de los obreros un saludo con la vista puesta en el suelo en respuesta al suyo se sintió rechazado: los obreros manifestaban desaprobación y enojo con la adopción de esa conducta. En el tercer caso, la reciprocidad es lo que permite a la superintendente construir una relación de confianza con sus colaboradores, lo que le facilita indagar sobre sus aspiraciones, necesidades y preocupaciones, y mejorar su capacidad para motivarlos a incrementar su productividad, aun en un entorno complicado.

Cortesía, sinceridad y reconocimiento se interrelacionan. Según Firth (1972), otra cosa que se espera en el acto de saludar es que haya congruencia entre el saludo y el sentimiento que le acompaña; es decir, sinceridad. La cortesía consiste en no permitir que la incongruencia sea abiertamente perceptible. Sin embargo, la congruencia solo será posible cuando exista reconocimiento. Dicho de otro modo, si hay reconocimiento, hay sinceridad; y si hay sinceridad, habrá cortesía.

El saludo es sumamente significativo como medio de comunicación en un contexto social porque promueve horizontalidad en las relaciones (emisor y receptor se reconocen antes como personas que por sus responsabilidades en la organización), lo que crea un ambiente de equidad y confianza que favorece el establecimiento de relaciones de calidad entre los integrantes de la organización, y entre ellos y la organización. Por añadidura, mejora la coordinación del trabajo, incrementa la eficacia y reduce los fallos.

Cuando no hay otra intención distinta a la de manifestar un genuino interés por el otro, y desearle el mejor de los días posible, el saludo construye sentimientos de gratitud; circunstancia que también refuerza las relaciones interpersonales, particularmente en el entorno venezolano. En una lista de 24 fortalezas de carácter medidas por la Sociedad Venezolana de Psicología Positiva (Garassini, 2011), la gratitud se erige como la más apreciada entre los venezolanos, y constituye un recurso sumamente valioso al momento de establecer relaciones de calidad con las personas o matizar la ausencia de otras fortalezas de carácter, como el perdón o el autocontrol, ubicadas en los lugares 21 y 24 de la medición, respectivamente.

En la práctica del saludo como punto de partida de una relación de colaboración, corresponsabilidad y respeto, el liderazgo de las organizaciones tiene una forma eficaz de:

1. Manifestar a sus colaboradores interés y reconocimiento genuinos.

2. Crear un espacio para acercarse a ellos, escucharlos, comprender sus necesidades y aspiraciones, y contribuir a alinearlas con los objetivos de la organización.

3. Modelar interacciones sociales respetuosas, cercanas y orientadas a la productividad, que apoyen la construcción de relaciones de calidad entre los compañeros de trabajo.

4. Cultivar los valores y la cultura que la organización desea promover.

5. Recordar los objetivos de la organización, animar su consecución o rectificar a tiempo cualquier desviación.

6. Favorecer la creación de un clima que apoya el trabajo en equipo y el compromiso organizacional.

7. Mejorar la coordinación del trabajo, lo que incrementa la eficacia y reduce los fallos.

En resumen, la práctica del saludo contribuye a cultivar las fortalezas de carácter que, sumadas a las competencias técnicas, crean un ambiente de confianza propicio para la influencia productiva; es decir, para que el liderazgo de la organización convoque los esfuerzos de todos sus integrantes y los canalice hacia el logro de los objetivos, sin importar cuán desafiantes sean las condiciones del entorno.

Una invitación para el liderazgo en tiempos difíciles

Los casos descritos muestran cómo pequeños cambios de conducta pueden conducir a grandes impactos en el entorno organizacional, cuando reflejan valores tan poderosos para las relaciones humanas como el reconocimiento del otro.

La productividad de una organización depende de múltiples factores, tales como un marco legal claro y propicio, inversión en tecnología, desarrollo de nuevos productos o acceso a materias primas; elementos que se han vuelto inaccesibles en una economía hiperinflacionaria y en un contexto hostil a la iniciativa privada como el venezolano. Sin embargo, estos casos reflejan que, sin importar cuán complicado sea el entorno o cuán difíciles sean las circunstancias, aún queda espacio para la acción y mucho puede ser hecho.

Una organización con una perspectiva moral hace de sus integrantes el centro de sus esfuerzos, muestra un genuino interés en las personas, las escucha y las convierte en partícipes de los procesos y las acciones de motivación

Suele desestimarse el potencial que tiene para la organización y su productividad la construcción de relaciones de calidad entre los empleados, a partir de gestos tan sencillos como el saludo y la demostración de interés genuino por los demás. Las experiencias reseñadas son suficientes para invitar a los lectores a revisar lo que hacen en la actualidad y lo que pudieran comenzar a hacer, sobre todo si han decidido permanecer en Venezuela.

REFERENCIAS

- Areiza, R. y García, A. (2004): «¿Qué significa saludar?». *Revista de Ciencias Humanas*. Universidad Tecnológica de Pereira. Vol. 10. No. 33: 49-65.
- Austin, J. (1955). «Cómo hacer cosas con palabras». Escuela de Filosofía, Universidad ARCIS: http://revistaliterariakatharsis.org/Como_hacer_cosas_con_palabras.pdf
- Firth, J. R. (1972): «Verbal and bodily rituals of greeting and parting». En J. S. La Fontaine (ed.): *The interpretation of ritual*. Nueva York: Routledge.
- Gallup (2013): «State of the American workplace: employee engagement insights for U. S. business leaders». Washington: Gallup.
- Garassini, M. (2011): «La primera fortaleza del venezolano es la gratitud». *Debates IESA*. Vol. 16. No. 2: 40-45.
- Innerarity, D. (2018): «Vivimos en una sociedad desorientada». Entrevista para el diario *Sur*, 16 de febrero: http://www.diariosur.es/culturas/daniel-innerarity-vivimos-20180216213729-nt.html
- Magee, R. (1998): «Strategic leadership primer». U.S. Army War College. Department of Command, Leadership, and Management: http://indianstrategicknowledgeonline.com/web/Strategic%20Leadership%20Premier.pdf
- McGregor, D. (1960): *The human side of enterprise*. Nueva York. McGraw-Hill.
- Porath, C. y Conant D. R. (2017): «The key to Campbell soup's turnaround? Civility». *Harvard Business Review*, 5 de octubre: https://hbr.org/2017/10/the-key-to-campbell-soups-turnaround-civility.
- Senge, P. (2008): *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

TODO ES ASUNTO DE VALORES ORGANIZACIONALES

Alejandra González Mármol

Hay que comprender y vivir los valores organizacionales, para consolidar una cultura organizacional en la cual se logran los objetivos de manera eficiente y satisfactoria, la gente se siente unida y motivada, y, además, se forja transcendencia.

EN LOS VALORES se encarna la personalidad de una organización: dotan de un aspecto distintivo a los equipos de personas orientados por la consecución de un objetivo en común. La «personalidad organizacional» se traduce en hábitos, creencias y conductas; además, puede percibirse en la energía y el dinamismo de los trabajadores en la ejecución de sus tareas diarias. Guarda una estrecha relación con las decisiones adoptadas por la alta gerencia para solventar crisis y dificultades derivadas de entornos adversos, inciertos y volátiles.

A veces se constatan incongruencias entre los valores de una organización y las actuaciones de sus integrantes; una diferencia sustancial entre la declaración axiológica y el comportamiento humano. Por ejemplo, una empresa exalta la honradez, pero los empleados echan mano de la mentira o la manipulación para obtener reconocimiento por sus labores. Ante tal incongruencia, un observador externo quizá pudiese concluir que la empresa carece de valores. Sin embargo, tal cosa no es cierta. Siempre hay valores, pero en ocasiones no son observados…

¿Qué sucede cuando se evidencia una incongruencia entre la teoría y la praxis? Queda de manifiesto que la «declaración de valores» de la organización se elaboró a partir de un ideal o un deber ser —tal vez simplemente una imposición— sin reflexionar sobre la realidad organizacional existente.

Un «valor organizacional» debe contribuir al logro de un bien común. También debe orientar la transformación de hombres y mujeres en mejores personas y profesionales. Por ejemplo, en una organización la deshonestidad jamás podría ser tenida como referencia ética o moral, dado el perjuicio que ocasiona a terceros. El origen de un valor proviene de la clara conciencia de su efecto benéfico y de su capacidad para multiplicar los desempeños virtuosos entre los miembros del grupo o de los equipos de trabajo.

Alejandra González Mármol, coach y directora del Grupo Metas.

Un valor debe definirse por consenso entre las personas que llevan sobre sus hombros la responsabilidad de guiar y orientar la organización. Ellas deben debatir y acordar las pautas de conducta que desean transmitir a cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo. Su compromiso va más allá de las palabras, porque supone ejemplo y modelaje, ejecución consistente del ideal compartido. Una persona interesada en asumir un liderazgo positivo debe comprender, internalizar y exteriorizar la voluntad de tomar decisiones basadas en los comportamientos que definen los valores de una organización. Si esto no ocurre, sencillamente se está en presencia de un liderazgo negativo, que no puede ni debe formar parte de la empresa.

Un valor se comunica, se refuerza, se valida y se vive. Se inserta en la cultura organizacional hasta fundirse con la personalidad de la empresa y el desempeño de líderes, colaboradores, clientes, proveedores, relacionados.

La incongruencia ocurre, entonces, en las siguientes circunstancias:

- Cuando los valores expresan conceptos que una persona —o un grupo— adoptó en algún momento, sin sentir la necesidad o el deseo de contribuir al bien común.
- Cuando los valores reflejan solamente los intereses de una parte de la empresa, no de la totalidad; por ejemplo, cuando las unidades de Talento o Capital Humano hacen de los valores sus banderas y realizan campañas, sin antes emprender un trabajo de creación, construcción y conexión con todos los miembros de la organización, o cuando las unidades de Mercadeo u Operación Comercial seleccionan valores para mostrar a clientes y prospectos, sin conocer realmente los verdaderos valores organizacionales.
- Cuando los líderes de la organización actúan de forma contraria a los valores, y tornan imposible una dinámica virtuosa de enseñanza y aprendizaje organizacional: no asumen la responsabilidad de influir de un modo positivo en los demás. Ha habido casos de equipos debilitados porque los comportamientos del líder niegan los valores organizacionales. Lamentablemente, en muchos casos, los seguidores comienzan a emular conductas —porque un líder modela— y lo inadecuado se multiplica.
- Cuando los valores, a pesar de ser diseñados por consenso y con el cuidado necesario, no se practican: no se viven con voluntad y conciencia, no se comunican y, por lo tanto, no existen. Solo lo difundido y compartido tiene validez y es susceptible de multiplicarse tras ser vivido y experimentado.

Todos los casos de conflictos organizacionales guardan relación con los valores. Donde no existe respeto por los valores es muy fácil vaticinar el fracaso de las estrategias y el incumplimiento de los resultados proyectados. Por ello, es imprescindible rescatar la premisa del éxito organizacional basada en la cultura, para evitar las incongruencias en valores.

El eje para declarar y cultivar valores es el conocimiento de la gente. La noción de «gente» incluye todas las personas relacionadas con la empresa: colaboradores, líderes, proveedores, comunidades. Es necesario saber quiénes y cómo son, qué los caracteriza, cuáles son sus hábitos, cómo se comportan en las distintas situaciones. Este conocimiento resulta vital para definir la personalidad de una organización.

Algunas preguntas para obtener las respuestas adecuadas son: ¿cómo es la organización y qué perfil transmite? ¿Es femenina, masculina, niño, adolescente, adulto, mayor? ¿Cuántos años tiene? ¿Es extrovertida o introvertida? ¿Es dinámica o más bien pausada? ¿Es arriesgada o conservadora? ¿Cómo se siente?

Solo si se conocen en profundidad las fortalezas, las debilidades, los gustos y los disgustos de las personas relacionadas con la organización es factible iniciar el trabajo de siembra y cuidado de valores. Ahora bien, si los valores son la base que soporta cualquier estrategia, ¿por qué es frecuente encontrar equipos de trabajo —e incluso organizaciones enteras— que desatienden los valores o simplemente los echan al olvido? Existen algunos «monstruos paradigmáticos»:

1. Liderazgo solitario, unipersonal, en vez de un liderazgo promotor de cambio y evolución.
2. Orientación a títulos o posiciones de poder, en lugar de influencia e inspiración.
3. Creencia en que la posesión de conocimientos en áreas específicas —sobre todo si no son de común entendimiento— representa imposición y poco respeto hacia los demás, en lugar de multiplicar tal conocimiento.

> Un **valor** debe definirse por consenso entre las personas que llevan sobre sus hombros la **responsabilidad** de guiar y orientar la organización

4. Ambigüedad en la definición del «perfil» de las personas que se quieren tener y desarrollar en la organización, en vez de claridad de los valores que deben practicar todas las personas (sin excepción) de la organización.

¿Es posible romper estos paradigmas? ¡Por supuesto que sí! Son fascinantes los casos reales en los cuales los valores (los buenos valores) le ganan la carrera a los desvaríos humanos. Al final, ¡siempre ganan los valores! Lo idóneo es que tal triunfo se produzca con las menores pérdidas posibles. A continuación se presentan dos casos a modo de ilustración.

Caso 1: Un equipo en posición «de poder» que no comprendió la idiosincrasia de la gente a la que debía orientar para su crecimiento y logro de metas. Este es el caso de un equipo integrado por tres personas de reciente ingreso en una organización, cuyo papel las convirtió en «equipo líder». Su misión consistía en mejorar el desempeño del «equipo actual», ubicado en otra ciudad. La exigencia organizacional era fomentar el desarrollo técnico y personal de los miembros del «equipo actual», guiar la actualización del trabajo retrasado y lograr resultados positivos en la próxima auditoría anual. Las palabras clave para este caso eran inspiración y motivación.

Lejos de procurar un entendimiento de la situación y un diagnóstico de las fortalezas y debilidades del «equipo actual», el «equipo líder» no solo apeló al descrédito, la desvalorización y la burla, por la diferencia cultural entre las ciudades, sino que además exigió resultados rápidos y técnicamente correctos, aun con pleno conocimiento de la poca probabilidad de cumplimiento, porque los miembros del «equipo actual» no poseían los conocimientos requeridos ni estaban habituados a realizar sus labores según los métodos del «equipo líder».

En ningún momento el «equipo líder» invirtió esfuerzos para conocer a las personas. Poco se interesó en comprender sus motivaciones, anhelos, experiencias y desempeño pasado y actual. Esta parte del trabajo les resultaba fastidiosa e innecesaria. Consideraban una pérdida de tiempo compenetrarse con las personas del «equipo actual». Así lo expresaron a la unidad de Talento que insistía en la necesidad de crear vínculos y conexiones entre ambos equipos.

¿Qué ocurrió a los pocos meses? Debilitamiento del «equipo actual», reflejado en desmotivación, frustración y dolor. Como se sabe, las personas sumidas en un estado emocional de tristeza y decepción son poco productivas. Pero, sorpresivamente, los resultados «de negocio» se alcanzaron. La pregunta de rigor es: ¿a qué precio?

La presencia de los paradigmas 2 y 3 pudo revertirse con la intervención del equipo directivo. Para ello fue necesario que el «equipo actual» tuviese la iniciativa de organizarse, reconocer que tenía un sentimiento enorme de malestar, identificar la existencia de una situación problemática causada por el maltrato del «equipo líder» y comunicar, sin miedo, lo que sucedía. Estos «monstruos paradigmáticos» fueron derrotados porque un equipo —objeto de desprecio y desconsideración— se atrevió a organizarse, reconocer su situación, identificar la magnitud de la situación y comunicar asertivamente.

¿Cómo terminó esta historia? A pesar de la planificación de acciones orientadas a gestión de cambio y técnicas de sensibilización, empatía y trabajo en equipo, no hubo manera de encajar al «equipo líder» en la organización. ¿Por qué? Porque los valores no eran compartidos.

Caso 2: Un líder cuya situación personal trascendió al ámbito laboral en forma negativa. Un gerente tenía una antigüedad aproximada de diez años en la organización X. Ascendió en «la escalera del éxito» con esfuerzo, dedicación, desempeño excelente y, por ende, resultados muy buenos. No cabía duda de su liderazgo: tenía gran influencia e impacto en su equipo de trabajo y en toda la organización. Como en ocasiones la vida tiene altibajos, le tocó experimentar dificultades propiciadas por decisiones personales inapropiadas, no enmarcadas en principios y valores cónsonos con su ser, su equipo de trabajo, sus colegas y pares, sus líderes; en fin, con toda la organización.

Este líder se enamoró de una colaboradora directa y fue correspondido en sus sentimientos. Ambas personas decidieron iniciar en secreto una relación a pesar de que la organización, tanto en la práctica como en sus estatutos internos, no prohibía al personal emparejarse, siempre y cuando los enamorados mantuviesen un desempeño exitoso y sus actuaciones individuales —y en dúo— enaltecieran los valores de respeto, integridad, honestidad, justicia y equidad. Pero el líder no mencionó la vinculación personal con una de sus colaboradoras a su superior ni a sus colegas, ni siquiera de manera superficial.

Una persona interesada en asumir un liderazgo positivo debe comprender, internalizar y exteriorizar la voluntad de tomar decisiones basadas en los comportamientos que definen los valores de una organización. Si esto no ocurre, sencillamente se está en presencia de un liderazgo negativo, que no puede ni debe formar parte de la empresa

Entre las funciones del líder se encontraban la orientación y la evaluación de su colaboradora. El líder justificó sus silencios y omisiones con el argumento de que la relación sentimental recién iniciada en ningún momento afectaba la dinámica del trabajo. Por lo tanto, no había razones para hacer pública su vida íntima; tampoco existía un reglamento interno que lo obligara a informar acerca de relaciones amorosas surgidas en el lugar de trabajo.

¿Qué sucedió? La relación se hizo pública de forma inadecuada, y tal circunstancia afectó de forma considerable la reputación del líder. Sus años de dedicación y esfuerzo se opacaron por la testarudez de mantener oculta una información importante, que debió suministrar como mínimo a su superior, con quien tenía una excelente afinidad.

La imagen del líder entre los miembros de su equipo de trabajo se deterioró de un modo irreparable. Lo tacharon de deshonesto e injusto. Lo acusaron de tener preferencias y dispensar un trato irrespetuoso. Es posible pensar que esos juicios fueron posturas radicales y exageradas; sin embargo, no debe olvidarse que la base de las acciones son los valores. Un ser humano siempre está sujeto a ser juzgado por el modo como encarna los valores de la sociedad y de la organización en su vida personal. El ejercicio desatinado del libre albedrío tiene consecuencias, que siempre deben asumirse. En este caso, la actuación personal no armoniza con los valores organizacionales; de hecho, los niega. Se rompieron los paradigmas 1 y 4. Finalmente, ¿qué pasó con este líder y su pareja? Ninguno de los dos logró mantenerse en la organización.

Ambos casos muestran que la vida organizacional se basa en valores. No existe estrategia posible, sostenible, inteligente y trascendente si no se comprende la función fundamental de los valores y la importancia de las personas integrantes de la organización. Es vital que todas las personas conozcan, internalicen, sientan y vivan los valores organizacionales.

La propuesta: Hay que comprender y vivir los valores organizacionales, así como también empoderar a los líderes para que sean multiplicadores efectivos y promotores de la cultura organizacional. La mejor estrategia consiste en invertir tiempo y recursos en trabajar intencionalmente en los valores, para consolidar una cultura organizacional que permita a la gente lograr los objetivos de manera eficiente y satisfactoria, sentirse unida y motivada, y forjar transcendencia.

Con acciones dirigidas a sensibilizar y reforzar la práctica en valores se obtiene:

- Conciencia colectiva.
- Equipo gerencial y de líderes alineado y armonizado.
- Desempeño global mejorado.
- Cultura organizacional orientada al crecimiento.

Cultivar valores implica participación de las personas que colaboran en la organización, en todos los niveles, desde el equipo directivo hasta las bases —en un efecto cascada— de acuerdo con cuatro fases:

1. Armonización gerencial: alineación de la alta gerencia con una cultura organizacional orientada al crecimiento. La apuesta por el crecimiento estriba en entrar voluntariamente en un proceso de transformación profunda. Consiste en acoplar el equipo que dirige la organización mediante el autoconocimiento y el compromiso manifiesto capaz de estimular el aprendizaje por acción (ensayo y error). También es identificación de la visión, consolidación e internalización de la misión, y definición de los valores propios.
2. Traducción de valores en comportamientos: los equipos de gerencia alta y media se acoplan y acuerdan los significados de los valores y las conductas deseadas y esperadas para cada valor.
3. Multiplicación y sensibilización: comunicación y puesta en práctica de los valores organizacionales en toda la organización. Esta comunicación engloba, para cada valor, su significado y sus comportamientos; así como las acciones dispuestas para las conductas contrarias a los significados.
4. Seguimiento y reforzamiento: planificación de acciones constantes, frecuentes y de impacto que se traduzcan en hábitos, reflexiones y aprendizajes en la vivencia de los valores organizacionales, con la correspondiente medición de resultados.

El cumplimiento de estas cuatro fases facilitarán resultados tales como:

- Visión compartida.
- Plan de trabajo en valores.
- Compromiso del equipo de alta gerencia.
- Manual de valores.
- Código de ética.
- Identificación de barreras y limitaciones para cultivar valores.
- Formación del personal líder.
- Multiplicación del conocimiento en valores.
- Vivencia en valores.
- Medición de la efectividad del trabajo en valores.

Estas acciones constituyen un ciclo continuo, sin fin, y suponen acercarse permanentemente a las personas y concientizar que el foco de cualquier estrategia debe ser la gente. En resumen, cuando se cultivan valores se logran los siguientes objetivos:

- Comprender y compartir la visión de la organización y su razón de existir.
- Entender la significación de los valores de la organización y su importancia para sus integrantes.
- Crear espacios de reflexión y aprendizaje para que la gerencia descubra los valores que se trasparentan en sus comportamientos.
- Desarrollar competencias en la gerencia relacionadas con el impulso y la influencia en equipos de trabajo.
- Elevar el compromiso y la motivación en toda la organización.
- Aumentar la productividad y la rentabilidad.
- Dejar huellas.

Por todo lo anterior, es inteligente comprender, cultivar y vivir los valores organizacionales.

La vida organizacional se basa en valores. No existe estrategia posible, sostenible, inteligente y trascendente si no se comprende la función fundamental de los valores y la importancia de las personas integrantes de la organización

«EVENTOS CREDITICIOS SOBERANOS»: NO HAY DOS IGUALES

Un «evento crediticio» es un cambio de reputación sufrido por el emisor de una deuda. Cada «evento» es único, porque los cambios en las capacidades crediticias de los emisores dependen de factores diversos, los contextos económicos varían y las disposiciones de los negociadores están muy marcadas por asuntos políticos, ideológicos y crematísticos.

Carlos Jaramillo

A QUIENES COMIENZAN a familiarizarse con la tensión financiera les llaman la atención los términos acuñados para denominar situaciones que, en castellano raso, tienen nombres claros y duros: impago y bancarrota. La sutileza del lenguaje no es casual: se intenta evitar polémica, derivada del uso de términos inapropiados en situaciones de por sí difíciles.

Los llamados «eventos crediticios» son cambios de reputación sufridos por el emisor de una deuda que siembran dudas razonables sobre su posibilidad de honrar contratos en las condiciones inicialmente pactadas. Ejemplos de tales eventos son la caída del emisor en bancarrota, una reducción en su calificación crediticia o el incumplimiento de pagos de intereses y principales luego de haber transcurrido el período de gracia.

La idea de que un acreedor tenga que renunciar a parte de su acreencia es fácil de entender, no de aceptar. Quien comienza a analizar el incumplimiento de pagos de deudas emitidas por gobiernos soberanos debe reconocer que entra en un terreno donde las posiciones preconcebidas son inútiles y es muy posible que tanto deudores como acreedores terminen por sufrir pérdidas monetarias o políticas, para destrancar un juego en el que todos pierden mientras no se alcancen acuerdos.

Para entender las variables en juego, en la posible renegociación de deuda de la República Bolivariana de Venezuela que deberá comenzar en 2018, resulta útil revisar brevemente los eventos crediticios de Pakistán (1999), Uruguay (2003), Ecuador (2013) y Ucrania (2015), para tratar de identificar las posiciones de acreedores y deudores, los puntos neurálgicos de las negociaciones y la naturaleza de los acuerdos alcanzados. Estas negociaciones permiten extraer lecciones que pudieran ser extrapolables a otras experiencias de renegociación de deuda.

Carlos Jaramillo, profesor del IESA.

Pakistán

El evento crediticio de Pakistán, en 1999, ocurrió en un contexto donde buena parte (79 por ciento) de la deuda externa de los países del tercer mundo estaba en manos de organismos multilaterales e instituciones bancarias privadas. Solo el 5,8 por ciento de la deuda de Pakistán estaba constituida por bonos gubernamentales (Doherty, 1999). La década de los noventa fue conocida en Pakistán como «la década perdida». Una gran inestabilidad política, acompañada de bajas tasas de crecimiento económico, condujo a acumular deuda pública equivalente al 99,3 por ciento del producto interno bruto (PIB) en 1999, y un servicio de deuda equivalente al 629 por ciento de los ingresos del Estado.

Hasta comienzos de los noventa los tenedores de bonos soberanos tendían a recibir un trato preferencial cuando se resolvían eventos crediticios, en comparación con el recibido por las instituciones bancarias, a las que generalmente se aplicaban recortes en las cantidades que les adeudaban (*haircuts*). Sin embargo, en aras de facilitar futuros acuerdos de restructuración, en un mundo donde la deuda documentada por bonos comenzaba a ganar participación relativa, el Club de París, un foro informal de acreedores oficiales y países deudores, comenzó a sostener el principio de que los tenedores de bonos debían recibir el mismo tratamiento de los acreedores comerciales y bancarios.

El Club de París acordó renegociar, a comienzos de 1999, la suma de 3,25 millardos de dólares de la deuda soberana de Pakistán, lo que le daba a este país mucho oxígeno financiero. Pero a cambio el Club exigió incorporar una cláusula contractual de «comparabilidad de tratamiento» entre acreedores de todo tipo, que incluía organizaciones públicas y privadas, acreedores comerciales, instituciones bancarias y tenedores de bonos soberanos. La posibilidad de refinanciar bonos soberanos, y obligar a los tenedores a aceptar recortes en sus valores nominales, causaba nerviosismo en Wall Street, porque en esa época Rusia empezaba a refinanciar su deuda soberana, de la cual cerca de 26 millardos de dólares estaban en bonos.

El monto de los bonos soberanos pakistaníes sujeto a restructuración era modesto: 150 millones de dólares en eurobonos que vencían a finales de 1999, 150 millones en notas que vencían en 2002 (ambas emisiones a tasas fijas de 11,5 y 6 por ciento, respectivamente) y 300 millones más en notas a tasa variable, con una prima de 3,95 por ciento sobre la tasa líbor, y con vencimiento en 2000.

Estos títulos fueron cambiados por un único título amortizable, con vencimiento a seis años, período de gracia de tres años y un cupón de diez por ciento. El descuento de los papeles canjeados osciló entre 29,8 y 33,3 por ciento. No hubo necesidad de invocar cláusulas de acción colectiva, porque prácticamente la totalidad de los tenedores de papeles aceptaron el intercambio. La amenaza de impago era suficientemente creíble y los acuerdos con el Club de París y el Fondo Monetario Internacional (FMI), firmados por Pakistán en meses anteriores a este intercambio que ocurrió en noviembre de 1999, suponían la intención de mantener en orden las finanzas públicas.

Tango: el evento crediticio de Uruguay en 2003

En términos técnicos, Uruguay hizo un «reperfilamiento» de su deuda externa en 2003. Al enfrentar la futura imposibilidad de pagar su deuda en los términos contratados originalmente, el país se anticipó al evento de impago: llamó a sus acreedores para cambiar voluntariamente sus títulos valores por nuevas series de bonos con cronogramas de pago mucho menos exigentes para el país.

Con este movimiento táctico Uruguay esperaba afectar lo menos posible su condición de deudor confiable, mientras conseguía aliviar su carga financiera (Stenery, 2003). El primer problema que enfrentó Uruguay al intentar implantar el intercambio voluntario de deuda fue que el FMI, actor relevante en estos procesos, no establecía en sus estatutos vigentes para la época intervenir en este tipo de operaciones. La única salida posible en el momento fue combinar cláusulas contractuales incluidas en los bonos ya emitidos y sus sustitutos, para estimular a la mayor cantidad de tenedores a aceptar el intercambio propuesto.

Los inversionistas, cuando reciben mensajes claros sobre la salud financiera del deudor y la intención de mantener un flujo ininterrumpido de pagos, pueden aceptar salidas dolorosas siempre que sean rápidas

Antes de comenzar cualquier negociación el país desarrolló una campaña informativa entre sus acreedores, en la cual mostraba que un intercambio amistoso llevaría los precios de sus títulos de 35 por ciento al rango de 40-50 por ciento de su valor facial. De no ocurrir tal colaboración, el precio de la deuda podría ubicarse en el orden de entre 15 y 20 por ciento del valor facial.

En un principio se habló a los acreedores de extensiones en los plazos de vencimiento, más que de reducciones de los valores faciales de la deuda vigente al momento del intercambio, aunque al final las hubo. El intercambio se implantó pidiendo como requisito a los interesados en recibir los nuevos títulos ceder al deudor la propiedad de los bonos «viejos», lo que se conoce en el argot de las reestructuraciones con el nombre de *exit consent*.

Los deudores, al lograr la tenencia de un gran porcentaje de las emisiones iniciales sujetas a intercambio, podían modificar cláusulas no financieras de los «bonos viejos» (cláusulas de reserva), en las que se cambiaban las jurisdicciones internacionales por nacionales, se eliminaba la obligatoriedad de cotizar tales papeles en una bolsa de valores y se eliminaban las cláusulas cruzadas de insolvencia y aceleración. El mensaje para los inversionistas renuentes a negociar era que se quedarían con títulos poco líquidos, percibidos por los mercados como de inferior categoría.

Los nuevos bonos incluían cláusulas de acción colectiva, que garantizaban que si en un futuro era necesario volver a negociar (porque se repetía la estrechez económica del país), tales cláusulas garantizarían negociaciones rápidas y los tenedores de deuda oportunistas (o «fondos buitres») no tendrían posibilidad de sabotear una nueva restructuración. La deuda sujeta a intercambio era de 10,7 millardos de dólares, y se cambió por tres lotes de títulos por valores nominales de 5,3 millardos de dólares. El 93 por ciento de los tenedores de deuda participó en el intercambio.

La principal lección del reperfilamiento de deuda de Uruguay fue que los inversionistas, cuando reciben mensajes claros sobre la salud financiera del deudor y la intención de mantener un flujo ininterrumpido de pagos, pueden aceptar salidas dolorosas siempre que sean rápidas. Toda restructuración es, en el fondo, una historia triste con aire de tango.

Una elegante restructuración: el impago de Ecuador

En mayo de 2009, en un foro organizado por la asociación de operadores e inversores en deuda de mercados emergentes (EMTA, por sus siglas en inglés) para analizar el impago (*default*) de Ecuador, ocurrido entre diciembre de 2008 y abril de 2009, Hans Humes, representante del banco de inversión Greylock Capital, se refirió a ese evento como «una de las reestructuraciones más elegantes que he visto» (Salmon, 2009).

¿Qué había detrás de la afirmación del Sr. Humes? Para comenzar, Ecuador no pasaba por una aguda crisis financiera; si bien el servicio de la deuda externa era alto con respecto a sus ingresos, era costeable. Lo que causó la admiración de muchos fue cómo el gobierno de Rafael Correa montó la estrategia que condujo al evento de impago.

1. A comienzos de 2007, el gobierno creó una comisión para auditar los procesos de refinanciamiento que habían causado la emisión de sendos bonos globales con vencimiento en los años 2012 y 2030.
2. La comisión auditora concluyó en octubre de 2008 que esos bonos habían sido emitidos en términos opresivos, pues en ellos se renunciaba a la soberanía nacional, y se regían por el marco legal de otro país. Si bien el veredicto de la comisión auditora fue muy cuestionado por expertos en el área, el gobierno lo aprovechó para crear un argumento moral y decretar el impago.
3. El resultado de la auditoría se hizo público cuando el mercado internacional de créditos digería la quiebra de Lehman Brothers, y la crisis de liquidez que creó. Por lo que en diciembre de 2008, cuando el presidente Correa decretó el impago, muchos acreedores sintieron que las condiciones no estaban dadas para ir legalmente contra un deudor hostil.
4. El gobierno de Ecuador —que temía que los fondos buitres empezaran a comprar deuda del país y complicaran la futura recompra que ya tenía en mente—, usó a dos intermediarios para evitar que el precio de los bonos repudiados cayera por debajo del veinte por ciento de su valor facial. Los fondos buitres no veía la operación interesante a esos precios.
5. En lugar de hacer una oferta concreta por los bonos repudiados, que podía aglutinar a algunos inversionistas molestos, les propuso una subasta inversa con un piso de treinta por ciento de su valor facial, en la cual los tenedores de bonos declaraban a qué precio estaban dispuestos a vender sus papeles. El gobierno informó que quienes no participaran en la subasta dejarían de cobrar sus cupones.

La tasa de participación fue 91 por ciento, con precio de recompra de 35 centavos de dólar, y se reestructuraron 3,2 millardos de dólares de deuda. El impago fue selectivo, pues el bono global 2015 siguió pagándose, así como la deuda comercial y la deuda con multilaterales.

Ecuador se sintió cómodo con esta jugada, porque tenía poco que perder a corto plazo: ni el país ni el sector privado tenían acceso a los mercados internacionales de crédito en 2008. Perder este acceso es algo a lo que temen los gobiernos soberanos cuando hacen impagos a sus bonos. Además, el país poseía recursos para hacer la recompra de papeles, y aliados que tomaran posiciones temporales en esos títulos, lo cual permitió mantener fragmentado el mercado de acreedores.

La experiencia de Ecuador se considera poco extrapolable, pues no tenía problemas graves de liquidez —de hecho, tenía dinero para efectuar la recompra de títulos— ni restructuró con la emisión de nuevos bonos. Vale la pena destacar, además del uso de la crisis financiera de 2008 para su beneficio, el buen control de los fondos buitres, así como el comportamiento pasivo del agente fiduciario representante de los tenedores de bonos, que tenía la obligación de ejercer

Los márgenes de maniobra de los gobiernos soberanos pueden ser más amplios de lo que a priori piensan los analistas. Aliados con musculo financiero para comprar deuda en los momentos críticos pueden cambiar los resultados del juego. ¿Existen esos aliados en el caso venezolano?

acciones para evitar que esos papeles fuesen recomprados con tan gran descuento mediante el embargo de los fondos usados para la recompra o el empleo de las cláusulas de aceleración. Algunos abogados atribuyen este comportamiento a vacíos en las responsabilidades tributarias de los fiduciarios de fondos soberanos, que no se rigen por la misma ley que se aplica a los bonos de empresas privadas, la cual es mucho más exigente en la protección a los tenedores de títulos.

Los márgenes de maniobra de los gobiernos soberanos pueden ser más amplios de lo que *a priori* piensan los analistas. Aliados con musculo financiero para comprar deuda en los momentos críticos pueden cambiar los resultados del juego. ¿Existen esos aliados en el caso venezolano?

Cuentos de Ucrania

El plan de restructuración de deuda de Ucrania de 2015, a diferencia de los casos de Uruguay y Ecuador, contó con la participación del FMI. Ucrania comenzó a tener problemas de caja como consecuencia de una recesión ocasionada por la guerra entre el gobierno nacional y grupos separatistas prorrusos, que le obligó a restructurar su deuda externa. Tenía que renegociar unos 18 millardos de dólares (15 millardos de euros), representados por catorce series de bonos con vencimiento entre los años 2015 y 2023. Los acreedores aceptaron una reducción de valor facial de veinte por ciento, y recibieron a cambio participaciones igualitarias en nueve series de bonos con vencimientos entre los años 2019 y 2027.

Cada refinanciamiento soberano tiene algunos rasgos que lo hacen punto de referencia para posteriores negociaciones. En el caso de Ucrania destacan dos de ellos. Primero, la emisión de una garantía (*warrant*, un tipo de opción *call*) vinculada al crecimiento del PIB del país y con vencimiento en el año 2040, que se entregó a cada uno de los tenedores de los antiguos bonos y les permitiría recibir una porción del crecimiento del PIB definida mediante una compleja regla de cálculo. No fue esta la primera vez que se entregaban *warrants* en procesos soberanos de restructuración. Previamente lo había hecho Argentina en el tramo de deuda refinanciado en 2005, y Grecia en 2012, que agregó poco valor a los tenedores de deuda. Estos instrumentos tienen cláusulas de protección contra posibles manipulaciones de la medición del PIB por parte del país: cláusula de vencimientos cruzados de los nuevos bonos (si hubiera algún incumplimiento relacionado con el pago del *warrant*) o una opción *put* (si Ucrania incumplía alguna condición que se considerara un impago los tenedores de *warrants* podían obligar al emisor a recomprar los bonos a valor par).

El segundo punto de referencia fue la incorporación de cláusulas en los nuevos títulos que destruían valor para los inversionistas que no aceptaban el intercambio. Estos inversionistas, conocidos como renuentes, y en algunos casos como fondos buitres, pueden tener capacidad para retrasar los procesos de intercambio en su propio beneficio económico, y perjudicar tanto al país deudor como al resto de los tenedores de deuda. Las cláusulas incorporadas fueron 1) la de acreedor más favorecido, que prohibía al país llegar con los renuentes a mejores términos de intercambio que los obtenidos por el resto de los acreedores, so pena de activar un evento crediticio (la pérdida de los renuentes al derecho a recibir *warrants*); y 2) la cláusula de legislación nacional, que permitía dar prioridad de pago a los acreedores que aceptaron el intercambio de deuda sobre el resto. Adicionalmente se obligó al país a ofrecer los mismos términos de intercambio a los tenedores de todas las series de bonos «viejos», bajo un esquema de «a todos o a ninguno», lo que daba transparencia al proceso y evitaba posibles discriminaciones entre acreedores.

A pesar de todos los problemas sufridos, el país pudo volver a los mercados internacionales 22 meses después del refinanciamiento de 2015. Levantó tres millardos de dólares a un plazo de quince años y un cupón de 7,375 por ciento, y hubo oferta de compra equivalente a 3,3 veces el monto de la emisión.

Posibles lecciones

Ciertamente, no hay dos eventos crediticios iguales, dado que los disparadores de cambios en las capacidades crediticias de los emisores son muy diversos, los contextos económicos varían y la predisposición de los negociadores que representan tanto al Estado como a los acreedores está muy marcada por contenidos políticos, ideológicos y crematísticos. Pero hay algunos rasgos presentes en los casos estudiados que ayudan a entender las variables en juego al definir un plan de restructuración de deuda soberana.

La importancia de forjar un compromiso creíble

Uno de los grandes temores de los acreedores es que se llegue a acuerdos de restructuración poco realistas, que obliguen al país a aceptar compromisos financieramente inviables y que en pocos años se repita un evento crediticio. La capacidad del deudor para ofrecer información de calidad puede marcar una gran diferencia en el proceso de renegociación. La participación del FMI en procesos de restructuración, como fue el caso de Ucrania en 2015, garantiza no solo el flujo de recursos y su desembolso previo cumplimiento de planes de ajuste, sino también la generación de información independiente de gran utilidad para las partes en negociación (Erce, 2013).

Anular tempranamente a los renuentes a negociar

La gran mayoría de los bonos soberanos de mercados emergentes emitidos a partir de 2003 contienen cláusulas de acción colectivas, que reducen el radio de acción de los llamados fondos buitres. No obstante, el deudor debe desarrollar estrategias para garantizar que ningún grupo acreedor beligerante controle más del 25 por ciento del valor facial de alguna de las emisiones, pues con tal participación podría anular el beneficio de consenso de esas cláusulas, que requieren la participación de entre 75 y 85 por ciento del valor facial de la deuda para aprobar acuerdos (Buchheit y Gulati, 2017). Las renegociaciones de deuda de Uruguay y Ecuador son buenos ejemplos de las posibles tácticas de anulación que un gobierno soberano puede seguir para minimizar el daño que podrían causar los renuentes a negociar. Das, Papaioannou y Trebesch (2012) sostienen que, a pesar del tiempo consumido en los procesos de renegociación sucedidos entre 1950 y 2010, la coordinación de acreedores y las acciones legales de los renuentes a negociar han sido, salvo el caso de Argentina (2001-2005), problemas menores.

El contexto macroeconómico internacional afecta el ritmo de las renegociaciones

Los acreedores de mayor peso poseen generalmente carteras de bonos razonablemente diversificadas, por lo que, en un contexto internacional de crecimiento económico razonablemente sano, el problema de impago de un deudor no pone en peligro la estabilidad financiera de los acreedores y, en consecuencia, irán a las negociaciones sin presiones adicionales. Un contraejemplo fue la recompra de deuda soberana ecuatoriana en plena crisis financiera internacional de 2009. Si la restructuración de deuda soberana venezolana denominada en dólares comienza entre los años 2018-2019, tendrá como telón de fondo un contexto de tasas de interés crecientes (en dólares). Si el crecimiento de estas tasas es paulatino, los acreedores no tendrán presiones externas al momento de negociar. Pero, si se produjese un repunte inflacionario sorpresivo en los países desarrollados que ocasionara una subida abrupta de las tasas de interés, las presiones creadas por las pérdidas no realizadas en sus carteras de inversión les obligarían a llegar a acuerdos con mayor celeridad, para liberar fondos y responder a demandas de liquidez producidas por las pérdidas en sus carteras individuales.

La participación del FMI en procesos de restructuración de deuda garantiza no solo el flujo de recursos y su desembolso previo cumplimiento de planes de ajuste, sino también la generación de información independiente de gran utilidad para las partes en negociación

¿Qué esperar de la restructuración de la deuda venezolana?

A finales de diciembre de 2017 se acumulaban cupones por pagar de la República y de PDVSA por 1.409 millones de dólares. Los cupones de los bonos de PDVSA se dividen en dos grupos: uno formado por aquellos cuyos custodios han recibido los fondos y estarían próximos a abonarlos a las cuentas de sus dueños, y otro que corresponde a transferencias anunciadas cuya recepción no ha sido confirmada aun por los custodios. Para todos estos desembolsos, la premisa de trabajo es que la empresa pagó, pero las dificultades ocasionadas por las sanciones comerciales de Estados Unidos retrasan los pagos, que finalmente ocurrirán.

En el caso de la República los custodios no reciben pagos de cupones desde el 27 de octubre de 2017, y los últimos anuncios de transferencia se hicieron el 15 de noviembre. Los hechos sugieren que el gobierno ha decidido hacer un impago de la deuda soberana, mientras que PDVSA cumplirá con el servicio de sus bonos con algún grado de retraso, pero tratará de mantenerse en el umbral de lo aceptable para sus acreedores.

La restructuración de la deuda de la República presenta rasgos inéditos en comparación con otros eventos crediticios soberanos de mercados emergentes en los últimos veinte años.

Para comenzar, otros procesos no se desarrollaron en un contexto de sanciones políticas como las que enfrenta la República, y los montos involucrados fueron sustancialmente menores salvo los casos de Irak (17,1 millardos de dólares), Argentina (60,5 millardos de dólares) y Rusia (31,9 millardos de dólares) (Das y otros, 2012).

Venezuela será el mayor restructurador de deuda soberana emergente con contratos que incluyen cláusulas de acción colectiva; adicionalmente, los contactos comerciales de Venezuela con Estados Unidos son mayores que los de cualquier otro país emergente que haya intentado restructurar su deuda en los últimos 25 años, incluso Argentina (Buchheit y Gulati, 2017). Los montos de deuda involucrados y el tamaño de las relaciones comerciales con Estados Unidos podrían haber impulsado una renegociación rápida en circunstancias convencionales.

Con base en experiencias de los últimos veinte años en mercados emergentes, se calcula que las negociaciones en las que se intercambiaron bonos insolventes por nuevas emisiones duraron en promedio trece meses. Las reducciones en valores faciales y los descuentos otorgados por los acreedores presentaron una gran dispersión; pero, en general, se puede afirmar que los acreedores de quienes se anticiparon a los eventos crediticios, como Uruguay en 2003, sufrieron pérdidas menores al recibir nuevos papeles, los países emisores regresaron en menos de dos años a los mercados internacionales de crédito y pagaron primas de riesgo inferiores a las de los países que esperaron la ocurrencia de eventos crediticios para renegociar (Das y otros, 2012).

Venezuela es un caso diferente, donde cualquier negociación requiere una solución previa de las sanciones impuestas por Estados Unidos, seguida por un borrador de propuesta de restructuración que sea aceptable para los tenedores de bonos, y que no sea percibido como discriminatorio por los acreedores rusos y chinos, y por los ganadores de arbitrajes comerciales. Los posibles descuentos, las extensiones de plazos y las tasas que devengarán los cupones reflejarán la intensidad del plan de ajuste que proponga el gobierno, que en cualquier caso debe estar apuntalado por financiamiento multilateral de corto plazo para que el país vuelva a acceder a los circuitos comerciales internacionales.

Es muy probable que en el primer semestre de 2018 el país se encuentre en un punto muerto en cuanto al desenlace de estos eventos de impago tan *sui generis* que han sufrido los papeles de la República y PDVSA denominados en dólares. Como es natural, los inversionistas institucionales que por sus estatutos internos no puedan conservar papeles en situaciones irregulares, así como algunas personas naturales que no se sientan cómodas con la incertidumbre, liquidarán sus posiciones. Serán sustituidos por quienes tengan información privilegiada sobre la evolución de las negociaciones o estén dispuestos a asumir riesgos. Con el paso de las semanas, los bufetes de abogados internacionales incrementarán sus esfuerzos para conseguir la representación de tenedores de deuda, y en ese momento se pondrá en blanco y negro el costo de defender las acreencias.

Las principales fuentes de incertidumbre, reflejadas en el desconocimiento del impacto último de las sanciones de Estados Unidos, mezcladas con la incógnita de cuán dispuesta está la República a aceptar un plan de reajuste económico, harán que los títulos se vuelvan mucho menos líquidos. Si los acreedores no se muestran más agresivos (de momento se contienen porque la agresividad les cuesta dinero adicional), los deudores seguirán pagando cupones a cuentagotas. Pueden pasar muchos meses en este limbo de *default ma non troppo*, pero finalmente los acreedores tienen que mostrar de qué están hechos.

REFERENCIAS

- Buchheit, L. C. y Gulati, G. M. (2017): "How to restructure Venezuelan debt". Duke Law School. Public Law & Legal Theory Series No. 2017-52: https://ssrn.com/abstract=3006680.
- Das, U. S., Papaioannou, M. G. y Trebesch, C. (2012): "Restructuring sovereign debt: lessons from recent history". IMF Research Department Conference Paper: www.imf.org/external/np/seminars/eng/2012/fincrises/pdf/ch19.pdf.
- Doherty, J. (1999): "Pakistan's deal may provide an example for the tortured Russian debt negotiations". *Barron's*. 8 de marzo.
- Erce, A. (2013): "Sovereign debt restructuring and the IMF: implications for future official interventions". Working Paper 143. Federal Reserve Bank of Dallas, Globalization and Monetary Policy Institute.
- Salmon, F. (2009): "Lessons from Ecuador's bond default". Reuters Blogs: http://blogs.reuters.com/felix-salmon/2009/05/29/lessons-from-ecuadors-bond-default/.
- Stenery, C. (2003): "Voluntary debt reprofiling: the case of Uruguay". UNCTAD Conference on Debt Management, Ginebra, 11-14 de noviembre: https://www.investireoggi.it/forums/attachments/uruguay-pdf.111222/.

Venezuela será el mayor restructurador de deuda soberana emergente con contratos que incluyen cláusulas de acción colectiva; adicionalmente, los contactos comerciales de Venezuela con Estados Unidos son mayores que los de cualquier otro país emergente que haya intentado restructurar su deuda en los últimos 25 años

ÉTICA:
DE LAS BUENAS DECISIONES A LAS ACCIONES CORRECTAS

Marcel Antonorsi Blanco y Guillermo Fariñas Contreras

La ética es específica y apasionante: es luz que ilumina las zonas de sombras donde el saber técnico y la erudición académica comienzan a parpadear. La reflexión sobre valores y conductas en situaciones dilemáticas es un asunto relevante para profesionales y gerentes. La vivencia ética lleva a la excelencia, y el premio es ser mejor persona y líder integral.

LA GENERALIDAD de las personas suele creer que la ética es un asunto de filósofos. Tal suposición pudiese quedar ligeramente confirmada cuando se presta atención a los autores de dos conocidas obras: Ética a Nicómaco del filósofo griego Aristóteles y Ética para Amador del filósofo español Fernando Savater. Además de la inocultable afición por reflexionar en torno a la ética, Aristóteles y Savater presentan otro aspecto en común: ambos escribieron sus libros para sus hijos: Nicómaco y Amador, respectivamente. Lo hicieron con el deseo de que sirvieran de guías para sus acciones diarias. Por ello, y desde esta perspectiva, tiene sentido afirmar que la reflexión ética es para todos, incluso para personas muy jóvenes y aliviadas de responsabilidades.

Con frecuencia se atribuye a la ética una naturaleza estrictamente teórica; sin embargo, tal suposición no es del todo cierta. Si bien la ética se basa en principios generales de provechoso cumplimiento, en ninguna circunstancia enarbola una máxima que no tenga aplicación en la vida cotidiana. Por lo tanto, no resulta descaminado afirmar que la ética también posee una condición práctica.

Hay quienes sostienen que la ética es genérica, plagada de frases etéreas de difícil aplicación y, de paso, aburrida. Pero ocurre justo lo contrario: su campo de reflexión y acción transcurre siempre en el «aquí» y en el «ahora». Se orienta a lo concreto. El sujeto, para decidir en términos éticos, debe ubicarse siempre en el contexto específico donde tiene lugar el dilema que despierta su duda o angustia. Debe tomar conciencia de las responsabilidades, y también de las consecuencias de incumplirlas. La ética es específica y apasionante: es luz que ilumina aquellas zonas de sombras donde el saber técnico y la erudición académica comienzan a parpadear.

Marcel Antonorsi Blanco, consultor gerencial y profesor invitado del IESA.
Guillermo Fariñas Contreras, profesor invitado de la Universidad Monteávila.

Para muchos gerentes las decisiones relacionadas con el manejo del negocio deben ser analizadas únicamente a partir de variables estratégicas, financieras y comerciales. Desdeñan la perspectiva ética, y solo se acuerdan de ella en ocasión del estallido de un escándalo mediático, del desmoronamiento de las acciones de un gigante empresarial o del arresto de ejecutivos implicados en operaciones lesivas a los accionistas y a la sociedad. La ética merece ser considerada antes de la aparición de los problemas, porque siempre es pertinente.

Máximas como «no robarás» o «no mentirás» pueden proyectar sobre la ética una naturaleza negativa o prohibitiva, dado que se limitan a recordar a las personas lo que

En una empresa en la que habitualmente las acciones son correctas, la ética puede convertirse en una ventaja competitiva, gracias al prestigio y la confianza que crea a ojos de los demás

no deben hacer. Pero el hecho de que la ética indique la inconveniencia de una acción no implica que no ayude a identificar, simultáneamente, otras acciones que sí pueden ser acometidas. La ética no es una prisión de pensamiento binario, sino la base para ampliar miras y perspectivas. La ética es positiva, porque ilustra lo que conviene hacer.

El meollo de la ética

Frente al dilema de cómo diferenciar lo «bueno» de lo «malo», Sócrates sentenció: «Es mejor sufrir la injusticia que cometerla». La frase solo es comprensible si se parte de la premisa de que la injusticia perpetrada degrada al sujeto en su humanidad, mientras que la iniquidad sufrida no supone deterioro de la integridad moral. Por lo tanto, es lícito concluir que el «mal moral» deshumaniza a la persona y el «bien ético» contribuye a su perfección.

En la actualidad suele hablarse de valores para referirse a los bienes éticos. Los bienes o valores son valiosos, y deben servir como guías de actuación y criterios de orientación para la reflexión acerca de los fines. Con frecuencia se afirma que determinada empresa tiene un nivel de excelencia gracias a personas sobresalientes en la ejecución de su trabajo; pero casi nunca se dice que una empresa goza de un alto nivel de excelencia como consecuencia del proceder ético de su personal al tomar decisiones. La experiencia señala que la calidad de la gestión remite a una ambición empresarial sabiamente dirigida por la aplicación coherente de criterios éticos.

Hay una relación entre ética y exigencia de veracidad, que tiene resonancia en un mundo mediático signado por la «posverdad», las noticias falsas (*fake news*) y la manipulación de la opinión pública. La ética exige al sujeto que no engañe, pero también le pide que busque la verdad de un modo permanente, sin descanso.

En el plano del pensamiento lógico los dilemas se comprenden, a menudo, como circunstancias dicotómicas. Si bien es cierto que la realidad es compleja, no lo es menos que la ética dista mucho de ser simple o reductora. Una prescripción ética cierra la puerta a una actuación deshonrosa o deshonesta, pero también abre las puertas a otras muchas actuaciones positivas y encomiables. No todas se pueden acometer, es cierto; pero queda intacta la posibilidad de elegir en medio del bien. La ética no siempre es disyuntiva, y muchas veces permite distinguir caminos intermedios y progresivos. La ética ayuda a mejorar lo que hay, sobre la base de lo posible.

Es frecuente pensar en la ética a partir de resultados externos (aciertos y errores), así como sus respectivas consecuencias. Y ello se entiende porque la ética, aquí y ahora, se caracteriza por ser práctica y pertinente. Las personas desnudan su naturaleza en las cosas que hacen con frecuencia. Un sujeto ético es un sujeto que en todo momento opta por el bien.

El primer paso en la ética es reconocer los bienes o valores, y asumirlos como fines. Bienes o valores universales son la vida y la salud, el conocimiento, la excelencia en la acción, la experiencia estética, la sintonía con los demás, la armonía interior y la relación con Dios. Todos los valores entran en alguna de estas clases de bienes; por ejemplo, la justicia es un valor esencial para la sintonía con los demás.

Es preciso aclarar que la búsqueda de un fin valioso no justifica cualquier acción. Importan, y mucho, las implicaciones y las consecuencias. No deben perseguirse fines loables con efectos colaterales desproporcionadamente malos. Las personas siempre son el fin, nunca los medios. La regla de plata bien lo indica: no haga a los demás lo que no quiere ni acepta para sí mismo. La ética es racional y exige de cada quien centrarse de un modo objetivo en las implicaciones y consecuencias de los problemas. Los sentimientos y los excesos pasionales a menudo afectan el juicio del sujeto que se desea ético.

Importancia profesional, gerencial y empresarial de la ética

Donde hay acción hay ética. La actuación personal o grupal en los negocios es susceptible siempre de ser valorada éticamente. El mundo empresarial no posee una lógica propia y ajena a la ética. Cuando se enarbola la frase «los negocios son los negocios» se hace hincapié en el aspecto utilitario de la acción; pero se deja de lado cualquier reflexión acerca del efecto benéfico o lesivo que los modos de hacer negocios tienen en las personas. La ética exige el uso de la razón, que nunca se agota en los postulados centrales de la denominada «racionalidad económica». Hay que ponderar todos los factores involucrados; especialmente, cómo impactan las decisiones empresariales en las vidas de las personas. Las decisiones de negocios son también decisiones éticas.

Con frecuencia se afirma que existe una razón económica para tomar en cuenta los consejos de la ética, y siempre es posible debatir sobre ello. Pero conviene aclarar que la ética no requiere justificaciones fuera de ella. Ética y negocios son necesariamente compatibles. Para hacer negocios es imprescindible un acuerdo ético. Solamente sobre la base de la confianza y las conductas previsibles es posible un ambiente en el cual puedan florecer los negocios. En una empresa en la que habitualmente las acciones son correctas, la ética puede convertirse en una ventaja competitiva, gracias al prestigio y la confianza que crea a ojos de los demás.

En cuanto a la ética y su relación con los ordenamientos jurídicos conviene señalar que no todas las actuaciones incorrectas están tipificadas en las leyes, porque de ordinario las leyes siempre van más lento que muchas áreas dinámicas del quehacer humano; en particular, los negocios. Además, como las leyes suelen prohibir conductas, su estricto cumplimiento llevaría a las personas a una «ética de mínimos». Ninguna ley puede definir taxativamente en qué consiste el comportamiento ético «de nivel excelente». Es imposible codificar todas las conductas de excelencia. La mayoría de

las actuaciones consideradas excelentes son situacionales; esto es, dependen del momento, de las circunstancias y de un sinfín de factores. En resumen, toda actuación ilegal es contraria a la ética, pero no toda acción inmoral es ilegal.

La confianza es el cemento de las relaciones humanas. Sin ella, toda sociedad se hace inviable. Pero la confianza no se puede imponer ni exigir. Se debe merecer. Se obtiene gracias a la constancia en hacer bien las cosas, con integridad. Los gerentes se ganan la confianza de los integrantes de sus equipos cuando sus decisiones son técnicamente eficaces y moralmente justas. No pocas veces en la vida la equidad implica menos eficacia. Solo una suicida visión cortoplacista sacrificaría la justicia en aras del dinero.

Son días difíciles para la honradez y la veracidad, porque crece en algunos sectores la tentación de emplear con fines malsanos el inmenso caudal de información que van dejando los usuarios de redes sociales y aplicaciones móviles, en un mundo interconectado y digitalizado. Se sabe de ello por los constantes y numerosos escándalos causados por filtraciones informáticas.

En una empresa el ideal de conducta proba y correcta rige también en sus relaciones con todos los públicos de su interés: accionistas y colaboradores, clientes y consumidores, comunidad y sociedad, proveedores, competidores y entidades de gobierno. Todo un examen de integridad se despliega a ojos vista. Quizá es por esto que tenga tanto peso la siguiente declaración: «La Confederación Venezolana de Industriales considera que el basamento de la actividad industrial reposa sobre la veracidad y honestidad de los empresarios» (Conindustria, 1971).

La empresa tiene responsabilidades específicas con cada uno de sus públicos (Elegido, 1998). Con los accionistas tiene el deber de garantizar un rendimiento proporcional al riesgo en el que incurren, así como asegurar una gestión eficiente de los recursos empresariales y brindar información veraz y oportuna sobre la marcha de la empresa. En el caso de los colaboradores, la empresa debe esforzarse por darles empleos estables, remunerar su trabajo en proporción al aporte a la generación de valor (en el peor de los casos, con una cantidad suficiente para cubrir sus necesidades básicas o sueldo mínimo legal), promover un ambiente laboral propicio para el desarrollo de las capacidades humanas y garantizar seguridad en las tareas y operaciones.

La empresa debe guiarse por una lógica de servicio en relación con sus clientes y consumidores; es decir, enfocarse en que sus productos y servicios sean de provecho para la clientela. Además, sus productos deben ser congruentes con las expectativas comunes de los clientes. La fijación de precios debe observar criterios de justicia y eficiencia. En aquellos lugares donde existan condiciones de libre mercado, lo justo es cobrar precios nacidos de la dinámica de la oferta y la demanda. La publicidad debe ser veraz; persuasiva mas no manipuladora. Con los proveedores la empresa tiene la obligación de cumplir los acuerdos, y usar con responsabilidad el poder de canal del que disponga.

La responsabilidad más importante de la empresa es con la sociedad que la alberga. Hay que cumplir con efectividad una misión económica fundamental: proveer productos y servicios de calidad. La empresa privada tiene una responsabilidad especial en países como Venezuela: resistir las tentaciones de la corrupción y los corruptos, nunca emplazar a alguien a tomar una decisión inmoral y renunciar a reclamar cualquier reivindicación a la que no tenga derecho. Con respecto al gobierno, la empresa tiene la responsabilidad de pagar impuestos, obedecer leyes justas y combatir la corrupción.

Muchas empresas han elaborado, por propia voluntad, su «código de ética»: un instrumento normativo que indica a los trabajadores las pautas de comportamiento que deben observar aun en las situaciones más adversas o en circunstancias caracterizadas por discrecionalidad. Un código de ética es un documento formal, en el cual se detallan conductas que constituyen deberes para los miembros de la organización o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver conflictos éticos que puedan presentarse en la empresa (Guillén, 2006).

«Misión», «visión» y «valores» constituyen un conjunto de recursos básicos, fundamentales, para orientar adecuadamente y de manera alineada las conductas concretas de los colaboradores de una organización. La «misión» es el propósito que fundamenta y guía la acción de la organización. Una empresa guiada por la ética procurará que su misión sea de servicio a su público destino. Las ganancias vendrán de cumplir bien tal propósito. La «visión» expresa la situación futura deseada por la organización; fija el rumbo hacia el cual se orientarán las acciones. Representa un gran objetivo por lograr en el marco de una acción conjunta. Debe incluir a todos los colaboradores y reflejar sus más genuinas aspiraciones. Los «valores» son las guías fundamentales para la conducta correcta. Deben ser vistos como orientaciones específicas para actuar día a día en el marco de la misión y la visión. Cuando la misión, la visión y los valores están vivos proporcionan una base sólida para la adopción de decisiones éticas. Abundan los ejemplos de ejecutivos de empresas que tomaron decisiones

> La reflexión ética es para todos, incluso para personas muy jóvenes y aliviadas de responsabilidades

correctas desde el punto de vista ético por haberse apegado a los valores y principios de la organización.

Poner en práctica lo decidido

Uno famoso refrán reza: «del dicho al hecho hay un trecho». En el campo de la ética, «el trecho» corresponde a la acción correcta, justa. Una cosa es decidir cuál es la actuación más conveniente en una determinada situación, y otra distinta ponerla en práctica. Ayuda mucho hacerse de un hábito favorable al desempeño idóneo. También existe el hábito «vicioso»; aquel comportamiento o idea al que el sujeto tiende a regresar de manera obsesiva, con considerable daño inconsciente. Por su parte, un hábito virtuoso puede definirse como un modo de hacer o pensar caracterizado por la constancia, que facilita la obtención de resultados y potencia los atributos relacionados con la personalidad. El hábito virtuoso, al facilitar la realización de acciones correctas y adecuadas como medios para alcanzar los bienes éticos, tiende a perfeccionar a la persona (Aristóteles, 2014).

En el mundo laboral hay un conjunto de hábitos virtuosos que ayudan al trabajador a ser mejor profesional: la diligencia y la laboriosidad, el buen juicio para asumir riesgos razonables, la fiabilidad y la lealtad en las relaciones interpersonales, y la firmeza de ánimo en la ejecución de decisiones difíciles (Juan Pablo II, 1991). Estos y otros hábitos virtuosos se derivan de los cuatro «cardinales»: racionalidad práctica, equidad, resiliencia y equilibrio interior.

La racionalidad práctica, también conocida como prudencia, contribuye a que la inteligencia capte con más facilidad los bienes más valiosos y seleccione los medios más adecuados para alcanzarlos en cada situación; esto es, la deliberación permanente sobre lo que conviene hacer. La racionalidad práctica se manifiesta especialmente en «empujar» a la persona a realizar las acciones que tengan una mayor calidad ética, del mejor modo y en el momento oportuno (Regojo, 2014).

La equidad o justicia orienta la voluntad de la persona a practicar acciones que respeten la dignidad y los derechos de los demás. Es el hábito virtuoso que consiste en dar a los demás lo que les corresponde, y a cumplir los deberes propios con respecto a las instituciones de pertenencia o relacionamiento. Un gerente ayuda a ser justo a un colaborador cuando delega tareas, evalúa desempeño, concede reconocimientos o impone sanciones, y propone incrementos salariales merecidos. En resumen, este hábito posibilita cumplir las responsabilidades con profesionalidad y honradez.

La resiliencia, o fortaleza, brinda firmeza para resistir y reenfocarse ante la adversidad, para acometer acciones que son arduas. Es un hábito que dota de temple y tenacidad al sujeto. En el mundo empresarial, la resiliencia coadyuva a mantener el ánimo firme para adoptar decisiones difíciles, alimenta la perseverancia necesaria para no desistir en el logro de la misión y los fines de la organización, la dedicación al trabajo —cada día más exigente— y la valentía para asumir la responsabilidad en decisiones que no cubrirán todas las expectativas de las partes implicadas (Regojo, 2014).

El equilibrio modera los deseos e intereses personales, y coloca los necesarios frenos a la búsqueda instintiva de experiencias placenteras a cualquier costo. Es el hábito virtuoso que encauza los deseos orgánicos y los pone al servicio del bien interior. Permite la serenidad de ánimo necesaria para decidir bien y acometer importantes acciones. Su aplicación en el ámbito gerencial ayuda a las personas a manejarse con austeridad en el uso de los bienes materiales. Dota de un trasfondo humanista el ejercicio del poder y permite apreciar con humildad los méritos ajenos y escapar del autobombo. Para dirigir a los demás, un hombre primero debe ser capaz de dirigirse a sí mismo.

Los elementos de la actuación ética son, en resumen, 1) los bienes, 2) los principios y normas, y 3) los hábitos virtuosos (Polo, 1997). Un razonamiento para entender mejor la relación existente entre los tres elementos es el siguiente: la justicia es un bien o valor, la persona se siente anímicamente mejor cuando se conduce con apego a ella, la mente se percata del fenómeno y busca en el exterior una norma ética que la resuma y facilite su aplicación instintiva, cobra conciencia de la norma social según la cual la justicia es dar a cada uno lo que le corresponde y, entonces, obra en consecuencia. Ahora bien, es preciso advertir que el conocimiento de la norma ética no se convierte automáticamente en realidad; debe ser puesta en práctica y observada de manera permanente. Solo de ese modo la persona se convierte en una «persona justa», poseedora de la virtud de la justicia (Guillén, 2006).

La responsabilidad puede ser entendida como la habilidad para responder en una determinada situación. Y no hay mayor habilidad moral que la que se consigue con hábitos virtuosos, porque ayudan a tomar conciencia de deberes y obligaciones. Los hábitos virtuosos facilitan el desempeño en áreas técnicas, el equilibrio interior enfoca la mente en el mejoramiento de la actuación profesional, la equidad ayuda

> La empresa **privada** tiene una responsabilidad especial en países como Venezuela: resistir las tentaciones de la corrupción y los corruptos, nunca emplazar a alguien a tomar una decisión inmoral y renunciar a reclamar cualquier **reivindicación** a la que no tenga derecho

a comprender la capacitación propia como un acto de justicia con la organización y la resiliencia proporciona bríos para no cejar en esfuerzos y empeños.

Es perfectamente lógico esperar que, cuando un trabajador se esfuerce por ser ético y desarrollar hábitos virtuosos, se convierta en un buen profesional. De hecho, una buena deontología profesional estipula y alienta la excelencia en su especialidad, ya sea contabilidad, economía, finanzas o gerencia. Por ejemplo, el «juramento MBA», que muchos egresados de escuelas de gerencia suscriben, consiste en lo siguiente (MBA Oath, 2009):

> Como gerente y administrador de empresas, mi propósito es servir al bien común para que personas y recursos en forma conjunta logren crear valor cuando una persona por sí sola no pueda. Por lo tanto, voy a buscar el camino que consolide el valor que mi empresa pueda crear para la sociedad en el largo plazo. Reconozco que mis decisiones pueden tener consecuencias de gran alcance que afectan el bienestar de los individuos dentro y fuera de mi empresa, tanto hoy como en el futuro. Como buscaré conciliar intereses de muy diversa índole, soy consciente de que deberé enfrentar y tomar decisiones complicadas.
>
> Por lo tanto, prometo que:
> - Actuaré con la máxima integridad y realizaré mi trabajo de una manera ética.
> - Salvaguardaré los intereses de los accionistas, colaboradores, clientes y la sociedad en la que opera la empresa en la que me desempeñe.
> - Manejaré la empresa en la que me desempeño de buena fe, protegiéndola de decisiones y comportamientos que tengan una naturaleza ambiciosa y que, como consecuencia de ello, puedan dañar a la empresa y la sociedad a la que sirve.
> - Comprendo y defenderé, tanto en letra como en espíritu, los principios, leyes y contratos que rigen mi propia conducta y la de mi empresa.
> - Asumiré la responsabilidad de mis acciones, y representaré el desempeño y los riesgos de mi empresa con justeza y honestidad.
> - Me desarrollaré y procuraré que otros administradores bajo mi supervisión se desarrollen, para que la profesión siga creciendo y contribuyendo al bienestar de la sociedad.
> - Trataré de promover el desarrollo económico, social, ambiental y el bienestar de todas las personas en todo el mundo.
> - Rendiré cuentas a mis compañeros y pares y ellos ante mí, para que adoptemos y encarnemos este juramento.
>
> Realizo este juramento con total libertad y apoyado en mi honor.

Aplicación a la conducta correcta

Muchas veces en su vida una persona enfrenta los llamados «dilemas éticos», consistentes en la inevitabilidad de escoger entre dos o más opciones. «¿Cuál es la opción correcta?», es la pregunta que mejor resume el fenómeno. Para enfrentar tales situaciones, y otras más complejas, la persona cuenta con un conjunto de recursos. Puede plantearse, en primer lugar, el llamado «criterio empático», que consiste en pensar desde la perspectiva de otras personas y analizar si el criterio propio puede calificarse como «correcto» a la luz de valores ajenos. No es un criterio infalible, pero puede ayudar… La persona también puede considerar las llamadas reglas de oro y plata, presentes en muchas culturas desde tiempos inmemoriales. La regla de oro señala: «Trata a tus congéneres del mismo modo como quisieras ser tratado». La regla de plata plantea: «No hagas a los otros lo que no quisieras que te hagan a ti».

También se puede echar mano del denominado «imperativo categórico» o «principio de universalidad» propuesto por el filósofo Emmanuel Kant. Su formulación es la siguiente: «Obra de tal manera que puedas desear que la máxima de tu acción se convierta en ley universal». En otras palabras, una acción propuesta es universal si puede ser propuesta como regla aplicable a todos. Suponga, por ejemplo, que una persona tentada a incumplir una promesa consulte con su conciencia la posibilidad de recomendar a sus congéneres como regla universal que en toda circunstancia y lugar procedan a dispensarse de cumplir sus promesas. Lo más lógico es que esta persona llegue a la conclusión de que debe abstenerse de recomendar semejante desatino y, por ende, opte por reconsiderar su deseo inicial de desatender un compromiso (Elegido, 1998).

En el mundo laboral hay un conjunto de hábitos virtuosos que ayudan al trabajador a ser mejor profesional: la diligencia y la laboriosidad, el buen juicio para asumir riesgos razonables, la fiabilidad y la lealtad en las relaciones interpersonales, y la firmeza de ánimo en la ejecución de decisiones difíciles

Puede incorporarse a los criterios técnicos de decisión la perspectiva ética. No es aconsejable tomar decisiones sobre la base exclusiva de criterios como el beneficio, la eficiencia o el gusto. Es imperativo reflexionar si es o no correcta la decisión. Para ello es prudente escuchar las observaciones de personas con buen criterio ético y tomar como ejemplo las conductas de personas admirables y correctas. Siempre podrán servir de apoyo otros recursos más complejos como los principios y reglas morales, las leyes y normas legales, y los códigos de conducta.

En *El poder ético del directivo* Peale y Blanchard (1989) proponen una breve revisión ética que resulta interesante aplicar cuando se presenta una duda o dilema. Contiene tres criterios con varias preguntas para responder:

1. ¿Es legal? ¿Transgrediré las leyes civiles o la política de la empresa?
2. ¿Es equilibrado? ¿Es justo para todos los interesados tanto a corto como a largo plazo? ¿Favorecerá las relaciones benéficas entre todas las partes implicadas?
3. ¿Cómo me sentiré? ¿Me sentiré orgulloso? ¿Me gustaría que mi decisión se publicara en los periódicos? ¿Me gustaría que mi familia se enterase?

Para su convención de 2013, el Consejo Venezolano de la Industria (Conindustria), en parte inspirado en la prueba ética rápida de Texas Instruments, preparó este material que tituló «Reflexiones éticas ante el espejo». Su texto completo es el siguiente:

> Sabemos en nuestra conciencia lo que está bien y lo que está mal. Sin embargo, podemos tener momentos de

duda. Cuando quieras evaluar y decidir si una acción es éticamente correcta, pregúntate:

¿Estoy haciendo lo correcto?
¿Mi decisión o acción está acorde con los principios y normas de mi organización?
¿Estoy cumpliendo con los principios éticos gremiales y empresariales?
¿Lo que estoy haciendo es equilibrado?
¿Es justo para los actores involucrados: clientes, colaboradores, accionistas, proveedores, acreedores, comunidad y ambiente, Estado?
¿Favorecerá relaciones beneficiosas con los actores involucrados tanto a corto como a largo plazo?
¿Me hace sentir bien?
¿Me sentiré orgulloso?
¿Podré dormir tranquilo?
¿Fortalece mi reputación y la de la organización?
¿Me gustaría que mi familia se enterase?
¿Me gustaría que mi decisión se publicase en medios de comunicación internos y externos?
¿Estoy dando un buen ejemplo?

Si sabes que está mal, no lo hagas.
Si no estás seguro, reflexiona y pregunta.
Reflexiona hasta que obtengas una respuesta segura.
Si todas las respuestas son SÍ, eres éticamente responsable.

El esfuerzo de reflexionar para tomar decisiones y actuar correctamente vale la pena. El premio es tener una conducta excelente y ser mejor persona.

Ideas para recordar

La ética es para todos, práctica, específica, apasionante, siempre pertinente y positiva. Conviene, entonces, pasar de la ¿Ética? a la ¡Ética!

- El meollo de la ética es el bien. Lo bueno es aquello que hace de alguien una mejor persona. Confianza, honradez y veracidad son claves de una conducta correcta.
- La actuación ética tiene tres elementos: 1) los bienes o valores, a los que se debe aspirar; 2) los principios y normas, que se deben seguir; y 3) los hábitos virtuosos, que se deben adquirir. Es muy necesario practicar los cuatro hábitos virtuosos: la racionalidad práctica, la equidad, la resiliencia y el equilibrio interior.
- Donde hay acción hay ética. La actuación profesional y gerencial en los negocios siempre es susceptible de ser valorada éticamente. Todo aquel que se esfuerce por ser ético y desarrollar hábitos virtuosos será un buen profesional.
- Los negocios son compatibles con la ética. Las empresas cuentan con códigos de ética que hacen posible y refuerzan el comportamiento correcto. La conducta correcta de la empresa debe regir su relación con todos sus públicos de interés: accionistas, colaboradores, clientes y consumidores, comunidad y sociedad, proveedores, competidores, entidades de gobierno. Con cada uno de ellos se tiene responsabilidades específicas.
- Cuando la «misión», la «visión» y los «valores» se mantienen vigentes siempre sirven como un faro orientador para la actuación justa y correcta.

Reflexionar para tomar decisiones y actuar correctamente siempre vale la pena. La recompensa será la convicción de ser cada día mejor individuo. La persona comprometida con el comportamiento ético cuenta con varios mecanismos para profundizar en su interés: el «criterio empático», las reglas de oro y de plata, y el «imperativo categórico». Nunca está de más pedir y aceptar el consejo de personas consideradas referentes éticos y morales. Cuando haya dudas sobre una idea o comportamiento personal es buen momento para plantearse las preguntas que aclaran si se está más cerca del bien que del mal… y así poder rectificar.

REFERENCIAS

- Aristóteles (2014): Ética a Nicómaco. Madrid: Gredos.
- Conindustria (1971): «Estatutos». Caracas: Conindustria.
- Conindustria (2013): «Reflexiones ante el espejo». Caracas: Conindustria.
- Elegido, J. M. (1998): *Fundamentos de ética de empresa: la perspectiva de un país en desarrollo*. México: IPADE.
- Guillén, M. (2006): Ética en las organizaciones. Madrid: Pearson Prentice-Hall.
- Juan Pablo II (1991): *Centesimus annus*. Caracas: Trípode.
- MBA Oath (2009): «El juramento MBA»: http://mbaoath.org/about/translations-of-the-oath/mba-oath-in-spanish/
- Peale, N. V. y Blanchard, K. (1989): *El poder ético del directivo*. México: Grijalbo.
- Polo, L. (1997): Ética: *hacia una visión moderna de los temas clásicos*. Madrid: Unión Editorial.
- Regojo, P. (2014): Ética para directivos y consejeros: cómo construir empresas excelentes y socialmente responsables. Pamplona: Eunsa.
- Savater, F. (2004): Ética para Amador. Caracas: Planeta.

> Es perfectamente lógico esperar que, cuando un **trabajador** se esfuerce por ser ético y desarrollar hábitos virtuosos, se convierta en un buen **profesional**

INNOVAR: ¿PUERTA PARA EL DESARROLLO?

Diego Lombardi y Stefan Gzyl

El «Atlas de la complejidad» postula que la diversificación exportadora debe basarse en sectores afines a las capacidades existentes. Sin embargo, una alianza del Estado con la empresa Intel permitió dar un «salto» productivo que desarrolló un sector no tradicional —exportación de tecnología— y ubicó a Costa Rica en el mapa mundial de la innovación.

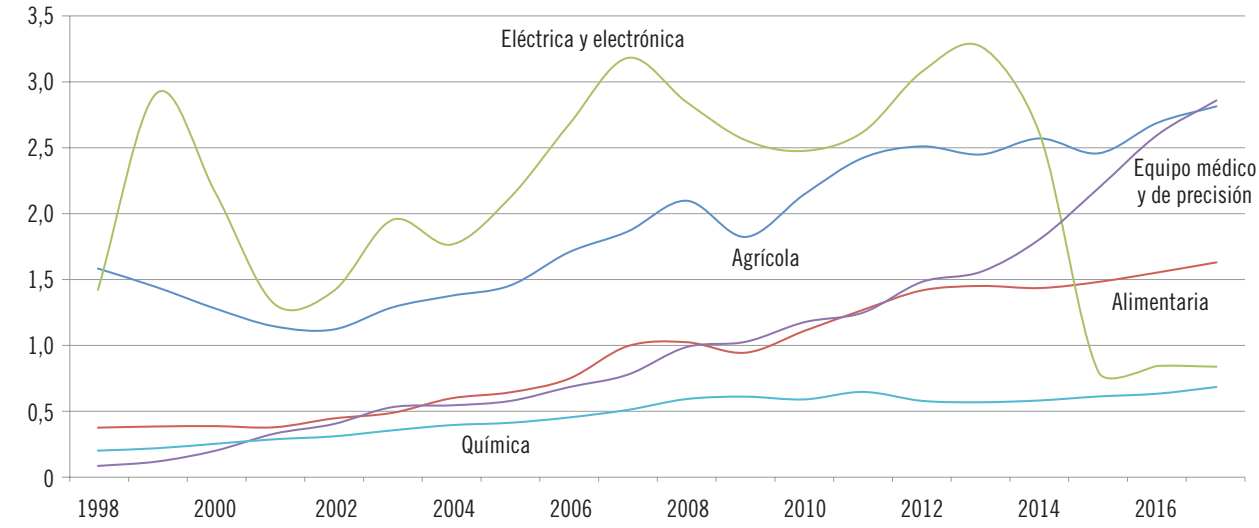
EN 1996 la empresa global Intel decidió mudar a Costa Rica algunas de sus operaciones; específicamente, instaló una planta de ensamblaje y pruebas. Durante los tres años siguientes, el proyecto creció al punto de alcanzar una inversión acumulada de 770 millones de dólares, con 2.900 puestos directos de trabajo y otros 2.000 indirectos. Los efectos de la iniciativa se sintieron principalmente en cuatro áreas: a) económica (inversión extranjera directa, producto interno bruto y comercio), b) clima de inversión, c) industria y d) educación. Lo que comenzó como un esfuerzo del gobierno del presidente José María Figueres para atraer inversiones se materializó en un proyecto que llegó a representar en 1999 el 36 por ciento de las exportaciones del país (Banco Mundial, 2006).

En 2014, cuando las exportaciones de la empresa representaban el veinte por ciento de las exportaciones costarricenses, Intel decidió cerrar la planta de manufactura de ensamblaje por causas relacionadas con su política de operaciones globales; no por la pérdida de competitividad del país, como en aquel entonces informó el Departamento de Comunicaciones de la empresa. Además de la abrupta pérdida de 1.500 puestos de trabajo directos, la decisión de Intel trajo consecuencias inmediatas y concretas; por ejemplo, caída de las exportaciones de alrededor de 1,8 millones de dólares entre 2014 y 2015.

El cierre de la planta de Intel en 2014 tuvo secuelas negativas en los indicadores macroeconómicos del país; sin embargo, el impacto fue menor que el esperado por los expertos. Las razones obedecen al fortalecimiento de otros rubros, como los sectores agrícola y alimentario. Pero, particularmente, el sector de equipo médico y de precisión posee cierta vinculación con la presencia de Intel, porque el gobierno aprovechó el envión de la llegada de la multinacional informática en 1996 para reforzar su compromiso con la diversificación productiva y la promoción de un ambiente de inversiones; reformas que, finalmente, atrajeron el interés de firmas como Abbott Laboratories y Boston Scientific, y ampliaron las operaciones de Baxter (Banco Mundial, 2006).

Diego Lombardi es fundador y director general de Data Explorer (www.dataexplorer.pro).
Stefan Gzyl es profesor de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central de Venezuela.

Principales rubros de exportación de Costa Rica 1998-2017
(millones de dólares)



Fuente: Portal Estadístico de Comercio Exterior (http://sistemas.procomer.go.cr/estadisticas/inicio.aspx).

Un modelo basado en la manufactura

Si bien la alianza Costa Rica-Intel luce exitosa desde el punto de vista de la atracción de inversión extranjera directa y la promoción de exportaciones, quizá despierte una percepción diferente desde la óptica de la innovación. Una pista para comprender este fenómeno se encuentra en la caracterización que hacen las autoridades costarricenses de las exportaciones realizadas por el país: los productos vinculados con Intel son incluidos en la categoría «alta tecnología», según los parámetros del Banco Mundial. Por ello, a la luz de los datos del organismo multilateral, Costa Rica no presenta una recuperación de exportaciones en ese rubro.

Costa Rica logró compensar la caída de las exportaciones producto de la salida de Intel con la mejora de rubros provenientes de sectores ajenos a la tecnología y, quizás, alejados del ámbito de la innovación. Ciertamente, lo vinculado con innovación no necesariamente tiene que ver con tecnología, pero estas variables se encuentran muy vinculadas, como muestra la correlación positiva (r = 0,86) entre las exportaciones de bienes de tecnología avanzada y la valoración obtenida por cada país en el Índice Global de Innovación (GII, por sus siglas en inglés), elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

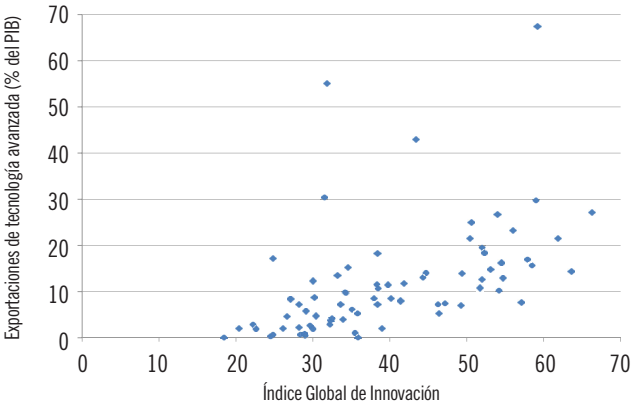
Se sabe que a partir de una correlación no puede establecerse causalidad. Pero, en este caso al menos, resulta creíble que la existencia de condiciones para la innovación es una base para que tengan lugar exportaciones con un componente tecnológico importante: lo que ocurrió en Costa Rica, al crearse primero las condiciones institucionales, de infraestructura y humanas, para que luego ocurrieran las exportaciones.

A medida que un país alcanza mayor desarrollo es más probable que se beneficie de una amplia cartera de exportaciones, que combine bienes y servicios, y la proporción de exportaciones concentradas en el rubro de tecnología sea menor. También hay países que se concentran en la exportación de manufactura tecnológica, como son los casos de Singapur, Filipinas, Malasia, y Kazajistán.

La magnitud de las exportaciones de tecnología de Costa Rica está ligeramente por encima de la tendencia, dado su resultado en el GII. Si, por ejemplo, se contrasta su desempeño con el de Chile —que alcanza una posición similar en innovación— se aprecia claramente que las exportaciones de tecnología desempeñan un papel más importante en Costa Rica (un nivel similar al de Noruega, a pesar de la diferencia evidente en condiciones para la innovación).

> Los países más eficientes tienden a diversificarse a partir de sectores que cuentan con un historial exportador

Relación entre el Índice Global de Innovación y las exportaciones de tecnología avanzada (2016)
(países)



Fuentes: Banco Mundial (https://datos.bancomundial.org) y Global Innovation Index (https://www.globalinnovationindex.org).

La salida de Intel de Costa Rica trajo consigo un descenso importante en el desempeño del rubro «eléctrica y electrónica», que no fue sustituido por otro tipo de exportación de tecnología. Costa Rica «migró» hacia sectores menos intensivos en tecnología, lo que terminó por menoscabar sus condiciones de nación innovadora. Este argumento encuentra mayor peso tras observar que, efectivamente, la nación centroamericana perdió posiciones en la clasificación del GII desde la salida de Intel en el año 2014. Esto sugiere que la salida de Intel acarreó efectos negativos en las condiciones que Costa Rica ofrecía a la innovación. Sin embargo, en términos comparativos, se mantiene en los primeros lugares del GII, lo cual indica que el país cuenta con cualidades para ser apreciado como un lugar de interés para el desarrollo de la innovación.

Costa Rica se encuentra mejor posicionada que otras naciones de las que se esperaría una competencia más reñida, por su localización geográfica o por liderar aspectos asociados con la innovación (como es el caso de Chile). Sus competidores más cercanos, y con condiciones geográficas similares, serían Panamá y Colombia. Sin embargo, la economía costarricense no da muestras de interesarse en sectores innovadores. Aunque ha mantenido el modelo construido en torno a la llegada de Intel, ya no tiene como principal apuesta la exportación de tecnología y la promoción de un ambiente de negocios donde la innovación sea la ventaja competitiva fundamental.

Diversificar no siempre es innovar

En poco menos de dos décadas, Costa Rica pasó de un modelo de desarrollo basado en la exportación de tecnología a otro sustentado en la diversificación de exportaciones, a expensas incluso del rezago de rubros considerados innovadores. Este fenómeno no puede considerarse positivo o negativo. Se está en presencia, en todo caso, de dos perspectivas válidas para apalancar el crecimiento económico.

Una herramienta útil para analizar la perspectiva de la diversificación de exportaciones es el «Atlas de la complejidad económica» (http://atlas.cid.harvard.edu/). Sus autores sostienen que los países más eficientes tienden a diversificarse a partir de sectores que cuentan con un historial exportador (Hausmann y Klinger, 2007; Hausmann y otros, 2011). El modelo se basa en una red de relaciones entre 775 productos. En el centro de la red se ubican los que implican mayor complejidad; mientras que en la periferia están los menos avanzados. Los países más desarrollados tienden a ubicarse hacia el centro de la red, en tanto que los más pobres lo hacen en la periferia. Esto sugiere una especie de ruta hacia el desarrollo que va de la periferia al centro.

La dificultad para los países pobres estriba en el hecho de que, normalmente, se hallan en la periferia. Su camino hacia el centro —y, por lo tanto, hacia el desarrollo— resulta un proceso lento, que no siempre arroja resultados positivos. De hecho, el Atlas muestra países estancados en un punto muerto. Ahora bien, mientras más largo el salto requerido, mayores las opciones y posibilidades de transformación estructural.

Tal tipo de acciones fue el que acometió Costa Rica en 1994, cuando logró que Intel se instalara en su capital, San José. En la economía tica se produjo un «salto» hacia la manufactura de un producto —microchip— que no tenía cercanía alguna con la estructura productiva existente para el momento. El país tuvo que adoptar medidas legales y de política económica que le ayudaran a ser atractivo para la gigante tecnológica; una jugada arriesgada que tuvo como efecto secundario el asentamiento de las bases para una industria de la innovación. Costa Rica experimentó los beneficios de la diversidad exportadora y del incremento de la complejidad del entramado productivo.

Existe una relación entre las condiciones para la innovación —medidas por el GII— y el grado de complejidad económica de los países. A partir de tal relación hubiese resultado lógico predecir en 2014 que la salida de Intel de

Para 2016, el setenta por ciento de las exportaciones venezolanas correspondían a petróleo crudo, y casi doce por ciento a refinación. En 1995 el petróleo crudo representaba 37 por ciento de las exportaciones, mientras que la refinación daba cuenta del 36 por ciento

Costa Rica, aunada al relativo estancamiento de las variables medidas por el GII, implicaría una disminución de complejidad. Pero tal cosa no ocurrió. Según los datos del Atlas, la complejidad de Costa Rica viene creciendo desde el año 2010, sin verse afectada en 2014. Al parecer, Costa Rica decidió pasar de un modelo exportador de tecnología e innovación —como el microchip— a un modelo orientado a la diversificación de productos, y caracterizado por cierta proximidad en el mapa productivo.

El caso costarricense muestra la ocurrencia de sucesivas experiencias de «salto» en el espacio de producción, dos de ellas claramente identificables: productos de tecnología avanzada en el sector eléctrico y electrónico, y productos del rubro «equipos de precisión y médicos». Es cierto que se registran importantes avances en los volúmenes exportados por los sectores alimentario y químico; pero en ambos casos no puede hablarse de «saltos», por ser rubros tradicionales en la economía de Costa Rica.

¿En qué medida logró Costa Rica transformaciones estructurales gracias a la alianza entre el Estado y la transnacional Intel? La respuesta parece negativa porque, tras el cierre de las actividades de manufactura de la empresa tecnológica, no se observó el desarrollo de otros productos afines o derivados. Los datos muestran que el eje exportador se desplazó hacia otros sectores sin conexión cercana. Pero, al

no haber una caída significativa en los valores del GII, es posible afirmar que Costa Rica conserva una base económica e institucional propicia para la innovación; una circunstancia que pudiera estar sirviendo de soporte para el desarrollo de otras áreas distintas a la de los componentes electrónicos.

Lecciones e ideas para el caso venezolano

Venezuela ha concentrado sus exportaciones en el petróleo; más específicamente, en el resultado de la actividad de extracción. De acuerdo con los datos del Atlas (http://atlas.cid.harvard.edu/), para 2016 el setenta por ciento de las exportaciones venezolanas correspondían a petróleo crudo, y casi doce por ciento a refinación. El historial exportador muestra que en 1995 el petróleo crudo representaba 37 por ciento de las exportaciones, mientras que la refinación daba cuenta del 36 por ciento de los productos que exportaba el país. No solo se ha incrementado la dependencia del petróleo sino que, además, las ventas al exterior se han concentrado en el producto de la simple extracción, de escasa o nula agregación de valor.

La precariedad de ingresos en divisas del Estado venezolano torna obligatoria la exploración de nuevas opciones productivas, a fin de superar la crisis y retomar la senda del crecimiento económico. El caso de Costa Rica ilustra lo que la bibliografía especializada define como un «salto» hacia espacios de producción de mayor complejidad y, por lo tanto, de oportunidades de progreso. En el caso venezolano, es menester identificar rubros productivos para que el país «salte» a sectores menos próximos a los que tradicionalmente ha absorbido su esfuerzo exportador.

La justificación de los «saltos» es que ayudan a transitar de la periferia (productos menos complejos) al centro (productos más complejos) en lapsos menores. De acuerdo con el Atlas de la complejidad, las condiciones apropiadas para la innovación pudieran constituir una suerte de llave de entrada hacia las rutas céntricas, aquellas que permitirían a Venezuela contar con las capacidades necesarias para producir bienes de mayor complejidad.

Existe una relación positiva entre la complejidad de una economía y las condiciones para la innovación. Sin embargo, en el caso de Costa Rica se observó que, al menos en los últimos cinco años, esta relación no se cumple, lo que permite plantear la siguiente interrogante: ¿crear bases para la innovación es condición *sine qua non* para la diversificación de la economía hacia productos más complejos? Los datos sugieren que sí, aunque se deben realizar análisis estadísticos más completos.

La ruta seguida por Costa Rica puede caracterizarse de la siguiente manera: en acuerdo con una «empresa ancla» (Intel), el Estado crea condiciones propicias para la entrada en el país de aliados e inversionistas privados, lo que incluye desarrollar reformas institucionales, de infraestructura y de talento humano. Con el aval de la presencia de Intel en el país, otras empresas de sectores no conexos deciden iniciar operaciones en el país; particularmente, los relacionados con la industria médica. Una vez creadas las condiciones para la innovación, el país fija una base relativamente estable para el mantenimiento de inversiones en varios sectores, lo que se traduce en una mayor complejidad de la economía.

La interrogante más acuciante se refiere a las posibilidades de Venezuela de transitar una ruta similar, a partir del establecimiento de condiciones para la innovación; específicamente, en espacios geográficos definidos como puntos de atracción y desarrollo de industrias determinadas. Geográficamente, la innovación se localiza en áreas con concentraciones de recursos especializados que facilitan el intercambio, no solo de bienes sino también de información y conocimientos. La configuración de estos espacios, desde el punto de vista de su ubicación geográfica, escala e interrelaciones, es otro componente esencial para la innovación.

¿Puede Venezuela seguir un modelo similar al de Costa Rica? Para ello se deben determinar los sectores que ofrezcan la mejor relación entre las capacidades —actuales o potenciales— de la economía venezolana y las tendencias de mercados crecientes. ¿Cuáles son esos mercados? Su identificación servirá de insumo para delinear las necesidades de fortalecimiento de capacidades. Antes de la llegada de Intel, Costa Rica poco tenía que ver con la industria tecnológica. Hoy se encuentra más conectada a dicha industria, que forma parte de un sector en crecimiento. ¿A cuáles industrias debería apostar Venezuela?

REFERENCIAS

- Banco Mundial (2006): «The impact of Intel in Costa Rica: nine years after the decision to invest». Investing in Developing Series. Washington: World Bank Group.
- Hausmann, R., Hidalgo, C. A., Bustos, S., Coscia, M., Chung, S., Jiménez, J., Simoes, A. y Yilbrim, M. A (2011): *The atlas of economic complexity: mapping paths to prosperity*. Cambridge: MIT Press.
- Hausmann, R. y Klinger, B. (2007): «The structure of the product space and the evolution of comparative advantage». CID Working Paper. No. 146. Cambridge: Center for International Development, Harvard University.

> La innovación se localiza en áreas con concentraciones de **recursos** especializados que facilitan el intercambio, no solo de bienes sino también de **información** y conocimientos

ESTRATEGIA:
EL EJE DE UNA BISAGRA EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Es difícil encontrar una persona que no se ufane de sentarse a negociar con la debida preparación. Sin embargo, abundan las experiencias de negociaciones fracasadas. En la mayoría de las ocasiones, ello se debe a que los actores acuden a la «mesa» a improvisar creativamente.

José Mayora

EN EL LENGUAJE COTIDIANO se acostumbra a describir la negociación de muchas maneras. Las más frecuentes resaltan la condición de actividad difícil y compleja. A menudo, la dificultad de una negociación guarda relación con la manera descuidada como los actores acuden a las conversaciones. Cuando no se anticipan debidamente los temas y las posibles opciones de solución de conflictos, la dinámica negociadora se vuelve deficiente, limitada en sus alcances por obstáculos y barreras.

Todo proceso de negociación implica complejidad, pues se encuentra inserto en un conjunto de circunstancias que se influyen entre ellas. En la frase «negociamos a toda hora y en toda circunstancia» hay resonancias de verdad, porque en la vida cotidiana de cualquier persona —y en diferentes ámbitos: la familia, la comunidad, el trabajo— se suceden episodios que requieren dialogar y establecer acuerdos. Las complejidades atinentes al contexto requieren atención de los actores de la negociación, singularizados por sus respectivos espacios de actuación; pero también por sus fines, posición social, nivel cognoscitivo y cultural, incluso por la amplitud de su vocabulario.

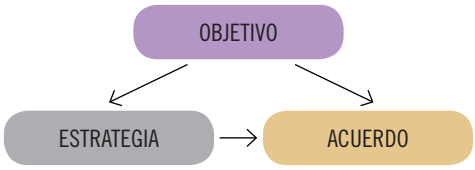
La negociación: un proceso de tres lados

El complejo proceso de la negociación está integrado por tres grandes elementos que lo vertebran y lo caracterizan como una estructura de tres lados.

El norte del proceso de negociación está representado por el objetivo, que es la razón tanto del inicio como del deseado destino final. El objetivo es la finalidad del proceso de negociación, el «faro» orientador que requiere una estrategia bien estructurada. Representa la parte más dinámica de la tríada y, finalmente, el acuerdo que representa la parte más instrumental. El objetivo, vanguardia del proceso, lo será según su adecuada concepción y enunciación, clave para el trabajo estratégico que lo sucede.

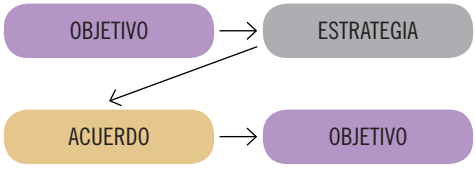
José Mayora, profesor del IESA

La estructura de la negociación



En este esquema la importancia de la estrategia radica en su condición de «bisagra» entre el objetivo y el acuerdo. Permite dotar de sustento y coherencia a las acciones alternas que, una vez seleccionadas, estén dirigidas a alcanzar un objetivo mediante la suscripción y la ejecución de un acuerdo.

El objetivo: principio y fin del proceso de negociación



La estrategia en el proceso de negociación

Según el Diccionario de la Real Academia Española, por estrategia se entiende, en su primera acepción, «el arte de dirigir las operaciones militares». También se le asocia con la táctica, voz referida al «arte que enseña a poner orden en las cosas».

En el campo gerencial, cuando el vocablo «estrategia» da apellido a la planificación, alude a un proceso que tiene como finalidad posicionar a una empresa en el mercado hacia el cual dirige sus productos o servicios. Para efectos de la negociación, se puede definir la estrategia como la parte del proceso relativa al manejo de información sobre actores, objeto y contexto, para crear las condiciones que hagan viable y factible la consecución del objetivo (Matus, 1995).

La estrategia: ¿se prepara, se planifica o se diseña?

La bibliografía sobre negociación dedica mucho espacio a reconocer la importancia de la preparación y la planificación. De hecho, es frecuente leer que los negociadores más exitosos son quienes dedican mucho tiempo a preparar o planificar la negociación (Costa, Galeote y Segura, 2004; Lewicki, Barry y Saunders, 2008; Ovejero, 2004; Schoonmaker, 1989).

No cabe duda del consenso existente en torno a la importancia de la preparación y la planificación, vocablos que se usan indistintamente. Metodológicamente, ambos están incluidos en el concepto que caracteriza esta parte del proceso: la estrategia. Cuando se habla del «diseño de estrategias» se alude a una actividad distinguible, enmarcada por atributos que determinan su confección y su carácter orientador de la conducta de los actores de la negociación.

Los atributos de la estrategia

Si bien uno de los aspectos claves de la función que cumple la estrategia es crear condiciones para dar viabilidad y factibilidad a la consecución de los objetivos, tal propósito requiere ciertos atributos que deben estar presentes en todas las estrategias: exhaustividad, flexibilidad, diversidad y viabilidad:

1. Exhaustividad: abarca la mayor cantidad posible de información sobre los actores, el objeto y el contexto.
2. Flexibilidad: provee márgenes de maniobra para realizar las concesiones necesarias, sin afectar las decisiones finales conducentes al objetivo.
3. Diversidad: incluye la mayor cantidad posible de opciones, escenarios, propuestas e hipótesis.
4. Viabilidad: asegura la factibilidad de la consecución de los objetivos.

La estrategia y el despeje de incertidumbres

La información —procesada y ordenada según las pautas de una estrategia— adquiere dos vertientes: una representa «certidumbre» y otra «incertidumbre». Se considera certidumbre lo que se conoce de un actor y sus necesidades, motivaciones, objetivos, márgenes de maniobra, ofertas, exigencias y opciones. La información que se reconoce como incertidumbre es, precisamente, la que los actores necesitan conocer: motivaciones, necesidades, objetivos, márgenes de maniobra, ofertas, exigencias y opciones de sus interlocutores.

Cuando los actores se sientan a intercambiar información intentan despejar incertidumbres; al compartir sus certidumbres obtienen como resultado el ajuste de las estrategias. En esta circunstancia, los actores se encuentran en la mejor posición para considerar propuestas, validarlas y pasar a las decisiones. El despeje de incertidumbres no es un fin en sí mismo, sino una manera de fortalecer la estrategia, al enriquecer la información disponible, modificar puntos de vista y, en consecuencia, crear condiciones favorables para acercarse al objetivo (Entelman, 2009).

La estrategia y el acuerdo

El diseño estratégico se basa en información disponible y no disponible, expedita y confusa. Implica un trabajo de búsqueda y sistematización de un conjunto de componentes cuya descripción permite identificarlos y caracterizarlos. En estricto sentido, una estrategia debe preparar a los actores para intercambiar información en la «mesa», con la finalidad de evaluarla y constatar que existen las condiciones necesarias para alcanzar el objetivo y, en consecuencia, suscribir un acuerdo.

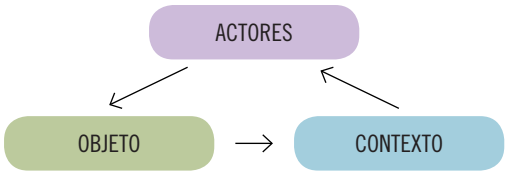
La importancia de la estrategia radica también en que puede ayudar a concluir que no están dadas las condiciones para lograr el objetivo, en cuyo caso no es racional cerrar o suscribir un acuerdo. En síntesis, un buen acuerdo requiere, como paso previo, una estrategia bien estructurada, que exhiba los atributos requeridos.

Componentes de la estrategia

Hay quienes afirman que la información otorga poder. Lo cierto es que su sola tenencia resulta insuficiente, si no es interpretada cabalmente en su contenido y en su alcance, si no es sistematizada para transformarla en un instrumento útil para la negociación; es decir, para tomar las decisiones que acerquen al objetivo.

Cualquier proceso sistémico requiere información para su activación. En el caso de la estrategia, el insumo fundamental para su diseño es la información requerida a partir de tres elementos constitutivos: actores, objetos y contexto.

El triángulo estratégico



Información sobre actores

Los actores de una negociación son personas que tienen estilos, emociones, percepciones, maneras de pensar, de sentir y de obrar; personas que interactúan y pueden ejecutar acciones dirigidas a lograr aquello que permita la satisfacción de sus necesidades. Desde la perspectiva de la dinámica negociadora, se entiende por «actor» toda persona que tenga capacidad para facilitar u obstaculizar los acuerdos.

Los actores se desplazan constantemente por diferentes contextos. En cada contexto se registran interacciones que conducen a relaciones negociadas, con sus consiguientes barreras, vías expeditas y aprendizajes. Puede ocurrir que lo caracterizado como «contexto» por los actores no abarque la diversidad de circunstancias que enmarcan un proceso de negociación. Los actores no pueden ir más allá de sus percepciones. Por ejemplo, cuando una de las partes afirma que ha estado en algún sitio emblemático, esto no quiere decir necesariamente que lo conozca: estar y conocer son dos dimensiones diferentes, que pueden recrear visiones distintas de un mismo espacio. Estar equivale a un «vuelo rasante», mientras que conocer implica «hurgar» y tratar de encontrar novedades o sorpresas con hechos asombrosos.

Información sobre el objeto

El otro lado del triángulo estratégico es el objeto y representa el foco del intercambio que se establece entre los actores de una negociación. El objeto de la negociación es exactamente igual para todos los actores del proceso, de lo cual se desprende que sus objetivos —bienes materiales, inmateriales, servicios o conflictos— pueden ser distintos pero no excluyentes (deben complementarse).

Información sobre el contexto

Existen muchas fuentes de información sobre los contextos. Ahora bien, la percepción es la primera fuente de información que tienen los negociadores, y quienes no lo son también. De hecho, para la negociación, la percepción es la manera de conectarse con el contexto que determina la dinámica de acuerdos y desacuerdos (Lewicki y otros, 2008; Robbins y Judge, 2009).

Las negociaciones son eminentemente contextuales. De allí que dos actores puedan desarrollar negociaciones muy diferentes sobre un mismo tema, según el lugar y la fecha en que ocurran sus reuniones y conversaciones. ¿Por qué? Por la fuerza del factor contexto.

En negociación se entiende por contexto un espacio dentro de cuyo ámbito se considera o evalúa un hecho, un marco que fija límites o caracteriza una determinada situación, que es de variada naturaleza y diferente expresión. El contexto es la plataforma de una negociación, en tanto y en cuanto es en su seno donde se trata de satisfacer las necesidades, plasmadas en un objetivo de negociación.

La estrategia: ¿qué hace y qué no hace?

No toma decisiones

La estrategia ayuda a identificar los caminos alternativos que se pudieran transitar en aras de alcanzar el objetivo de la negociación. Plantea sugerencias y recomendaciones, incluso llamadas de alerta; pero nunca toma decisiones. Se encarga de preparar al negociador con los criterios suficientes para que pueda adoptar acciones concretas.

Es la parte más dinámica del proceso

Durante el proceso de intercambio de información, los negociadores contrastan sus estrategias; una dinámica que les permite despejar incertidumbres, ratificar certidumbres y modificar puntos de vista. Representa la parte más ágil del proceso y enmarca las directrices de cesión, cambio y ajuste de propuestas que facilitan tomar la decisión final: acordar o no acordar.

Le corresponde interpretar el objetivo

La estrategia basa su importancia en la correcta interpretación del objetivo de la negociación, y el diseño de tácticas y políticas que permiten obtener mejores y más beneficiosos acuerdos. La estructuración de una estrategia dependerá de la forma como sea formulado el objetivo. Si un actor recoge fidedignamente la necesidad que requiere ser satisfecha, su estrategia le permitirá identificar caminos alternos para conseguir el objetivo.

Conduce al intercambio de información

La estrategia conduce, de manera estructurada, a la fase de intercambio de información («sentados negociando»), en la cual se procura la creación de condiciones que propicien un acuerdo racional entre los actores. A su vez, como producto de tal intercambio, los actores revisan sus estrategias y vislumbran los aspectos en los que tendrán cabida las cesiones y los ajustes pertinentes, a fin de adoptar las decisiones conjuntas que, posteriormente, serán recogidas en el acuerdo final.

Tiene una dimensión pedagógica

La estrategia prepara al negociador para tomar las mejores decisiones, incluida concluir que no existen condiciones para suscribir un acuerdo. De hecho, la estrategia debe lograr que el resultado de la negociación, una vez ejecutado el acuerdo, coloque a los negociadores en una situación mejor que la existente al inicio de sus encuentros.

Tiene capacidad transformadora

Las estrategias tienen capacidad transformadora, porque sus cambios y ajustes pueden modificar las visiones previas de los actores. Gracias a la amplitud de foco, la flexibilidad y la racionalidad para confeccionar estrategias, se puede lograr que los actores cedan de un modo racional en sus pretensiones originales, sin afectar la consecución de los objetivos.

Negociador y estrategia: una alianza necesaria

Una estrategia se convierte en la aliada perfecta de un negociador cuando presenta una articulada estructuración de sus partes y posee exhaustividad y amplitud de alcance. La estrategia aporta la racionalidad necesaria para identificar las mejores decisiones para obtener los objetivos; además, resulta de invalorable ayuda para la formulación de las preguntas pertinentes, a fin de despejar incertidumbres. Así concebida, la estrategia es una plataforma de soporte que da al negociador la necesaria seguridad en sí mismo y las garantías para encarar racionalmente el proceso de la negociación.

REFERENCIAS

- Costa, M., Galeote, M. y Segura, M. (2004): *Negociar para con-vencer: método, creatividad y persuasión en los negocios*. Barcelona: McGraw-Hill-Instituto de Empresa.
- Entelman, R. (2009): *Teoría de conflictos*. Barcelona: Gedisa.
- Lewicki, R.; Barry, B. y Saunders, D. (2008): *Fundamentos de negociación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Matus, C. (1995): *Chimpancé, Machiavelli y Gandhi: estrategias políticas*. Caracas: Fundación Altadir.
- Ovejero, A. (2004): *Técnicas de negociación:* cómo negociar eficaz y exitosamente. Madrid: McGraw-Hill.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009): *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson-Prentice Hall.
- Schoonmaker, A. (1989): *Negocie y gane*. Bogotá: Norma.

LA JERARQUIZACIÓN ANALÍTICA

EN PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

¿Cómo se seleccionan proyectos de responsabilidad social empresarial? Comúnmente se usa la matriz de materialidad, que detalla los aspectos importantes para la empresa y sus actores relevantes. Sin embargo, existe un método más transparente y objetivo que es oportuno conocer.

César Tinoco

¿CÓMO SE SELECCIONAN los proyectos de responsabilidad social empresarial (RSE) que una organización planea implementar? Una forma de hacerlo consiste en aplicar la «matriz de materialidad», que algunos llaman también «mapa de oportunidades». La matriz detalla los aspectos importantes para la empresa y actores relevantes, pero no explica cómo se jerarquizan los proyectos ni cómo se determinan los criterios para asignar grados de importancia. En consecuencia, hay un amplio margen para la discrecionalidad —y, por lo tanto, subjetividad— del evaluador. Existe un modelo alternativo que permite jerarquizar la selección de proyectos de RSE para formar una cartera, de acuerdo con el proceso de jerarquización analítica (PJA) desarrollado por Saaty (1999), cuya virtud se resume en la posibilidad de «objetivar» lo subjetivo.

Jerarquización de proyectos de RSE: una revisión

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica por muestreo discrecional a partir de tres ítems: 1) publicaciones de un autor hispano reconocido en RSE, 2) trabajos especiales de grado para una especialización en RSE de una reconocida universidad venezolana y 3) búsqueda en internet de estudios que utilicen el PJA para seleccionar proyectos de RSE.

Antonio Vives es un autor hispano, prolífico y renombrado en materia de RSE, que cuenta con ocho obras sobre el tema (Vives, 2006, 2010, 2011, 2013, 2014, 2015; Vives y Corral, 2005; Vives y Peinado-Vara, 2011). Vives y Peinado-Vara (2011) abordan la relación entre el valor de una compañía y su sostenibilidad: tras revisar los mercados financieros y los métodos para evaluar la sostenibilidad, traen a colación los llamados «principios de Ecuador», dados a conocer en 2003, que permitieron a las instituciones financieras determinar, cuantificar y gerenciar los riesgos sociales y ambientales de sus proyectos. Este es un marco mínimo y voluntario para apoyar los procesos de decisión, que bien puede aplicarse a todos los sectores de la industria financiera. El primer principio —categorizar proyectos según expectativas de impacto social, económico y ambiental— constituye una invitación expresa a jerarquizar proyectos de RSE.

César Tinoco, profesor del IESA.

Luego los autores especifican los pasos para articular la RSE con la estrategia del negocio, de acuerdo con las herramientas tradicionales de la gerencia estratégica. La idea es analizar los impactos positivos y negativos producidos por la cadena de valor de la empresa, que «contribuyen con el listado y formulación inicial de posibles acciones de RSE» (Vives y Peinado-Vara, 2011: 237). La secuencia propuesta es: 1) mapa de actores relevantes, 2) mapa interno (a partir del análisis de la cadena de valor) y 3) mapa externo (a partir del análisis de los factores del contexto competitivo mediante el diamante de Porter). Estas herramientas desembocan en la matriz de materialidad. Lamentablemente, el proceso no hace explícita la forma de obtener las preferencias; en otras palabras, cómo se gestan los juicios para determinar la jerarquía de las distintas oportunidades representadas por proyectos de RSE.

Entre los programas universitarios de Especialización en RSE se tomó como referencia el de la Universidad Metropolitana (Unimet) de Caracas, que condiciona la obtención del título a la presentación de un trabajo especial de grado (TEG). Por lo tanto, cabe la posibilidad de encontrar trabajos que utilicen modelos para jerarquizar proyectos de RSE. Se obtuvieron 173 resultados al escribir las palabras «responsabilidad social» en el catálogo de TEG. De ellos, siete usaban la matriz de materialidad para estructurar carteras de proyectos de RSE en orden de preferencia: Altuve (2015); Andrade (2014), Costantini (2015), Rondón (2015), Urdaneta (2014), Valero (2015) y Zubillaga (2015). Estos TEG siguieron la propuesta de Vives y Peinado-Vara (2011), con una variante: para jerarquizar los proyectos emplearon adicionalmente los «catorce criterios de selección» sugeridos por Guédez (2009) y los «once instrumentos para la sostenibilidad» de Vargas (2006). Pero no se encontró de un modo explícito el proceso que condujo a la jerarquización: ninguno mostró cómo los catorce criterios de selección y los once instrumentos para la sostenibilidad —en total 25 criterios— fueron utilizados para seleccionar los proyectos que integraron la cartera resultante.

La colocación en internet de los términos «PJA» y «RSE» como palabras clave arrojó dos trabajos en el área de RSE. Álvarez, Moreno y Mataix (2009) proponen aplicaciones específicas del PJA para incorporar las opiniones y preferencias de grupos de intereses en proyectos de infraestructura de importante impacto social. Chen y Fan (2011) proponen una aproximación sistemática para medir la RSE mediante el PJA difuso.

Consideraciones sobre los proyectos de RSE

La jerarquización de proyectos de RSE está sujeta a dos consideraciones generales:

1. El presupuesto es limitado. Ninguna unidad de una empresa con fines de lucro cuenta con recursos ilimitados. El concepto de retorno remite a una relación explícita y cuantificable entre lo invertido y lo obtenido. El ideal subyacente es lograr mucho con poco, dado que los recursos son escasos, y excluir la asignación basada en mecanismos políticos.
2. La decisión de incluir un proyecto en una cartera de RSE no se basa exclusivamente en su impacto social. Hay otros criterios relevantes; por ejemplo, el grado de alineación del proyecto con la estrategia del negocio o la cantidad de recursos financieros y humanos (en los casos de voluntariado) requeridos para su ejecución.

Según Cassimon, Engelen y van Liedekerke (2014), la RSE es un área clave de atención que puede ser integrada en las actividades estratégicas del negocio. En cuanto a los recursos necesarios para emprender un proyecto de RSE (R) pueden distinguirse tres características cuantificables: grado de relación del proyecto con las operaciones actuales del negocio (GR), monto del presupuesto (M) y grado de relación entre la población beneficiada y el número de empleados y unidades participantes (PBEyU). Ahora bien, ¿cuál razonamiento condujo a seleccionar GR, M y PBEyU como criterios descriptores de R? Podrían señalarse otros criterios; pero es necesario limitar la cantidad de descriptores posibles, y el número tres está asociado con la propiedad transitiva del modelo que se propone.

El grado de alineación estratégica (GAE) puede ser descrito por dos criterios: el impacto del proyecto en los resultados del negocio (RN) y su conexión con la marca y la imagen del negocio (MImag). Nuevamente, los descriptores del GAE no tienen por qué limitarse a estos dos. Un tercer criterio necesario para la toma objetiva de decisiones se refiere a los llamados «grupos de intereses». La búsqueda en internet arrojó la referencia de Martucci (2007), cuyo trabajo versa sobre la relación entre grupos de intereses y desempeño local. Con base en los trabajos de Greenwood (2001), Mellahi y Wood (2003) y Mitchell y otros (1997), menciona los siguientes descriptores de los grupos de intereses:

La decisión de incluir un proyecto en una cartera de RSE no se basa exclusivamente en su impacto social. Hay otros criterios relevantes; por ejemplo, el grado de alineación del proyecto con la estrategia del negocio o la cantidad de recursos financieros y humanos requeridos para su ejecución.

Un ejercicio de PJA: pesos asignados a criterios y subcriterios

Criterios	Subcriterios	Pesos (%)
Grupos de intereses (GI)	Poder (P)	35,77
	Legitimidad (L)	22,76
	Urgencia (U)	5,81
	Subtotal	64,34
Grado de alineación estratégica (GAE)	Relación del programa con el resultado del negocio (RN)	25,14
	Marca e imagen (MImag)	3,14
	Subtotal	28,28
Recursos (R)	Requisitos del programa en relación con las actividades del negocio (GR)	5,66
	Monto en bolívares (M)	1,05
	Relación entre población beneficiada y empleados y unidades participantes (PBEyU)	0,66
	Subtotal	7,38
Total (GI + GAE + R)		100,00

- Poder: las organizaciones deben gestionar las expectativas y presiones de estos grupos, que siempre se reservan recursos estratégicos tales como voto, financiamiento o influencia. Su poder se manifiesta en que controlan información y recursos, y a menudo afectan la planificación, la estructura y la dirección de las organizaciones.
- Legitimidad: su existencia está dispuesta en el entramado institucional de todos los países; además, su presencia se justifica por ser útiles para las organizaciones, por ayudarles a cumplir su responsabilidad social y agregar valor a la comunidad.
- Urgencia: la premura suele ser la manifestación inmediata de una prioridad.

Estos criterios proporcionan características cuantificables, a partir de la percepción, son susceptibles de ser llevados a una escala numérica, como R y GAE. En el caso de los grupos de intereses se utiliza como nomenclatura la sigla GI; y para los criterios poder, legitimidad y urgencia, las letras P, L y U, respectivamente.

El proceso de jerarquización analítica

El PJA ofrece un marco lógico, comprensivo y estructurado para enfrentar decisiones complejas y no estructuradas. En lugar de prescribir una decisión correcta, ayuda a los decisores a encontrar la solución que mejor se ajuste a sus necesidades y a su comprensión del problema. El proceso descompone y jerarquiza las partes de un problema: identifica y define los criterios que pudiesen resultar relevantes al evaluar opciones y tomar decisiones. Para ello se vale de la lógica, el conocimiento, la intuición y la experiencia como fuente de juicios útiles, para establecer comparaciones que conduzcan a la identificación de prioridades.

El objetivo es jerarquizar los proyectos en un orden de preferencia. El PJA no prescribe la decisión «correcta», pero ayuda a los decisores a encontrar la solución que mejor se adapta a sus necesidades y a su idiosincrasia, a partir de sus objetivos, imaginación, conocimiento y experiencia. Partiendo de la idiosincrasia del evaluador el proceso contempla los pasos siguientes:

1. Seleccionar los criterios y subcriterios que serán aplicados.
2. Ejecutar una primera «corrida» para hallar los pesos de los criterios.
3. Ejecutar una segunda corrida para evaluar los proyectos de RSE en cada subcriterio, bajo la modalidad «uno a uno».

En internet se encuentran abundantes referencias sobre la aplicación del PJA, incluyendo plantillas Excel y software apropiado para tal finalidad. Estos tres pasos corresponden a un procedimiento de álgebra matricial que, en el caso específico del ejemplo hipotético de PJA mostrado en este trabajo, requirió cuatro matrices para el paso 2 (pesos de criterios y subcriterios) y nueve matrices para el paso 3 (jerarquización de los proyectos).

Para ilustrar la aplicación del modelo se llevó a cabo la primera corrida con los siguientes resultados: la variable GI obtuvo el mayor peso (64,34%), seguida por GAE (28,28%) y R (7,38%). Los subcriterios P, RN y L obtuvieron el 83,67% del peso total asignado en la construcción de la jerarquía. Con estos resultados se evaluaron cuatro proyectos y fueron jerarquizados en orden de preferencia (de acuerdo con el juicio del evaluador): proyecto 4 (mayor puntuación), proyecto 1, proyecto 2 y proyecto 3.

- Proyecto 1: fortalecimiento de un programa de protección y atención integral dirigido a menores, adolescentes y jóvenes de ambos sexos entre 4 y 25 años de edad que se encuentran en situación de riesgo, en tres municipios del Área Metropolitana de Caracas.
- Proyecto 2: aporte para la sede de una fundación que ofrece servicios especializados a niños, jóvenes y adultos con síndrome de Down, para desarrollar habilidades adaptativas que les permitan lograr vidas independientes.
- Proyecto 3: adiestramiento para el desarrollo de planes de acción dirigidos a ampliar las oportunidades de inclusión socio-laboral de adultos con discapacidad intelectual.
- Proyecto 4: acción de cuidado residencial, basada en doce casas donde residen de ocho a diez niños, para un total de 120 bebés cuidados por dos adultos significativos (madrina y tía).

PJA: una propuesta viable

El PJA no prescribe una decisión «correcta», pero ayuda a los decisores a encontrar la solución que mejor se adapte a sus necesidades y su comprensión del problema, a partir de sus objetivos, imaginación, conocimiento y experiencia.

Subcriterios utilizados y jerarquización de proyectos

Subcriterios	Pesos (%)	Jerarquía	Puntuaciones
P	35,77	Proyecto 1	0,25
RN	25,14	Proyecto 2	0,23
L	22,76	Proyecto 3	0,08
U	5,81	Proyecto 4	0,44
GR	5,66		
MImag	3,14		
M	1,05		
PBEyU	0,66		

En el ejercicio hipotético mostrado se atribuyó mayor importancia a los criterios de grupo de interés (GI) y grado de alineación estratégica (GAE). En cuanto a los ocho subcriterios, los juicios recayeron principalmente en poder (P), relación del programa con los resultados del negocio (RN) y legitimidad (L).

La idea de jerarquizar los proyectos de RSE de manera objetiva proviene de la aspiración subyacente de «lograr mucho con poco», porque los recursos son escasos y su asignación debe aislarse de mecanismos políticos. El impacto social no es el único criterio que debe tenerse en cuenta para evaluar un proyecto. Se ilustró un modelo integrado por ocho subcriterios (tres asociados con grupos de intereses y cinco asociados con el negocio), que pueden utilizarse para estructurar carteras de proyectos de RSE. Los subcriterios que estructuran el modelo son elementos de decisión que se utilizan para incluir o excluir proyectos en la cartera de una empresa. Cuando se comparan estos criterios con los catorce criterios de selección sugeridos por Guédez (2009) y los once instrumentos para la sostenibilidad de Vargas (2006) se observa una economía en esfuerzo de cálculo y decisión.

La revisión bibliográfica reveló que hay muy poco escrito sobre la aplicación del PJA en el campo de la RSE, lo cual abre una oportunidad para proponer un método alternativo, explícito y sencillo. No se encontraron experiencias con el PJA como herramienta para estructurar carteras de proyectos de RSE, por lo que el modelo propuesto resulta original, novedoso y flexible. Permite manejar tantos criterios de decisión como lo permita o requiera la idiosincrasia del evaluador; es decir, puede clasificar eficazmente los proyectos de acuerdo con su marco de referencia y conocimiento.

REFERENCIAS

- Altuve, G. (2015): «Mapa de oportunidades de responsabilidad social empresarial interna y externa para empresas multinacionales miembros del comité de Alianza Social de la Cámara Venezolano-Americana de Comercio, VenAmCham, 2015-2016». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Álvarez, M., Moreno, A. y Mataix, C. (2009): «Aplicación del modelo PJA como apoyo para la toma de decisiones en proyectos de grandes infraestructuras con impacto social». Tercera Conferencia en Ingeniería y Gerencia Industrial. Barcelona-Terrassa.
- Andrade, I. (2014): «Mapa de oportunidades de responsabilidad social externa en Laboratorios Leti: plan operativo segundo semestre del año 2014». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Cassimon, D., Engelen, P. J. y van Liedekerke, L. (2014): «When do firms invest in corporate social responsibility? A real option framework». Discussion Paper Series 14-06. Utrecht: Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute.
- Chen, S. y Fan, J. (2011): «Measuring corporate social responsibility based on a fuzzy analytical hierarchy process». *I. J. Computer Network and Information Security*. No. 5.
- Costantini, A. (2015): «Mapa de oportunidades para el programa de responsabilidad social externa "Cuidamos tu salud" de la Red de Farmacias Farmatodo». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Greenwood, M. R. (2001): «The importance of stakeholders according to business leaders». *Business and Society Review*. Vol. 106. No. 1.
- Guédez, V. (2009): Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial*: el aporte de la empresa al capital social*. Caracas: Planeta.
- Martucci, A. (2007: «Integración de los grupos de interés y el desempeño del gobierno local». *Anales de la Universidad Metropolitana*. Vol. 7. No. 2.
- Mellahi, K. y Wood, G. (2003): «The role and potential of stakeholders in "hollow participation": conventional stakeholder theory and institutionalist alternatives». *Business and Society Review*. Vol. 108. No. 2.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997): «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *The Academy of Management Review*. Vol. 22. No. 4.
- Rondón, V. (2015): «Mapa de oportunidades de responsabilidad social empresarial interna y externa, período 2016-2017. Caso: Agregados Puenteareas C.A., Comunidad La Peica, Parroquia Caucagua, Estado Miranda». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.

El objetivo es jerarquizar los proyectos en un orden de preferencia. El PJA no prescribe la decisión «correcta», pero ayuda a los decisores a encontrar la solución que mejor se adapta a sus necesidades y a su idiosincrasia, a partir de sus objetivos, imaginación, conocimiento y experiencia.

- Saaty, T. (1999): *Decision making for leaders: the analytic hierarchy process for decisions in a complex world*. Pittsburgh: RWS Publications.
- Urdaneta, E. (2014): «Mapa de oportunidades estratégicas de responsabilidad social interna y externa de ocho empresas multinacionales miembros del Comité de Alianza Social VenAmCham, 2015-2016». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Valero, A. (2015): «Mapa de oportunidades de responsabilidad social externa e interna de la Fundación de Ballet y Danza Laura Hidalgo: plan de acción septiembre 2015 - julio 2016». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Vargas, M. (2006): *Creando valor sostenible: compromiso y responsabilidad social de la empresa privada en Venezuela*. Caracas: Alianza Social, Cámara Venezolano-Americana de Comercio.
- Vives, A. (2006): «El papel de la RSE en América Latina: ¿diferente al de Europa?». Cumpetere: http://cumpetere.blogspot.com/
- Vives, A. (2010): «La responsabilidad social de las empresas: enfoques ante la crisis. Reflexiones con motivo de la III Conferencia España-Iberoamérica sobre la Responsabilidad Social de las Empresas». Madrid: Fundación Carolina.
- Vives, A. (2011): *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica*. Bogotá: Cumpetere.
- Vives, A. (2013): *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica*. Vol. II. Bogotá: Cumpetere.
- Vives, A. (2014): *Gestión de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Vives, A. (2015): *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica*. Vol. III. Bogotá: Cumpetere.
- Vives, A. y Corral, A. (2005): *Responsabilidad social de la empresa en las pymes de Latinoamérica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo e Instituto Vasco de Estudios e Investigación.
- Vives, A. y Peinado-Vara, E. (2011): *La responsabilidad social de la empresa en América Latina: manual de gestión*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Westpac Group (2017): «A guide to social impact at Westpac Group». Sidney: Westpac: http://ourimpact.in/community/#intro
- Zubillaga, M. (2015): «Lecciones aprendidas y oportunidades de RSE 2016-2017 para Izcaragua Country Club: un club en búsqueda de su sustentabilidad». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.

CERVECERÍA POLAR: EL DESPERTAR DEL OSO

En el año 2000 Empresas Polar tenía el dominio casi absoluto del mercado cervecero venezolano. Pero su principal competidor dio un paso adelante e introdujo un nuevo producto que, por primera vez en más de medio siglo, sacudió la zona de confort en la que Polar se solazaba.

Sofía Esqueda y Raquel Puente

César Menéndez se dirigía a su oficina en la madrugada del 6 de julio de 2001, con el propósito de revisar con la mente despejada los estudios de mercado que había recibido recientemente. Hacía solo meses que había ingresado a Cervecería Polar, para ocupar el cargo de director de Mercadeo en la Unidad Estratégica de Cerveza y Malta, y estaba por enfrentar su primer gran reto: presentar sus recomendaciones a los directivos sobre el plan estratégico de mercadeo de la empresa para los próximos años. El principal competidor de Polar en la categoría cervezas introdujo en noviembre de 2000 el producto Regional Light que, con apenas unos meses en circulación, alcanzó una participación de 25 por ciento en el mercado de cervezas ligeras. Era el primer golpe que recibía el gigante cervecero en muchos años.

Empresas Polar era y sigue siendo mucho más que cervezas. Su negocio principal fue siempre la cerveza conocida por su emblema, peculiar para un país tropical, de un gran oso polar sentado sobre un témpano de hielo. Sin embargo, con el transcurrir de los años, la empresa evolucionó hasta convertirse en el conglomerado de alimentos y bebidas más grande de Venezuela. Su indiscutible liderazgo y la grandeza de su operación la convirtieron en un rival muy poderoso para cualquier empresa que se atreviera a retar su posición. Pero esa misma ventaja era su talón de Aquiles: acostumbrarse a estar en primer lugar, a monopolizar prácticamente el mercado y a subestimar a la competencia.

Una catira hace tambalear al oso

En el año 2000, para el momento del lanzamiento de Regional Light, Polar contaba con 81 por ciento del mercado de la categoría cervezas y compartía el resto del consumo con su principal competencia, Regional Pilsen, y algunas importadas. La participación de mercado de Polar en cervezas tipo Pilsen era 85 por ciento, y 84 por ciento de los envases de todas las marcas eran botellas de color ámbar no retornables.

Polar era una empresa orientada a la producción, que buscaba la eficiencia mediante la mejora de sus procesos de producción y distribución; y dejaba en segundo plano las necesidades del mercado al tomar sus decisiones estratégicas. Entre sus fortalezas estaba la más amplia y sólida cadena de distribución y ventas, pues atendía de manera directa más de cien mil puntos de venta y llegaba a una gran diversidad de canales con su línea de cervezas: Polar Pilsen, Polar Light y Solera.

En Venezuela, por ser un país tropical, la mayoría de las bebidas se ingieren muy frías. En el caso de la cerveza, los venezolanos la toman «vestida de novia»; es decir, en el instante previo a la congelación, cuando una fina capa de escarcha recubre la botella y al destaparla aparecen pequeños cristales de hielo en el líquido. Esta poderosa imagen, además de una misteriosa mujer que no mostraba su rostro, sino su cuerpo bronceado en traje de baño, fue determinante

Las ***Experiencias*** son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Cervecería Polar: el despertar del oso» fue resumido del original por José Malavé.

Sofía Esqueda, profesora del IESA. Raquel Puente, profesora de la Universidad Pontificia Javeriana Cali.

para el éxito de la campaña publicitaria de lanzamiento de Regional Light en noviembre de 2000, que impactó positivamente al mercado cervecero, mayoritariamente masculino. Otro factor determinante para su éxito fue el uso de una botella transparente, que permitía ver el líquido y daba la sensación de ligereza que el consumidor esperaba.

La Catira Regional, como popularmente se conoció esta cerveza («catira» es sinónimo de rubia en Venezuela), contó con una amplia campaña publicitaria en vallas, prensa, televisión por cable y cine, y audaces promociones en los puntos de venta. A pesar de que Regional Light tardó meses para alcanzar la distribución en todo el país, se convirtió rápidamente en un dolor de cabeza para la directiva de Empresas Polar, pues en menos de un año sobrepasó con creces a Polar Light en participación de mercado.

César Menéndez sabía que el líder del mercado no podía dormirse y debía hacer algo para ganar tiempo, mientras evaluaba las opciones estratégicas. Polar respondió con la campaña institucional «Sí hay», que aludía a la tradición de sus productos, al estrecho vínculo afectivo de la población venezolana con la marca y a su mayor fortaleza: estar disponible en cualquier parte del país. A su vez, Regional replicó con otra campaña cuyo lema era «pero el sabor es Regional». Tanto Polar como Regional continuaron con diversidad de estrategias publicitarias intentando contrarrestar las acciones de su competidora.

Entonces Menéndez recibió el correo en el que se le invitaba a participar en la reunión de planificación estratégica. El peor temor del líder tocaba a su puerta: un producto de la competencia le robaba peldaños importantes de participación al líder del mercado.

La tradición alemana en Venezuela

Cervecería Polar, primera empresa del grupo Polar, fue fundada en 1941 con una planta en Antímano, zona oeste de Caracas, que podía producir 30.000 litros mensuales. Hasta ese momento todas las cervezas producidas en Venezuela tenían un rasgo común: sabor, cuerpo, color y textura tipo Pilsen. En 1943, Polar contrató a Carlos Roubicek, un joven inmigrante checo, que introdujo el uso de hojuelas de maíz o arroz para la elaboración de la cerveza Pilsen venezolana, una versión más refrescante que las existentes en el mercado. Esta adaptación de la fórmula al paladar del consumidor venezolano y a las condiciones climáticas del país fue clave para su éxito; y, en apenas tres años, Polar se convirtió en la cervecería más moderna y mecanizada de América Latina.

Polar realizó tímidos esfuerzos para ofrecer opciones al consumidor. Un intento fallido fue Bock, una cerveza negra desincorporada en 1990; igual suerte corrió la cerveza negra ofrecida por la competencia, Cervecería Nacional. El primer éxito de Polar con un producto nuevo fue Solera, marca con la que se estrenó en el segmento de cervezas premium en 1991. El origen de este producto fue una edición especial limitada de 1955, a la que le hicieron modificaciones, siempre como producto promocional utilizado en celebraciones o aniversarios. La fórmula original de Solera era muy similar a la Pilsen, excepto que su contenido alcohólico era un grado mayor. En sus inicios venía envasada en una botella de color ámbar, al igual que el resto de las cervezas producidas en el país.

Cervecería Regional, posicionada como la cerveza de mayor consumo en el estado Zulia, fue adquirida en 1992 por la Organización Diego Cisneros. Dos años después, en 1994, la empresa brasileña Brahma ingresó en el mercado venezolano con la adquisición de Cervecería Nacional y la instalación de un nuevo complejo cervecero en la ciudad de Barquisimeto. En 1994 Cervecería Polar dominaba el mercado con 92 por ciento de participación. Luego, en 1997, Cervecería Regional construyó una nueva planta en la ciudad de Cagua, estado Aragua, para abastecer la zona central del país. Pero el cambio que a la postre tendría el mayor impacto fue la competencia por el mercado de la nueva cerveza ligera, introducida por Polar en 1997 y por Regional en 2000.

Dame una ligera bien fría y conquistaré el mundo

En sus inicios, el mercado venezolano ofrecía al consumidor únicamente la categoría tradicional de cerveza tipo Pilsen. Se caracterizaba por un sabor fuerte y amargo, resultante de utilizar un lúpulo natural en su proceso de elaboración, que obligaba a envasarlo en botellas de color ámbar para evitar su oxidación al contacto con la luz.

Los directivos de Polar estaban conscientes de que la tendencia mundial hacia los alimentos ligeros y saludables influía sobre los hábitos de consumo de la sociedad venezolana. Los productos ligeros comenzaron a competir de manera tímida a principios de los años noventa. Según estudios realizados a finales de 1996 por Datos, reconocida empresa venezolana de investigación y auditoria de mercados, los consumidores de productos ligeros eran, por lo general, amas de casas entre 18 y 44 años de edad, preocupadas por su apariencia y salud. No existía mucha diferencia en las preferencias según estrato socioeconómico; en general, el venezolano se preocupaba mucho por su imagen.

La amenaza económica —que en algún momento va a materializarse— debería ayudar a reducir la resistencia de algunos a considerar un nuevo tipo de empaque transparente

Polar aprovechó para ampliar su portafolio, dado el creciente interés en productos ligeros, e introdujo Polar Light en 1997, con cuatro grados de alcohol y 33 por ciento menos calorías que la versión Pilsen. La tendencia mundial parecía inclinarse hacia cervezas menos fuertes, que permitía al consumidor tomar más cantidad del líquido sin intoxicarse, disminuía la sensación de llenura y resultaba más atractiva para el género femenino.

Las ventas de Polar Light registraron un crecimiento significativo, a seis meses de introducida en el mercado. Esta tendencia llevó a considerar la posibilidad de agregar la presentación retornable para masificar su presencia en el mercado, porque permitía ofrecerla a un precio menor, lo cual se hizo en octubre de 1999, con la misma botella de color ámbar. Tal como se anticipaba, Polar Light retornable fue todo un éxito.

Pero el éxito no es para siempre. Regional Light, introducida en 2000, en muy poco tiempo logró alcanzar y superar a Polar en el mercado de las ligeras. Había una necesidad no atendida por Polar, que le abrió las puertas del mercado cervecero a la competencia.

Nueva empresa, nueva cruzada

A su llegada a la empresa en noviembre de 2000, César Menéndez encontró una organización orientada a la calidad de sus productos, bajo el férreo control de estándares implantados por el maestro cervecero Roubicek. Menéndez había adquirido experiencia en mercadeo y gestión de marcas a lo largo de una exitosa carrera en una empresa multinacional de consumo masivo. Esta experiencia le había expuesto a las últimas tendencias en desarrollo y lanzamiento de productos.

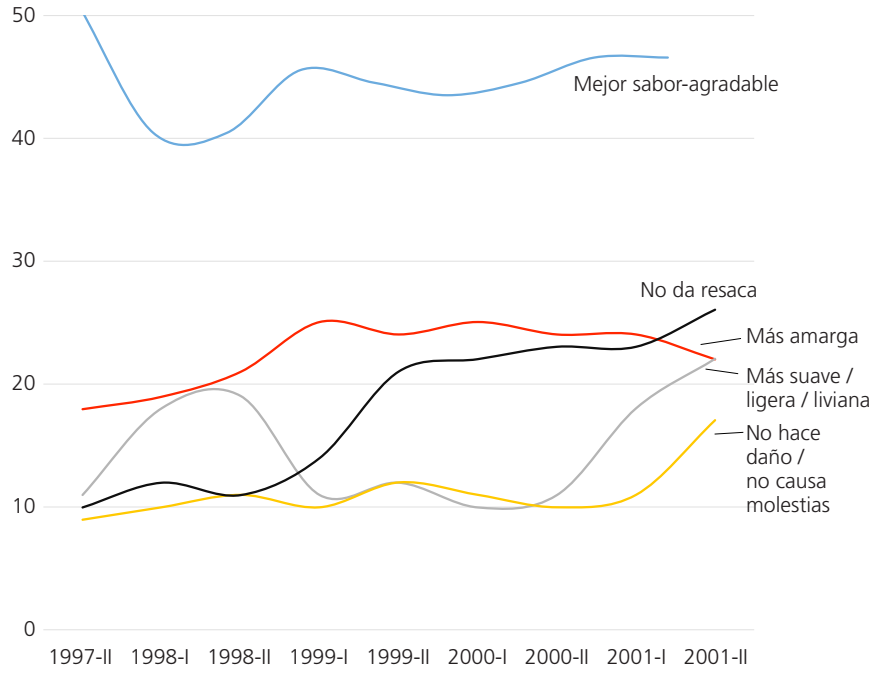
Entre las personas con quienes trabajaba Menéndez en Polar se destacaba Alexandra García, analista de la marca Polar tipo Pilsen, joven siempre dispuesta a ayudar, con una capacidad analítica impresionante, muy pendiente de los detalles y de todo lo que pudiera ser medible, con una gran avidez por aprender y dispuesta a escuchar al mercado. Ella tenía un profundo conocimiento del mercado cervecero, porque su carrera profesional la había hecho prácticamente en Polar. Su experiencia sirvió de mucha ayuda a Menéndez para establecer antecedentes de la marca.

César esperaba poner en práctica lo que había aprendido en su trayectoria académica y profesional: «El líder siempre debe mantener y profundizar su posición, innovar e identificar nuevos espacios, nuevas necesidades insatisfechas, que le permitan atender segmentos específicos». Estaba convencido de que Polar debía estar alerta y no regalar espacios que pudiesen aprovechar Regional o Brahma en el segmento light, donde Polar Light había sido el primero y, por algunos años, único producto en su categoría.

Alexandra le comentó que la unidad de mercadeo había advertido, en investigaciones de mercado, que el público pedía una cerveza suave y ligera, y, en coincidencia con las tendencias mundiales, que el producto viniese en botella transparente; con base en esta información ideó un concepto. Como toda nueva propuesta, el concepto enfrentó una fuerte resistencia interna; en especial, de los maestros cerveceros, fieles guardianes de la fórmula desarrollada por Roubicek, quien formaba parte de la junta directiva. Otro detractor era el director del área de operaciones, Pedro Ruiz, con veinte años en la empresa y conocido por su dedicación a la calidad de la cerveza. Ambos argumentaban que si se utilizaba un envase transparente no se podía garantizar la calidad del producto, pues el lúpulo reaccionaría con la luz, lo cual alteraría el producto y a la larga dañaría la reputación de la empresa.

Ante estos argumentos la directiva de Cervecería Polar prefirió no correr riesgos. La nueva cerveza ligera fue introducida al mercado en una botella ámbar, para preservar su calidad. Su posicionamiento era: «una cerveza suave, pero con cuerpo», con menor contenido calórico.

Percepción de atributos de la cerveza en Venezuela: 1997-2001
(índice de preferencia del consumidor por semestres)



Fuente: Datos: Brand Index (2001).

Ligero como una pluma y sin resaca

César se dedicó a analizar los resultados de los estudios de mercado con Alexandra. Observó que el consumo de cerveza en el país logró un repunte de 1997 a 2001, y alcanzó más de 2.000 millones de litros anuales. Atribuyó este repunte a la intensa actividad publicitaria de las empresas Regional y Polar al introducir la nueva categoría ligera.

El estudio de mercado comisionado en 2001 a la empresa Datos reveló que el consumidor de cerveza en Venezuela era principalmente hombre (63 por ciento) y pertenecía a los estratos menos pudientes de la población (73 por ciento). Los consumidores se clasificaban en tres grupos: *heavy* (25 por ciento del mercado con un consumo promedio de 72 unidades por semana), *medium* (60 por ciento con 24 unidades) y *low* (15 por ciento con tres unidades). De cada cinco consumidores, tres consumían un promedio de 24 unidades por semana y tenían edades comprendidas entre 18 y 40 años; de este grupo, el que más consumía tenía de 18 a 25 años de edad.

Otros datos mostraban que entre cincuenta y sesenta por ciento de los consumidores compraban cerveza para beberla enseguida, no para guardarla. Entre ochenta y noventa por ciento de los consumidores afirmaban consumir cerveza en grupos de amigos y alrededor del veinte por ciento en compañía de su pareja (en especial los del grupo *low*). Para más de la mitad de los consumidores de Polar, el principal sustituto era Regional, y viceversa. Entre las necesidades que trataba de satisfacer el consumidor de cerveza destacaban: refrescarse (35 por ciento) y calmar la sed (20 por ciento). El consumidor se inclinaba hacia un tipo de cervezas en función del sabor, amargor y efectos secundarios, como la resaca del día siguiente. Entre las características evaluadas, el atributo «Mejor sabor/Agradable» permaneció constante a lo largo de los años. El atributo «No causa molestia» creció a partir de 1998, cuando la categoría ligera tenía un año en el mercado; de igual manera, los atributos «Más suave/Liviana/Ligera» y «No le hace daño/No causa molestias» crecieron en el año 2000, cuando se introdujo Regional Light.

El lanzamiento de Regional Light ejemplifica cómo variables aparentemente secundarias pueden marcar la diferencia

To beer or not to beer

La directiva de Polar tenía grandes expectativas en Menéndez, por su trayectoria profesional. Pero él sabía que enfrentaría resistencias de algunos departamentos, como los de calidad y manufactura, que no veían tan claros los razonamientos de mercadeo y no se sentían cómodos con los cambios.

El área de mercadeo no tenía mucha relevancia en la organización, y su contraparte operativa tenía más peso en las decisiones trascendentales de la empresa.

Menéndez consideraba que la presentación de la botella traslúcida de Regional Light se había convertido en una moda. Era la primera vez que una cerveza nacional mostraba su tono rubio brillante a través de su envase, como lo hacían las cervezas importadas Corona o Sol, de México, conocidas en el mercado. Pensaba que la botella transparente permitía al consumidor asociar el producto directamente con suavidad y ligereza, y disfrutar de su «sabor a primera vista», lema utilizado por la competencia en la campaña de lanzamiento.

Los directores que asistirían a la reunión estaban a la expectativa de lo que Menéndez diría acerca del rumbo que debía seguir la empresa con sus productos. Entre ellos figuraban el maestro Roubicek y Pedro Ruiz, quienes seguramente manifestarían abierta resistencia al cambio y el resto de la directiva probablemente los apoyaría.

Menéndez aún no tenía claro cuáles iban a ser las recomendaciones que presentaría en la reunión. ¿Debía Polar Light reforzar su posición dándole al consumidor lo que buscaba —incluida la botella transparente— a riesgo de ser visto como imitador de la competencia? ¿Debía pensar en un nuevo producto, aunque esto pudiese ser interpretado como una huida ante la amenaza del rival? ¿Debía seguir con su tradicional Pilsen y no atender nuevos segmentos que expresaban las nuevas tendencias del mercado?

El oso había sido despertado. No podía seguir dormido. Ya no era temido por los competidores y necesitaba dar un zarpazo letal si quería mantener su liderazgo.

¿Qué opinan los expertos?

JORGE MENÉNDEZ

Profesor del IESA

Como bien sabía César, «el líder siempre debe mantener y profundizar su posición, innovar e identificar nuevos espacios…». Para una reunión de planificación estratégica, le correspondía llevar un análisis de lo realizado y las opciones de posibles acciones para mantener el liderazgo general en el mercado de cerveza y recuperar lo perdido en el segmento de las cervezas ligeras tras el ingreso de Regional Light.

El proceso formal de planificación estratégica cubriría, seguramente, un repaso de misión, visión y objetivos principales del negocio. También incluiría los distintos entornos (político, económico, social y tecnológico) y una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) de la empresa y su entorno. Sin embargo, el reto mayor es alinear a la gerencia en torno a lo que hay que hacer.

Frente a la resistencia al cambio, representada por los maestros cerveceros y el departamento de producción, había que presentar las realidades del mercado, tanto internacional como nacional, a favor de empaques que antes Polar no hubiese considerado (botella transparente que deja vulnerable el lúpulo de la cerveza a los rayos del sol). Una realidad era que el daño a la participación de Polar había sido limitado por la falta de capacidad de producción de Regional Light. Las campañas «Sí hay» de Polar y la respuesta «… pero el sabor es Regional» aludían a algo evidente para el consumidor: había una importante brecha en la capacidad de distribución de Regional Light que limitaba las ventas de ese producto.

Un lenguaje que siempre entiende bien la alta gerencia es el de los números. César podría sacar unas sencillas cuentas, si supone que Regional Light no tiene problemas de producción y capta entre 25 y 30 por ciento del mercado (*share*) en todas las regiones del país. Podría suponer también que el mercado de cervezas ligeras crece discretamente por efecto del éxito de Regional Light. Con estas cifras se puede calcular el impacto negativo en las ventas que hubiese sufrido Polar, de inmediato, al reducir su porcentaje de mercado por efecto de Regional Light. La amenaza económica —que en algún momento va a materializarse— debería ayudar a reducir la resistencia de algunos a considerar un nuevo tipo de empaque transparente.

El hecho de que Regional Light no tuviera suficiente capacidad de producción para suplir su demanda presentaba una ventana de tiempo, en el cual Polar debía responder para limitar el daño potencial de ese competidor. Estratégicamente, lo más conveniente para Polar sería lanzar un producto semejante a Regional Light (en perfil de sabor y en botella trasparente) y mantener en el mercado a Polar Light. La opción de mejorar el sabor de Polar Light con la botella ámbar sería una segunda opción, mucho menos deseable desde el punto de vista de imagen.

En términos estratégicos sería deseable también identificar otras variables que pudieran considerarse para abrir nuevas opciones en la oferta de cerveza, y disminuir el foco en el reto que representa Regional Light. Ya se había probado, desde el punto de vista de producto, con las cervezas negras que no fueron favorecidas por el público cervecero. Con Solera se había explorado también la aceptación de cervezas de mayor contenido alcohólico, con mayor éxito, y tenía su nicho de consumidores. Para los consumidores *heavy users* podría probarse una botella mucho más grande, que ya existe en otros mercados internacionales. En Venezuela, el reto sería mantener el producto frío con una hielera, por ejemplo; porque la costumbre nacional es que, mientras más frio, el producto es más deseable.

Como más de la mitad de los consumidores indican que el consumo es inmediato después de la compra, podría proponerse un plan de ampliación de las neveras exclusivas para Polar en clientes de alto volumen. Esto aumentaría la cantidad de producto disponible frío para la venta en cualquier momento, lo que representaría una ventaja competitiva.

La variable precio es otra con la cual no se ha intentado segmentar el mercado. Si hay una porción importante de consumidores que seguirían esta opción, es mejor que la descubra Polar y no que sea la competencia la que inaugure el segmento. En un mercado de prueba, permitiría también entender el grado de canibalización que habría del producto a precio completo.

César debe sentirse optimista, después de todo. Cuenta con una variedad de opciones válidas para mantener la hegemonía del oso.

IRENE LESSMANN

Gerente de Comercialización de Educación Ejecutiva y profesora invitada del IESA

El desarrollo y el lanzamiento de un producto son procesos tácticos y estratégicos de envergadura, que implican grandes riesgos para una

empresa. Requieren analizar información e invertir recursos económicos y humanos, implementar nuevos métodos, sortear obstáculos, afrontar resultados indeseados, controlar impedimentos en la cadena de valor, realizar numerosos cálculos y prever escenarios, para finalmente entregar al consumidor el resultado: un producto distinto.

En el mejor de los casos el producto es recibido con expectativa y curiosidad. Algunos consumidores arriesgan su dinero y lo adquieren, mientras que otros esperan las recomendaciones de allegados o amigos. Pero, más allá de que a ciertas personas les guste la propuesta, para ganarse el mercado se requiere un sinfín de estrategias de ventas y publicidad. Por ello solo un pequeño porcentaje de nuevos productos sobrevive al proceso de lanzamiento y pasa a la etapa de mercadeo y venta. Por lo general la tasa de éxito es baja.

La inversión necesaria para crear y lanzar un nuevo producto exige que el equipo gerencial tome decisiones complejas, más allá del minucioso análisis de la información disponible y el control de riesgos. Se requiere conocer muy bien al consumidor, ver más allá de las posibilidades y los deseos, y no subestimar a la competencia (incluso quienes compiten indirectamente con productos y servicios complementarios). También es necesario conocer y conquistar a la audiencia (especialmente, al equipo interno), porque el desafío debe ser de todos.

No cabe duda de que Empresas Polar se ha ganado con méritos propios su lugar en el mercado, porque la eficiencia, la calidad y la buena distribución son atributos indispensables para el liderazgo de una compañía de consumo masivo. Sin embargo, las oportunidades son de quienes las aprovechan.

Polar entendió que en el mercado venezolano existía la tendencia al consumo de alimentos ligeros y saludables, por lo cual era necesario desarrollar el segmento de cervezas *light*, y se erigió como pionera en este tipo de productos. Pero, ¿quién va a la guerra sin llevar sus mejores armas? ¿Quién compite sin utilizar sus atributos como fortalezas? Sería absurdo hacerlo. Por eso se entiende que figuras clave para la empresa, como el maestro cervecero Carlos Roubicek, se hayan resistido a hacer grandes cambios en lo que, hasta la fecha, era parte de las fortalezas de Polar. Para Roubicek era importante apegarse a procesos de fabricación y operación conocidos, como una manera de manejar y reducir los riesgos. Y no fue una mala idea, porque las cifras de ventas acompañaron a Polar. Sin embargo, en el mercado nunca se está solo, así que siempre deben considerarse las posibles acciones de los competidores.

El lanzamiento de Regional Light ejemplifica cómo variables aparentemente secundarias pueden marcar la diferencia. Si se tiene en cuenta que Polar había presentado la cerveza *light*, ¿cómo partir de segundo y aspirar a ganar? La clave estuvo en ir más allá del líquido, en no presentar un producto más, sino todo un concepto. Aprovechar la oportunidad marcó la diferencia.

Salir de la zona de confort e introducir la botella transparente fue un movimiento osado que requirió grandes cambios en el proceso de producción y envasado. Resultado: una diferencia obvia ante los ojos del consumidor. «Ahora veo el líquido», «puedo diferenciarlo en el anaquel». Pero, ¿y ahora? ¿Sería eso suficiente? Se puede inferir que, para complementar la estrategia, Regional construyó un discurso dirigido directamente a los consumidores, a quienes, además, les habló de frente con un emisor seductor que irrumpió para conquistarlos. Fue una comunicación emitida con un halo de fantasía y sensualidad, pero a la vez coloquial. A nadie dejó indiferente, por ser afín a la idiosincrasia venezolana y a la preferencia de consumo de esta categoría.

Regional no se conformó con presentar a la ligera su cerveza *light*; por el contrario, pensó en grande y conquistó a hombres y mujeres. Logró algo muy valioso: diferenciarse y ocupar un lugar distinto en la mente del consumidor. Entonces, el mercado cedió e hizo reaccionar al líder.

Ante ese escenario César Menéndez tuvo dos desafíos de distinta naturaleza. El primero consistía en identificar acciones rápidas para reaccionar y frenar el crecimiento de Regional Light. Para ello contaba con recursos valiosos: el posicionamiento de Polar como líder del mercado, su amplia capacidad de distribución y recursos operativos, entre otras fortalezas. Pero también podía responder con Polar Light y otros factores que en el negocio son oportunidades, tales como canales de venta, ocasiones de consumo, tipos de consumidores, áreas geográficas y otros.

El segundo reto era más complejo, porque implicaba ganarse el liderazgo y la legitimidad interna, para llevar a todos los departamentos la convicción de que ser líder no asegura el dominio prolongado. Un liderazgo puede ser circunstancial y exige competencias continuas, transformaciones constantes e innovaciones, aun cuando se esté ganando. Una estrategia de innovación empresarial permite alinear prioridades, objetivos y recursos, y debe ser coherente con la misión y la visión de la empresa. Aun así, el desarrollo de aliados internos, incentivos y actividades de mercadeo interno pueden ser necesarios para coordinar los esfuerzos y cohesionar equipos.

Probablemente Regional había hecho parte del trabajo que César Menéndez debió emprender. Polar deseaba reaccionar y tenía con qué. Pero no siempre se presentan segundas oportunidades.

> Regional no se conformó con presentar a la ligera su cerveza *light*; por el contrario, pensó en grande y conquistó a hombres y mujeres

Venezolanos apuestan a la competitiva industria de las aplicaciones móviles

JAVIER CHOURIO ■ Periodista

Los emprendedores venezolanos ofrecen soluciones innovadoras a problemas cotidianos con aplicaciones móviles, y se abren camino en un sector que crece a ritmo acelerado en todo el mundo.

LOS NÚMEROS sobre las aplicaciones móviles al cierre de 2017 son extremadamente prometedores. Según la empresa App Annie, especializada en producir estadísticas sobre competitividad y consumo de estas tecnologías, en 2017 hubo un crecimiento de sesenta por ciento en comparación con 2016. La compañía, con sede en San Francisco, Estados Unidos, reveló que en 2017 se descargaron cerca de 175.000 millones de aplicaciones móviles en el mundo; mientras que el tiempo invertido por las personas en el uso de aplicaciones aumentó treinta por ciento: a 43 días al año por usuario.

El incremento de la popularidad de las aplicaciones móviles se expresa en el hecho de que los usuarios de todo el planeta gastaron 86.000 millones de dólares en descargas, un aumento de 105 por ciento en dos años. Al cierre de 2017, China encabeza la lista de países con mayor gasto en aplicaciones móviles: una explosión de 270 por ciento del gasto, por delante de Estados Unidos (75) e India (60).

App Annie solamente registra datos de descarga y consumo en las principales economías y países emergentes (como China, Brasil y México); por lo tanto, carece de este tipo de estadísticas para la mayoría de los países latinoamericanos. Pero se sabe que en Venezuela, en años recientes, ha irrumpido un grupo de emprendedores con propuestas informáticas innovadoras que han alcanzado repercusión en otras naciones de la región.

Gustavo Reyes, director de Wayra, academia dedicada a la «aceleración» de empresas emergentes, destaca el interés de los venezolanos en el diseño de aplicaciones móviles.

> Hace seis años todos los proyectos que buscaban impulso en la academia eran basados en portales, y luego en webs móviles. Desde hace dos años existe un mayor énfasis en apps. De hecho, de los proyectos que anualmente apoyamos en Wayra en la actualidad están activos 24; diez de ellos ya cuentan con aplicaciones móviles. Los servicios, el comercio y la educación son las áreas en las que se enfocan las empresas emergentes venezolanas «incubadas» por la aceleradora.

Reyes califica de «alta calidad» y «buena interfaz usuaria» las aplicaciones presentadas ante Wayra. En su opinión, en Venezuela existe una cultura de uso y consumo de aplicaciones que se consolida con el paso del tiempo.

Terreno por cultivar

En Venezuela, las áreas productivas y de servicios que más demandan el desarrollo de aplicaciones son banca y finanzas, salud, educación, información, internet de cosas y manejo de grandes volúmenes de datos.

Vippo es un emprendimiento venezolano en el ramo de las empresas de tecnologías financieras. En sus comienzos proporcionó un sistema de recarga para usuarios que no estuviesen bancarizados. Su gerente de Contenidos, Boris Saavedra, confirma la existencia en Venezuela de un grupo de personas favorables al empleo de estas tecnologías. «Ellas las usan por la mera innovación», asegura. En la actualidad, Vippo ofrece desarrollos tecnológicos en diferentes plataformas. «Hay mucho terreno por cultivar, porque los pagos mediante aplicaciones móviles terminarán por imponerse a la inercia de las personas habituadas a los métodos de pago tradicionales».

Los emprendedores venezolanos continúan trabajando para cautivar al segmento de mercado que observa en las aplicaciones móviles una solución innovadora; sin dejar de lado la necesidad de educar a los usuarios convencionales acerca de la pertinencia y las ventajas de las innovaciones en el campo de la tecnología. Para dinamizar el sector, opina Saavedra, es importante que las instituciones financieras se apoyen en los emprendedores de tecnologías financieras, para cultivar una relación de mutuo beneficio. «Ambos actores tienen grandes motivaciones para impulsar tales acercamientos y desarrollar proyectos en conjunto».

En Venezuela, las áreas productivas y de servicios que más demandan el desarrollo de aplicaciones son banca y finanzas, salud, educación, información, internet de cosas y manejo de grandes volúmenes de datos

Para el gerente de Contenidos de Vippo en Venezuela hay talento de sobra. «Muchos de los instrumentos con los que se crea la tecnología app son de fácil acceso. La clave consiste en fortalecer el ecosistema tecnológico y propiciar los incentivos para que empresas y particulares incursionen en el desarrollo de aplicaciones que aporten un verdadero valor al mercado». El sistema Vippo está en más de mil locales en Caracas, y en 2016 se expandió a Perú. La empresa se ha vinculado con instituciones de toda Latinoamérica, gracias a su participación en Finconecta, un programa del Banco Interamericano de Desarrollo enfocado en la «aceleración» de emprendimientos de tecnologías financieras.

Pagar en dólares

El talento humano ha sido siempre importante para desarrollar un modelo de negocio que implica uso intensivo de herramientas tecnológicas. Por tal razón, el portal Tumotorizado.com, inaugurado en Venezuela en mayo de 2013, se fijó como estrategia desarrollar paso a paso los instrumentos solicitados por sus clientes.

Los mensajeros independientes afiliados a la plataforma son contratados gracias a una aplicación móvil que cuenta con una interfaz de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés), que permite una interacción directa con sitios de banca electrónica o de pago en línea. Dispone de una herramienta de carga de archivos para solicitudes de cuatro entregas o más. Para optimizar el servicio, los desarrolladores de Tumotorizado.com crearon una aplicación iOS (sistema operativo de los productos de la firma Apple) y una Android que deben ser descargadas en los teléfonos inteligentes de los mensajeros aliados, para así establecer su ubicación (vía GPS) y brindarles a los clientes una herramienta de seguimiento de las unidades en tiempo real.

«Ese ha sido el modo inteligente de crecer, dada la necesidad de usar eficientemente los limitados recursos en dólares que tiene nuestra empresa», manifiesta Marcel Imery, director ejecutivo de Tumotorizado.com. A su juicio, la gran dificultad para este tipo de empresas estriba en la obligación de pagar en dólares al personal técnico interno o externo responsable del área de tecnología de información. «Hablamos de profesionales que prestan servicios de interés global y pueden trabajar de manera remota. De allí que se le haga cuesta arriba desarrollar aplicaciones a toda empresa que no consiga facturar en divisas o no cuente con el apoyo de inversionistas en moneda extranjera».

Tumotorizado.com contrató inicialmente personal externo para llevar a cabo el desarrollo de su plataforma tecnológica. Pero, luego de la aprobación del modelo de negocio, optó por reclutar talento humano ubicado en Caracas para atender internamente todos los requisitos técnicos. El equipo quedó integrado por dos desarrolladores de *back-end* (la parte del *software* que procesa la entrada del usuario al servicio), uno de *front-end* (la parte del *software* que interactúa con los usuarios) y un diseñador. A pesar de la crisis que atraviesa el país, la plataforma ha logrado mantenerse operativa y crece a una tasa aproximada de diez por ciento mensual. En palabras de Marcel Imery:

> Nuestra meta a corto plazo es captar inversión de capital de riesgo para fortalecer el equipo de tecnología y consolidar el servicio en Venezuela y Chile, donde estamos operativos desde el año 2015, cuando fuimos «acelerados» por la incubadora Startup Chile, tras recibir el mismo apoyo de Wayra Venezuela.

El factor «sueldo y compensaciones» ha repercutido en la cantidad de propuestas presentadas y desarrolladas en Venezuela. Gustavo Reyes reconoce que, en sus inicios, la Academia Wayra recibía una mayor cantidad de proyectos. «Hoy en día, aunque se estén desarrollando más aplicaciones, lo cierto es que el talento nacional es constantemente tentado a trabajar en divisas para empresas de todas partes del mundo». Aun así es optimista y cree posible desarrollar una industria de este tipo en Venezuela. «Hay muchos retos y muchas oportunidades. Todo va en función del modelo de negocio y de la audiencia».

Los directivos de Vippo también creen factible la consolidación de un sector venezolano de desarrolladores de aplicaciones, dada la calidad de los profesionales egresados de las universidades locales. «No solo somos nosotros. Existen muchos emprendedores tecnológicos y financieros con la mira en el país. Ellos apuestan por el éxito de Venezuela, aunque están conscientes de que hay complicaciones mayúsculas, tales como el entorno regulatorio, el mercado y la fuga de talentos», concluye Boris Saavedra.

Hace seis años todos los **proyectos** que buscaban impulso en la academia Wayra eran basados en portales, y luego en webs móviles. Desde hace dos años existe un mayor énfasis en **aplicaciones**

Mercadeo multigeneracional

Carlos Jiménez

Conferencista y experto en tendencias de mercado y *marketing*.

En el mercado actual coexisten diferentes generaciones de consumidores. Siempre han existido, pero con el surgimiento de los medios electrónicos la forma de comunicarse con estas audiencias ha variado considerablemente y las empresas deben conocer sus diferencias con el objeto de conectarse efectivamente.

La manera más sencilla de distinguir entre consumidores pertenecientes a diferentes generaciones se basa en su fecha de nacimiento; es decir, su edad. Dado que el estudio del comportamiento de los consumidores es una ciencia social, esta es una referencia y no una fórmula exacta que debe emplearse con años, días y meses.

Una definición de las generaciones que coexisten en el mundo de hoy es la siguiente, de acuerdo con su año de nacimiento:

- Veteranos: los nacidos antes de 1945,
- *Baby boomers*: entre 1945 y 1965,
- Generación X: entre 1965 y 1980,
- Los *millennials* (o mileniales): entre 1980 y 1995, y
- Generación Z: después de 1995.

Según esta definición la mayor proporción de consumidores latinoamericanos se concentra en la generación Z (treinta por ciento), a pesar de que el mayor poder de compra está en los mileniales. En el caso de Venezuela, esta tendencia se mantiene: el 32 por ciento de los consumidores son Z (según las estadísticas oficiales), pero los *millennials* tienen un 37 por ciento del poder de compra (según información de Datanálisis). Antes de proseguir, es necesario hacer dos distinciones:

1. No es lo mismo una generación que un segmento de mercado. Una generación abarca un conjunto amplio y diferenciado de consumidores y está generalmente integrada por varios segmentos de mercado. Por ejemplo, los célebres *millennials* incluyen personas de 23 a 38 años (en 2018) aproximadamente y, como puede suponerse, en ese grupo hay personas muy distintas. Una persona de 23 años puede estudiar su carrera universitaria o trabajar como obrero en una planta manufacturera, mientras que una mujer de 35 años con hijos pertenece a otro segmento con necesidades diferentes. Esta aclaración se debe a que algunas personas hablan del «segmento de los *millennials*».
2. No es lo mismo una diferencia generacional que una diferencia etaria. También es importante distinguir las diferencias entre generaciones y las diferencias por grupos de edades. Por ejemplo, los jóvenes suelen pasar mucho tiempo con sus amigos y escuchar música. Estas características de la generación Z pueden ser muy diferentes de las de los *baby boomers*. Sin embargo, cuando eran adolescentes, los *baby boomers* también solían pasar tiempo con sus amigos y escuchar música.

Los valores de los consumidores

La formulación de una propuesta de *marketing* para las diferentes generaciones requiere el estudio detallado de sus hábitos de consumo y compra, sus estilos de vida e intereses, así como su exposición a los medios de comunicación. Ahora bien, conocer los valores de cada generación de consumidores es de gran utilidad para entenderlos mejor e identificar qué les importa y, por ende, qué los moviliza. Las tendencias observadas en los estudios de mercado realizados por Tendencias Digitales sugieren el predominio de algunos valores en cada generación; aunque no se refieren a valores absolutos, pues las personas tienen diversos valores.

Los consumidores pertenecientes a la generación Z valoran la diversidad social (son tolerantes ante las diferencias de género, preferencias sexuales, raza, religión) y se mueven por la búsqueda de la felicidad (entendida como libertad para disponer de su tiempo y hacer lo que les gusta). Por su parte, los *millennials* se inclinan por compartir con sus pares y valoran la posibilidad de participar, uno de sus rasgos característicos. Los consumidores de la generación X son sensibles a la búsqueda de la productividad y al éxito, entendido como posesiones materiales. Finalmente, los consumidores con edades comprendidas entre 53 y 73 años (los *baby boomers*) valoran la familia y la justicia.

Relación de cada generación con las marcas

Una de las tendencias del mercado global más importantes es «marcas útiles». De acuerdo con esta tendencia, los consumidores valoran marcas que les ofrecen soluciones a sus problemas y favorecen a las que los ayudan en sus procesos de decisión de compra y consumo. Algunos elementos característicos de esta tendencia son: los consumidores necesitan calidad del servicio y soporte posventa; prefieren soluciones más que novedades; buscan productos para «gente real»; prefieren una oferta personalizada; y compran en canales digitales y buscan en la red información relevante para decidir la compra.

Un estudio de mercado realizado por Tendencias Digitales en Latinoamérica indagó, en una muestra de más de 5.000 personas, acerca de sus expectativas con respecto a las marcas comerciales. Un 56 por ciento respondió: «Que sea útil, que me ayude a resolver mis problemas». El segundo atributo esperado es la autenticidad; es decir, que se muestre tal como es. Por su parte, una encuesta realizada en más de cien empresas en Venezuela arrojó que «marcas útiles» es la tendencia global con más presencia en el mercado (48 por ciento).

Valores de los consumidores de cada generación

Generación Z	Generación Y	Generación X	*Baby boomers*
Diversidad Felicidad	Compartir Participación	Productividad Éxito	Justicia Familia

Lineamientos para el mercadeo multigeneracional

	Generación Z	Generación Y	Generación X	*Baby boomers*
Contenidos	Moda y tecnología, películas y series, ambiente	Tecnología y medios sociales, noticias, ambiente	Noticias, familia y amigos, cine, deportes	Noticias, economía, política
Qué los mueve	La búsqueda de la igualdad. El nuevo éxito	Compartir. Marcas que los invitan a participar	Búsqueda del éxito. Lo que ayude a ser productivos	La familia y la búsqueda de la felicidad
Palabras clave	Inclusión	Personalización	Productividad	Funcionalidad
Conectores	Experiencias (aprendizaje, diversión)	Experiencias (cocreación, diversión)	Promociones	Servicio

¿Qué se considera una marca útil? Cada generación interpreta la utilidad de forma diferente:

- Z: una marca útil es la que apoya a su comunidad (marcas responsables e inclusivas). Ejemplo: TOMS, que por cada zapatilla vendida regala una a alguien que la necesita (modelo *one for one*).
- Y: una marca útil sabe qué quiere el consumidor, antes de pedirlo (marcas que conocen y anticipan las necesidades de sus clientes). Ejemplo: Amazon sugiere productos basados en el patrón de compra.
- X: una marca útil es la que me ofrece la mejor calidad al menor precio (marcas eficientes y de calidad). Ejemplo: Toyota ofrece vehículos asociados a los atributos calidad y precio competitivo.
- BB: una marca útil cumple su función básica. Ejemplo: Nokia lanzó su modelo clásico 3310 para atender clientes que desean funcionalidad (aparte de hacer *marketing* de la nostalgia)

Algunas ideas para el mercadeo multigeneracional

Una vez definidas las distintas generaciones, sus valores y formas de relacionarse con las marcas, pueden presentarse cuatro lineamientos para el mercadeo multigeneracional:

1. El contenido es el rey. Esta es la era del mercadeo no invasivo o atractivo (*inbound marketing*) que, en lugar de interrumpir a las audiencias con mensajes comerciales, proporciona contenidos útiles. Cada generación muestra preferencias por diferentes contenidos. Por ejemplo, los *baby boomers* se interesan por contenidos tradicionales como política y economía, mientras que la generación X prefiere cine y deportes. Los *millennials* se interesan en tecnología, medios sociales y ambiente; y la generación Z en moda y tecnología, series y ambiente.
2. Qué los mueve. Según los valores que predominan en cada generación de consumidores se puede identificar a cada una con una palabra: inclusión (Z), participación (Y), productividad (X) y funcionalidad (BB).
3. Cómo conectarse con ellos. Si los *baby boomers* son funcionales, entonces un buen servicio es la clave. Estos consumidores deciden con base en su experiencia y desean empresas que les respondan sus preguntas. Los X están orientados a la productividad, por lo que desean una oferta que les brinde una excelente relación precio-valor y promociones que los estimulen a comprar. Los mileniales desean participar, por lo que adoran las marcas que los incluyan y les brinden experiencias de cocreación. Finalmente, los más jóvenes valoran las experiencias divertidas y que, además, les permitan aprender.
4. Usar los medios adecuados. Una de las diferencias más resaltantes entre las diversas generaciones es el consumo de medios y formatos. Comprender estas diferencias es clave para llegar efectivamente a las audiencias. Por ejemplo, los consumidores de la generación Z presentan una elevada exposición a la televisión y a los medios electrónicos, predominantemente videos, por lo cual YouTube es una plataforma social ampliamente usada en este grupo. Los *millennials* están muy conectados con medios sociales y páginas de internet: Instagram y Facebook son muy utilizadas, principalmente para ver y compartir imágenes. Atienden a las recomendaciones de los influenciadores, a diferencia de los más jóvenes, que se inclinan por microinfluenciadores. Los X también están muy expuestos a medios digitales (correos electrónicos y medios sociales) y a la radio: Twitter es importante para ellos, al igual que las revisiones a la hora de comprar. Finalmente, los *baby boomers* siguen leales a medios tradicionales como los impresos y la televisión, aunque una parte creciente también accede a medios digitales.

El mundo vive una época de cambios, en la que comprender el contexto es clave. Esa comprensión requiere conocer las diferentes generaciones de consumidores, para diseñar iniciativas de *marketing* que atiendan las necesidades y expectativas de cada grupo.

> Los consumidores pertenecientes a la **generación Z** valoran la diversidad social y se mueven por la búsqueda de la **felicidad**

Vamos a contar mentiras

Luis Ernesto Blanco

Profesor e investigador de la UCAB / @lblancor

Casi sesenta por ciento de quienes comparten noticias en sus muros de Facebook no las han leído; simplemente, les gustan sus títulos.

Si algo ha dejado de manifiesto el auge de las redes sociales en internet es que a mucha gente le gusta contar mentiras. Y a la mayoría le gusta creerlas. No es un fenómeno nuevo. La fábrica de rumores, medias verdades, imprecisiones y mentiras descaradas para manipular la opinión pública ha existido siempre, pero con internet el periodismo malo se puede ocultar detrás de cualquier tuit. Como explicó Umberto Eco (2015): «Con Internet te fías de todo porque no sabes diferenciar la fuente acreditada de la disparatada. Piense tan solo en el éxito que tiene en Internet cualquier página web que hable de complots o que se inventen historias absurdas: tienen un increíble seguimiento, de navegadores y de personas importantes que se las toman en serio».

Quién dice qué cosa

Así como la gente miente en la vida real es inevitable que mienta en redes sociales, sobre todo si el incentivo, además de alimentar el ego, consiste en cambiar el rumbo de la historia e imponer agendas. Le toca a las audiencias ser muy precavidas en la información que consumen.

No se puede caer en la trampa de la confianza que aportan los contactos directos. Es posible que no haya mala intención, pero ocurre casi siempre que no hay una verificación medianamente seria. En cualquier caso, hay que cuestionar y evitar compartir sin tener certeza de lo que se propaga. En ningún caso se debe caer en aquello de «como me llegó lo reenvío» y mucho menos dar crédito a sitios de dudosa o ninguna reputación.

Nunca es recomendable bloquear o ignorar lo que no concuerde con el punto de vista personal. Pero es igualmente peligroso dar por cierto todo lo que confirma los supuestos y creencias propios. Si parece «demasiado bueno para ser cierto», generalmente es una mentira: más que informar de hechos objetivos pretende sensibilizar a la audiencia con respecto a una causa. Es lo que se ha conocido como «posverdad»: un emborronamiento de la frontera entre la verdad y la mentira, que crea una tercera categoría distinta a las dos anteriores. Un hecho —ficticio o no— es aceptado de antemano por una persona solo porque encaja con sus esquemas mentales. No importa lo que se cuenta, sino cómo se cuenta y, sobre todo, con cuánta facilidad se propaga.

Lo peligroso de la posverdad es que se difunde con gran velocidad y los líderes de opinión la han puesto a trabajar para beneficiar sus causas. La compañía de medios sociales SocialFlow calculó, durante la campaña presidencial de Estados Unidos, que Donald Trump obtenía tres veces más exposición gratuita en redes sociales que Hillary Clinton: en enero de 2016, el magnate se había convertido en «la persona de la que más se habló en el planeta» (Alaimo, 2016). Lo más grave es que no todo lo que dijo el hoy presidente Trump fue precisamente cierto. Desde aquellos días en los que insistía en la idea falsa de que el expresidente Barack Obama había nacido en Kenia, hasta sus afirmaciones exageradas sobre la cantidad de personas que asistieron a su toma de posesión, Trump pasa con gran facilidad y de forma cotidiana de la hipérbole a la distorsión y la mentira (Leonhardt y Thompson, 2017).

Guerra a las noticias falsas

El problema principal del combate a las noticias falsas difundidas por Internet es que su identificación requiere, ante todo, un esfuerzo del internauta y que este sea mínimamente desconfiado. Sin embargo, un estudio de la Universidad de Columbia en 2016 encontró que 59 por ciento de quienes compartieron noticias en sus muros de Facebook ni siquiera las leyeron; lo hicieron porque les gustaron sus títulos (DeMers, 2016).

Si algo tiene una noticia falsa es que viene en un paquete atractivo. Un trabajo publicado por BuzzFeed en diciembre de 2016 da cuenta de las cincuenta noticias fraudulentas más difundidas en Facebook durante ese año. Solamente entre ellas se produjeron más de 21,5 millones de reacciones y comentarios, la mitad de los cuales provenían de informaciones de corte político (Silverman, 2016).

Las grandes compañías tecnológicas, como Google y Facebook, intentan arreglar las cosas. Con el apoyo de organizaciones independientes, han puesto en marcha sistemas de verificación en los cuales editores humanos y no algoritmos ponen una etiqueta al final de la noticia cuando los datos han sido verificados.

La necesidad de la sociedad de distinguir entre lo real y lo falso ha motivado la creación de instituciones totalmente dedicadas a la verificación de datos y declaraciones ofrecidas por políticos. Ha sido muy saludable la aparición de organizaciones como FactCheck.org, un proyecto de la Universidad de Pensilvania, cuyo propósito es responder las preguntas de los lectores sobre lo que han escuchado o leído en los distintos medios de comunicación o redes sociales y elaborar artículos semanales con sus conclusiones para alertar sobre rumores falsos. Otros sitios que van en esa dirección son Politifact.com y The Fact Checker, una iniciativa del diario *The Washington Post*.

Con más de mil millones de sitios de internet en el mundo, y casi tantas cuentas de redes sociales como humanos hay en el planeta, no será una tarea sencilla lidiar con mentiras y posverdades. Aunque crezcan los servicios de verificación, siempre irán más lentos que la capacidad de propagación de los rumores y nunca podrán reemplazar la sana desconfianza del lector.

REFERENCIAS

- Alaimo, K. (2016): «Redes sociales: donde Donald Trump tiene su verdadero poder». CNN en español. http://cnnespanol.cnn.com/2016/11/17/redes-sociales-donde-donald-trump-tiene-su-verdadero-poder/
- DeMers, J. (2016): «59 percent of you will share this article without even reading it». Forbes. 8 de agosto. https://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2016/08/08/59-percent-of-you-will-share-this-article-without-even-reading-it/#64bba66e2a64
- Eco, U. (2015): «Internet puede tomar el puesto del periodismo malo». El País. 30 de marzo. https://elpais.com/elpais/2015/03/26/eps/1427393303_512601.html
- Leonhardt, D. y Thompson, S. A. (2017): «Trump's lies». The New York Times. 14 de diciembre. https://www.nytimes.com/interactive/2017/06/23/opinion/trumps-lies.html
- Silverman, C. (2016): «Here are 50 of the biggest fake news hits on Facebook from 2016». BuzzFeed. 30 de diciembre. https://www.buzzfeed.com/craigsilverman/top-fake-news-of-2016?utm_term=.ijqYeje7Q#.fb8BLJLql

reseña

La recuperación del territorio Esequibo

Guillermo Guzmán Mirabal: *Del Acuerdo de Ginebra a la Rebelión del Rupununi: tres años del proceso de recuperación de la Guayana Esequiba (1966-1969)*. Caracas: Academia Nacional de la Historia. 2016.

Carlos Balladares Castillo / Profesor de las universidades Central de Venezuela y Católica Andrés Bello.

Muy pocos venezolanos han escuchado la palabra Rupununi ni, mucho menos, que haya existido una rebelión con ese nombre. Es posible que el esfuerzo realizado por el Estado venezolano para recuperar el territorio en reclamación, en la década de los sesenta, sea parte de esa terrible enfermedad que es la desmemoria colectiva. Porque, en estos tiempos de grave crisis, cuesta imaginar que hubo una época en la que la Cancillería era una institución eficiente y estuvimos a pocos pasos de lograr un viejo sueño nacional.

El historiador Guillermo Guzmán Mirabal llevó a cabo una apasionante investigación sobre este tema, cuya fuente primaria fundamental es el inédito archivo personal de uno de los protagonistas de los hechos: Ignacio Iribarren Borges (embajador extraordinario y plenipotenciario ante el gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, desde 1959 hasta 1964, y posteriormente ministro de Relaciones Exteriores hasta 1969). Lo apasionante es que el autor logra un estilo que emociona, que hace anhelar un desenlace favorable al país. Aunque no fue así, el conocimiento de cada detalle ofrece dos gratificaciones: la comprensión de los hechos y la certeza de que los venezolanos pueden adoptar una política internacional sistemática y coherente de cara a los intereses del país.

El libro fue la tesis que presentó su autor en 2011 para optar al título de Magister en Historia de Venezuela en la Universidad Católica Andrés Bello, cuyo tutor fue Edgardo Mondolfi Gudat (el prólogo es de su autoría) y los miembros del jurado fueron Domingo Irwin (en el recuerdo) y Manuel Donís. La tesis obtuvo la máxima calificación. Su objetivo fue el estudio de las acciones emprendidas por la Cancillería venezolana durante el gobierno de Raúl Leoni con respecto al reclamo territorial de la Guayana Esequiba: desde la firma del Acuerdo de Ginebra (febrero de 1966) hasta la Rebelión del Rupununi (enero de 1969) que coincide con la llegada de un nuevo gobierno. En esos cuatro años, Venezuela estuvo a poco de lograr la recuperación, porque fueron los de mayor esfuerzo («vigoroso empuje») del gobierno.

El primer capítulo, «Delimitaciones venezolanas», describe de forma general los otros tres procesos de demarcación de fronteras: con Brasil, Colombia y las islas del Caribe. El autor concluye que de los cuatro (incluido el de Guayana Esequiba) solo el realizado con Brasil terminó exitosamente. En el segundo capítulo, «Antecedentes», el autor señala que «la controversia territorial entre Venezuela y Gran Bretaña tiene su origen en la pretensión británica de ocupar territorios al oeste del río Esequibo» (p. 39), a partir de las delimitaciones que hizo el explorador comisionado por el gobierno del Reino Unido en 1834, Robert Schomburgk (1804-1865). Las líneas que estableció se movieron en los años posteriores (1840 y 1887): pasaron de casi 5.000 kilómetros cuadrados de territorio venezolano hasta 203.000, a pesar de las protestas de Venezuela. Solo Estados Unidos, al invocar la Doctrina Monroe, pudo detener esa expansión y presionar para un acuerdo fronterizo llevado a cabo por un tribunal arbitral, que terminó el 3 de octubre de 1899 con el Laudo de París, el cual despojó a Venezuela de 159.500 kilómetros cuadrados.

Todos los gobiernos posteriores mostraron su descontento ante lo que consideraron una gran injusticia. Pero solo fue a partir de la publicación del Memorándum póstumo de Severo Mallet-Prevost en 1949 —que reveló que el Laudo fue fruto de una componenda— cuando se tuvo el argumento para exigir su revisión. Durante ese año también se hicieron públicos los archivos británicos y estadounidenses correspondientes a 1899. A pesar de estos hechos, la reacción fue tímida, hasta que la democracia en la década de los sesenta inició una exhaustiva investigación. En 1962 Venezuela presentó en la Asamblea de las Naciones Unidas una declaración en la cual desconocía el Laudo de 1899, y advertía de la necesidad de resolver el problema antes de la independencia de la Guayana Británica, proceso que se había iniciado y pronto sería una realidad.

En estos tiempos de grave crisis, cuesta imaginar que hubo una época en la que la Cancillería era una institución eficiente y estuvimos a pocos pasos de lograr un viejo sueño nacional

A finales de ese año, el Reino Unido aceptó la revisión de los documentos. De esta manera se logró un primer éxito para el país.

Los expertos venezolanos Rafael Armando Rojas, Hermann González Oropeza y Pablo Ojer (estos dos últimos padres jesuitas) examinaron los documentos, aunque no tuvieron acceso pleno a ellos, y la comisión británica por su lado revisó los papeles venezolanos. Al final esto sirvió como base para las discusiones entre los gobiernos. Durante los años siguientes Venezuela exigió que se reconociera el reclamo territorial, con las metas de presionar económica, diplomática y militarmente tanto al Reino Unido como a la Guayana Británica, fortalecer la presencia venezolana en la frontera y captar el apoyo de la población de la Guayana Esequiba a su anexión a Venezuela.

El tercer capítulo, «Acuerdo de Ginebra», muestra cómo estas políticas

lograron el reconocimiento del reclamo venezolano por parte del Reino Unido, mediante la firma de ese acuerdo en febrero de 1966, que planteaba un plazo de cuatro años para resolver el problema. En mayo, Gran Bretaña reconocía la independencia de la Guayana (tema del cuarto capítulo: «Guyana independiente»), y Venezuela haría lo mismo tal como establecía el Acuerdo. El problema era que Estados Unidos temía que el nuevo Estado cayera en manos del comunismo internacional, pues el Partido Progresista del Pueblo (PPP), que había luchado por la independencia, se dividió y quedó en manos de Cheddi Jagan, prosoviético y admirador de Fidel Castro. Ese división produjo un nuevo partido —el Congreso Nacional del Pueblo— que dirigía el primer ministro para ese momento, Forbes Burham, más cercano a Occidente. El temor de Estados Unidos era que la presión de Venezuela (incluso una intervención armada) llevara a que Jagan se hiciera más popular y tomara el poder. De manera que ahora la Guerra Fría jugaba contra los intereses venezolanos.

Los capítulos siguientes se dedican al desarrollo de la Comisión Mixta que establecía el Acuerdo de Ginebra durante los años 1966, 1967 y 1968. Guyana demoraba las negociaciones y Venezuela aumentaba la presión con presencia militar en la zona, como fue el caso de la ocupación de la isla Anacoco. En 1967 el Estado venezolano, ante la actitud dilatoria de Guyana en las negociaciones, se plantea por primera vez las «vías de hecho» (p. 99); es decir, la ocupación militar de la zona en reclamación, para lo cual prepara los apoyos internos, en especial del Partido Amerindio (National Party of Guyana). En 1968, la Cancillería considera que estaba en el tiempo límite de actuar o volver a un estancamiento. El Partido Amerindio, representante de la etnia dominante en el territorio Esequibo, en conflicto con las etnias africanas y de la India que dominaban la región que no estaba en reclamación, podría llevar a cabo una insurrección y pedir la protección de Venezuela. Otro elemento de presión fue el Decreto de Mar Territorial relacionado con el territorio en disputa, el cual hizo que Guyana llevara su protesta a la ONU.

La crisis llevó a adelantar el estímulo a la insurrección amerindia, a la que el gobierno de Guyana respondió con represión. Entre septiembre y noviembre de 1968, a esta situación se suma la petición de protección al Estado venezolano de los ganaderos de origen mestizo (inglés o americano con indígena) de la zona del Rupununi, en caso de un posible levantamiento en defensa de sus derechos. La Cancillería informó al presidente de la República que, ante estos hechos, se debía actuar a más tardar entre diciembre y enero. El problema era que en esos momentos habría elecciones en Venezuela y en Guyana, y entraría un nuevo gobierno en Estados Unidos. Según Guzmán Mirabal, el presidente Leoni aprobó el apoyo a la secesión (documento secreto: «Plan de levantamiento de la población de la Guayana Esequiba»), que incluía introducir armas e instructores. Brasil representaba también un problema, porque existía la posibilidad de que interviniera para obstaculizar los planes de Venezuela.

La rebelión tuvo un nuevo estímulo cuando el partido gobernante de Guyana impidió la inscripción de los candidatos del Partido Amerindio en las elecciones. Pero, en Venezuela, el nuevo presidente electo, Rafael Caldera, era del partido de oposición y no tomó decisión alguna con respecto al Plan. Estados Unidos se entera de los planes secretos e informa a Venezuela que no los apoyará. La rebelión comienza en el Rupununi el 2 de enero de 1969, pero Guyana actuó mucho más rápidamente que Venezuela y logra controlarla. En los días siguientes Guyana mostró pruebas del apoyo de Venezuela. Los amerindios se unieron días después a la insurrección y fueron dominados.

Guzmán Mirabal revela que, en palabras del canciller Iribarren Borges, a Caldera «le pareció un asunto muy peligroso» (p. 193). Posteriormente, Caldera congelará la reclamación por doce años a partir de 1970, con el Protocolo de Puerto España. La investigación sobre las vías «de hecho» para recuperar el Esequibo todavía no han terminado, pues falta que salgan a la luz pública —según Edgardo Mondolfi— varios documentos, como el archivo personal del presidente Raúl Leoni (1964-1969). Pero, sin duda, el trabajo realizado por Guillermo Guzmán permite conocer en detalle los sucesos que representaron el momento más cercano que tuvo Venezuela de recuperar su territorio Esequibo.

> En 1967 el Estado venezolano, ante la actitud dilatoria de Guyana en las negociaciones, se plantea por primera vez las «vías de hecho»; es decir, la ocupación militar de la zona en reclamación

VENEZUELA:
UNA PERSPECTIVA POSIBLE

Alexander Campos

Lo que pasa en Venezuela es mucho más que una crisis: es una ruptura con la forma tradicional en la que el venezolano se reconoce como ser humano. En la convivialidad típica de la cultura venezolana pueden encontrarse las herramientas para superar la violencia como último recurso para existir.

TENER SENTIDO de perspectiva es saber leer cada elemento dentro de la totalidad que le da sentido. Lo valioso de esta manera de concebir la perspectiva es su carácter histórico y flexible. No existe una realidad dada y estable, sino en permanente construcción por todos. La perspectiva, más que una manera de contemplar la realidad, se convierte, así, en un componente de ella y la fuerza a partir de la cual se organiza esa realidad.

El absurdo —contrario a la lógica y a la razón— que viven los venezolanos resulta de la imposición de un concepto en el cual todos los puntos de vistas deben resultar idénticos; se impone una perspectiva, de lo que resulta la aniquilación de toda humanidad, porque ser humano es ser posibilidad, perspectiva, proyección, futuro. Urge, entonces, pensar esa totalidad que es el hoy venezolano desde adentro, desde la dolorosa trama de la que está hecha la vida venezolana de hoy.

La caracterización más frecuente de lo que ocurre en Venezuela es que está en crisis: crisis económica, crisis de valores, crisis social. No parece suficiente esta definición; es más, no sólo es insuficiente, sino que puede resultar distractora. Cuando tradicionalmente se habla de crisis, se piensa en algo inestable, dudoso, inseguro, que ha sido sometido a examen para una posible rearticulación en una nueva «situacionalidad». En algunos casos es presentada como un paso necesario para un futuro mejor. Por eso, lo que para algunos resulta una tragedia, para otros es una necesidad: romper, quebrar, destruir para hacer algo mejor.

La ruptura es total

Distintos estudios cualitativos e historias de vida muestran que el venezolano no vive la situación no solo como una crisis, sino también como un cambio de la organización general, de la arquitectura y de la perspectiva de su existencia. La ruptura que se produce no es solamente de carácter político (con el surgimiento de distintas normas, reglas y estructuras de organización del poder), tampoco es solamente económica (con nuevos modos de relación con lo productivo y lo material, en los que el régimen de propiedad, entre otras cosas, varía). La ruptura es total, totalitaria, abarca todos los aspectos de la vida y hasta del propio sentido del vivir.

Esto lo experimenta el venezolano como algo inédito. Nunca había tenido que enfrentar algo parecido y, por lo tanto, no tiene memoria histórica ni cultural para enfrentarlo y pensarlo. Los cambios políticos sucedidos en Venezuela no habían implicado cambios en el modo de vivir. El cambio político más abrupto fue el paso del régimen colonial al régimen republicano, y este no implicó para el venezolano una fractura estructural en el modo de organizar y de entenderse con la vida. Posteriormente, Venezuela ha padecido formas políticas muy violentas, pero su actuar se ha reducido a la esfera de lo institucional y formal. Nunca le implicaron al venezolano de a pie modificaciones raigales.

Lo que ha estado ocurriendo en los últimos 18 años es vivido por el venezolano no solo como un cambio de estructuras políticas sino, en lo fundamental, como una destrucción de la forma en la que se reconoce como ser humano. En esta percepción se sintetiza el verdadero sentido del totalitarismo: más que un régimen político aspira a ser un modo de vida. Aspira a convertirse en una estructura supracultural y supranacional que orienta y define hasta los modos más íntimos del existir.

Adonde apunta la vida social y política de Venezuela es a un debilitamiento tal del Estado que sugiere su

Alexander Campos, investigador del Centro de Investigaciones Populares y profesor de la Universidad Central de Venezuela
camposalex@gmail.com / @camposalexan

desaparición. Lo curioso es que esto sucede precisamente con un régimen cuyo modelo de poder ha pretendido ser el más totalitario; es decir, el que ha buscado ordenar todos los ámbitos de la vida individual y social. Pero, en ese ejercicio totalitario, lo que ha resultado es su vaciamiento, el írsele diluyendo poco a poco el poder. Esto es así, entre otras cosas, por su identificación y asociación con lo delincuencial.

Los testimonios de la gente, y lo que todos los venezolanos viven a diario, revelan que las instituciones encargadas del orden favorecen el desorden; y no solo lo favorecen, sino que se ponen, cada vez más, de parte del desorden. ¿Por qué? Porque el orden tampoco les garantiza, a quienes están en estas instituciones, la seguridad que todo ser humano busca al reunirse en sociedad. Los regímenes totalitarios se basan en la estabilidad que les proporcionan las fuerzas de seguridad. Entonces, en un mutuo intercambio, el poder garantiza beneficios a las fuerzas del orden y las fuerzas del orden se benefician del orden. Por eso, la garantía de anarquía segura que se presiente en Venezuela está en que las fuerzas del orden no se están beneficiando del orden; al contrario, están padeciendo por ese orden.

En la medida en que esto sucede con el Estado —mientras el régimen destruye todas las instituciones y el sistema de normas y reglas en el que el venezolano se reconoce como sujeto en sociedad y, lo que es peor, no construye nada sólido y permanente en su lugar—, la gente se va quedando sin referentes políticos y culturales a los cuales recurrir para ordenar, no digamos la convivencia, sino la más básica posibilidad de vida. Los crecientes saqueos y linchamientos, de los que ya ni siquiera se quiere dar cuenta en los medios, indican que la gente no encuentra respuestas en las leyes y normas, que el estado de anarquía generalizada produce una especie de suspensión de las reglas asumidas para sobrevivir en civilización y deja la violencia como único y último recurso.

En las dictaduras, en los regímenes totalitarios, hay una estructura de poder, hay unos referentes a los cuales recurrir. Hasta en una guerra, hasta en ese engendro llamado guerra civil, hay un horizonte normativo al cual recurrir. En cambio, la violencia anárquica en la que se sumerge el país no tiene estructura, se construye en el mismo ejercicio de producirse y por los múltiples e inesperados actores que surgen. Es posible evadir la reflexión sobre esta realidad, pero no escapar de ella, porque el hambre y la violencia traspasan las paredes de las casas y hasta de la habitación.

Este sistema va dejando al venezolano sin las bases materiales necesarias para sostener y mantener una cultura que, históricamente, ha estado fundada en la relación afectiva matricentrada y que se caracteriza por una convivencia cercana y directa. El gran peligro es que el modo de vida que está siendo impuesto por el modelo político haga fallar a la cultura venezolana en lo que constituye su centro y motor: la maadredad. Si se ve en peligro el fundamento de la cultura, corre peligro todo lo que de ella depende, tanto en lo subjetivo como en lo comunitario y lo social. La fuerza que la sostiene, el impulso que le da vida está desapareciendo.

Los cambios políticos sucedidos en Venezuela no habían implicado cambios en el modo de vivir

La gran preocupación es la familia

Esta es la gran preocupación que surge en cualquier conversación cotidiana y que con detalle aparece en las investigaciones de campo que, de verdad, se detienen sobre la vida del venezolano. Sean estas investigaciones de mercado o estrictamente sociales, la gran preocupación del venezolano se centra en la familia y en los hijos: «Ese es mi día a día, pensando siempre en ellos», «Cuando los chamos te piden y no tienes nada que darles, no existe experiencia más dolorosa».

La familia se vive enfrentando sola esa experiencia, como quien no tiene apoyo de nadie, ni de ninguna instancia. «Ellos y yo estamos solos», «A mí lo que me preocupa no es tanto yo, es mi familia», «Todos piensan qué le voy a dar a mi hijo, qué voy a hacer con mi hijo». Y la preocupación llega a su máxima expresión cuando la falla es definitiva, cuando la madre no puede ser garantía, ni siquiera, de la vida —«Mamá, ¿qué estás esperando, qué nos maten?»— o cuando el padre no puede cumplir la función central que la cultura le tiene como destino: ser proveedor. Es la desfundamentación de la existencia.

Otra realidad que se encuentra en los estudios de campo es una permanente nostalgia por el rompimiento de la convivialidad comunitaria. Esta expresión sintetiza lo que significa esta nostalgia (transcripción literal): «Llegó un momento en que la gente empezó a discutir, empezaron a formarse líos, empezaron los tiros, los disparos y desde ese momento ya no salimos a la calle».

Está ocurriendo una transición: de una Venezuela en la que la convivencia era celebrada y vivida afuera a otra en la que encerrarse, en el círculo más íntimo, dentro de la casa, se está convirtiendo en el único camino para la supervivencia. Sea porque la violencia delincuencial y política enemista y enfrenta, sea porque no hay posibilidades económicas o materiales para otra cosa, el movimiento que se encuentra en todas las narraciones va de un proceso de apertura y encuentro a otro de volverse sobre sí. Las calles, desde las más urbanas hasta las más rurales, pasaron de ser un espacio de permanente convivencia a un desierto. La gente no se expande, cada vez más se contrae a lo más cercano afectiva y espacialmente.

La convivencia se hacía y se celebraba afuera: «Uno estaba hasta las diez de la noche en la calle», «Por donde yo vivía, celebraban todo», «Las puertas amanecían abiertas y entonces el vecino: "Vecino, ¿tienes una leche que me regales?"», «Todos eran amigables. Se saludaban todos los días. Jugábamos en la calle», «Tú podías salir al pasillo, asomarte y saludar al vecino de al lado», «Le quitó la felicidad a uno, así, pa' salí pa' la calle».

La destrucción de un modo de vivir

No se está viviendo una destrucción de lo económico. Lo que está ocurriendo es mucho más de fondo; porque de lo económico, con disposición y algunas recomendaciones básicas, se puede salir. Está ocurriendo la destrucción de un mundo total de vida. No es solo la imposición de un cuerpo de teorías y modelos, sino la eliminación de un modo de vivir por otro modo de vivir en el que el venezolano, por cierto, no se reconoce y se resiste, pero no tiene en su memoria cultural mecanismos efectivos para enfrentarlo. Es una realidad que le es desconocida. La resistencia que ofrece y su no reconocimiento hacen que la tragedia sea mucho mayor. No le gusta en qué se está convirtiendo.

Cuando los compatriotas se van no renuncian, solamente, a un país, a un modelo político, a unas condiciones sociales. Renuncian a un modo de ser. Y eso, en términos de posibilidades para la reconstrucción, puede representar el principal problema que enfrentará el país. Lo que era vivido por el venezolano como nostalgia, ahora es experimentado con rabia.

Cada vez se encuentra en el venezolano una mayor disposición a la violencia como mecanismo para regular la convivencia. El tono general del relacionamiento se va haciendo cada día más áspero, duro, muchas veces desconocido. Varias son las razones de este estado, pero la principal se encuentra en la pedagogía pública del régimen, que construye toda su política a partir del enfrentamiento. El régimen se alimenta de una doctrina y una práctica en las que el aniquilamiento, la eliminación del otro debe ser el motor de la realidad. Obviar este modo que tiene el régimen de entender la realidad es evasión inútil, porque tarde o temprano se enfrentarán sus consecuencias.

Otra nota característica del hoy venezolano, o uno de los síntomas más elocuentes de la hora actual, es la ausencia en toda Venezuela de una ilusión hacia el mañana. En Venezuela hoy no se anhela. No hay «cosecha de deseos». Todo se ha vuelto como de plastilina y parece falso. Las empresas, las universidades, todo sitio de creación se queda solo, no por falta de incentivos materiales, sino por ausencia de motivación. Señal de esto es que no se emprende nada nuevo en lo político, en lo científico, en lo empresarial ni en lo moral. Apenas se vegeta.

Quien se atreve a emprender es visto como un bicho raro. Sin este impulso, sin estas ganas, ni siquiera la vida biológica vale la pena: «Yo no le paro un hijo más a Maduro» es una expresión significativa a este respecto. Cuando se indaga en relatos de vida —en los que dado el carácter tan íntimo de empatía que se produce y que permite indagar en profundidades ajenas a otras herramientas de investigación—, se encuentran revelaciones como la siguiente: «Es preferible una guerra civil porque en ella uno espera algo, uno está motivado por un resultado posible. Eso es preferible a esta falta de ganas que estamos viviendo ahora en Venezuela y que es tan parecida a Cuba. Cuba es un sitio en el que ya no se espera nada».

Que triunfe la convivialidad

Lo que se vive en las mesas de diálogo en que se han convertido las colas es que la gente experimenta un tránsito de la desesperación a la desesperanza. Eso es aterrador, porque en la desesperación todavía quedan cabos sueltos a los cuales aferrarse y eso, políticamente, es muy rico. Pero en la desesperanza es el abandono la actitud en la que se cae. El abandono le cierra el campo a la política.

Estas dos características —la disposición general a la violencia y la falta de deseo, de anhelo— son dos de los grandes retos para la reconstrucción de este país. ¿Cómo hacerle frente a esta situación, si la conmoción es tan grande que hasta las mismas estructuras tradicionales de la cultura parecieran suspendidas y dejadas a un lado mientras se recuperan las bases materiales que hacen posibles su concreción? La respuesta no puede ser sino política, si las causas tienen un origen político.

Es necesario apelar, en lo político, precisamente a eso que está suspendido pero no eliminado. Hannah Arendt recurre contra el totalitarismo a la fuerza que al individuo le viene de los mecanismos más primitivos del existir. A la totalidad le enfrenta la individualidad. Es necesario construir una política que, sin miedo ni vergüenza, encuentre en la convivialidad típica de la cultura venezolana las herramientas para superar la violencia como último recurso que el régimen deja para existir.

¿Quiere decir esto que quienes se ubican fuera del ámbito político no pueden hacer nada? ¿Nada se puede hacer desde la perspectiva del mundo productivo? Varias son las cosas que se pueden hacer. Hay un talante necesario para abordar semejante situación, como enseña la historia:

- No es con pesimismo como se enfrenta esta situación.
- Los cambios han solido hacerse con ideas de alto alcance.
- Se necesita una palpitación de horizontes que atraiga, que incite a la unión.
- La idea de las grandes cosas por hacer es la que llevará a la unión del país.
- El venezolano debe percibir que integra un Estado, los empleados deben percibir que integran una empresa: un conglomerado en el que están juntos para algo. No se convive por estar juntos, sino para construir juntos. Se necesita una ilusión.
- El venezolano debe percibir el gremio como un grupo de personas con talento sinóptico suficiente para formarse una visión íntegra de la situación nacional y capacidad para hacer aparecer los hechos en su verdadera perspectiva.
- Un organismo que sirva de agente de totalización se articula como parte en un todo más amplio, más allá de intereses particulares mezquinos.
- Para que el talento se quede hay que proponer algo más que incentivos materiales: lo más importante en este momento es proponer un proyecto que sugestione.

Que nos reconozcamos en la convivialidad y no en la violencia puede resultar nuestro más grande triunfo contra el régimen.

> El venezolano debe percibir que integra un Estado, los empleados deben percibir que integran una empresa: un conglomerado en el que están juntos para algo