debates IESA
VOLUMEN XXVII • NÚMERO 1 • ENERO - MARZO 2022

LAS FINANZAS: UN MUNDO VERTIGINOSO

DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS HAN OCURRIDO CAMBIOS TREPIDANTES EN EL MUNDO DE LAS FINANZAS

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

» LIDERAZGO RESPONSABLE: UN ENFOQUE INTEGRADOR

» LA MENTALIDAD DE PARADOJAS COMO HABILIDAD ESTRATÉGICA

EDITORIAL	4	**Las finanzas: un mundo vertiginoso** / Urbi Garay
PARECERES	5	**La descarbonización caótica** / Ramón Key y Claudina Villarroel
	5	**Noticias de un tricentenario** / Víctor Rago A.
	8	**Captar y retener talento: una prioridad para las empresas en Venezuela** Juan Andrés Miralles
	9	**La pandemia aceleró la transformación digital** / Aarón I. Olmos R.
TEMA CENTRAL		**Las finanzas: un mundo vertiginoso** Los últimos años han sido testigos del afianzamiento de una serie de tendencias en diversas áreas de la gerencia y, más específicamente, en el mundo de las finanzas. En algunos casos, esa aceleración la impulsó la covid-19, mientras que en otros las tendencias venían manifestándose desde hace varias décadas.
	10	**Endeudamiento global: los riesgos de una crisis sistémica** / Henrique Ghersi
	13	**Educación financiera: una asignatura pendiente en Venezuela** / Gabriel Bravo, Urbi Garay y Eduardo Guevara
	16	**¿Está el efectivo condenado a desaparecer en el futuro cercano?** Carolina Pagliacci
	20	**Los medios de pago digitales: un ecosistema en expansión** / Carolina Pagliacci
MODO TEXTO	23	**El criptoarte busca su lugar en el mercado** / Luis Ernesto Blanco
ENTRETELONES	24	**Los fondos de inversión buscan empresas emergentes en América Latina** Fabiana Culshaw
RIESGO Y GANANCIA		Carlos Jaramillo
	25	**Capital social familiar: donde se encuentran la emoción y la racionalidad**
	25	**La falacia de la diversificación bursátil**
	26	**Los chinos, los rusos y el cochino dinero**

DEBATES IESA **Volumen XXVII, número 1, enero-marzo 2022** Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

Consejo editorial
Nunzia Auletta • Rubén Darío Díaz
Milko González • Rosa Amelia González
Carlos Jiménez • José Malavé • Ramón Piñango

Director
Ramón Piñango

Editor
José Malavé

Editor asociado
Virgilio Armas

Concepto gráfico, diseño y diagramación
Laura Morales Balza

Ilustración de portada
Tom Wang
Stocklib

Publicidad
Morella Soto

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

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

27 **Liderazgo responsable: un enfoque integrador** / José Malavé
Ante la variedad de teorías y modelos sobre el liderazgo —e insatisfacciones con hallazgos de investigación y programas de desarrollo de líderes— ha surgido un clamor por enfoques integradores: liderazgo responsable ofrece una respuesta.

32 **Comprar en línea: la influencia del tipo de producto** / Eugenia Csoban y Fabiola Millán
Las empresas necesitan saber cómo deciden los consumidores para ofrecer sus productos en el canal más conveniente. ¿Visitan tiendas para encontrar el mejor producto o navegan por internet para buscar lo que requieren? ¿Prefieren comprar libros por internet y perfumes en una tienda tradicional?

35 **Abrazar las tensiones: la mentalidad de paradojas como habilidad estratégica**
Aramis Rodríguez y Jenifer María Campos Silva
Frente a opciones contradictorias, quienes son capaces de encontrar soluciones creativas las encuentran retadoras e inspiradoras porque han desarrollado una mentalidad de paradojas.

39 **Siete mitos que allanan el camino a los ciberpiratas** / Olga Bravo
Para cometer delitos, los piratas informáticos aprovechan el carácter público y descentralizado de internet, las vulnerabilidades de los sistemas y la ingenuidad y la imprudencia de las personas.

RESEÑA

46 **Negociar a la rusa** / Rafael Jiménez Moreno
Reseña de Manual de negociación del Kremlin, de Igor Ryzov (Temas de Hoy, 2019).

ENSAYO

51 **Un ardiente verano** / Leonardo Azparren Giménez
En su juventud madura, Shakespeare escribió el mejor texto para exaltar al mundo renacentista donde nació y se formó. Sueño de una noche de verano es su tributo a la juventud emergente que construyó la Europa moderna.

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

Las finanzas: un mundo vertiginoso

Urbi Garay

Los últimos años han sido testigos del afianzamiento de una serie de tendencias en diversas áreas de la gerencia y, más específicamente, en el mundo de las finanzas. En algunos casos, esa aceleración la impulsó la covid-19 a comienzos de 2020, mientras que en otros las tendencias venían manifestándose desde hace varias décadas.

Este número de *Debates IESA* presenta algunas de esas tendencias: desde los cambios ocurridos en los medios de pago en todo el mundo —y una discusión acerca de la eventual desaparición del efectivo—, hasta el creciente apalancamiento de las empresas, que aprovechan la liquidez en los mercados financieros y las tasas históricamente bajas que rigieron hasta 2021. También se discurre acerca de la educación financiera de la población, y se hacen algunas consideraciones para el caso venezolano. En medio de los enormes desajustes económicos ocurridos durante la pandemia han surgido datos acerca de que las familias con mayor educación financiera fueron capaces de sobrellevar mejor sus efectos negativos.

Carolina Pagliacci analiza uno de los temas más controvertidos del mundo de las finanzas en los últimos años: los cambios que ha experimentado el sistema de medios de pago en el mundo. En un primer artículo, Pagliacci se pregunta si el efectivo está condenado a desaparecer en el futuro cercano, si se toma en cuenta que las innovaciones en los medios de pagos digitales han reducido su uso. En experiencias recientes como las de India y Venezuela, los bancos centrales llevaron a cabo procesos forzosos de desmonetización que incentivaron la bancarización de la población y el uso de medios de pagos digitales, mientras que en la Unión Europea el efectivo en circulación ha crecido de forma sostenida en los últimos años.

Pagliacci dedica un segundo artículo a los medios de pagos digitales. Argumenta que, si bien las criptomonedas deben considerarse activos riesgosos y no una alternativa viable a gran escala a los medios de pagos digitales existentes, las monedas digitales emitidas por los bancos centrales constituyen un medio de pago que cuenta con un importante potencial.

Luego Henrique Ghersi analiza el comportamiento del endeudamiento global en tiempos de pandemia. En este período se observó, al menos hasta 2021, que las empresas recurrieron al crédito en forma masiva, animadas por un mercado deseoso de prestar. Ghersi se pregunta si, en una economía global propensa a experimentar alzas en las tasas de interés, esta tendencia pudiera desembocar en crisis de insolvencia masiva. Critica, además, la pasividad de los gobiernos y los bancos centrales con respecto a este fenómeno.

Gabriel Bravo, Urbi Garay y Eduardo Guevara discuten sobre la educación financiera, que ofrece las herramientas necesarias para llevar a cabo una administración adecuada de las finanzas personales; argumentan que es una asignatura pendiente en Venezuela. Según los autores, en lo que va de siglo, y especialmente en la última década, algunos países de América Latina y el Caribe, así como del resto del mundo, han realizado esfuerzos crecientes para educar e incluir financieramente a su población. Su conclusión es que una buena vida financiera es uno de los factores que más contribuyen al bienestar de por vida.

El mundo de las finanzas es vertiginosamente dinámico. En esta edición de *Debates IESA* aspiramos a ofrecer una mirada a algunas de las más recientes tendencias.

- *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.

pareceres

LA DESCARBONIZACIÓN CAÓTICA

Ramón Key, profesor del IESA e investigador invitado del Centro Euromediterráneo sobre el Cambio Climático. Claudina Villarroel, profesora de la Universidad Central de Venezuela.

La covid-19 y, ahora, la guerra de Ucrania, están creando una crisis energética y una descarbonización no planificada. En un mundo volátil, las energías renovables son una estrategia viable a largo plazo para mitigar el cambio climático y alcanzar la seguridad energética.

La invasión rusa a Ucrania tendrá efectos significativos a corto plazo en los mercados energéticos que agravan la crisis ocasionada por la pandemia. Las sanciones económicas anunciadas por Estados Unidos y la Unión Europea —diseñadas en principio para no afectar directamente el comercio energético de Rusia—, están produciendo una situación de «exceso de cumplimiento» que afecta directamente al sector energético.

A pocos días de aprobarse las sanciones contra Rusia, actores clave para la recuperación del sector petrolero de ese país en la era postsoviética, como British Petroleum, Shell y Exxon-Mobil, anunciaron la venta de sus participaciones en negocios con empresas rusas. En la era soviética, la producción de la actual Federación Rusa promediaba los 11 millones de barriles por día (mmbd); en 1991, cuando la Unión Soviética se disolvió, era de 9,2 mmbd. A partir de ese año la producción entró en barrena hasta los 6,1 mmbd y luego repuntó gracias a la inversión extranjera hasta alcanzar nuevamente los 11 mmbd.

El comercio de gas natural con Europa puede quedar comprometido, en cualquier momento, por diferentes factores: 1) una decisión unilateral de Rusia como parte de una estrategia de retaliación por las sanciones económicas y la ayuda militar a Ucrania, 2) una decisión unilateral de la Unión Europea de restringir las compras de gas o 3) un deterioro de la infraestructura energética debido al conflicto.

Rusia es el principal proveedor de gas natural a Europa; pero, como exportador de gas natural, depende más de Europa (80 por ciento) que Europa como importador (51 por ciento) de Rusia. Según estadísticas de BP, en 2020, en pleno colapso económico por la pandemia, con una contracción del PIB para la región del euro de -6,6 por ciento, las importaciones se redujeron a 326 mil millones de pies cúbicos (mmmpc), de los cuales 168 mmmpc provenía de Rusia (51 por ciento).

En caso de producirse una interrupción de las exportaciones rusas de energía (petróleo o gas natural), a corto plazo la recuperación de la economía global sufriría un fuerte revés, con un efecto similar al de la covid-19 sobre las emisiones de CO_2: una disminución sin precedentes. Algunos países podrían reactivar sus activos intensivos en carbón para generar energía; pero, a más largo plazo, esta no sería una estrategia sostenible ante la amenaza global del cambio climático.

En la reunión de Glasgow del año pasado, que ratificó los acuerdos de París de 2018, el compromiso fue lograr una recuperación verde con grandes inversiones en infraestructura para lograr la descarbonización y la creación de nuevos empleos. Este enfoque sigue vigente, más que nunca. La descarbonización de la economía, especialmente en Europa, también es una estrategia robusta para alcanzar las metas de seguridad energética.

Algunos analistas, como Jason Bordoff, de la Escuela del Clima de Columbia, advierten que impactos como la covid-19 y la guerra de Ucrania están ocasionando una descarbonización no solo no planificada, sino caótica. Este aspecto caótico puede llevar al desencanto de muchos actores clave, que se refugiarían de nuevo en el *statu quo* de los sistemas energéticos tradicionales. La consecuencia sería el déficit de inversión en infraestructura, tanto de renovables como de no renovables; en este último caso, debido a que los accionistas de las empresas del sector de petróleo y gas exigen acciones contundentes en la reducción de emisiones. La Agencia Internacional de Energía señaló que la OPEP debería aumentar la producción para evitar una nueva escalada de precios, pero no se debe olvidar que Rusia ha colaborado estrechamente con la OPEP.

Para Venezuela la recuperación de la infraestructura energética es una prioridad, que se debe alcanzar simultáneamente con la recuperación de la actividad económica.

En un mundo en apariencia caótico las energías renovables y la eficiencia energética son una estrategia viable para alcanzar no solo el objetivo de mitigar el cambio climático sino también el riesgo de la seguridad energética. ¿Qué significa todo esto para Venezuela? Que la recuperación de la infraestructura energética es una prioridad, que se debe alcanzar simultáneamente con la recuperación de la actividad económica. Venezuela no puede caer en la complacencia o la justificación de país exitoso en materia de cambio climático porque ha reducido las emisiones de CO_2 pero ha dejado de lado la producción de energía sostenible y diversificada.

NOTICIAS DE UN TRICENTENARIO

Víctor Rago A., profesor de la Escuela de Antropología, Universidad Central de Venezuela.

El tricentenario de la Universidad Central de Venezuela es un acontecimiento que tiene un profundo significado para la institución, así como para el conjunto del país. Pero las circunstancias que lo rodean no autorizan mucha efusión, sino reflexión.

En diciembre de 2021 la educación superior del país celebró tres centurias de vida. Corresponden al tiempo transcurrido desde el 22 de diciembre de 1721, cuando el rey español Felipe V otorgó una real cédula que convirtió al Colegio Seminario de Santa Rosa de Lima en Real Universidad de Caracas. Declarada «pontificia» un año después por bula del papa Inocencio XIII, se transformará en institución republicana en 1827, durante la última visita de Simón Bolívar a Caracas. Dictados los estatutos republicanos que la regirán y ocupando José María Vargas el rectorado, adopta desde entonces la denominación Universidad Central de Venezuela.

En 1827 fue dotada de medios económicos propios para asegurar su desenvolvimiento independiente y, al

cabo de medio siglo, el autócrata Antonio Guzmán Blanco la despojó de aquellas fuentes de ingresos. A partir de esa mutilación ha dependido del aporte estatal, cada vez más necesario en la medida en que se ha ido desarrollando, tanto en el orden cualitativo como en sus dimensiones físicas.

Hoy la Universidad Central enfrenta dificultades sin parangón a las que ha debido superar en diferentes períodos de su existencia pasada, compartidas con las demás instituciones de su género. Muchas de esas dificultades son las mismas que han minado, en las dos últimas décadas largas, la institucionalidad de la república. Pero algunas la afectan en forma particular: es evidente su efecto deletéreo sobre el funcionamiento concreto de la institución y las posibilidades de cumplir adecuadamente el alto cometido al que está destinada para beneficio del país.

La Universidad Central de Venezuela se encuentra entre la certitud de una historia de tres centurias y la vacilación conjetural del porvenir.

Los sucesivos gobiernos republicanos, aun los democráticos, le han regateado los recursos. Pero nunca la insuficiencia presupuestaria había alcanzado la letal cota de privación que hoy se constata. Esto es particularmente notorio en el deterioro infraestructural de la Ciudad Universitaria, la sede de Maracay y los núcleos de Cagua y Barquisimeto, para no hablar de las estaciones experimentales y otros espacios importantes, todos ellos degradados por la connivencia entre escasez e incuria.

La decadencia resulta visible también en la casi inexistente reposición del equipamiento tecnológico obsoleto, la extinción de programas académicos esenciales en investigación y docencia, la mengua deliberada de las actividades de formación y perfeccionamiento del profesorado, la contracción hasta la insignificancia de las becas y otros beneficios estudiantiles... No prolonguemos esta pesarosa enumeración. El «rescate» que en los últimos meses ha emprendido el gobierno nacional en el campus caraqueño acaso sea una minúscula compensación —publicitada como un munificente auxilio en contraste con la negligencia atribuida a las autoridades académicas— por la punitiva hipoxia presupuestaria de estos años, causa además del desmedro de un bien patrimonial de la humanidad por el que ahora se finge un súbito interés.

El estrangulamiento se extiende al resto de las universidades autónomas. Esta es, sin duda, una «política» de demolición del campo de la educación superior pública, concebida y aplicada con retorcida contumacia. Si solo fuera un proceso de destrucción material —de gravísimas consecuencias para el país visto que los perpetradores lo acoplan orgánicamente a los objetivos del proyecto autocrático— para oponérsele quizás le bastaría a la universidad una sólida voluntad de lucha, de la cual su rica historia ha dado más de un admirable testimonio. Pero no es suficiente, pues su ruina intencional comporta un aspecto a la vez desmovilizador y sobrecogedor por su malignidad: la disipación de los sueldos, los ahorros y las prestaciones sociales del profesorado (y de los demás sectores laborales), cuyas consecuencias pavorosas han sido una depauperación y un desamparo social de tal magnitud que lo han reducido al estado más próximo a la mendicidad.

El cuadro de esta devastación —una potencial catástrofe humana, dicho sea sin hipérbole, de la que ya menudean síntomas inequívocos— queda eficazmente acotado por dos factores en perversa sinergia: 1) la negación de los derechos laborales por imposición de convenciones de trabajo «negociadas» entre gobierno y organizaciones sindicales y gremiales aquiescentes, y 2) una persistente inflación acompañada de una espeluznante implosión de la economía de origen tan patente que huelga mencionarla. Dada la magnitud de los estragos que muestra hoy el paisaje de la educación superior pública, y siendo que ello no resulta de conflicto bélico ni calamidad natural alguna, la causa solo puede radicar en la aspiración autoritaria de despojar a la universidad de todo cuanto adopte forma de desafío crítico o de ejercicio de libre pensamiento.

Desde que el gobierno, con sospechosa celeridad, declaró a mediados de marzo de 2020 el estado de alarma por la pandemia de covid-19 e impuso una severa cuarentena en todo el territorio nacional, la Universidad Central (y sus homólogas) ha conocido una parálisis casi total. Puede admitirse que las autoridades y los órganos del cogobierno universitario han procurado mantener cierta actividad, y que también lo han hecho —no sin discontinuidad— algunas dependencias y oficinas administrativas. Pero preciso es admitir también que, juzgada en conjunto, la vida institucional disminuyó hasta mínimos sin precedentes (salvo en los períodos en que los gobiernos de turno la clausuraron).

No ha sido posible reactivarla en proporción significativa, pese a los esfuerzos emprendidos. Verdad es que en algunos espacios académicos se han llevado a cabo, sobre todo en el orden docente, experiencias interesantes, valiosas algunas de ellas. No obstante, en la mayoría de los casos han consistido en voluntariosos empeños de alcance inevitablemente modesto, que no han conseguido propagar la chispa de su ejemplo en los ambientes más tibios, cautelosos o aletargados de la compleja estructura universitaria. Nada sugiere, por lo tanto, que vayan a ser el preludio de una resurrección institucional. De allí que, sin dejar de reconocer el papel que desempeñan y el mérito que cabe a sus promotores y ejecutantes, parece difícil que representen la etapa inicial de una reactivación sostenida y ascendente del quehacer universitario.

No puede dejar de señalarse el sesgo docentista, predominante en amplios sectores del alumnado, el profesorado y también en buena parte de las autoridades a todos los niveles, que obstaculiza la asunción integral del problema de la reactivación universitaria. El docentismo entraña una mirada reduccionista de la rica complejidad de la universidad contemporánea. Su prevalencia —es difícil resistir la tentación de considerarlo una patología académica— es perjudicial para la confección de una agenda de temas medulares, que tienden a ser eclipsados por el peso demográfico de la enseñanza y el correlativo relieve atribuido al cometido de la formación profesional. En las condiciones actuales de la universidad tal reduccionismo, hondamente arraigado en el imaginario universitario, alimenta una suerte de ilusión de continuidad consistente en creer que el «reinicio» es simplemente una prosecución de la actividad tras la interrupción pandémica, sobre todo una «reanudación» de las clases, esto

es, de los estudios de cara a la ansiada meta del grado y acaso de la emigración.

Esta insólita parálisis de la Universidad Central de Venezuela tiene como causas, entre otras, la crisis sanitaria debida a la pandemia, que encuentra un sistema de salud precarísimo; la crisis económica previamente existente, acentuada por una opresiva y al tiempo pintoresca cuarentena; y el destartalamiento institucional del país con su secuela de servicios públicos básicos colapsados. Estas causas se entrelazan a otras menos visibles, pero no menos competentes. Son las relativas a las debilidades, deficiencias y disfuncionalidades que acusa la universidad desde hace largos años, pero recurrentemente soslayadas por sus esferas directivas, sin que tampoco la comunidad universitaria haya exigido un debate —con la energía e insistencia necesarias— o lo haya hecho por su propia cuenta.

Es necesario destacar la declinación del sentido de comunidad académica, el enrarecimiento del clima intelectual (favorecido por la subestimación de la disciplina de trabajo y el esfuerzo reflexivo), el facilismo irresponsable a menudo asociado a complicidades endogámicas, la atrofia de las facultades deliberativa, argumental y crítica, así como el abandono del debate, práctica imprescindible para tonificar la atmósfera convivencial y asegurar la expansión de la libertad de pensamiento. Súmense a estas la postergación reiterada de la reflexión sobre la propia universidad, necesaria para renovar su sentido de institución trisecular y atar nuevos lazos con la sociedad que la alberga; la sorprendente inhabilidad para redefinir con ojo prospectivo y convicción transdisciplinaria los itinerarios curriculares; y la vacilación a la hora de someter a escrutinio no complaciente la cartografía de las cuotas de poder, las estructuras al uso y los procedimientos inveterados, a fin de ensayar inéditos patrones funcionales y experimentar frescas sensibilidades a tenor de la interacción entre antiguos y emergentes objetivos.

Agobiada por tales flaquezas y, simultáneamente, hostilizada sin tregua por el autoritarismo externo, dispuesto a privarla del nervio creativo y el aliento crítico, la Universidad Central de Venezuela se encuentra, pues, entre la certitud de una historia de tres centurias y la vacilación conjetural del porvenir. El suyo dependerá de la entereza con que haga frente a un despojo en trance de ejecución: el de la autonomía. Importantes atribuciones de la institución en los órdenes administrativo, financiero, de organización y funcionamiento han sido ya grotescamente menoscabadas o del todo arrancadas de sus manos.

La obcecación controladora del proyecto político autocrático exhibe aquí sin embozo alguno su intención aviesa, en contrapunto con el comedimiento de las autoridades universitarias, no siempre fácil de entender, entre los acentos de cuya voz infructuosa avanza imperturbable la exacción. Sobre todo en el plano académico, la intrusión proyecta las peores amenazas para la vida autónoma de la universidad. Baste mencionar, como colofón de una larga lista de intervenciones previas del Ministerio de Educación Universitaria, las medidas de «priorización» de ciertas carreras profesionales con la correlativa preterición de otras, el diseño inconsulto de un sedicente sistema de «evaluación, supervisión, acompañamiento y acreditación institucional» que se pretende de aplicación coactiva, la aprobación de una Normativa nacional de los sistemas multimodales de educación universitaria... que concede al agente ministerial todas las potestades en la toma de decisiones y aspira de las universidades resignado acatamiento. En otro plano habría que añadir la violación judicial de la autonomía, que ha impedido desde hace más de un decenio la celebración de elecciones universitarias.

En semejante contexto la mengua del debate de ideas en los espacios académicos y la desmovilización física, no menos que la intelectual, de grandes contingentes de la colectividad ucevista (estado de cosas anterior a la pandemia que se reproduce en las otras universidades públicas autónomas) abren amplio campo a la incertidumbre. Por desdicha contribuye a ella la manipulación reduccionista del principio autonómico, que ha privilegiado su faceta defensiva a expensas de su vena transformadora y de su aptitud para el enriquecimiento cualitativo de la institución. Se lo invoca lo más a menudo —a veces con fervor jaculatorio— según la imagen de un baluarte a cuya protección la universidad ha de acogerse para rechazar la intromisión hostil.

Hay que reconocer en la autonomía vocación constructiva para que su ámbito de pertinencia, el dominio sobre el que está llamada a ejercer su imperio, hospede lo existente digno de ser preservado e incorpore lo nuevo producto de los cambios convenientes. A diferencia de lo que piensan los enemigos de la universidad, el régimen autonómico no es una extralimitación funcional sino condición de la libertad intelectual sin la que ella se extinguiría. Se lo socava cuando con ritual reverencia se recurre a él para sacralizar un estado de cosas y desautorizar en su nombre el espíritu de innovación, que no se aviene a la ficción de lo inmutable y a la monotonía iterativa de las tradiciones. Estas, alguna vez ha sido dicho, son útiles cuando contrapesan la propensión disgregativa al otorgar sentido a la memoria del pasado, pero dejan de serlo —para convertirse en fidelidades inerciales y regresivas— al erigirse en escollos retrospectivos que estorban las mudanzas necesarias.

Ojalá con voluntad serena y firme los ucevistas lúcidos obren para que el tricentenario de la Universidad Central de Venezuela sea algo más que el dato de una longevidad admirable y su historia de tres siglos sirva de memoria viva y crítica proyectada hacia el futuro.

> El régimen autonómico no es una extralimitación funcional sino condición de la libertad intelectual.

CAPTAR Y RETENER TALENTO: UNA PRIORIDAD PARA LAS EMPRESAS EN VENEZUELA

Juan Andrés Miralles, abogado en el escritorio jurídico Torres, Plaz & Araujo / @juanmiralles96

En los últimos años se ha registrado un éxodo masivo de colaboradores en las organizaciones, que ha acentuado con la pandemia. Captar y retener talento se ha convertido en una prioridad para toda empresa con miras a permanecer en el futuro.

Con la llegada de la covid-19 muchas empresas, en diversos países, han experimentado un éxodo masivo de colaboradores, conocido como «la gran renuncia» (*the great resignation*). En Estados Unidos, durante abril, mayo y junio de 2021, unos 11,5 millones de trabajadores renunciaron a sus trabajos.[1]

Cuando un colaborador decide, por razones profesionales o personales, terminar la relación de trabajo con la empresa ocurre una separación voluntaria, un fenómeno que se ha vuelto cada día más frecuente. En especial, la renuncia, como forma de separación voluntaria, parece ser el camino más transitado por los colaboradores durante la pandemia.

Renunciar puede depender, en gran medida, de dos factores: 1) insatisfacción del colaborador con su trabajo actual y 2) el número de opciones atractivas que encuentra fuera de la empresa.[2] La decisión podría venir dada por razones personales; por ejemplo, el colaborador quiere un cambio de carrera, un mejor trabajo o, simplemente, desea tener más tiempo para la familia o actividades de ocio. También puede derivarse de razones relacionadas con el trabajo; por ejemplo, malas condiciones laborales, insuficientes salarios o beneficios, mala relación con el supervisor o defectuosa cultura organizacional.

En la mayoría de los casos la decisión de renunciar resulta de una combinación de todas estas razones; es decir, tener opciones atractivas y, al mismo tiempo, estar insatisfecho con algunos aspectos del trabajo actual (el trabajo en sí, el entorno laboral o ambos). La falta de motivación suele ser también un factor importante en la satisfacción del trabajador.

No deben confundirse la motivación y la satisfacción laboral. La motivación se refiere a los «procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo», relacionados con el trabajo o la organización.[3] Una persona motivada se esforzará por el tiempo suficiente para lograr sus objetivos personales y que estos sean congruentes con las metas de la organización.

La satisfacción se define, en sentido amplio, como «un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características».[4] Un trabajador satisfecho tiene sentimientos positivos hacia su trabajo, mientras que uno insatisfecho tiene sentimientos negativos.

Un trabajador desmotivado probablemente no se sentirá satisfecho con su trabajo actual. Una menor satisfacción laboral aumenta las tasas de renuncia y, consecuentemente, ocasiona la pérdida de talento valioso y costos de capacitación mayores debido a la alta rotación.

La gran mayoría de las renuncias son evitables; en gran parte se deben a errores en la gestión del talento. Por ello resulta indispensable que las empresas dediquen una gran parte de sus esfuerzos a la gestión estratégica de los recursos humanos: centrarse en retener —y de ser posible atraer— el talento. Más aún en un país como Venezuela en el que —como consecuencia de la inestabilidad económica, social y política que ha sufrido desde hace varios años, sumada a la pandemia— ha ocurrido un éxodo masivo de talento. Venezuela es, sin lugar a duda, un entorno tan incierto y volátil para la actividad empresarial que muchas organizaciones han tenido que adoptar estrategias de supervivencia.[5]

Las organizaciones, en su frenética necesidad de contratar nuevo talento para llenar los vacíos, pueden olvidarse de los colaboradores que se quedan.

La atracción y la retención de talento, sumadas a su capacitación, puede ser una buena estrategia de supervivencia. Ciertamente, la precaria situación económica venezolana puede dificultar que algunas organizaciones ofrezcan salarios competitivos; no obstante, las recompensas monetarias no son la única forma de motivar o satisfacer a los colaboradores.

Con la pandemia las recompensas no monetarias, que acentúan el servicio al cliente, la lealtad y la cooperación entre colaboradores, han ganado especial relevancia.[6] Los arreglos laborales distintos a los tradicionales —teletrabajo, rotación de puestos, esquemas de trabajo híbridos— son algunos ejemplos de opciones que las organizaciones pueden ofrecer para atraer y retener talento.

Las organizaciones necesitan no solo atraer talento, sino también retenerlo. Con todas las renuncias que pueden ocurrir —y que efectivamente están ocurriendo en muchos países— las organizaciones, en su frenética necesidad de contratar nuevo talento para llenar los vacíos, pueden olvidarse de los colaboradores que se quedan. Es importante pensar en qué quieren estas personas y darles la atención y el respeto que merecen.[7]

Las organizaciones necesitan colaboradores no solo competentes, sino también comprometidos con sus trabajos. De allí que la captación y la retención de talento se hayan convertido en una exigencia y una prioridad para toda organización que planee sobrevivir a largo plazo en este entorno incierto y volátil.

NOTAS

1 Cohen, D. y Roeske-Zummer, K. (2021, 1 de octubre). With so many people quitting, don't overlook those who stay. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2021/10/with-so-many-people-quitting-dont-overlook-those-who-stay

2 Gómez-Mejía, L., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources*. Pearson.

3 Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson Education-Prentice Hall.

4 Robbins y Judge (2009: 74).

5 Blanco, E. (2017). Cómo sobrevive una empresa en un entorno crónicamente incierto. *Debates IESA, XXI*(4), 5-10. http://www.debatesiesa.com/como-sobrevive-una-empresa-en-un-entorno-cronicamente-incierto/

6 Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016).

7 Cohen y Roeske-Zummer (2021).

LA PANDEMIA ACELERÓ LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Aarón I. Olmos R., profesor del IESA.

La digitalización de las relaciones sociales y de producción, como resultado del uso intensivo de la tecnología que provee internet, ha transformado los modos como las personas se comunican, entretienen, educan, intercambian valores, laboran y emprenden. La pandemia ha exacerbado estos cambios.

La incorporación de valor a los procesos económicos, políticos y sociales ocurre principalmente en la «presencialidad». Sin embargo, la covid-19 ha mostrado que también es posible en la «virtualidad» de la red social. El mercado laboral y el trabajo como tal están mutando a la sazón de los nuevos tiempos: empresas más horizontales, con estructuras colaborativas y trabajo en red, mayormente en la modalidad de proyectos con métodos ágiles que potencian el trabajo en equipo. En contraste, las empresas verticales, con estructuras jerárquicas, trabajo supervisado con asignación de tareas, descripción de cargos y centralización ralentizan los procesos y aminoran la iniciativa emprendedora.

Los cambios en el mercado laboral no ocurren de igual manera en todo el mundo, mucho menos en todos los sectores de actividad económica; tampoco en todos los niveles gerenciales (Schwab, 2016).[1] El uso intensivo de la tecnología trajo consigo la necesidad de saber aprovechar correctamente el potencial que puede trasladar a la cadena de valor y a los procesos estratégicos de la organización. Aquí comienza el proceso de transformación digital (Rogers, 2016),[2] como un abordaje personal y coordinado de todos los miembros de una organización, mediante la comprensión, el uso y la internalización de lo que verdaderamente significa incorporar innovaciones físicas e inmateriales al trabajo.

Para que este proceso comience hace falta no solo el apoyo de la alta gerencia, sino también el convencimiento de la necesidad de cambiar estructuralmente el estado de las cosas en la organización. Se requiere un «acelerador» que inunde las estructuras organizacionales con el combustible necesario para fomentar la transición. A veces este acelerador no es necesariamente una persona, o un grupo de personas, que impulsa los cambios. También puede ser un acontecimiento interno o externo que obligue a repensar la forma de hacer las cosas; sobre todo si afecta la generación de ingresos y el logro de los objetivos financieros de la organización.

Entre finales de 2019 y comienzos de 2020 la covid-19 modificó las maneras de trabajar, emprender, estudiar, entretener e intercambiar valor en todo el mundo. Fue el principal acelerador de los procesos de transformación digital en la mayoría de las organizaciones que, necesariamente, debieron adaptarse a los nuevos tiempos y formas de mantener en operación el negocio. Uno de sus principales efectos fue la caída del consumo de bienes y servicios, el transporte, la recreación y la economía del ocio, debido a las medidas de distancia interpersonal exigidas para evitar el contagio.

Entonces, para todos, se hizo necesario comenzar a aprender la manera de realizar las labores de la empresa a distancia; se probaron métodos y combinaciones de herramientas que permitieran de manera segura agregar valor desde la virtualidad del teletrabajo, que implica una relación diferente del trabajador con su entorno, sus metas y herramientas. El teletrabajador inició, con su empresa, un proceso de transformación digital con miras de corto plazo, pero con trascendencia de largo plazo en el ejercicio de sus funciones, que pivotan entre la distancia y la presencialidad, según esquemas de presentación interdiaria o semanal, por grupos segmentados en áreas operativas y administrativas.

La pandemia ha logrado acelerar un proceso necesario, que hubiera llegado en otro momento por la velocidad del uso intensivo de la tecnología, pero que se insertó de manera inequívoca en una realidad que ya cambió, y no será la misma de antes. Tampoco lo será el modo de trabajar y crear valor en organizaciones que aprenden y aprovechan las bondades de la tecnología como habilitador de procesos, en un entorno que se encuentra en ajuste por lo extendido de la transición de este proceso de transformación, que no para de retar la capacidad de adaptación de las empresas.

NOTAS

1 Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution: What it means, how to respond.* World Economic Forum. https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/

2 Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia Business School Publishing.

> La pandemia ha logrado acelerar un proceso necesario, que hubiera llegado en otro momento por la velocidad del uso intensivo de la tecnología.

ENDEUDAMIENTO GLOBAL:

LOS RIESGOS DE UNA CRISIS SISTÉMICA

Henrique Ghersi

Muchas empresas recurren al crédito aupadas por un mercado deseoso de prestar. En una economía global propensa al alza en las tasas de interés, esta tendencia puede desembocar en crisis de deuda masivas. ¿Están conscientes los gobiernos y bancos centrales? Pareciera que no.

> Los mercados de capital nunca habían estado tan calientes.
> Eric Platt y otros, *The Financial Times*, 1 de octubre de 2021.

LOS MERCADOS FINANCIEROS de deuda —en los que concurren deudores y prestatarios para concretar transacciones de crédito— continúan presenciando una ola de transacciones imparable. La pandemia ha desatado por variadas razones la fiebre de endeudamiento, que alcanza nuevamente cifras récords este 2021.

El endeudamiento global podría llegar a los 300 billones de dólares. En junio de 2021 las cifras de deuda desagregada por sector eran las siguientes: deuda contraída por gobiernos 86 billones de dólares, deuda empresarial 86 billones (rompe récord nuevamente), bancos e intuiciones financieras 69 billones y hogares 55 billones. Estos números, informados por el Instituto de Finanzas Internacionales, para ser apropiadamente dimensionados, se relacionan con el producto interno bruto: la razón deuda global/PIB mundial. Esta relación alcanzó un récord de 362 por ciento a junio de 2021. Para ponerla en perspectiva, esta razón era de 280 por ciento antes de la crisis de 2008.[1]

La periodista del *Financial Times* Guillian Tett publicó en septiembre un artículo con el siguiente título: «La deuda global está en escalada, y debemos hablar al respecto».[2] Señala acertadamente que este asunto no figura en la agenda de discusión pública. Han sido tantos los acontecimientos relativos a la pandemia que algunos de enorme importancia como este, por sus posibles consecuencias, pasan a un segundo plano. Tett, antropóloga de profesión, lo asemeja a acontecimientos que sufren «silencio social». El silencio social ocurre cuando no se presta atención a un hecho transcendental porque parece moverse muy lentamente (Tett toma el concepto del filósofo francés Pierre Bourdieu). Su postura es que el tema debe llevarse a la agenda pública para emprender, colectivamente, acciones correctivas o preventivas.

Las causas del endeudamiento

Un componente importante del nuevo endeudamiento proviene de la estrategia de las firmas de fijar el costo de su deuda (dadas las bajísimas las tasas de interés) por periodos largos (cinco años o más). Así, durante el primer trimestre de 2021, el volumen de deuda empresarial emitida a tasa fija en Estados Unidos se incrementó en doce por ciento, comparada con el mismo periodo de 2020, mientras que el descenso en la contratación de deuda a tasa variable fue de 33 por ciento.

Henrique Ghersi, profesor adjunto del IESA y socio director de VIPCapital.

Más allá de satisfacer las necesidades de liquidez y de aprovechar la baja histórica de tasas de interés, otro desarrollo paralelo ha alcanzado récords y realimentado la tendencia hacia el crédito: el mercado de fusiones y adquisiciones. Empresas y fondos de inversión de capital, a lo largo de todos los sectores, apalancan la compra de rivales, proveedores o clientes para fortalecer su posición de mercado o desarrollar sinergias. Esta tendencia existía antes de la pandemia y, simplemente, se ha visto potenciada en parte por la disponibilidad de crédito.

El universo de deudores empresariales es heterogéneo y complejo. Desde el punto de vista de su fortaleza financiera, se segmentan en dos grandes subsectores: grado de inversión (empresas con una calificación crediticia sólida) y alto rendimiento (deudores con débil y en algunos casos dudosa capacidad de repago de sus deudas). Como es de esperarse, el mercado de emisores de alto rendimiento es el más vulnerable a situaciones o acontecimientos adversos de mercado. Estos emisores son objeto de seguimiento de analistas, inversionistas y bancos centrales; en ellos se concentra un componente importante de la investigación sobre fuentes de inestabilidad sistémicas.

A pesar de su débil calidad crediticia, el mercado de deudores de alto rendimiento también experimenta un crecimiento notable, que alcanza 352.000 millones de dólares en Estados Unidos hasta el 30 de septiembre de 2021 y supera en siete por ciento el monto observado durante los primeros tres trimestres de 2020 (el cual alcanzaba ya cifras récord). Sin duda, detrás de estos volúmenes existe un mercado de inversionistas ávidos, con mucha liquidez y apetito, que adquiere estos títulos debido al rendimiento que ofrecen. El legendario gerente de inversiones Dan Fuss afirmó recientemente que los inversionistas se han vuelto insensibles al riesgo: dejan de lado las «buenas prácticas de prudencia y cautela» en su afán de obtener rendimientos atractivos en el sector de alto rendimiento.[3]

Esta situación de endeudamiento excesivo conlleva riesgos que pueden causar crisis sistémicas con consecuencias impredecibles. Entre las causas de este endeudamiento se encuentran las siguientes:

- Abundante liquidez: los bancos centrales han inyectado liquidez monetaria a los mercados, primordialmente por medio de la compra de títulos de deuda. La Reserva Federal, por ejemplo, ha adquirido bonos y otras obligaciones a un promedio de 120 billones de dólares por mes. No obstante, la recuperación económica ha llevado a reducir el monto mensual de compras en 15 billones a partir de noviembre, lo cual augura un reducido intervencionismo estatal y un alza progresiva de las tasas. Los mercados ya toman nota de este hecho.
- Percepción de operaciones de rescate: la pandemia ha marcado un antes y un después en cuanto a ayuda y rescate de los Estados a hogares y empresas. Los paquetes de apoyo se han manifestado en la trasferencia directa de dinero a los bolsillos de las personas en Estados Unidos y en la facilidad de endeudamiento a empresas medianas y pequeñas en montos sin precedentes, calculados en 3,3 billones de dólares por la Oficina de Investigación Financiera del Congreso, con una eficacia incuestionable al momento de paliar la crisis.[4] No obstante, existe el riego de que la percepción de ayudas y planes de rescate se haga recurrente, lo cual es pernicioso porque deudores y bancos podrían seguir transando operaciones de crédito que en otros tiempos simplemente no serían viables.

Los gobiernos de países avanzados reconocen que la política fiscal y monetaria puede haberse agotado. De hecho, toda la ayuda provista debe ser paulatinamente retirada y el endeudamiento de los gobiernos del primer mundo y de mercados emergentes normalizado en forma ordenada en el tiempo.

Contagio

La crisis financiera de 2008-2009 dejó no solo secuelas, sino también enseñanzas sobre los mecanismos de transmisión de la crisis; primero en el sector bancario y luego en el sector real. Mostró lo susceptible que puede ser el sistema financiero mundial al riesgo de contagio. En aquel entonces, cuando la firma financiera Lehman Brothers se acogió al capítulo de bancarrota, los mercados reaccionaron con un choque de iliquidez y liquidación de activos que se propagó a lo largo de la red bancaria, y produjo luego una paralización del crédito

Un componente importante del nuevo endeudamiento proviene de la estrategia de las firmas de fijar el costo de su deuda (dadas las bajísimas las tasas de interés) por periodos largos (cinco años o más).

que afectó directamente al sector empresarial. Este fenómeno impulsó amplias medidas de regulación y supervisión que se manifestaron en exigentes requisitos de recapitalización de la banca, dado que el patrimonio representa el primer amortiguador de choques de iliquidez e insolvencia como el ocurrido en 2009.

El fenómeno de contagio se amplifica ante la percepción de una inminente ola de insolvencias. En finanzas, el comportamiento de los agentes es pendular: no solo se autoalimenta el temor de los inversionistas en épocas de crisis sino que se va al otro extremo en tiempos de auge o apoyo ilimitado de gobiernos. En el primer caso se activa una realimentación negativa que se amplifica y ocasiona enormes pérdidas e insolvencias bancarias y empresariales.

La interrelación e interdependencia de bancos, inversionistas y empresas ha aumentado considerablemente en los últimos años. El tejido de contratos y flujos financieros —representado por contratos de crédito, derivados financieros, sistemas de pago e inversiones— forma una red intricada y compleja que crece en forma exponencial y aumenta considerablemente la fragilidad del sistema. La complejidad implica que la perturbación en uno o pocos nodos produce un efecto no lineal e impredecible en otras partes del sistema. Un ejemplo clásico es la enorme cantidad de pasajeros varados que se crea cuando un vuelo comercial se retrasa en llegar a un aeropuerto de conexión, y ocasiona pérdidas desproporcionadas a la aerolínea que trata de reubicarlos en vuelos, incluso, de otras aerolíneas. El evento simple (retraso en un vuelo) ocasiona pérdidas cuantiosas en las operaciones de la aerolínea.

Andrew G. Haldane, execonomista jefe del Banco de Inglaterra, ha estudiado la interdependencia de los bancos en el contexto de la crisis de 2008.[5] Encontró que el sistema financiero mundial se ha complejizado en forma exponencial: llega incluso a mostrar características de contagio similares a las de una pandemia (como la del covid-19). Un banco en situación de estrés financiero se convierte en un transmisor de insolvencia a lo largo de la red de bancos. Roberto Rigobón, profesor del MIT y egresado del IESA, también ha investigado el fenómeno de contagio entre deudores soberanos

(gobiernos) en épocas de crisis. Encontró una marcada interdependencia en el acceso a los mercados financieros de países entre los que no parece haber relación comercial ni financiera.[6]

Fragilidad

Un alto grado de endeudamiento de gobiernos y empresas no es de por sí malo; sobre todo en ambientes de bajas tasas de interés como el actual. De hecho, Alemania y Suiza se endeudan a tasas de interés negativas; es decir, cobran a sus inversionistas por el dinero que toman prestado. Ahora bien, en la medida en que una empresa se endeuda excesivamente se vuelve vulnerable ante cambios inevitables en los mercados globales. Por ejemplo, un elemento clave para la empresa en crecimiento es el acceso continuo al financiamiento bancario. Si el acceso se interrumpe súbitamente, el normal desenvolvimiento se afecta, lo que puede erosionar su capacidad de repago de deudas.

Riesgos

El caso de Evergrand, conglomerado chino del sector inmobiliario, es ejemplar. Aun cuando la insolvencia de este gigante pudiese ser fácilmente absorbida por el gobierno chino (mediante una operación de rescate), la percepción que muchos actores del sector en el país asiático corran igual suerte dispara alarmas entre inversionistas.

El sector inmobiliario chino es un caso de estudio interesante. Aupada por una demanda inusitada de millones de familias de clase media, la construcción de viviendas en ese país no ha logrado satisfacer este floreciente mercado. Las principales ciudades han experimentado crecientes grados de urbanización, en un contexto en el que el ingreso promedio de las familias ha crecido rápidamente. Los promotores y constructores han recurrido a los mercados de deuda para contratar ingentes montos de crédito. Para septiembre de 2021 se hablaba de la burbuja inmobiliaria china.

La historia se repite: lo que comienza con un evento presumiblemente aislado (Evergrande) se traslada a otras empresas que ven su acceso al crédito abruptamente interrumpido y sus reservas de caja rápidamente erosionadas. En un intento desesperado de liquidar propiedades (activos reales) para cumplir sus compromisos financieros y concluir los proyectos en ejecución, produce un descalce entre sus activos y pasivos. Los primeros —valor de bienes inmuebles— se desploman producto del estallido de la burbuja, mientras que sus obligaciones y pasivos se mantienen a su valor contractual. Todo esto revela la fragilidad de los mercados ante eventos aislados que producen un efecto multiplicador en presencia de la perniciosa realimentación negativa.

Lo que ocurre en un subsector, como el inmobiliario de un país como China, rápidamente se reproduce en otros sectores y geografías, catalizado sobre todo por el poder de la información que hoy trasciende fronteras y mercados en cuestión de segundos. La noticia viaja y se manifiesta en los monitores de Bloomberg y Reuters, y se hace universal. Los medios de comunicación y las redes sociales amplifican el ruido y causan alarma y pánico.

A pesar del silencio social en el cual está sumido el asunto del explosivo endeudamiento mundial, los artículos de investigación académica y los reportes de analistas especializados resaltan con mayor frecuencia términos como inestabilidad, fragilidad y vulnerabilidad al referirse al sistema financiero mundial. Inversionistas, bancos y formuladores de política deben adelantarse y adoptar acciones preventivas, dadas las posibles consecuencias de una crisis sistémica.

NOTAS

1 Ranasinghe, D. (2021, 14 de septiembre). Global debt is fast approaching record $300 trillion – IIF. *Reuters*. https://www.reuters.com/business/global-debt-is-fast-approaching-record-300-trillion-iif-2021-09-14/

2 Tett, G. (2021, 16 de septiembre). Global debt is soaring—and we need to talk about it. *Financial Times*. https://www.ft.com/content/be32e263-0d55-4df4-a214-855bcad2c60d

3 Wigglesworth, R. (2021, 19 de noviembre). Bond investors numb to risk, says 'scared' veteran Dan Fuss. *Financial Times*. https://www.ft.com/content/50e1c3c1-8922-40d2-9c95-737fb5bb8ad0?shareType=nongift

4 Office of Financial Research. (2021). *Annual report to Congress 2021*. https://www.financialresearch.gov/annual-reports/files/OFR-Annual-Report-2021.pdf#page=26

5 Haldane, A. G. (2009, 28 de abril). *Rethinking the financial network*. Bank of England. https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/speech/2009/rethinking-the-financial-network.pdf?la=en&hash=9ADEE0CD6B00A8136BE74046C6B602B74A1B6EC1

6 Rigobón, R. (2019). Contagion, spillover, and interdependence. *Economía, 19*(2), 69-100. https://www.jstor.org/stable/26628926

> En finanzas, el comportamiento de los agentes es pendular: no solo se autoalimenta el **temor** de los inversionistas en épocas de crisis sino que se va al otro extremo en tiempos de **auge** o apoyo ilimitado de gobiernos.

EDUCACIÓN FINANCIERA: UNA ASIGNATURA PENDIENTE EN VENEZUELA

La educación financiera ofrece las herramientas necesarias para llevar a cabo una gerencia apropiada de las finanzas personales. Una buena vida financiera es uno de los factores que más contribuyen al bienestar de por vida.

Gabriel Bravo, Urbi Garay y Eduardo Guevara

EN LO QUE VA DE SIGLO algunos países de América Latina y el Caribe, así como del resto del mundo, han realizado esfuerzos crecientes dirigidos a educar e incluir financieramente a su población, especialmente durante la última década. Tales esfuerzos han sido realizados tanto por el sector privado como el público, con casos exitosos de políticas públicas en Brasil, México y Uruguay, entre otros países latinoamericanos.

¿Qué es la educación financiera? ¿Cómo se mide? ¿Por dónde empezar? ¿Cuáles son algunos aspectos clave para promover la educación financiera en Venezuela?

¿En qué consiste la educación financiera?

La educación financiera consiste en «proveer la información y los conocimientos, así como ayudar a desarrollar las habilidades necesarias para evaluar las opciones y tomar las mejores decisiones financieras», según la Comisión Federal de Estados Unidos para la Educación Financiera. Esta educación permite a las personas entender el funcionamiento del dinero y proporciona las herramientas necesarias para llevar a cabo una gerencia apropiada de las finanzas personales.[1]

Cuando un individuo adquiere educación lo hace, por lo general, con el objetivo de tomar decisiones que sean lo más acertadas posibles. La instrucción financiera no se limita a los aspectos cuantitativos inseparables de las finanzas. Es necesaria la práctica, lo que implica hábitos, constancia y disciplina; es decir, habilidades de índole cualitativa. La educación financiera abarca seis tipos de factores:

1. Habilidades fundamentales: pueden ser tanto cognitivas (trazado de metas, planificación a corto y largo plazo, y autocontrol) como concretas (matemática y definiciones básicas de economía).
2. Conceptos clave y habilidades específicas: incluye prácticas tales como elaboración de presupuestos, control de gastos y destino de los fondos para el ahorro, créditos y endeudamiento, impuestos, seguros, operaciones financieras con la banca y fraude.

Gabriel Bravo, director de producto de Val-u y profesor de finanzas en la Universidad Católica Andrés Bello.
Urbi Garay, profesor y director de Investigaciones, IESA.
Eduardo Guevara, director de operaciones de Val-u.

3. Oportunidades: acceso a productos financieros tales como cuentas de ahorro, tarjetas de débito, tarjetas de crédito y mercados, mediante la elaboración de una cartera de inversión. Este «puente» entre las instituciones y las personas resulta clave para aplicar los conocimientos adquiridos.
4. Factores psicológicos: el punto medio entre los conocimientos y las habilidades consiste en aspectos específicos del individuo tales como confianza, compromiso de pago y actitud para priorizar necesidades y aplicar efectivamente las herramientas financieras al tomar decisiones.
5. Comportamientos financieros: productos del conocimiento y muy relacionados con la psicología del individuo, resultan beneficiosos al hacer seguimiento a las inversiones, pagar deudas o manejar presupuestos.
6. Aprendizaje experimental: existe una relación entre las habilidades, los conocimientos y el comportamiento individual, por lo que resulta fundamental unir estos tres elementos con experiencias que provean información suficiente para refinar las decisiones.[2]

¿Cómo se mide el grado de instrucción financiera de una población?

Se pueden distinguir tres dimensiones en la medición de las capacidades financieras (instrucción financiera) de las personas: conocimientos (cognición), actitudes (disposición), y comportamientos.[3]

En líneas generales, aunque ha habido algunas mejoras en las capacidades financieras de la población durante la última década, algunos estudios de CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos arrojan que los países latinoamericanos siguen por detrás de los desarrollados. Esto es así, especialmente, en lo que se refiere al comportamiento financiero, definido como una medida cercana a la buena salud financiera que puede tener una persona.[4] En cuanto a conocimientos y actitudes, y aunque parezca contraintuitivo, en algunos casos los países de América Latina superan a los desarrollados. Esto ocurre a pesar de lo poco que se ha avanzado en la actualización de los programas de las escuelas y universidades durante las últimas décadas, y refuerza otro hallazgo importante: del saber a la acción existe una brecha apreciable.

En la evaluación general, que incluye las tres dimensiones (conocimientos, actitudes y comportamientos), Chile y Bolivia son los países más destacados, con puntajes de 13,9 y 13,7, respectivamente, sobre un total de 21 puntos. Argentina y Paraguay obtuvieron los menores puntajes (11,4 y 10,5, respectivamente). El promedio de los países latinoamericanos iguala al de los países del G20: 12,7.

Lamentablemente estos estudios no reportan datos sobre la situación actual (o de los últimos años) en Venezuela. Es necesario establecer mecanismos de cooperación entre el gobierno nacional, los bancos de desarrollo, las entidades privadas y demás instituciones para medir, analizar los resultados, tomar decisiones y actuar para mejorar la educación y la inclusión financiera de los venezolanos.

¿Qué pasa con los estudiantes?

Los resultados del Programa de la OCDE para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés), muestran que el desempeño de los países latinoamericanos en cuanto a competencias financieras está por debajo del promedio de la OCDE. En particular, Brasil (43), Chile (30), Perú (46) y Colombia (57) registraron mayores porcentajes de estudiantes que no alcanzaron un nivel básico de competencias financieras, muy superiores al promedio de la OCDE, ubicado en apenas 22. Estos resultados son de 2018, excepto el caso de Colombia (2012), por lo que puede haber algún avance desde esas fechas.[5] Sin embargo, no deja de ser preocupante saber que, en aquel momento, algunos países latinoamericanos duplicaban y casi triplicaban este indicador con respecto a los de la OCDE. En el caso particular de Venezuela, donde el acceso a la educación financiera ha sido escaso, la situación pudiera ser incluso peor.

Los padres deberían considerar que la educación financiera es tan importante como la académica.

Más allá de los esfuerzos del sector privado y de organizaciones no-gubernamentales en lo que respecta tanto a educación como a inclusión financiera, es necesario que el sector público cree y ejecute estrategias nacionales de educación e inclusión financiera que contribuyan al desarrollo de este tipo de competencias, no solo en estudiantes, sino en todos los grupos que componen la sociedad.

Habilidades blandas y poblaciones vulnerables

Es conveniente destacar el impacto positivo que tienen tanto las habilidades numéricas como las llamadas habilidades «blandas» (liderazgo, comunicación, negociación, entre otras) en el proceso de pensamiento que lleva a buenas decisiones financieras. ¿Por qué? Porque permite a las personas entender mejor los productos y hábitos financieros que tienen a su disposición; específicamente, los beneficios y riesgos asociados con cada uno de ellos, así como la conveniencia de elegir uno u otro.

Algunos estudios de la OCDE han mostrado que los adultos jóvenes (19 a 25 años) en países como Ecuador, México y Perú tienen mayores competencias en lectura, matemática y ciencia que los adultos mayores (más de 60 años).[6] Estos últimos forman un segmento poblacional vulnerable. Por eso es importante que los esfuerzos dentro y fuera del sistema educativo formal, en todas sus dimensiones, estén dirigidos a llevar la educación financiera a todas las personas, de cualquier edad y característica socioeconómica, como un aspecto fundamental para el desarrollo y el crecimiento de la economía, el mejoramiento de la calidad de vida y la reducción de la desigualdad en la población. La falta de alfabetización financiera está relacionada con una serie de comportamientos crediticios negativos, que incluyen la morosidad hipotecaria y el endeudamiento a altas tasas de interés.[7]

¿Cuáles temas deberían enseñarse?

Es necesario elaborar programas de formación financiera que puedan beneficiar a cualquier estudiante, según sus objetivos, necesidades, aspiraciones y recursos actuales. Un curso o programa básico sobre finanzas personales debería abarcar seis temas principales:

1. Principios de economía: una introducción que incluya el estudio del comportamiento de los agentes económicos, aspectos microeconómicos (oferta y demanda) y macroeconómicos (flujo circular de la renta, agregados e indicadores macroeconómicos, mercados y políticas fiscales y monetarias), y el proceso de creación del dinero.

2. Contabilidad financiera: manejo de la información contable, registro de transacciones económicas y la ecuación contable, elaboración e interpretación de estados financieros (resultados y situación financiera) y cálculo de indicadores financieros.
3. Matemática financiera: la teoría del valor del dinero en el tiempo y el costo de oportunidad, riesgo y rendimiento, sistemas financieros (interés simple y compuesto), cálculo del valor futuro y presente de operaciones financieras básicas y manejo de las tasas de interés.
4. Gestión financiera y elaboración de presupuestos: cálculo del flujo de caja, ahorro, inversión y planes de consumo, elaboración de presupuestos y establecimiento de metas, los mercados de renta fija y renta variable, carteras de inversión, uso de hojas de cálculo para la elaboración de formatos y simulaciones de juegos de inversión.
5. Gestión de créditos y préstamos: aspectos generales del crédito, características y tipos, instrumentos de crédito, elaboración de tablas de amortización y gestión de riesgos.
6. Marco legal y regulaciones: leyes y aspectos tributarios propios de cada país.

¿Por dónde empezar?

Un número creciente de países ha incluido la educación financiera en los planes de estudio escolares. Sin embargo, aún existen barreras que deben superarse. Los países más exitosos en proporcionar educación financiera efectiva a sus poblaciones han adoptado las siguientes estrategias:[8]

1. La educación financiera en las escuelas ha sido parte de una estrategia nacional coordinada capaz de garantizar la relevancia y la sostenibilidad a largo plazo.
2. El contenido debe cubrir conocimientos, habilidades, actitudes y valores, y debe haber un marco de aprendizaje (nacional o regional) que establezca metas, aprendizaje, contenido, resultados, enfoques pedagógicos, financiación y planes de evaluación.
3. La educación financiera debe introducirse desde el comienzo de la escolaridad formal y continuar hasta el final del tiempo en la escuela. Según la psicóloga Mary Gresham, la educación financiera debería comenzar tan pronto como los niños sean conscientes del concepto de dinero (generalmente entre los cuatro y cinco años de edad). Además, los padres deberían considerar que la educación financiera es tan importante como la académica. Para que las lecciones de dinero sean asimiladas realmente, los niños deben tener cierto control y participación en las decisiones. Por ello, Gresham recomienda que se le dé una mesada al niño y se le pida que la divida en cuatro categorías: gastar, ahorrar, regalar e invertir. Finalmente, se recomienda que los niños usen las mismas aplicaciones de finanzas personales que usan sus padres.[9]
4. La educación financiera debe ser una parte fundamental del plan de estudios escolar. La educación financiera puede enseñarse como una asignatura independiente, aunque ello no es necesario. También se sugiere integrar la educación financiera en otras materias como economía, matemática o ciencias sociales.[10]
5. Los maestros deben estar adecuadamente capacitados y dotados de recursos, y deben recibir apoyo y capacitación continuos para enseñar educación financiera.
6. Es necesario evaluar el progreso de los estudiantes y reconocer sus logros.

Para poner en perspectiva la puesta en práctica de planes de educación financiera considere el caso de Estados Unidos. En ese país, 25 estados introdujeron en 2021 legislación sobre educación en finanzas personales.[11] El impacto económico de la pandemia ha arrojado luz sobre la importancia

La educación financiera puede enseñarse como una asignatura independiente, aunque ello no es necesario. También se sugiere integrar la educación financiera en otras materias como economía, matemática o ciencias sociales.

de la educación en finanzas personales. Datos preliminares sugieren que quienes contaban con mayor educación financiera fueron capaces de capear mejor los adversos efectos económicos que ella causó. Además, siete estados en Estados Unidos ya tienen lo que algunos denominan el «estándar de oro» de la educación escolar en finanzas personales: un curso independiente centrado en finanzas personales y que dura medio semestre.

La educación financiera es una asignatura pendiente en Venezuela. Cada año que pasa, el país se rezaga aún más con respecto a Latinoamérica y al resto del mundo. Una buena vida financiera es uno de los factores que más contribuyen al bienestar de por vida.

NOTAS

1 U.S. Financial Literacy and Education Commission. (2006). *The National Strategy for Financial Literacy,* p. v.

2 Brookings Institution. (2018). *A review of large-scale youth financial literacy education policies and programs.* https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2018/10/ES_20181001_Financial-Literacy-Review.pdf

3 Grifoni, A., Mejía, D., Morais, S., Ortega, S. y Roa, M. J. (2020). *Estrategias nacionales de inclusión y educación financiera en América Latina y el Caribe: retos de implementación.* Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y CAF-Banco de Desarrollo de América Latina. http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1605

4 Arellano, A., Cámara, N. y Mejía, D. (2019, 30 de agosto). *Vulnerabilidad financiera y comportamiento del consumidor: el papel de la salud financiera.* BBVA Research. Documento número 19/11. https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/vulnerabilidad-financiera-y-comportamiento-del-consumidor-el-papel-de-la-salud-financiera/

5 CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Estrategias nacionales de inclusión y educación financiera en América Latina y el Caribe:retos de implementación.*

6 CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020).

7 Hastings, J., Madrian, B. y Skimmyhorn, W. (2013). Financial literacy, financial education, and economic outcomes. *Annual Review of Economics,* 5(1), 347-373. https://doi.org/10.1146/annurev-economics-082312-125807

8 Organisation for Economic Co-operation and Development e International Network on Financial Education. (2012). *Financial education in schools.* https://www.oecd.org/finance/financial-education/FinEdSchool_web.pdf

9 Hill, S. (2021, 21 de marzo). How to teach your kids about money. *Wired.* https://www.wired.com/story/how-to-teach-your-kids-about-money/

10 Organisation for Economic Co-operation and Development International Network on Financial Education. (2012).

11 Reinicke, C. (2021, 3 de junio). *25 states have introduced personal finance education legislation so far this year.* CNBC. https://www.cnbc.com/2021/06/03/25-states-have-introduced-personal-finance-education-bills-this-year.html

¿ESTÁ EL EFECTIVO CONDENADO A DESAPARECER EN EL FUTURO CERCANO?

Carolina Pagliacci

Varias tendencias reducen el uso del efectivo: innovaciones en medios de pago digitales, temor al contagio durante la pandemia y procesos de desmonetización llevados a cabo por los bancos centrales de algunos países. No obstante, en la Unión Europea ha venido creciendo el efectivo en circulación. El efectivo podrá seguir siendo un medio de pago importante, pero tal vez Venezuela sea una excepción.

EL EFECTIVO consiste en las monedas y los billetes que típicamente sirven como medios de pago para la compra de bienes y servicios. Se le considera dinero porque cumple tres funciones básicas: 1) es una unidad de cuenta (se expresa en las mismas unidades de la moneda que circula en un país y permite registrar el valor de los bienes y servicios transados), 2) es una reserva de valor (físicamente, en condiciones normales, puede preservarse por un tiempo razonable y su valor para realizar compras es idéntico al de la moneda en el que está denominado) y 3) es el medio de pago por excelencia debido a que es universalmente aceptado.

El uso de efectivo y otros medios de pago durante la pandemia

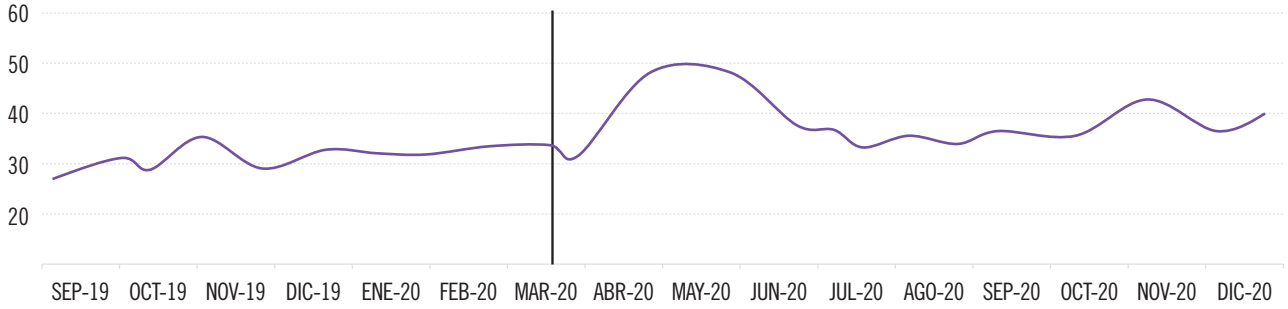
Durante la pandemia ha surgido el temor de que el virus se propague por el contacto con monedas y billetes. Este temor parece haberse registrado de forma más patente en países donde hay una mayor proporción de billetes de baja denominación en circulación, usados típicamente en las transacciones diarias.[1] En los países avanzados este temor ha motivado un menor uso del efectivo. Con base en una encuesta, el Banco Central Europeo reportó que un cuarenta por ciento de las personas entrevistadas redujeron el uso de efectivo por temor a un posible contagio. Otras encuestas realizadas por la Reserva Federal de Estados Unidos y el Banco Central de Canadá llegaron a conclusiones similares.[2]

Esta información y otras novedades en las redes sociales alertaron a los bancos centrales sobre el surgimiento de potenciales problemas en la aceptación del efectivo. Para aumentar la confianza del público en el efectivo, varios bancos realizaron declaraciones públicas de diversa naturaleza. El Banco de Inglaterra señaló que el riesgo de contagio por medio del efectivo era muy bajo, y no mayor que el riesgo de tocar otras superficies comunes como pasamanos, puertas o tarjetas de crédito. El Banco Central de Canadá pidió a los vendedores no rechazar pagos en efectivo. El Banco Central de Suráfrica previno la generalización de esquemas de estafas al asegurar que no retiraría ningún billete en circulación.[3]

Con la pandemia y las medidas de confinamiento aplicadas por los gobiernos también han ocurrido cambios importantes en los hábitos de consumo y pago. Una mayor proporción del consumo se ha canalizado por comercio electrónico, pese a la reducción generalizada del consumo de los países. Esta redistribución ha causado un incremento en el uso de medios de pago digitales remotos (aquellos realizados en internet). Según estadísticas suministradas por el Banco Internacional de Pagos (BIS, por sus siglas en inglés), la proporción de pagos remotos con respecto al total de pagos realizados para el consumo ha aumentado sostenidamente.[4]

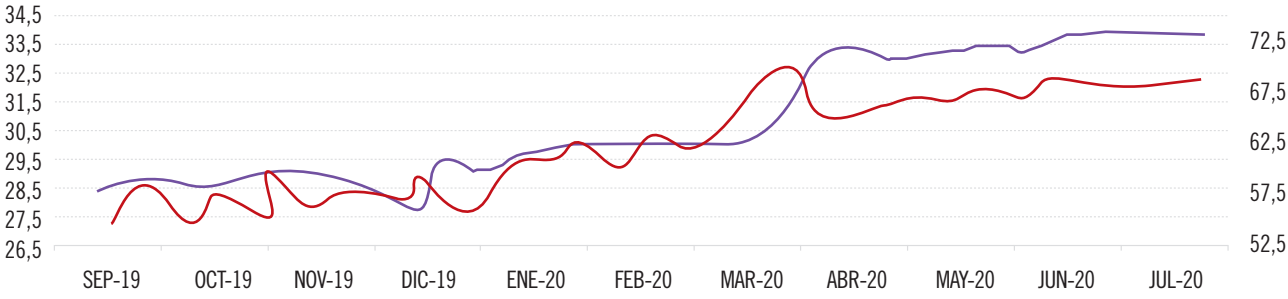
Carolina Pagliacci, profesora del IESA.

Proporción de los pagos remotos con respecto a los pagos realizados para el consumo, septiembre de 2019-diciembre de 2020
(porcentajes)



Nota: la línea negra central es la mediana de la razón del número de transacciones de comercio electrónico con respecto al total de transacciones al detal en una muestra de 18 países.
Fuente: Bank of International Settlements. (2021). *CBDCs: An opportunity for the monetary system.* BIS Annual Economic Report. https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2021e3.pdf

Transacciones sin contacto con respecto al total de las transacciones realizadas con tarjetas, septiembre de 2019-junio de 2020
(porcentajes)



Nota: la línea roja (eje izquierdo) usa la información de países inscritos en el Comité de Pagos e Infraestructura de Mercados del BIS y la línea azul (eje derecho) la información de otros países.
Fuente: Bank of International Settlements. (2020). *Central banks and payments in the digital era.* BIS Annual Economic Report. https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2020e3.pdf

Durante la pandemia han aumentado las ventas realizadas con tarjetas de débito o crédito en los puntos de venta (POS, en inglés). También se ha registrado un mayor uso de tarjetas «sin contacto», que poseen chips especiales que no requieren que se las inserte en los terminales del punto de venta. Al respecto, un estudio de un banco suizo encontró que la introducción de tarjetas sin contacto ha contribuido a explicar la reducción del uso del efectivo y del número de veces que sus usuarios realizan retiros en cajeros automáticos.[5] Según estadísticas presentadas por el BIS, la proporción de transacciones sin contacto —con respecto al total de las transacciones realizadas en una red internacional de tarjetas— aumentó de forma considerable a partir de enero de 2020, cuando la Organización Mundial de la Salud declaró la covid-19 una emergencia de la salud pública de preocupación internacional.

Desmonetización forzosa: dos anomalías

El efectivo tiene una ventaja: los bancos centrales lo ofrecen de manera irrestricta. Estos organismos se ajustan a las necesidades de efectivo, y ponen en circulación la cantidad de monedas y billetes que los consumidores (el público) demandan en los bancos y sus cajeros automáticos. En la jerga de los economistas, la oferta de efectivo de los bancos centrales es totalmente elástica.

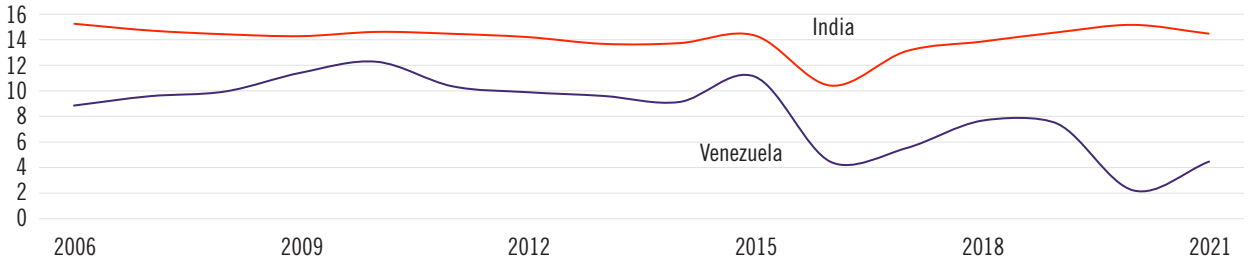
En la historia reciente se encuentran dos países cuyos bancos centrales decidieron «desmonetizar» el efectivo de forma forzosa: India y Venezuela. En el caso de la India, en noviembre de 2016 su primer ministro anunció que se sacarían de circulación los dos billetes de mayor denominación, que representaban el 24 por ciento del total de billetes, pero el 86 por ciento del valor del efectivo en circulación. Estos billetes permitían la mayoría de las transacciones en efectivo. Asimismo, el efectivo representaba aproximadamente un 14 por ciento del acervo de dinero de la economía; es decir, el dinero creado por el Banco Central y el sistema financiero. Las motivaciones para tal medida eran fundamentalmente tres: 1) estos billetes representaban una porción importante del efectivo utilizado en actividades ilegales y para la evasión de impuestos, 2) eran billetes muy propensos a falsificarlos y 3) su circulación ayudaba a financiar actividades terroristas.[6]

En Venezuela, en diciembre de 2016, el presidente de la República hizo un anuncio muy similar al del primer ministro de la India. Se sacó de circulación el billete de mayor denominación, que representaba el 54 por ciento de los billetes y el 76 por ciento del valor del efectivo en circulación. Históricamente, el efectivo en circulación representaba aproximadamente un diez por ciento del total del dinero de la economía.

En la India la proporción del efectivo en circulación se redujo en aproximadamente cuatro puntos porcentuales, mientras que en Venezuela disminuyó casi siete (con respecto al año anterior). Esta última cifra refleja no solo el impacto de la medida anunciada, sino también el efecto de la aceleración inflacionaria durante ese año.

Parte de la merma del tamaño (relativo) del efectivo ocurre porque el Banco Central de Venezuela no logra poner en circulación los suficientes billetes y monedas que el público demanda para realizar compras a precios promedios mayores. En otras palabras, mientras el dinero electrónico contenido en M2 (los depósitos) crece automáticamente con la inflación, la cantidad de efectivo depende de la diligencia del Banco Central para imprimir nuevos billetes y acuñar monedas. La falta de diligencia ocurre no solo por los extensos tiempos operativos que se requieren para producir el nuevo efectivo, sino también por

Proporción del efectivo con respecto al total de dinero, 2006-2021
(porcentajes; M2 para Venezuela y M4 para la India)



Nota: los datos de 2021 corresponden al mes de septiembre para ambos países.
M2: monedas y billetes en poder del público y depósitos a la vista y a plazo.
M4: M2 más cesiones temporales, participaciones en fondos del mercado monetario, instrumentos del mercado monetario, valores de renta fija de hasta dos años, pagarés, bonos y letras del Tesoro.
Fuentes: Banco de la Reserva de la India: «Money stock measures». https://rbi.org.in/Scripts/BS_ViewBulletin.aspx?Id=20882
Banco Central de Venezuela: «Liquidez monetaria». http://www.bcv.org.ve/estadisticas/liquidez-monetaria

la potencial falta de recursos financieros para adquirir insumos importados, como tinta y papel. Debido a la aceleración de la inflación en 2017 y la hiperinflación en 2018, la desmonetización del efectivo en Venezuela solo se revirtió parcialmente con la reconversión monetaria de agosto de 2018. No obstante, durante los años 2020 y 2021 la desmonetización volvió a exacerbarse debido a las potenciales restricciones financieras del Banco Central y la pandemia. Faltaría por observar en qué medida la nueva reconversión, ocurrida en octubre de 2021, permitirá recuperar los anteriores niveles de monetización.

A partir de 2017 la trayectoria del efectivo en ambos países ha sido diferente. Mientras que en la India se produjo una remonetización progresiva gracias a la introducción de nuevos billetes y monedas, en Venezuela la tendencia del efectivo ha sido decreciente. El efectivo lo utiliza mayormente la población no bancarizada y que se dedica a actividades informales (aunque no necesariamente ilegales). Se calcula que el sector informal en la India contribuye un ochenta por ciento del empleo y un 44 por ciento del producto interno bruto.[7] Por lo tanto, fueron las personas no bancarizadas las que asumieron los mayores costos de la desmonetización, pues su consumo y sus ingresos se redujeron.[8]

Para la India, el mayor impacto se observa en los hábitos de pago.[9] Con la desmonetización, los retiros en los cajeros automáticos disminuyeron a la mitad y, simultáneamente, las formas de pagos alternativas —aplicaciones en teléfonos móviles (monederos electrónicos) y tarjetas bancarias en los POS— se duplicaron. En el caso venezolano, no existen estadísticas formales sobre los cambios en el uso de medios de pago digitales, pero todo apunta a un incremento de su uso a partir de 2016. Asimismo, la dolarización progresiva de la economía ha venido acompañada de una mayor disponibilidad de efectivo en dólares, que ha sustituido parcialmente al efectivo en bolívares.

Según estadísticas del Banco Mundial, recopiladas con encuestas en casi 160 países, en Venezuela el porcentaje de personas mayores de quince años con cuentas en entidades bancarias pasó de 57 por ciento en 2014 a 73 por ciento en 2017.[10] Asimismo, la proporción de personas que pagaron en línea sus compras en internet era de 73 por ciento en 2017 y el porcentaje de personas que hicieron o recibieron pagos digitales pasó de 49 por ciento en 2014 a 69 en 2017. Esto pone a Venezuela en una posición ventajosa con respecto a América Latina donde, por ejemplo, en 2017, el 53 por ciento de las personas tenían cuentas bancarias, el 57 por ciento pagaban en línea y el 45 por ciento realizaban o recibían pagos digitales. En otras palabras, en Venezuela, la desmonetización seguramente implicó costos en términos de ingresos no percibidos y consumos no realizados, pero también condujo a una mayor bancarización y un mayor acceso a medios de pago digitales. También en la India el indicador de bancarización es alentador: el ochenta por ciento de las personas poseen cuentas en entidades financieras.[11]

El futuro del efectivo

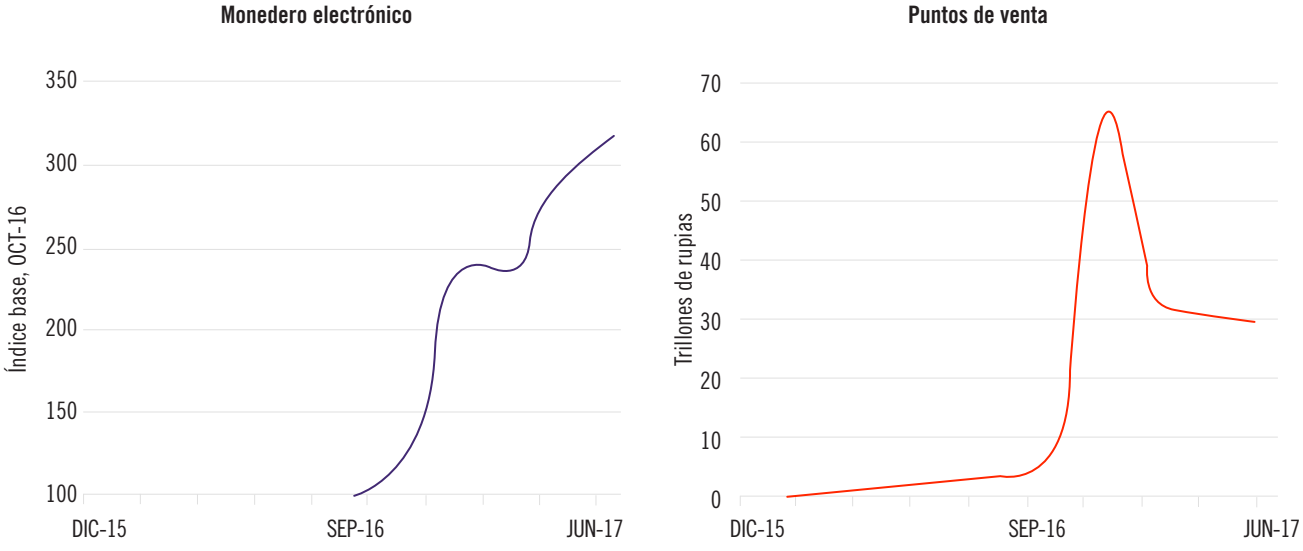
Si se pone el foco en los efectos recientes de la pandemia y las desmonetizaciones forzosas, pareciera claro que el efectivo, más temprano que tarde, está condenado a desaparecer. Numerosas innovaciones tecnológicas permiten sustituir el efectivo como medio de pago; por ejemplo, tarjetas de débito, tarjetas de crédito, plataformas de pago para comercio electrónico y aplicaciones o billeteras electrónicas operadas con celulares. También existe la posibilidad de que los bancos centrales emitan la versión digital del efectivo CBDC (por sus siglas en inglés).

El final del efectivo pareciera inevitable. Sin embargo, el efectivo siempre ha sido una reserva de valor en momentos de mucha incertidumbre. Ante acontecimientos inesperados que motiven una percepción borrosa del futuro, las personas tienden a demandar efectivo como un seguro para el consumo. Asimismo, el efectivo es y ha sido también el medio de pago preferido por las personas mayores, y las que participan en la economía informal o en las actividades ilegales. Estos elementos contribuyen a que las personas sigan prefiriendo efectivo.

En la historia reciente de la Unión Europea se ha observado una disminución del uso del efectivo para las transacciones de consumo. Pero la cantidad de efectivo —como proporción del dinero en circulación— ha aumentado de forma sostenida. Este contraste de tendencias ha dado origen a la «paradoja del efectivo». Estudios del Banco Central Europeo han señalado que la paradoja se explica parcialmente por la demanda de efectivo proveniente de economías inestables fuera de la UE, que utilizan el euro como reserva de valor y medio de pago. Se calcula que esta demanda puede explicar entre treinta y cincuenta por ciento de la demanda total del efectivo en circulación.[12] En la Unión Europea las personas usan el efectivo como reserva de valor: lo almacenan ante situaciones inciertas.

La adopción de las innovaciones tecnológicas que permiten sustituir el efectivo como medio de pago ha sido, hasta ahora, heterogénea. Por lo tanto, en un futuro cercano, solo algunos países las usarán masivamente. En cuanto a las CBDC, su adopción global coordinada pareciera aún más lejana.

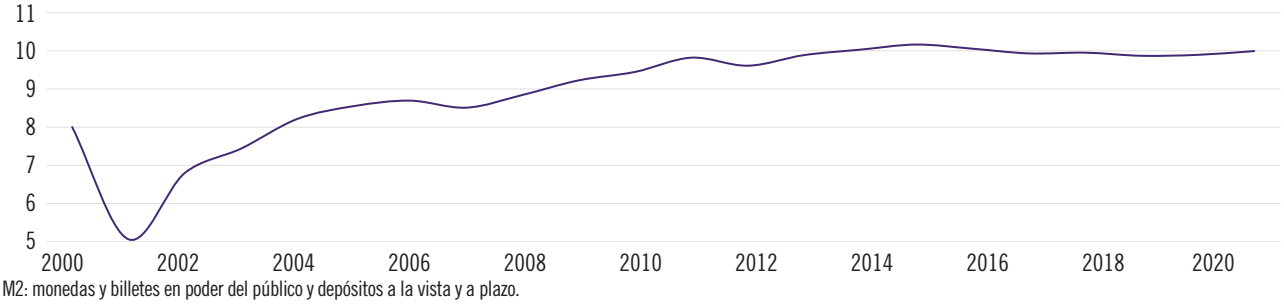
Uso de medios de pagos digitales en la India, enero de 2016-julio de 2017



Fuente: Chodorow-Reich, G., Gopinath, G., Mishra, P. y Narayanan, A. (2020). Cash and the economy: Evidence from India's demonetization. *The Quarterly Journal of Economics,* 135(1), 57-103.

Proporción del efectivo con respecto al total de dinero (M2) en la Unión Europea, 2000-2021

(porcentajes)



M2: monedas y billetes en poder del público y depósitos a la vista y a plazo.
Fuente datos: Banco Central Europeo. *Monetary aggregates.* https://sdw.ecb.europa.eu/browse.do?node=9691114

Cuando se balancean los diferentes argumentos pareciera que el efectivo seguirá siendo un importante medio de pago, al menos durante un tiempo considerable. En Venezuela, por el contrario, los argumentos apuntan a que la escasez de efectivo podría ser permanente. Primero, si se mantiene una alta inflación, los costos de imprimir billetes y acuñar monedas suficientes para satisfacer las necesidades del público son muy elevados. Segundo, la cantidad creciente de dólares en efectivo en circulación sustituye parcialmente al efectivo en moneda nacional. Tercero, Venezuela ha desarrollado sustitutos digitales de amplio alcance y ha aumentado la bancarización. En tal sentido se produce una paradoja: pese a la contracción abismal del consumo y la actividad económica de los últimos años, Venezuela pareciera encabezar las estadísticas regionales en el uso de medios de pagos digitales.

NOTAS

1 Auer, R., Cornelli, G. y Frost, J. (2020). *Covid-19, cash, and the future of payments*. BIS Bulletin, (3). Bank of International Settlements. https://www.bis.org/publ/bisbull03.pdf
2 Wisniewski, T., Polasik, M., Kotkowski, R. y Moro, A. (2021). *Switching from cash to cashless payments during the COVID-19 pandemic and beyond*. NBP Working Paper, (337). Narodowy Bank Polski. https://www.nbp.pl/publikacje/materialy_i_studia/337_en.pdf
3 Auer, Cornelli y Frost (2020).
4 Bank of International Settlements. (2021). *CBDCs: An opportunity for the monetary system*. BIS Annual Economic Report. https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2021e3.pdf
5 Brown, M., Hentschel, N., Mettler, H. y Stix, H. (2020). *Financial innovation, payment choice and cash demand: Causal evidence from the staggered introduction of contactless debit cards*. School of Finance Working Paper Series, 2020/02. University of St. Gallen. https://www.alexandria.unisg.ch/260102/
6 Dutta, A. y Kulkarni, K. (2018). Cash shortage and black money: a look at India's 2016 demonetization effect, one year later. *International Review of Business and Economics*, 2(1), 1-6.
7 Chodorow-Reich, G., Gopinath, G., Mishra, P. y Narayanan, A. (2020). Cash and the economy: Evidence from India's demonetization. *The Quarterly Journal of Economics, 135*(1), 57-103.
8 Karmakar, S. y Narayanan, A. (2020). Do households care about cash? Exploring the heterogeneous effects of India's demonetization. *Journal of Asian Economics*, 69, 101-203.
9 Chodorow-Reich, Gopinath, Mishra y Narayanan. (2020).
10 Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S. y Hess, J. (2018). *Global Findex Database 2017: measuring financial inclusion and the fintech revolution*. World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29510
11 Demirguc-Kunt, Klapper, Singer, Ansar y Hess (2018).
12 Lalouette, L., Zamora-Pérez, A., Rusu, C., Bartzsch, N., Politronacci, E., Delmas, M., Rua, A., Brandi, M. y Naksi, M. (2021). *Foreign demand for euro banknotes*. ECB Occasional Paper (253). European Central Bank. http://dx.doi.org/10.2866/965881

LOS MEDIOS DE PAGO DIGITALES: UN ECOSISTEMA EN EXPANSIÓN

La aparición de los medios de pago digitales ha reducido el uso de efectivo. Las criptomonedas deben considerarse como activos riesgosos, pero las monedas digitales emitidas por los bancos centrales sí constituyen medios de pago con importantes potencialidades.

Carolina Pagliacci

EL EFECTIVO es, por excelencia, el medio de pago de acceso universal. No obstante, además del efectivo, hoy existen otros medios de pago que permiten a las personas adquirir bienes y servicios: los medios de pago digitales como, por ejemplo, tarjetas de débito, tarjetas de crédito, plataformas de pago para comercio electrónico y aplicaciones o billeteras electrónicas operadas con celulares. Estos medios de pago usan generalmente el dinero en circulación en la economía —el dinero creado por el banco central y el sistema financiero— y han sido desarrollados principalmente por el sistema financiero, empresas tecnofinancieras (*fintechs*) y compañías de telefonía móvil.

Propiedades de los medios de pago digitales

Los medios electrónicos intentan emular las propiedades del efectivo, especialmente en lo que refiere a su aceptación universal. Estos medios también presentan la propiedad de «escalamiento»: mientras más personas los usen mayores son los beneficios que proveen a la comunidad y, generalmente también, mayores la facilidad y la rapidez con que estos medios se expanden (su acceso y uso se vuelven más universales). Los incentivos para el uso de estos medios de pago aumentan a medida que más personas los adoptan, sin que ello incremente necesariamente los costos de usarlos.[1] Ciertamente, el efectivo también exhibe esta propiedad.

Los medios de pago digitales, a diferencia del efectivo, no son totalmente anónimos. El efectivo no requiere que su portador provea información para utilizarlo, pero los medios de pago digitales requieren, en la mayoría de los casos, que se registre algún tipo de información en los sistemas o plataformas donde operan. Ello no significa que el acceso a esa información sea irrestricto o que cualquier individuo pueda obtenerla libremente.

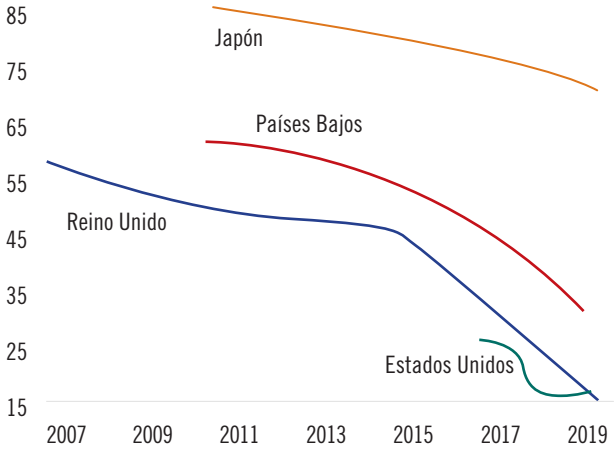
Las innovaciones en medios de pago digitales

Diferentes encuestas de seguimiento de los bancos centrales muestran que, en la última década, la tendencia del uso de efectivo es decreciente respecto del valor total de las ventas al consumidor. Esta tendencia se explica por la introducción de innovaciones tecnológicas en los medios de pago, que han parcialmente reducido el uso de efectivo. En muchos casos, estas innovaciones van de la mano con la masificación de los celulares en todo el mundo, incluso entre los grupos de menores ingresos. Estas innovaciones, sin embargo, no han ocurrido de forma simultánea en todos los países y, en muchos casos, se han originado en regiones o países específicos.

Carolina Pagliacci, profesora del IESA.

Una de las primeras innovaciones en medios de pago digitales surgió en Estados Unidos, a comienzos del siglo XXI, cuando PayPal hizo posibles los pagos del comercio electrónico. Este sistema o plataforma funcionaba como un intermediario entre vendedores y compradores, que mantenía la información bancaria del comprador (tarjeta de débito, crédito o cuenta) fuera del acceso del vendedor para darle mayor seguridad a las compras en línea. Con el tiempo, este servicio ha evolucionado y actualmente, además de facilitar las compras en línea, puede también usarse como una aplicación para teléfonos celulares que permite realizar compras en puntos de venta.

Uso del efectivo en ventas al consumidor en cuatro países desarrollados
(porcentajes)



Fuente: Fuente: Bank of International Settlements (2021). *CBDCs: an opportunity for the monetary system*. BIS Annual Economic Report. https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2021e3.pdf

En China la introducción de medios de pago nacionales para compras en línea comienza en 2004, con la creación de la plataforma AliPay. En 2009, AliPay se transformó en una aplicación para teléfonos celulares que permitía compras en POS. La particularidad de esta aplicación es que permitía hacer pagos, no solo con fondos provenientes del sistema financiero (mediante cuentas o tarjetas), sino también con fondos prepagados en una cuenta AliPay o con préstamos a tasa cero por 41 días. En este último caso, los fondos los suministran otros usuarios del sistema o la propia AliPay.[2]

Estas facilidades permitieron aumentar en poco tiempo la cantidad de usuarios y transacciones por minuto a cifras espectaculares. En 2005 aparece en China WePay, una nueva billetera digital con características similares a las de AliPay, pero integrada a la plataforma social WeChat, que combina funcionalidades de Facebook y Whatsapp.[3] A partir de algunas encuestas realizadas en tres ciudades de China por el Banco Central de Alemania, para 2017 se calcula que un sesenta por ciento de las compras de los consumidores en los puntos de venta se realiza con AliPay y WePay, mientras que apenas un veinte por ciento ocurre en efectivo.[4]

En Alemania un cincuenta por ciento del valor de las transacciones se paga en efectivo, y un 45 por ciento con tarjetas de débito, crédito y transferencias electrónicas. Los medios de pago electrónicos, mediante teléfonos celulares, son incipientes y comenzaron a crecer apenas en 2017. En el comercio electrónico, cerca de un veinte por ciento se liquida con PayPal y el resto con los sistemas (tarjetas y transferencias) de los bancos.[5]

En África, donde el porcentaje de la población sin acceso a servicios bancarios es muy alto, las innovaciones en los medios de pago las introdujeron las grandes compañías telefónicas que operan a lo largo del continente (algunas transnacionales y otras nacionales, como la empresa de telefonía Surafricana MTN). Alrededor del año 2005, en Suráfrica y varios países del África subsahariana, MTN comenzó a desarrollar aplicaciones para sus teléfonos celulares con las que sus usuarios podían enviar dinero, pagar servicios básicos (agua, electricidad...) y comprar tiempo de navegación.[6] Gradualmente, estas aplicaciones expandieron sus funciones hasta convertirse en verdaderas «cuentas móviles» que abarcan una gran diversidad de servicios financieros. Esto ha permitido que muchas personas, inicialmente sin acceso al sistema financiero formal, hoy gocen de servicios financieros móviles formales (*m-banking*). En Kenia el porcentaje de la población que goza de algún servicio financiero formal mediante sus teléfonos móviles pasó de 25 por ciento en 2006 a 75 por ciento en 2016.[7] El importante crecimiento de la telefonía celular financiera ha hecho que algunos gobiernos del área subsahariana vean el cobro de impuestos a estos servicios como una fuente importante de financiamiento. Esto ha conducido al establecimiento de altas tasas impositivas que, de seguir así, podrían eventualmente revertir el crecimiento del sector y tener implicaciones negativas sobre el acceso financiero de la población en estos países.[8]

Criptomonedas: activos riesgosos

Una innovación importante en el panorama financiero internacional es el desarrollo de las criptomonedas. A pesar de la inmensa atracción que el público ha manifestado por esta innovación, el Banco de Pagos Internacionales (BIS, por sus siglas en inglés) ha argumentado por qué las criptomonedas no deben considerarse dinero y constituyen, en realidad, un activo riesgoso.[9]

Actualmente, si bien muchas personas emplean las criptomonedas como medio de pago, teóricamente no exhiben las tres propiedades fundamentales del dinero. No sirven como unidades de cuenta (típicamente están expresadas en sus propias unidades), no son reservas de valor (debido a la gran variabilidad de su precio), ni tienen posibilidad de convertirse en un medio de pago masivo. Mientras que las dos primeras razones son debatibles, y algunas criptomonedas como las «monedas estables» (*stablecoins*) las han superado, los argumentos del BIS se refieren más bien a la operatividad de las criptomonedas. No satisfacen dos propiedades deseables de los medios de pago: no pueden crecer con la economía (no tienen la propiedad de escalamiento) ni, en ciertas circunstancias, aseguran que las transacciones no sean alteradas, revertidas o canceladas (no poseen la propiedad de irreversibilidad).

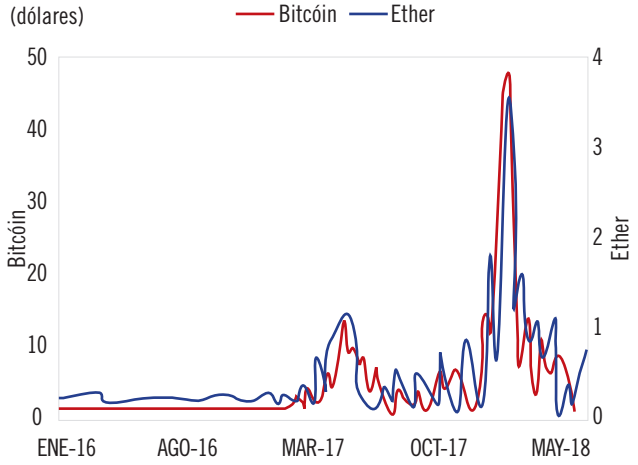
Las criptomonedas operan con tecnología de contabilidad distribuida (DLT, por sus siglas en inglés). De acuerdo con este protocolo, la validación de una transacción ocurre cuando se registra simultáneamente de forma exitosa en los diferentes bloques del libro de contabilidad digital. Esta verificación es, por lo general, descentralizada, y la realizan los mineros o los nodos autorizados en el sistema.

Las criptomonedas, como el bitcóin, no gozan de la propiedad de escalamiento porque, al aumentar el número de usuarios, la plataforma se congestiona, el tiempo de espera para la ejecución de las transacciones se extiende, la tarifa por transacción aumenta y su uso como medio de pago se

desincentiva. El círculo virtuoso (mayor uso-mayor aceptación) que se verifica en otros medios de pago no existe en las criptomonedas.[10] Esta disfuncionalidad ocurre porque la validación descentralizada de las transacciones deja de ser eficiente en la medida en que aumenta el número de usuarios. Las tarifas por transacción de varias criptomonedas se elevan en los períodos de mayor uso. Este proceso descentralizado, además de ser ineficiente, tiene un costo energético (en consumo eléctrico) tremendo.

La descentralización también hace posible revertir una transacción si el bloque en el que se encuentra registrada es sustituido por otro. Esto podría ocurrir cuando un grupo de nodos o mineros coluden para introducir bloques falsos en el sistema.[11] Esta posibilidad, aunque mínima, hace que el principio de irreversibilidad tampoco se satisfaga con certeza.

Tarifas por transacción del bitcóin y ether



Fuente: Bank of International Settlements. (2018). *Cryptocurrencies: looking beyond the hype.* BIS Annual Economic Report. https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2018e5.pdf

La ausencia de las propiedades de escalamiento e irreversibilidad diferencian a las criptomonedas de los medios de pago digitales basados en el dinero creado por los bancos centrales y los bancos del sistema financiero. La regulación, la supervisión y los esquemas de seguros aplicados al sistema financiero promueven la confianza en el dinero y lo convierten en un medio de pago universalmente aceptado. Aún no se ha desarrollado un sistema regulatorio completo sobre las criptomonedas, por lo que la confianza en su funcionamiento es potencialmente baja.

Todo lo anterior apunta a caracterizar las criptomonedas como una inversión de alto riesgo, más que como un medio de pago. El riesgo lo ocasiona, entre otras cosas, la importante fluctuación de sus precios, lo que implica que, en un breve período, y con cierta probabilidad, un monto de dinero invertido no necesariamente pueda recuperarse.

Una promesa: monedas digitales emitidas por bancos centrales

Las monedas digitales emitidas por los bancos centrales (CBDC, por sus siglas en inglés) son, más que una nueva forma de dinero, la alternativa digital al efectivo. Si bien las CBDC no se han adoptado ampliamente (con excepción de algunas pruebas piloto), la discusión sobre sus características ha sido intensa.

El BIS ha establecido algunos elementos fundamentales para su diseño en varios documentos. El objetivo de las CBDC no es sustituir, sino acompañar, los medios de pago digitales desarrollados por el sector privado (sector financiero, compañías telefónicas o tecnofinancieras en general). Por lo tanto, se perfilan como medios de pago digitales ofrecidos por el sector público, que deberían ser seguros, eficientes (de bajo costo) e inclusivos. Idealmente deben preservar las características del efectivo: su valor debe ser inferior al de los depósitos, deben tener una baja huella energética y deben facilitar los pagos entre países.[12]

A diferencia de las criptomonedas, las CBDC estarán probablemente asociadas a una identidad digital, que no necesariamente coincide con la identidad real o nacional del usuario, y estarán fundamentadas en un sistema de dos niveles. Este sistema potencialmente también reproducirá el funcionamiento del efectivo: el banco central proveerá CBDC al sistema financiero y este las proveerá a los privados. Las CBDC deberán también ser una alternativa a los medios de pago digitales desarrollados por las grandes empresas tecnológicas, pues estas podrían desarrollar monopolios que posteriormente cobren altos costos a los usuarios.

Los bancos centrales deberían desarrollar independientemente las CBDC, según las necesidades y condiciones de sus sistemas de pagos. Sin embargo, es deseable que su tecnología permita la comunicación entre los diferentes países para garantizar la reducción de costos en los pagos transfronterizos y una mayor eficiencia.[13]

La adopción global de las CBDC solo podría ocurrir en un contexto de cooperación internacional y amplia disponibilidad de la tecnología. En la medida en que se produzca una mayor coordinación para la implementación de plataformas compatibles de CBDC, los incentivos para su adopción serían muy altos: las CBDC podrían convertirse en importantes medios de pago nacionales y la principal forma de pagos entre países. Las ventajas de las CBDC con respecto a otros medios de pago digitales desarrollados de forma privada son la confianza que el público tiene en los bancos centrales —y su regulación— y los menores costos de acceso. Sin embargo, la adopción masiva de las CBDC pareciera aún lejana en el tiempo.

NOTAS

1 Bank of International Settlements. (2018). *Cryptocurrencies: looking beyond the hype. BIS Annual Economic Report*. https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2018e5.pdf
2 Korella, J. L. y Li, W. (2018). Retail payment behaviour and the adoption of innovative payments: a comparative study in China and Germany. *Journal of Payments Strategy & Systems, 12*(3), 245-265.
3 Korella y Li (2018).
4 Korella y Li (2018).
5 Tchouassi, G. (2012). Can mobile phones really work to extend banking services to the unbanked? Empirical lessons from selected Sub-Saharan Africa countries. *International Journal of Developing Societies, 1*(2), 70-81. https://doi.org/10.11634/216817831504896
6 Ndung'u, N. (2019). *Taxing mobile phone transactions in Africa: Lessons from Kenya*. Brookings Policy Brief: Africa Growth Initiative. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/08/Taxing_mobile_transactions_20190806.pdf
7 Ndung'u (2019).
8 Bank of International Settlements. (2018).
9 Bank of International Settlements. (2018).
10 Bank of International Settlements. (2018).
11 Bank of International Settlements (2020). *Central banks and payments in the digital era. BIS Annual Economic Report*. https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2020e3.pdf
12 Bank of International Settlements (2021). *CBDCs: An opportunity for the monetary system. BIS Annual Economic Report*. https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2021e3.pdf

El criptoarte busca su lugar en el mercado

Luis Ernesto Blanco

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

Un token no fungible permite a un comprador poseer el artículo digital original, con una autenticación incorporada que sirve como prueba de propiedad.

Cualquier coleccionista de obras de arte podría preguntarse: ¿por qué comprar una imagen que puede descargarse de internet con apenas un clic? Comprar como pieza única algo que puede ser copiado millones de veces, sin que se pierda su calidad, parece una mala idea.

El valor de una obra de arte recae en su genialidad, por supuesto, pero también en que sea una pieza única, inimitable. ¿Cómo puede alcanzar algún valor algo que se puede reproducir miles de veces?

En respuesta a la necesidad de vender arte digital se desarrollaron mecanismos de venta en línea que legitiman la esfera digital como modelo de inversión artística. Aun así, la presencia del arte digital en las ventas del mercado del arte es marginal «salvo por una reciente y notable excepción: lo que se ha denominado "criptoarte", que no es más que una obra digital acompañada de un certificado criptográfico, denominado NFT»,[1] siglas en inglés de token no fungible. «Un NFT permite al comprador poseer el artículo original. No solo eso, contiene autenticación incorporada, que sirve como prueba de propiedad. Los coleccionistas valoran esos "derechos de fanfarronear digital" casi más que el artículo en sí».[2]

Hacerse viral

Se calcula que las ventas de NFT alcanzaron más de 3.000 millones de euros en 2021.[3] Esto es algo increíble cuando se entiende que es un activo económico inmaterial.

Arte, gifs, videos de deportes destacados, avatares virtuales, tuits y artículos digitales son algunos de los productos que se venden mediante esta tecnología, y con los NFT es posible crear un certificado digital de propiedad que puede comprarse y venderse. Como ocurre con las criptomonedas, es un registro de quién posee lo que está almacenado en un libro de contabilidad compartido como una cadena de bloques.

Pero, más allá de la tecnología que los soporta, lo importante es que la gente se interesa y compra NFT. Las noticias de ventas no han parado desde que un columnista de *The New York Times* vendió un artículo por 560.000 dólares; un usuario de internet compró un cromo digital de Cristiano Ronaldo por 240.000 euros; Jack Dorsey, cofundador de Twitter, vendió su primer tuit por 2,9 millones de dólares y alguien adquirió en una subasta un retrato digital realizado por la robot Shopia por 650.000 euros.

Las redes sociales se han convertido en el nuevo epicentro de la compraventa de arte y su promoción. Instagram a la cabeza, seguido de Facebook, YouTube y Twitter son los sitios donde ocurre una magia que creció 280 por ciento desde 2019, según un informe de la aseguradora internacional Hiscox, especializada en el mundo del arte.[4]

No es para todos

Cualquiera puede comprar un NFT y cualquiera puede crearlo. «Todo en el entorno digital puede convertirse en uno. Hacerse una foto se encuentra al alcance de cualquiera con teléfono móvil y convertir ese archivo JPEG en una pieza para el mercado virtual es sencillo. Sin embargo, nada garantiza que una vez convertido en artículo NFT tenga valor de mercado».[5]

El mercado digital de criptoarte sigue creciendo, pero hay que tener cuidado. En teoría, la tecnología de cadena de bloques debe facilitar la venta de tókenes y ofrecer a los compradores un registro permanente de propiedad vinculado a la obra. Pero el ecosistema pasa por un momento complicado. Falsificaciones, fallos de seguridad de las plataformas y mucho fraude intoxican un mercado que todavía lucha por educar sus audiencias y ganar credibilidad.

Para los artistas de DeviantArt, que alberga más de 500 millones de piezas de arte digital,

> ... el problema se ha vuelto tan grave que la plataforma implementó un sistema de alerta de fraude que escanea la cadena de bloques de Ethereum en busca de copias NFT de obras de arte. La plataforma ya ha emitido 80.000 alertas desde agosto, duplicándose a finales de año y aumentando en un 300 por ciento a principios de 2022.[6]

Para muchos especialistas, el mercado está en plena burbuja. Los precios alcanzados y las ganancias amasadas podrían caer estrepitosamente, así que lo mejor es la cautela.

Lo primero para entrar en este mercado es obtener una billetera digital que permita almacenar NFT y criptomonedas. «La red Ethereum fue la primera blockchain importante en ofrecer tokens no fungibles tal como los conocemos hoy en día».[7] Pero hay otras como OpenSea.io, Rarible y Foundation, donde se puede iniciar la colección.

NOTAS

1 Cuesta, S., Fernández, P. y Muñoz, S. (2021). NFT y arte digital: Nuevas posibilidades para el consumo, la difusión y preservación de obras de arte contemporáneo. *Artnodes, (28)*, 1-10. https://raco.cat/index.php/Artnodes/article/view/n28-valdes, p. 4.

2 iProfesional. (2022). *¿Qué es un NFT y para qué sirve?: Lo que debés saber si querés invertir en este activo digital*. https://www.iprofesional.com/tecnologia/354197-nft-que-es-para-que-sirve-y-que-debes-saber-si-queres-invertir

3 Graell, V. (2021, 26 de octubre). La revolución del arte NFT: Las ventas superan los 3.000 millones en 2021. *El Mundo*. https://www.elmundo.es/cultura/2021/10/26/6176dc1efc6c837b448b461b.html

4 Graell (2021).

5 Ruiz, E. (2022, 4 de febrero). ¿Qué es y cómo funciona la tecnología NFT que mueve millones de euros? *La Razón*. https://www.larazon.es/tecnologia/20220204/jhboklnwajhn7dwjoylyxiempq.html

6 Sanchis, A. (2022, 2 de febrero). El 80 por ciento de los NFT son un fraude. No lo decimos nosotros, sino la principal plataforma de comercio de NFTs. *Magnet*. https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/80-nft-fraude-no-decimos-nosotros-sino-principal-plataforma-comercio-nfts

7 Binance (2021). *Cómo crear tus propios NFTs*. Binance Academy. https://academy.binance.com/es/articles/how-to-make-your-own-nfts

Los fondos de inversión buscan empresas emergentes en América Latina

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

A pesar de la crisis por la pandemia, América Latina recibe fondos de inversión interesantes para emprendimientos tecnológicos vinculados con problemas sociales y ambientales.

En los últimos tiempos han surgido inversionistas que ponen la mirada en empresas emergentes de América Latina orientadas a solucionar problemas sociales y ambientales. Los inversionistas están cada vez más conscientes de la necesidad de apoyar ese tipo de emprendimientos que aportan buenos dividendos, más allá de Silicon Valley.

Buenos ejemplos son VC, QED Investgors, DST Global Partners, Softbank, Glade Brook Capital y Lightrock, entre otros grandes inversionistas internacionales, que han decidido destinar fondos para abrir nuevos mercados en esa línea. La inspiración es «hacer el bien y hacer negocios al mismo tiempo» con el apoyo a las denominadas «empresas sociales» o «empresas con propósito».

Construir un mundo mejor ya no suena como una premisa idealista. Los planes de negocios de estos emprendimientos han pasado a ser sólidamente encabezados —o respaldados— por líderes que saben de rentabilidad.

Recientemente se posicionó la chilena Betterfly como «unicornio social». Es la primera empresa B (de triple impacto) en lograrlo en la región. La compañía fue creada en 2019 por Eduardo della Maggiora (exvicepresidente de fusiones y adquisiciones de JP Morgan para América Latina) y ofrece una plataforma de servicios de bienestar que premia a quienes tienen un comportamiento más saludable con mejores seguros de vida y otros servicios financieros.

Betterfly logró tres rondas de inversión de capital exitosas en 2020 y 2021. Este año levantó 125 millones de dólares en capital, lo que llevó su valor de mercado a superar los mil millones de dólares y convertirse en unicornio.

Según expertos del sector pronto surgirán otros unicornios sociales en América Latina. El fenómeno no ocurre necesariamente en casos aislados, sino en ecosistemas con otros emprendimientos destinados a brillar.

Lo cierto es que muchas empresas emergentes con impacto social y ambiental de América Latina se han posicionado en el ecosistema financiero de buena forma y eso atrae también nuevas inversiones para el conjunto. Según datos del Global Impact Investment Network (citados por el periódico *El País* de Uruguay), el mercado mundial de inversión de impacto a finales de 2019 se calculaba en unos 715.000 millones de dólares.

Gobiernos, compañías y empresarios toman en cuenta, cada vez más, el enfoque multidimensional de los emprendimientos al hacer desembolsos. Evalúan las dimensiones de ecología, sociedad y gobierno empresarial (ESG).

En Venezuela existen buenos ingenieros y proyectos tecnológicos en general, también vinculados a mejoras sociales y ambientales, pero no siempre están conectados con los mercados para hacer crecer sus modelos de negocios.

Chile, México, Brasil y Colombia son países donde avanza este fenómeno. Cuentan con empresas emergentes dedicadas a ofrecer ayuda para reducir los residuos o apuntalar el reciclaje, teleasistencia en materia de salud, plataformas educativas para llegar a poblaciones geográficamente alejadas, soluciones agrícolas de alimentos más sanos basadas en inteligencia artificial, sistemas de geolocalización asociados a empresas de reparto que alcanzan lugares remotos con mayores necesidades, entre otras iniciativas.

En Venezuela, a pesar de la crisis económica y política, también hay nuevos espacios que ayudan a conseguir financiamientos para emprendimientos de orientación social y ambiental. Wave Tech Hub, por ejemplo, es un ecosistema orientado a crear puentes entre inversionistas y emprendedores para que estos puedan desarrollar modelos de negocios escalables al ámbito latinoamericano. Yummy, la aplicación de entrega a domicilio que inició operaciones en Caracas en 2019, se ha extendido a varios países al recibir capital por unos 18 millones de dólares.

En Venezuela existen buenos ingenieros y proyectos tecnológicos en general, también vinculados a mejoras sociales y ambientales, pero no siempre están conectados con los mercados para hacer crecer sus modelos de negocios. Existe consenso en que el ecosistema tecnológico venezolano necesita fortalecerse y, sobre todo, lograr mayor viabilidad.

Muchas empresas buscan oportunidades o financiamiento en el exterior; pero, en realidad, Venezuela tiene todo el potencial para crear negocios en su tierra y escalarlos internacionalmente. Hace unas semanas la gestora de fondos de capital privado Nazca expresó su interés por los emprendimientos venezolanos. Y no es la única.

América Latina podría estar viviendo cierto auge de emprendimientos tecnológicos y para eso se prepara. Salir de a poco de la crisis de la pandemia favorecerá a muchas iniciativas que podrán recibir fondos de capital de riesgo si descubren su potencial.

El trabajo colaborativo, las redes de sostén e intercambio, la apuesta por la innovación y los planes de negocios bien diseñados, con proyecciones de impactos sociales y ambientales claramente medibles, son fundamentales para dar ese salto esperado por todos. El crecimiento de las empresas emergentes significaría un avance importante para las economías de una América Latina que no merece quedarse rezagada de los países más desarrollados del mundo. Hay que ir a más, y se puede.

Carlos Jaramillo
Director académico del IESA

Capital social familiar: donde se encuentran la emoción y la racionalidad

La sostenibilidad de los negocios familiares requiere que el capital familiar esté disponible para apoyar a las empresas en sus transiciones. A veces, aun cuando existen recursos, tal apoyo no ocurre. El concepto de capital social familiar explica por qué algunas empresas familiares no sobreviven.

La bibliografía sobre empresas familiares enseña que el capital familiar está formado por recursos financieros, humanos y relacionales; estos últimos se conocen como capital social familiar. Este capital es un recurso latente que normalmente se consume solo cuando se necesita; y, cuando se consume, facilita la acción y crea valor al apoyar la productividad.

El hecho de que existan estas fuentes de capital no significa que las empresas familiares tengan acceso automático a ellas. Por ello, los investigadores en el campo de la sostenibilidad de los negocios familiares se preguntan qué debe suceder para que fluya el capital social familiar, cuando las exigencias de los negocios así lo requieran.

Para comprender mejor este flujo de recursos se introdujo el concepto de fortaleza funcional familiar (FFS, por sus siglas en inglés), que es una medida de resiliencia. Cuando las familias son funcionalmente fuertes tienen una resiliencia acumulada que las protege —a ellas y a sus negocios— de las tensiones ocasionadas por interrupciones o cambios internos o externos.

Para lograr esa resiliencia es necesario que los miembros de la familia le encuentren un propósito al reto al cual la organización les invita a participar. Ese reto se deriva de las metas y expectativas de los accionistas y sus parientes.

Un contexto ideal para probar cómo funcionan los mecanismos de uso de la resiliencia aparece cuando los grupos familiares deciden dejar un negocio, al venderlo a un tercero o a simplemente liquidarlo. El estrés producido por tal situación se asocia a la percepción de los accionistas de que los recursos están amenazados, perdidos o son inestables, o no perciben un camino para salir del problema empresarial por medio de sus esfuerzos conjuntos o individuales.

La investigación sobre sostenibilidad de las empresas familiares suele mostrar una desconexión emocional de los accionistas con respecto a la empresa cuando esta enfrenta dificultades. Múltiples pueden ser las explicaciones de este comportamiento: pensar que tal incomodidad desaparecerá con el tiempo, suponer que no pueden compartir su incomodidad con el resto de los parientes o concebirla como un problema más dentro de un cuadro personal más complejo.

Las familias que logran utilizar su resiliencia para dar continuidad a sus negocios pueden lidiar con las tensiones de manera efectiva: recurren unos a otros en circunstancias difíciles, comparten problemas, se apoyan en las metas individuales, responden a las emociones y pasan tiempo juntos. Todas estas acciones crean vínculos que son, en última instancia, los mecanismos para acceder a la resiliencia familiar acumulada.

La sostenibilidad de los negocios familiares requiere que el capital familiar esté disponible para apoyar a las empresas en sus transiciones.

Para los miembros de empresas familiares la actividad de negocios va más allá de una fuente de ingresos. Al reconocer que los negocios tienen una dimensión afectiva se entiende que el fin último de toda empresa familiar —dejar a las siguientes generaciones un legado dual, con componentes económicos y emocionales— se vuelve más difícil de alcanzar.

Quienes participan en la gestión de negocios familiares —en calidad de accionistas, empleados y consultores— deben tener presente la importancia de mantener los vínculos entre los propietarios y sus negocios, para que el capital social familiar aumente y esté disponible cuando las tensiones del negocio lo exijan. Gestionar empresas también es gestionar emociones.

La falacia de la diversificación bursátil

El éxito de algunos sectores de actividad económica hace que tengan un gran peso dentro de los índices bursátiles, hasta tal punto que lograr carteras diversificadas sea posible solamente con instrumentos de oferta pública.

En la actualidad las diez empresas de mayor peso en el índice S&P 500, en su mayoría tecnológicas, representan un tercio de su capitalización. Tal concentración sectorial es mayor que la alcanzada durante la burbuja de las puntocom del año 2000.

El dominio del sector tecnológico deja a los inversionistas muy expuestos al riesgo de que cualquiera de esas empresas sufra un gran revés que impacte negativamente al mercado como un todo. Por ejemplo, un anuncio de incremento de la competencia, emitido por la empresa Metaverse (antigua Facebook), causó una caída del precio de la acción del orden de 26 por ciento: la mayor baja en un día del mercado accionario estadounidense en más de un año.

Con la popularización de los fondos de inversión cotizados (ETF, por sus siglas en inglés) buena parte de los inversionistas tiene en sus carteras estos instrumentos financieros, que tienden a replicar carteras de acciones y cuyos componentes tienen un peso proporcional al tamaño de las empresas en las que invierten. A mayor tamaño mayor es la exposición del inversionista.

El riesgo de una excesiva exposición sectorial puede pasar inadvertido. Para el inversionista promedio, si el S&P 500 se diseñó para copiar el desempeño del mercado financiero en su conjunto, entonces, ¿a cuánta mayor diversificación podría aspirarse?

Podría pensarse que un antídoto contra la concentración sectorial consistiría en reducir la exposición a aquellos ETF que replican índices bursátiles, y comprar participaciones en fondos manejados activamente, en los que los inversionistas apuestan a la pericia que dicen tener los gerentes profesionales para distinguir los títulos financieros sobrevaluados de los que no lo están. Los resultados no podrían ser más desalentadores.

Entre los diez principales fondos mutuales que ejecutan estrategias activas y manejan cerca de 1,53 billones de dólares, se encuentran Capital's Growth Fund of America (291 millardos en activos), Capital's Europacific Growth Fund (186 millardos) y Fidelity's Contrafund (136 millardos). Estos fondos tuvieron rendimientos entre -12 y -4 por ciento entre el 2 de enero y el 3 de febrero de 2022.

El problema subyacente es que en la industria de fondos de inversión hay una gran propensión a copiar las estrategias de los líderes. Por ello, cuando un sector se pone de moda todo el mundo tiende a comprar compañías que están, también, incluidas en los fondos indizados. Si un inversionista no se fija en este detalle y posee una cartera con varios ETF y fondos manejados activamente, podría terminar poseyendo acciones de Metaverse o Apple mediante varios vehículos de inversión, simultáneamente, lo que exacerba el riesgo de concentración sectorial.

La concentración excesiva en algunos sectores económicos ocurre no solo en Estados Unidos. Es un fenómeno presente también mercados emergentes, donde la oferta de acciones que cotizan en bolsa tiende a ser reducida con respecto al total de compañías existentes.

En el índice S&P China 500, al 31 de enero de 2022, cuatro de los once sectores de actividad en que se dividía el mercado representaban el 56,9 por ciento de la capitalización total. Las mayores concentraciones se observaban en finanzas (16 por ciento), consumo discrecional (14,8 por ciento), industria (13,1 por ciento) y tecnología de información (13 por ciento).

La concentración bursátil en pocos sectores de actividad es el resultado de la acción simultánea de muchos factores. Entre ellos se encuentran el desarrollo de los mercados de capitales nacionales, el grado de concentración de la propiedad en los distintos sectores, el marco regulatorio aplicado a los inversionistas extranjeros y el papel del Estado como capitalista.

En un mundo ideal todos los sectores de actividad económica deberían estar razonablemente representados en los mercados de acciones y de renta fija. Además, los inversionistas tendrían acceso a muchas empresas que no cotizan en bolsa, a través de fondos de capital privado, y habría una enorme variedad de vehículos de inversión mediante los cuales comprar todos estos títulos financieros.

El mundo ideal no existe por múltiples razones. La manera más económica y práctica de diversificar consiste en comprar vehículos de oferta pública que ejecutan la estrategia requerida por los inversionistas. La premisa detrás de este razonamiento es que la oferta de títulos valores sea abundante y variada. Al final, las carteras de inversión son como las figuras de Lego: solo es posible crear las formas que las piezas permiten.

Los chinos, los rusos y el cochino dinero

La idea de que Putin podía manejar cómodamente su invasión a Ucrania porque tenía ahorros para costearla fue hasta cierto punto ingenua: los fondos podían bloquearse. China tendrá un papel clave al ayudar a los rusos a minimizar el impacto de las sanciones; si juega bien sus cartas, terminará por sacar una buena tajada del conflicto.

Los 630.000 millones de dólares de reservas internacionales del Banco Central Ruso (BCR) se distribuyen de la siguiente manera: 21,7 por ciento en oro, 13,8 por ciento en instrumentos financieros denominados en renminbi y 64,5 por ciento en dólares y euros depositados en bancos franceses, japoneses, alemanes y estadounidenses, así como en instituciones financieras internacionales, tales como el Banco de Pagos Internacionales y el Fondo Monetario Internacional. Salvo los activos denominados en la moneda china, todos están congelados o son de difícil manipulación para efectuar pagos, como es el caso del oro en barras.

Al consolidar las reservas del BCR, las inversiones del gobierno y un acuerdo de préstamo de larga data, Rusia puede recaudar rápidamente en China más de 160.000 millones de dólares: el equivalente a 16 meses de ventas de petróleo y gas natural a la Unión Europea y Estados Unidos. Sin embargo, los montos que se encuentran en el sistema financiero chino son insuficientes para evadir las sanciones impuestas por la Unión Europea, Estados Unidos y otros miembros del G-7.

Para ayudar a sus socios en guerra, China tendría que ofrecer un sustituto viable del dólar. Pero el renminbi apenas se usa fuera de China: solo el tres por ciento del comercio mundial se realiza con esta moneda. Incluso Rusia y China realizan su comercio principalmente en dólares y euros.

Los chinos pueden poner a disposición de los rusos mecanismos para movilizar recursos que han usado previamente con Irán y Corea del Norte, como la transformación de bancos chinos en organizaciones especializadas para mover estos fondos, que ocultan la verdadera identidad de sus dueños. Estos mecanismos son de corta duración, porque los sancionadores, tarde o temprano, descubrirán la naturaleza del mecanismo de evasión.

El conflicto ruso-ucraniano ha puesto en evidencia la vulnerabilidad a la que se exponen los países con modelos no democráticos cuando integran sus economías a los mercados internacionales. Al utilizar el dólar o el euro como moneda de intercambio se exponen a la congelación de fondos y otras sanciones de naturaleza comercial.

La reducción de esta vulnerabilidad tiene un alto costo: exige la formación de bloques de alianzas dentro de las cuales se concentre la mayor cantidad de relaciones de intercambio comercial. Las sinergias y economías de escala, tan propias de la globalización, pasan a tener una importancia secundaria frente a la necesidad de blindarse de las presiones de los enemigos políticos.

Si los chinos juegan inteligentemente sus cartas pueden sacar grandes beneficios del conflicto ruso-ucraniano. Para empezar, ser intermediarios de las transacciones comerciales rusas les permite controlar recursos energéticos y materias primas a los precios de descuento que la neutralización de las sanciones exige.

Los rusos, en su proceso de reconstrucción posconflicto, tendrán que ofrecer grandes incentivos a la inversión extranjera. Salvo un cambio de régimen, serán los chinos los llamados a comprar empresas estratégicas rusas a precios de gallina flaca.

La experiencia indica que las amistades exitosas son aquellas que se forman entre pares. La amistad chino-rusa, pregonada por los presidentes Xi y Putin, está muy lejos de ser una relación igualitaria. Los chinos tienen el dinero y las redes comerciales y financieras, tanto en Occidente como en su bloque de influencia. Los rusos, devastados por heridas autoinfligidas, ¿cuánto podrán aportar?

LIDERAZGO RESPONSABLE: UN ENFOQUE INTEGRADOR

Liderazgo es quizá el tema más investigado y enseñado en el contexto organizacional, por académicos, consultores y gurúes de toda índole. Ante la variedad de teorías y modelos —e insatisfacciones con hallazgos de investigación y programas de desarrollo de líderes— ha surgido un clamor por enfoques integradores: liderazgo responsable ofrece una respuesta.

José Malavé

AL INTRODUCIR la palabra inglesa *leadership* en Google se obtienen cerca de 840 millones de resultados (al 10/02/2022 a las 11:05 am). Con la palabra «liderazgo» se obtienen menos (poco más de 91 millones), pero no deja de ser una cifra enorme. Sin ser prueba contundente de nada, este sencillo ejercicio da una idea de la relevancia del tema.

Peter Northouse, autor de un popular texto, explica que «liderazgo» se ha vuelto una mercancía muy valorada e identifica dos vertientes de demanda: 1) personas que buscan información para ser mejores líderes y 2) organizaciones que buscan buenos líderes para mejorar su desempeño.[1] El resultado es un fabuloso mercado global de materiales y programas de desarrollo de líderes, atendido por académicos, consultores y gurúes de los más diversos tipos en los más diversos medios.

A esto hay que sumar, explica Northouse, que el liderazgo es realmente un fenómeno complejo. Se han invertido enormes y crecientes esfuerzos de investigación que han producido una amplia variedad de conceptos y teorías (lo que, a su vez, añade complejidad al fenómeno). En su crítica de estudios de liderazgo, basada en una revisión de 587 fuentes (artículos, capítulos y libros), Joseph Rost encontró 221 definiciones de liderazgo entre 1900 y 1990.[2] De hecho, parecen haber aparecido casi tantas definiciones de liderazgo como autores han intentado definirlo, desde diferentes perspectivas, disciplinas y circunstancias.

Northouse presenta una evolución de las definiciones de liderazgo durante el siglo XX, con diferentes énfasis en conceptos centrales (rasgos, conductas o procesos) y dinámicas (formas de poder o influencia). El lector interesado encontrará también, en el capítulo sobre liderazgo del texto de comportamiento organizacional de Robbins y Judge, una excelente panorámica de temas, conceptos y teorías, que se beneficia de la experiencia de investigación de Timothy Judge, quien aporta una perspectiva crítica sobre diversos enfoques.[3] Entre las contribuciones de Judge merecen destacarse análisis cualitativos y cuantitativos sobre las relaciones entre personalidad y liderazgo,[4] inteligencia y liderazgo[5] y liderazgo transformador, transaccional y *laissez-faire*.[6]

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

Concepto de liderazgo y distinciones esenciales

En la actualidad existe cierto consenso con respecto a la definición de liderazgo como un proceso (series de interacciones sociales) durante el cual una persona (no necesariamente designada como líder formal) influye (modo como el líder afecta a otras personas y como esas personas afectan al líder) en un grupo (contexto exclusivo donde ocurre el liderazgo) para alcanzar una meta común (propósito compartido). Northouse pone especial cuidado en la identificación de cada componente de esta definición para deslindar el concepto y evitar confusiones: cualquier fenómeno que difiera en algún componente no entra en la categoría «liderazgo». Asimismo, destaca algunas distinciones que contribuyen a la comprensión del fenómeno (y que merecen discusión): rasgos/procesos, asignado/emergente, liderazgo/poder y liderazgo/gerencia.[7]

La distinción entre rasgos y procesos no presenta mayor problema conceptual. Los rasgos son esas características (estatura, extraversión, inteligencia, elocuencia...) que se atribuyen a los líderes y los diferencian de quienes no lo son. El énfasis en los rasgos dominó el pensamiento sobre liderazgo durante mucho tiempo. Más recientemente se entiende el liderazgo como un proceso definido por secuencias de conductas que pueden observarse y aprenderse; es decir, está «al alcance de todos», no de un conjunto restringido de personas que posean ciertos rasgos. Ahora bien, la investigación ha mostrado consistentemente que algunos rasgos personales pueden explicar el surgimiento del liderazgo en un grupo, especialmente en las primeras etapas de la interacción; pero no explican su mantenimiento ni sus efectos en el desempeño del grupo, que parecen depender más de las conductas del líder y los integrantes del grupo (el proceso).

Las distinciones asignado/emergente y liderazgo/poder pueden presentar algún problema conceptual porque, en cierta forma, se solapan. La distinción entre asignado (que se deriva de la posición formal ocupada por una persona en una organización) y emergente (que se deriva del modo como los integrantes de un grupo responden a las acciones de una persona) es otra forma de nombrar la distinción clásica de la sociología entre papel adscrito y papel adquirido, que permite expresar de manera más directa que el liderazgo «hay que ganárselo». De hecho, en distintas sociedades de mamíferos —humanas y no humanas— se ha observado que el liderazgo es un asunto de adquisición más que de adscripción y que la mayor diferencia de las sociedades humanas estriba en un menor uso del poder.[8]

La definición de liderazgo como proceso de influencia lo diferencia claramente del ejercicio de poder como imposición de voluntad, basada en diversas fuentes (coerción, carisma, control de recursos, conocimiento...); particularmente, en el ámbito organizacional, el hecho de ocupar una posición formal. De allí el posible solapamiento de estas distinciones: el poder puede ser asignado. Pero no existe tal cosa como liderazgo asignado: es necesariamente adquirido. Por ejemplo, el cargo de gerente viene con algún poder, no con liderazgo.

La distinción entre gerencia y liderazgo requiere mayor atención e incluso una postura crítica, a pesar de (más bien, debido a) su indudable y poderosa presencia en el ámbito de las escuelas de negocios, en el imaginario colectivo y, más aún, en la cultura occidental.[9] Puede hablarse de la herencia de Warren Bennis, que ha popularizado esta distinción;[10] pero, en realidad, muchos autores han contribuido a su difusión. Esta distinción puede considerarse un falso dilema: el papel de gerente requiere, además de la autoridad formal que viene con el cargo (una forma de poder), ejercer influencia en un grupo para alcanzar metas (liderazgo). Las diferencias atribuidas a ambos papeles reflejan un concepto anticuado, distorsionado y peligroso de liderazgo: la persistencia cultural de la figura del líder carismático.[11]

- Gerente: un ser ordinario, atado a las normas tradicionales, que forma parte del orden organizacional y hace su trabajo sin trascender las tareas y funciones asignadas.
- Líder: un ser extraordinario, del cual se espera que transgreda las normas, capaz de subvertir el orden organizacional y hacer cosas que trascienden lo prescrito en su trabajo.

Según Spoelstra, la distinción gerencia/liderazgo se derivó en los años setenta de la distinción de Max Weber entre burocracia y carisma: gerencia como control burocrático y liderazgo como fuerza creativa y original que lleva la organización a un estadio superior. Para Spoelstra, tal distinción es parte del

En la actualidad existe cierto consenso con respecto a la definición de liderazgo como un proceso durante el cual una persona influye en un grupo para alcanzar una meta común.

«problema de liderazgo» que enfrenta el mundo en la era de la posverdad: conductas de distorsión-manipulación en un entorno dominado por rasgos de narcisismo-fanatismo.[12]

Un campo donde pueden apreciarse efectos nocivos (para la comprensión de los procesos) de esa persistencia de la noción del líder carismático es el del liderazgo del cambio, en el cual By y otros encuentran una mitología que caracterizan como «novela rosa de la adoración del héroe», integrada por tres mitos muy arraigados:[13]

1. El líder es la fuente del cambio: el liderazgo es una posesión personal del líder que se le otorga a los seguidores, quienes resultan receptores de esa gracia, en lugar de socios en la cocreación de los resultados del cambio.
2. Basta con un liderazgo efectivo para producir un cambio exitoso: la exigencia de (más y más) liderazgo lleva a desestimar la función gerencial.
3. Un líder es efectivo para cualquier cambio (independientemente de su tipo, tamaño y complejidad, o de su ritmo, impulso y fases); pero diferentes condiciones o circunstancias requieren diferentes conductas o estilos de liderazgo: no hay líder «universal».

Necesidad de un enfoque integrador de liderazgo

Jeffrey Pfeffer atribuye a fallas del liderazgo en todos los sectores (empresa, Estado y sociedad) la demanda creciente de estudios de liderazgo, a juzgar por los hallazgos de encuestas llevadas a cabo por afamadas organizaciones:[14] poca gente cree en sus líderes (Edelman Trust Barometer), la satisfacción laboral está en un punto bajo (Conference Board) y, en consecuencia, los empleados muestran poco compromiso (Gallup). Para mejorar el liderazgo se invierten millardos de dólares al año, solamente en Estados Unidos: catorce según la consultora McKinsey, veinte según la Asociación para el Desarrollo de Talento y cincuenta según Barbara Kellerman de la Escuela Kennedy de Harvard. Pero los resultados son desalentadores.

Liderazgo responsable (LR) y enfoques relacionados: parientes cercanos

Enfoque	Concepto	Convergencia	Divergencia
Ético	El líder muestra conducta apropiada, con acciones y relaciones, y la promueve entre seguidores mediante comunicación bidireccional, reforzamiento y procesos de decisión	Idea de líder como modelo que cumple estándares éticos, asegura conducta prosocial en el trabajo y toma decisiones éticas	LR implica relación (líder-partícipes), transformación (movilizar personas dentro y fuera de la organización para el cambio social sostenible), factores externos y atención a la tensión latente entre ética y efectividad (alerta ante el uso instrumental de la ética)
Servicial	El líder es efectivo si los seguidores «servidos» crecen como personas (o líderes)	Idea de atender necesidades e intereses de otros y perspectiva normativa (búsqueda de resultados positivos)	LR no implica autosacrificio en servicio de otros, sino movilizarlos para alcanzar objetivos deseables; no se limita a ayudar a otros a crecer, sino a obtener resultados (valor e impacto); no trata a los seguidores como subordinados sino como partícipes (internos y externos) para cumplir un propósito superior (no por espiritualidad sino por responsabilidad)
Auténtico	Proceso que se nutre de cualidades psicológicas (ética, transparencia, coraje) y del contexto (clima, inclusión), para influir, energizar y desarrollar seguidores (hacia compromiso, confianza, bienestar y, así, efectividad)	Ideas de autoconciencia, autorregulación y búsqueda de resultados positivos (valor a largo plazo), que ayudan a la gente a encontrarle significado al trabajo	LR requiere que los líderes entiendan las emociones y los valores de otros, reflexionen sobre sus emociones y valores, y los evalúen con respecto a estándares y normas, y va más allá de variables económicas (cambio social positivo)
Transformador	Proceso de construir compromiso y empoderamiento de seguidores para mejorar su desempeño y alcanzar metas organizacionales	Ideas de visión, inspiración, estímulo intelectual y consideración personal	LR moviliza a los partícipes para lograr objetivos sociales (no influye sobre seguidores solo para mejorar desempeño) y pone foco en relaciones (inclusión, colaboración y cooperación) más que en atributos del líder y énfasis en ética (no es requisito del liderazgo transformador)

Fuente: Pless, N. y Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics, 98*(1): 3-13. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4

La poca confianza en la inversión en programas de desarrollo de líderes se debe, según Feser y otros, a una falta de consenso teórico y práctico.[15] Un noventa por ciento de los presidentes de empresas percibe el desarrollo de líderes como el problema de capital humano más importante que enfrentan sus organizaciones. Pero solo el 43 por ciento tiene confianza en que la inversión en desarrollo de liderazgo dará buenos frutos. La explicación es que, ante la falta de consenso (teórico y práctico) sobre cuál es el tipo de conductas de liderazgo que debería fomentarse, estos programas atacan una variedad de frentes y resultan poco efectivos.

Wilson y otros se refieren también a una industria global de desarrollo de liderazgo en la cual escuelas de negocios, consultoras gerenciales y otras proveedoras obtienen entre 14 y 45 (según las fuentes) millardos de dólares al año.[16] Pero hay pocas pruebas de que esos programas produzcan realmente mejores líderes. La evaluación de su impacto —individual u organizacional— suele ser poco rigurosa. A estos autores les preocupa, particularmente, el uso de fórmulas simplistas de conducta a las cuales deben someterse los participantes en programas de desarrollo de líderes: se adoctrina a miles de gerentes en todo el mundo para hacerlos sentir que pertenecen a una élite dotada de cualidades especiales cuyos miembros, por lo tanto, no están sujetos a restricciones de orden moral.

Pless y Maak advirtieron que la responsabilidad no aparecía en las descripciones de los tipos más populares de liderazgo: transformador, carismático, auténtico, participativo, servicial, compartido, espiritual o incluso ético.[17] Esto los llevó a cuestionar lo apropiado de las teorías disponibles para enfrentar los retos actuales del liderazgo; por ejemplo, la actuación de los líderes empresariales ante las crisis sociales y ambientales ocasionadas por poderosas compañías globales o los escándalos financieros protagonizados por líderes irresponsables (como los que ocasionaron la crisis económica global de 2008). Las reacciones de rechazo en cada caso han venido acompañadas de debates acerca de la avaricia y la imprudencia en las decisiones gerenciales, así como llamados de organizaciones globales (empezando por las Naciones Unidas) para incorporar la ética en la educación de gerentes. En los negocios se ha hecho evidente la necesidad de un liderazgo responsable en los ámbitos individual, organizacional, nacional y global.

Los cambios y las nuevas exigencias de los negocios presionan también por un nuevo enfoque de liderazgo. Cada vez más, los partícipes (*stakeholders*) esperan que los negocios y sus líderes asuman papeles activos en la promoción de conductas responsables, dentro y fuera de las organizaciones (crear culturas responsables, adoptar el enfoque de triple resultado —social, ambiental y económico— y actuar como buenos ciudadanos). Por último, los cambios en las organizaciones —más achatadas, menos burocráticas y más dispersas para enfrentar exigencias diversas y cambiantes— aumentan la complejidad del liderazgo e imponen un enfoque de partícipes, con énfasis en las relaciones. Las exigencias al liderazgo van más allá de la efectividad e incluyen responsabilidad, legitimidad y confianza.[18]

Liderazgo responsable: la respuesta

Liderazgo responsable (LR) es una respuesta a las deficiencias de los marcos y las teorías de liderazgo, los escándalos financieros y los retos gerenciales, sociales y ambientales emergen-

Dimensiones de la mentalidad responsable

	Individuo	Organización	Entorno
Conciencia	¿Cómo me conozco mejor?	¿Cómo mejoro el conocimiento de lo que ocurre en mi empresa? ¿Cómo fomento la transparencia?	¿Cómo me percato mejor de lo que ocurre en el mundo que me rodea?
Visión	¿Cómo me visualizo en cinco años?	¿Cómo visualizo mi empresa en cinco o diez años?	¿Cuál es mi visión para el planeta en cinco o diez años?
Imaginación	¿Puedo verme como una persona diferente, un gerente diferente, un líder diferente?	¿Podría mi empresa tener una cultura organizacional y valores diferentes?	¿Qué tipo de sociedad queremos dejarles a los nietos de nuestros nietos?
Responsabilidad	Aunque no puedo arreglar todo lo que funciona mal en el mundo, ¿cómo mantengo y extiendo mi responsabilidad como líder?	¿Cómo respondo por las externalidades negativas de mi empresa y aseguro la sostenibilidad de mi estrategia empresarial y de todos los ámbitos de su implementación?	En lugar de privatizar ganancias y externalizar pérdidas, ¿cómo aseguro que mi empresa tenga un impacto social neto positivo?
Acción	¿Cómo cultivo fortaleza de carácter para inspirar confianza y predicar con el ejemplo?	¿Cómo desarrollo coraje para actuar y defender mis valores, e inspiro a otros en la organización para hacer lo mismo?	¿Cómo ayudo a construir un entorno social donde nadie se lave las manos, escurra el bulto o evada el riesgo de la acción?

Fuente: Bettignies, H-C. de (2014, 11 de noviembre). The five dimensions of responsible leadership. *INSEAD Knowledge*. https://knowledge.insead.edu/responsibility/the-five-dimensions-of-responsible-leadership

tes en un mundo crecientemente interconectado.[19] El punto de partida es definir qué significa «responsable» en el contexto del liderazgo. La responsabilidad se asocia con expectativas acerca del comportamiento de los líderes: dar cuenta de sus actos, responder por sus decisiones y ser dignos de confianza.

¿De qué y ante quién son responsables los líderes? LR está orientado a los intereses y las necesidades de otros. ¿Quiénes son esos «otros» y qué implica responder a sus intereses? Los otros son todos los que tengan parte (partícipes) en el proyecto del líder.

Pless y Maak definen LR como un fenómeno relacional y ético que ocurre en procesos de interacción social de quienes afectan o son afectados por las acciones del líder y tienen un interés en su propósito y visión.[20] Esta definición amplía la perspectiva de la tradicional relación líder-seguidor a una relación líder-partícipe y pone el énfasis en las relaciones como centro del liderazgo: construir y cultivar relaciones éticamente sanas con diferentes grupos de partícipes como responsabilidad esencial del liderazgo en una sociedad interconectada.

LR es un enfoque multidimensional que conecta factores individuales (valores, virtudes, decisiones éticas), organizacionales (responsabilidad social, relaciones con partícipes, liderazgo) e institucionales (distancia de poder, colectivismo, orientación humanitaria). La investigación refleja una mezcla de perspectivas, pero pone el énfasis en el LR como concepto relacional y orientado al logro de resultados positivos para todos los partícipes.

¿Cuál es el papel del líder en una red de partícipes y cómo se puede liderar responsablemente personas con necesidades e intereses potencialmente en conflicto? Líder responsable es una persona que reconcilia las ideas de efectividad y responsabilidad empresarial, y promueve la ciudadanía activa dentro y fuera de la organización.

Para Pless y Maak es importante diferenciar el concepto de LR de otros conceptos de liderazgo.[21] Los enfoques tradicionales entienden el liderazgo como un fenómeno individual y examinan las características, los estilos o los procesos que identifican al líder como unidad de análisis. Aunque comparten algunos supuestos acerca de las características del liderazgo (orientado por valores, modélico, motivado a cuidar de otros), ninguno de esos enfoques incluye lo social y lo ambiental como contextos de análisis pertinentes (creación de valor o cambio social sostenibles) ni define los seguidores en un sentido amplio como partícipes dentro y fuera de la organización.

Liderazgo responsable en la práctica: posibilidades y limitaciones

Henri-Claude de Bettignies, profesor de liderazgo y gerencia del Instituto Europeo de Administración de Negocios (Insead), propuso cinco dimensiones de la mentalidad responsable para superar el egoísmo, el cortoplacismo y el cinismo característicos de muchos líderes empresariales y políticos.[22] Durante su experiencia en Asia, Bettignies ha encontrado diversas formas de racionalización de la corrupción; por ello insiste en la necesidad de erradicar la complacencia y cultivar la responsabilidad. Los líderes empresariales cuentan con poder e influencia que pueden usar para el bien o para el mal; particularmente en los mercados emergentes, «los negocios pueden ser más capaces de efectuar el cambio necesario que un gobierno desesperado por mantenerse en el poder o empantanado en la corrupción».[23] Las dimensiones propuestas corresponden a un paradigma que concibe la empresa como una confluencia de actores en busca de soluciones a los problemas sociales.

Liderazgo responsable permite a los líderes mostrar un comportamiento moral y entrar en un diálogo con los partícipes que otorgue a la organización una licencia para operar; de allí que este concepto resulte más útil que otros enfoques de liderazgo para enfrentar los retos de la globalización.[24] LR luce mejor equipado que otros enfoques de liderazgo para llevar a la práctica las expectativas asociadas con el capitalismo de partícipes (*stakeholder capitalism*), que se ha convertido en el tema clave del Foro Económico Mundial.[25]

En la organización LR puede reducir la conducta inmoral y tener un impacto directo en la satisfacción laboral de los empleados: los líderes responsables tienen un efecto directo en la satisfacción laboral al crear un ambiente laboral más ético. LR puede, además, contribuir a la retención de

talento mediante su efecto en el orgullo y la satisfacción del empleado con la organización, debido a la percepción de una perspectiva ética y proactiva hacia empleados y partícipes externos:

- Cultura que apoya la actuación ética y socialmente responsable.
- Prácticas justas e inclusivas de recursos humanos.
- Apoyo de la gerencia al desarrollo y el éxito del empleado.

Los profesionales de recursos humanos pueden apoyar el desarrollo del LR mediante el fomento de prácticas que faciliten la participación de los empleados en asuntos de responsabilidad social y la realimentación de los resultados de estas actividades entre los empleados.

Pless y Maak advierten que hace falta mucha investigación para una comprensión profunda del LR.[26] El liderazgo sigue siendo un fenómeno complejo; especialmente, cuando se agrega la dimensión de la responsabilidad: el énfasis en «los otros» añade nuevas perspectivas de relaciones (más allá de la clásica relación líder-seguidor). Es necesario deslindar conceptos y, al mismo tiempo, aprovechar el conocimiento sobre los fenómenos de liderazgo de equipos y liderazgo compartido.

Un aporte interesante para el desarrollo del conocimiento sobre LR es la propuesta de una medida multidimensional de Agarwal y Bhal.[27] Para responder a las exigencias de los negocios, las organizaciones y los partícipes, LR combina conductas derivadas de dos perspectivas: ética y estratégica. En la perspectiva ética se distinguen dos dimensiones: el líder como persona moral y como gerente moral. Mientras que en la perspectiva estratégica se identifican el foco en el crecimiento sostenible y la consideración de múltiples partícipes. Agarwal y Bhal proponen las siguientes conductas para cada dimensión:

En los negocios se ha hecho evidente la necesidad de un liderazgo responsable en los ámbitos individual, organizacional, nacional y global.

- Persona moral: muestra conducta moral, se responsabiliza por sus acciones, toma decisiones justas.
- Gerente moral: es un modelo de conductas morales y asegura que los integrantes del equipo logren desempeños éticos.
- Consideración de múltiples partícipes: respeta las opiniones de los partícipes y considera su bienestar parte integrante del éxito organizacional.
- Foco en el crecimiento sostenible: balancea las tareas de corto plazo del negocio con metas organizacionales de largo plazo.

Este enfoque resulta particularmente apropiado para organizaciones que aspiran a un crecimiento de largo plazo destinado a beneficiar a todos los partícipes (a diferencia de ganancias de corto plazo para accionistas) y exige que los líderes asuman múltiples papeles (modelo ético, estratega efectivo, colaborador), lo que requiere desarrollo continuo de los líderes. Ahora bien, como aclaran Agarwal y Bhal, el entrenamiento y el desarrollo tienen sus límites: es difícil convertir en líderes responsables a personas estúpidas, dogmáticas, narcisistas, amorales o indiferentes (hacia otros). Por eso, el reto está en reclutar personas que muestren rasgos morales y tengan atributos tales como inteligencia (cognoscitiva y emocional), perseverancia, humildad y empatía, que faciliten el desarrollo de las conductas de liderazgo responsable.

NOTAS

1 Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. SAGE.
2 Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century.* Greenwood Publishing Group.
3 Robbins, S. y T. Judge (2013). *Organizational behavior*. Pearson Education-Prentice Hall.
4 Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. y Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765-780. https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.765
5 Judge, T. A., Colbert, A. E. y Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 542–552. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.542
6 Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.
7 Northouse (2016).
8 Smith, J. E., Gavrilets, S., Mulder, M. B., Hooper, P. L., El Mouden, C., Nettle, D., Hauert, C., Hill, K., Perry, S., Pusey, A. E., van Vugt, M. y Smith, E. A. (2016). Leadership in mammalian societies: Emergence, distribution, power, and payoff. *Trends in Ecology & Evolution, 31*(1), 54-66. https://doi.org/10.1016/j.tree.2015.09.013
9 Malavé, J. y Piñango, R. (2012). Líderes, gerentes y emprendedores: Un estudio empírico de actitudes y significados. *Revista Venezolana de Gerencia, 17*(60), 676-694. https://doi.org/10.37960/revista.v17i60.10938
10 Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Addison-Wesley.
11 Spoelstra, S. (2020). The truths and falsehoods of post-truth leaders. *Leadership, 16*(6), 757-764. https://doi.org/10.1177/1742715020937886
12 Spoelstra, S. (2018). *Leadership and organization: A philosophical introduction*. Routledge.
Spoelstra (2020).
13 By, R. T., Hughes, M. y Ford, J. (2016). Change leadership: Oxymoron and myths. *Journal of Change Management, 16*(1), 8-17. https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1137425, p.p. 12-13.
14 Pfeffer, J. (2016). Getting beyond the BS of leadership literature. *McKinsey Quarterly*. https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/getting-beyond-the-bs-of-leadership-literature
15 Feser, C., Mayol, F. y Srinivasan, R. (2015). Decoding leadership: What really matters. *McKinsey Quarterly.* https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/decoding-leadership-what-really-matters
16 Wilson, S., Lee, H., Ford, J., y Harding, N. (2021). On the ethics of psychometric instruments used in leadership development programmes. *Journal of Business Ethics, 172*(2), 211-227. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04519-z
17 Pless, N. y Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics, 98*(1): 3-13. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4
18 Pless y Maak (2011).
19 Pless y Maak (2011).
20 Pless y Maak (2011).
21 Pless y Maak (2011).
22 Bettignies, H-C. de (2014, 11 de noviembre). The five dimensions of responsible leadership. *INSEAD Knowledge*. https://knowledge.insead.edu/responsibility/the-five-dimensions-of-responsible-leadership
23 Bettignies (2014: 2).
24 Pless y Maak (2011).
25 Schwab, K. y Vanham, P. (2021). *Stakeholder capitalism: A global economy that works for progress, people and planet*. Wiley.
26 Pless y Maak (2011).
27 Agarwal, S. y Bhal, K. T. (2020). A multidimensional measure of responsible leadership: Integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management, 45*(5), 637-673. https://doi.org/10.1177/1059601120930140

COMPRAR EN LÍNEA: LA INFLUENCIA DEL TIPO DE PRODUCTO

Eugenia Csoban y Fabiola Millán

Las empresas necesitan saber cómo deciden los consumidores para ofrecer sus productos en el canal más conveniente. ¿Visitan tiendas para encontrar el mejor producto o navegan por internet para buscar lo que requieren? ¿Prefieren comprar libros por internet y perfumes en una tienda tradicional?

LA POSIBILIDAD de comprar en línea una variedad impresionante de productos y servicios enfrenta al consumidor actual a un proceso de decisión complejo y retador. Al comprar en una tienda física encuentra un espacio limitado de exploración y comparación de productos y precios, mientras que, en línea, los productos disponibles y las comparaciones posibles son casi infinitas. ¿Qué lleva al consumidor a una tienda física o a una tienda virtual? ¿Es determinante el tipo de producto para tomar esa decisión?

Los mercadólogos se han concentrado en explorar la influencia del tipo de producto en la decisión de comprar o no comprar en línea.[1] El producto es uno de los elementos clave de la mezcla de mercadeo y ha sido definido tradicionalmente como un bien, servicio o idea que satisface necesidades de los consumidores. Determinar los principales atributos de un producto valorados por un segmento de mercado es muy revelador para los especialistas en mercadeo, agencias de investigación y departamentos de mercadeo y ventas de cualquier empresa; tal conocimiento permite planificar y desarrollar la sincronía de los servicios en línea y fuera de línea que acompañan la venta de bienes y servicios.[2] Sin duda, la naturaleza de un producto es uno de los factores más importantes que afectan la decisión de compra del consumidor.[3]

Clasificar los productos según sus atributos es una tarea que desde hace mucho tiempo llevan a cabo los expertos en mercadeo. En 1923, Melvin T. Copeland identificó tres categorías de productos: bienes de conveniencia (se adquieren con frecuencia, hay inmediatez y un esfuerzo mínimo), bienes de compra (se evalúan atributos como precio o calidad) y productos especializados (requieren un esfuerzo muy grande para adquirirlos).[4] Esta clasificación pionera resulta muy sencilla de entender y aplicar cotidianamente: jabón de tocador y productos de limpieza son bienes de conveniencia, pues la decisión de compra no requiere mucho tiempo o esfuerzo, mientras que elegir ropa, zapatos o pequeños electrodomésticos requiere consideración de marca y precio; por último, para comprar un carro, una vivienda o dispositivos especializados se dedica mayor tiempo a la búsqueda, la comparación y la decisión de compra.

Eugenia Csoban, profesora del IESA. Fabiola Millán, coordinadora de Comunicaciones del IESA.

Una clasificación de los productos que se utiliza actualmente, y que parte de la anterior, distingue dos categorías de bienes: 1) búsqueda (cuyas características los consumidores las conocen antes de adquirirlos) y 2) experiencia (cuya calidad se determina después de su compra y uso). Los bienes de experiencia resultan especialmente interesantes a la luz de los canales de compra: las tiendas en línea no pueden ofrecer la experiencia directa con el producto y esto representaría una desventaja frente a las tiendas físicas. Más recientemente, a estas categorías se ha agregado una tercera: bienes de crédito o confiabilidad, cuya calidad es difícil de comprobar incluso después de su compra, como es el caso de productos médicos, tratamientos estéticos y otros servicios de carácter profesional.[5 6]

Las preferencias de los consumidores

Productos tales como libros, computadoras personales y sus accesorios son los preferidos para las compras en línea.[7] Estos productos —clasificados en la categoría de búsqueda— tienen mayor éxito en las ventas digitales que los de otras categorías debido a la seguridad que sienten los consumidores al adquirirlos por esa vía y porque en internet pueden hacer búsquedas exhaustivas de sus características, verificar su desempeño gracias a las opiniones de otras personas y comparar precios y promociones en proveedores distintos.

Para los productos de experiencia, en cambio, existe mayor reticencia a la compra por internet. Razonablemente, la gente siente desconfianza cuando no sabe exactamente cómo le sentará el producto; tal es el caso de ropa, zapatos o perfumes. Sin embargo, si los consumidores cuentan con información muy detallada y precisa sobre el producto, o lo han comprado antes, aumenta la confianza para su compra en línea. Finalmente, es más difícil vender por internet productos de credibilidad, pues su calidad no puede comprobarse hasta que se usan; pero los vendedores en línea pueden promover la compra con mayor información y si se sirven de su reputación.

La investigación muestra que las preferencias para comprar en línea o fuera de línea varían según el tipo de producto. Sin duda, los distintos canales de compra actuales se han convertido en un desafío para las empresas, que deben aprender a dirigirse a sus clientes para mantener su ventaja competitiva.[8]

Las preferencias de compra del consumidor venezolano

Con el objetivo de explorar el comportamiento del consumidor venezolano, se recogió información de una pequeña muestra de personas de la Gran Caracas, a quienes se les preguntó sobre sus preferencias de compra en línea o fuera de línea, y las razones que los llevan a usar un canal u otro.[9]

A partir de la clasificación de bienes de búsqueda, experiencia y credibilidad, se pidió a los encuestados que calificaran su preferencia de uso de canal de compra para algunos productos y servicios que pueden adquirirse tanto en tiendas físicas como en línea. Como bienes de búsqueda se incluyeron productos que generalmente se consideran prototípicos de esta categoría: libros, computadoras personales y paquetes turísticos. En el caso de los bienes de experiencia, para los que resulta indispensable el contacto directo, se diferenció entre dos grupos de productos: ropa, zapatos y perfumes (que típicamente el consumidor prefiere comprarlos en tiendas físicas, pues permiten la experiencia en vivo) y celulares, electrodomésticos y videojuegos (cuya evaluación puede ser difícil, incluso si se tiene contacto directo con ellos). Para los productos de credibilidad o confianza, los consumidores indicaron sus preferencias con respecto a la compra de vitaminas, productos de belleza o cuidado personal, y equipos de purificación de agua.

Los consumidores encuestados prefieren comprar libros y computadoras personales directamente en las tiendas físicas, mientras que eligen comprar paquetes turísticos en tiendas virtuales. Esto marca una diferencia con respecto a personas de otras partes del mundo, quienes generalmente indican que prefieren comprar en línea libros y computadoras.

La mayoría asegura que prefiere adquirir ropa, zapatos y perfumes en tiendas físicas. Esto confirma que la experiencia directa —tocar, probar y oler— es indispensable para la decisión de compra de este grupo de productos. Ahora bien, en el caso de electrodomésticos, celulares y videojuegos —con los cuales la experiencia es importante— no se encontró que las tiendas físicas tuvieran ventaja para la venta. En cuanto a los electrodomésticos, las personas mostraron una ligera preferencia por la tienda física; con respecto a los videojuegos, la oferta en línea tiene la mayoría en preferencia; y en el caso de los celulares, las personas acuden casi indistintamente a tiendas físicas y en línea.

El precio, la marca y la reputación de la tienda aparecen como factores de menor importancia para preferir la compra en tiendas tradicionales.

Según un informe publicado por The Nielsen Company los productos durables, como celulares y electrónicos, son las principales opciones para el ingreso de los consumidores al mundo del comercio electrónico.[10] Poco a poco han alcanzado mayor penetración y frecuencia de compra que otras categorías de consumo masivo. Ello permite entender que solo los electrodomésticos mantengan algo de preferencia para la compra en tiendas físicas.[11]

En la categoría de bienes de credibilidad o confianza, cuyos atributos no son fáciles de comprobar aun con el uso, se encuentran algunas diferencias entre productos. La mayoría de las personas, poco más de la mitad del grupo, prefiere adquirir vitaminas en tiendas virtuales; sin embargo, para adquirir productos de belleza o cuidado personal opta por tiendas físicas. Con respecto a los equipos de purificación de agua, no hay una clara preferencia por alguno de los canales, salvo una pequeña inclinación a favor de las tiendas virtuales.

Los resultados de preferencia de esta última categoría son un buen ejemplo de cómo han cambiado los hábitos de compra de las personas. La adaptación y el disfrute de los beneficios ligados a la tecnología han resultado en que estos bienes —muy difíciles de vender en línea hace menos de una década— ganen espacio en ventas en el comercio electrónico.

Las tiendas físicas mantienen su encanto como opción de canal para algún tipo de productos, principalmente los que requieren prueba de primera mano o directa. Sin embargo, la tendencia señala un aumento de la compra por internet, incluso de muchos bienes para los cuales anteriormente no se consideraba ese canal. Este cambio parece relacionarse tanto con la adaptación de los consumidores a los múltiples canales disponibles como a la visión de las empresas para aprovechar la tecnología.

Razones para comprar en tiendas tradicionales o en línea

El estudio exploró las razones que llevan a decidir la compra en una tienda tradicional o en línea. En el caso de las tiendas virtuales, los consumidores locales se decantan por la comodidad

o la conveniencia de la compra en línea, la entrega a domicilio y la rapidez con la que pueden realizar la transacción; mientras que la atención poscompra y aspectos de seguridad o privacidad tienen menor peso en la decisión.

Estos hallazgos indican que las facilidades de comprar y recibir los bienes en la comodidad del hogar (o la oficina) son las principales características que afectan las decisiones de compra en internet, tanto como el hecho de que se pueden

Las tiendas físicas mantienen su encanto como opción de canal para algún tipo de productos, principalmente los que requieren prueba de primera mano o directa.

encontrar y comprar productos de cualquier parte del mundo; es decir, no hay fronteras para la compra en línea y esto coincide con el comportamiento de consumidores de otros países.[12] El incremento de la tasa de penetración de internet en los últimos años tiene que ver con la facilidad, la comodidad, los costos de conveniencia, el ahorro de tiempo y los sistemas de entrega rápida que se asocian a la compra en línea.[13]

Es destacable que el tema de seguridad/privacidad, a pesar de ser uno de los más discutibles en transacciones virtuales (si se tiene en cuenta que se deben compartir datos bancarios en las plataformas digitales), no resultara prioritario o relevante. Por ahora, solo se puede decir que esto resulta una peculiaridad del consumidor caraqueño que merece una investigación ulterior.

Las razones para comprar en tiendas físicas se refieren al contacto con el producto, la adquisición o entrega inmediata y el servicio que se recibe del personal de la tienda. Las personas quieren tener experiencias con los bienes: probarlos, olerlos, verlos, etc. Prefieren tenerlos en sus manos tan pronto como lo adquieren y valoran la atención que reciben desde el momento en que llegan al local hasta que se marchan. Además, ir a la tienda resulta para muchas personas una actividad recreativa, de esparcimiento y que proporciona placer por la búsqueda y la exploración asociadas al recorrido de la tienda.

El precio, la marca y la reputación de la tienda aparecen como factores de menor importancia para preferir la compra en tiendas tradicionales. Esta apreciación es diferente para las tiendas en línea, pues los consumidores pueden explorar y comparar ofertas en muchos sitios. Pero en una tienda física pueden experimentar el producto y no solo apoyarse en el conocimiento de la marca, lo que podría explicar la menor importancia atribuida a la marca cuando se acude físicamente a la tienda. Aun cuando este grupo de personas no consideró muy importante la reputación de la tienda, tanto las tiendas físicas como las tiendas virtuales dependen de su reputación para atraer y mantener clientes, de modo que la construcción de la reputación sigue siendo un elemento clave del negocio, más allá de la dimensión en que se encuentre el canal de compra.

Lecciones para las empresas

En busca de los determinantes de la decisión de compra se han enfocado las preferencias y las razones de las personas para comprar en tiendas tradicionales o en línea. La información disponible indica que se prefieren las tiendas físicas para comprar libros, computadoras personales, productos de belleza o cuidado personal, bienes como ropa, zapatos y perfumes y también electrodomésticos. Con estos tipos de productos, las tiendas físicas tienen una ventaja competitiva que pueden aprovechar si ofrecen una experiencia memorable a sus clientes: diseño del espacio, oferta de bienes y atención son algunos de los elementos que pueden potenciar, en vista del papel directo de la experiencia en la compra de estos productos.

Las tiendas en línea toman la delantera en la adquisición de celulares, videojuegos, paquetes turísticos y algunos productos de salud como vitaminas y equipos de agua purificada. Esta preferencia se relaciona con la comodidad y la conveniencia de las transacciones en línea y la amplitud de productos disponibles desde y para cualquier parte del mundo. Aprovechar esta ventaja requiere brindarle al cliente una buena experiencia: diseño de sitios de internet atractivos y amigables, que promuevan la exploración, le brinden al cliente información detallada de la oferta y le hagan fácil y seguro el pago.

Conocer al consumidor y descifrar algunos aspectos de su proceso de decisión de compra siempre será esencial para diseñar y aplicar planes estratégicos de mercadeo dirigidos a un público específico e ideal que aumente las probabilidades de éxito del negocio. El trabajo de indagación es arduo, debido a la rápida evolución del mundo, que modifica hábitos, percepciones y actitudes de los consumidores.

Los cambios tecnológicos implican retos y beneficios para las personas: conocimiento y adaptación junto con simplificación de procesos, facilidad al realizar transacciones y mayor comodidad para comprar y compartir la experiencia de compra y uso. Pero no solo los consumidores han aprovechado estos beneficios: también los vendedores, que en los últimos años han transformado sus modelos de negocios para ofrecer una mejor experiencia de compra tanto en las tiendas físicas como en las tiendas virtuales.

NOTAS

1 Chiang, K-P. y Dholakia, R. R. (2003). Factors driving consumer intention to shop online: An empirical investigation. *Journal of Consumer Psychology, 13*(1/2), 177-183. https://doi.org/10.1207/S15327663JCP13-1&2_16

2 Millán, F. (2021). *Categoría de productos en la preferencia de los consumidores: un análisis comparativo entre compras online y offline* [Trabajo de grado para la Maestría en Mercadeo, Instituto de Estudios Superiores de Administración]. http://virtualbib.iesa.edu.ve/contenidos/RESUMEN-TESIS/REF_HF_5415.13_I4_2021_M3_Resumen.pdf

3 Levin, A. M., Levin, I. P. y Weller, J. A. (2005). A multi-attribute analysis of preferences for online and offline shopping: Differences across products, consumers, and shopping stages. *Journal of Electronic Commerce Research, 6*(4), 281-290.

4 Copeland, M. T. (1923). Relation of consumers' buying habits to marketing methods. *Harvard Business Review, 1*(3), 282-289.

5 Girard, T., Korgaonkar, P. y Silverblatt, R. (2003). Relationship of type of product, shopping orientations, and demographics with preference for shopping on the internet. *Journal of Business & Psychology, 18*(1), 101-120. https://doi.org/10.1023/A:1025087021768

6 Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy, 78*, 311-329. https://doi.org/10.1086/259630

7 Girard y otros (2003).

8 Millán (2021).

9 Millán (2021).

10 The Nielsen Company (2018). *Comercio conectado: la conectividad está revolucionando el estilo de vida de los consumidores*. https://www.nielsen.com/do/es/insights/report/2018/comercio-conectado/

11 Millán (2021).

12 Gupta, P. y Sethi, N. (2016). Factors affecting customers' choice of shopping: a comparative study of online and offline shopping in Odisha, India. *Journal of Marketing Vistas, 6*(1), 63-79. https://www.proquest.com/scholarly-journals/factors-affecting-customers-choice-shopping/docview/1828144177/se-2?accountid=41115

13 Moon, M. A., Khalid, M. J., Awan, H. M., Attiq, S., Rasool, H. y Kiran, M. (2017). Consumer's perceptions of website's utilitarian and hedonic attributes and online purchase intentions: a cognitive–affective attitude approach. *Spanish Journal of Marketing - ESIC, 21*(2), 73-88. https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.07.001

ABRAZAR LAS TENSIONES:

LA MENTALIDAD DE PARADOJAS COMO HABILIDAD ESTRATÉGICA

Frente a opciones contradictorias, quienes son capaces de encontrar soluciones creativas las encuentran retadoras e inspiradoras porque han desarrollado una mentalidad de paradojas.

Aramis Rodríguez
y Jenifer Campos

LA CAPACIDAD para pensar activamente en situaciones opuestas, de forma simultánea, desafía suposiciones y ofrece formas completamente nuevas de ver los problemas. Este tipo de pensamiento se conoce hoy como «mentalidad de paradojas» y ofrece ventajas al innovar y trabajar en entornos complejos.[1]

Albert Rothenberg, psiquiatra de Harvard, investigó formalmente la forma de pensar de genios científicos ganadores del Premio Nobel. Encontró un patrón al cual llamó «pensamiento jánico» (por el dios romano Jano, capaz de ver adelante y atrás en forma simultánea). Según Rothenberg, el proceso creativo de los científicos revolucionarios tiene una fase que tarda un tiempo considerable para concebir múltiples opuestos o antítesis simultáneas.[2] Por ejemplo, el físico danés Niels Bohr llegó a concebir la energía como onda y partícula simultáneamente, lo que inspiró una forma de comprender la mecánica cuántica. Einstein, por su parte, llegó a su teoría de la relatividad al considerar cómo un objeto podría estar tanto en reposo como en movimiento según la posición del observador.

Inspirados en una larga historia de investigación —según la cual la contemplación de aparentes contradicciones puede traer efectos positivos— en los últimos treinta años los científicos organizacionales han descubierto que quienes aprenden a abrazar, en vez de rechazar, las tensiones producidas por fuerzas opuestas pueden ser más creativos, flexibles y productivos. Estos hallazgos no tardaron en llevarse a los ámbitos de la administración, para entender cómo los gerentes y líderes enfrentan las tensiones.

Aramis Rodríguez y Jenifer Campos, profesores del IESA.

Tensiones paradójicas en diferentes situaciones

Caso	Tipo de tensión	Contexto
A	Estratégica: invertir en desarrollo de tecnología o en desarrollo de nuevos negocios	Inicio/arranque
B	Estratégica: explorar nuevos negocios o explotar negocios actuales	Favorable a la empresa
C	Estratégica: explorar nuevos negocios o explotar negocios actuales	Desfavorable a la empresa
D	Operativa: énfasis en producción o en confiabilidad	Desfavorable a la empresa

El problema no está en las tensiones, sino en cómo las vea

Las tensiones resultan de elementos en competencia, como tiempo y recursos, metas, intereses o perspectivas contradictorias, que se intensifican en contextos caracterizados por escasez de recursos. Reducir costos y ser competitivos, colaborar y competir,[3] mantener la continuidad comercial del presente y asegurar la viabilidad de la empresa en una etapa pospandemia, son ejemplos de tensiones que se hacen cada vez más evidentes en la actividad empresarial.[4 5]

Las personas pueden enmarcar cognitivamente las tensiones de forma distinta.[6] Cuando experimentan situaciones en las que deben elegir entre dos posiciones aparentemente contrarias, tienden a sentirse cómodas con la coherencia y la linealidad cognitiva; es decir, se decantan por una u otra opción. Al seleccionar una de las opciones privilegian un elemento de la tensión y niegan o suprimen el otro: evitan así la complejidad de aceptar que ambos son importantes.[7]

El pensamiento reduccionista —es «esto o lo otro»— funciona bien cuando la tensión es de tipo polarizante. Si, por ejemplo, tiene que votar por un candidato u otro, la tensión se resuelve al privilegiar un polo sobre el otro. De la misma forma funciona si la situación consiste en la contratación de María o Juan.

El resultado cambia cuando el tipo de tensión no es polarizante, sino que es paradójica; es decir, cuando se presentan opciones opuestas que son interdependientes de forma simultánea y permanente. Por ejemplo, el hecho de que la intuición y la racionalidad sean dos lenguajes de pensamiento fundamentalmente diferentes y, al mismo tiempo, necesarios para tomar decisiones estratégicas efectivas, crea una paradoja.[8] El hecho de que se presente la posibilidad de elegir una estrategia de mercadeo presencial y, también, virtual, no implica que se deba privilegiar una sobre la otra: ambas son interdependientes y se pueden ejercer en simultáneo. En este caso, el gerente podría pasar de un pensamiento reduccionista a uno expansionista o complejo —«ambos/y»— y aprovechar los beneficios de una estrategia que incluya lo virtual y lo presencial, para acercarse a la omnipresencia comunicacional. Esta es otra forma de ver las tensiones, que se conoce como cognición paradójica. Algunas personas reconocen el conflicto y las contradicciones, pero también aprecian su naturaleza interrelacionada.[9 10]

A diferencia de situaciones que implican dilemas, compensaciones, dialécticas y dualidades, la paradoja implica díadas contradictorias con polos complementarios e interdependientes. En la paradoja, estos polos existen simultáneamente y se refuerzan entre sí, de modo que el «tira y afloja» de los opuestos persiste en el tiempo, se acepta y se utiliza como fuente de energía.[11]

¿Cómo ven las tensiones los gerentes?

Un estudio exploratorio realizado por profesores del IESA con 137 líderes empresariales, entre los cuales había directores, gerentes y dueños de empresas de Panamá y Venezuela, mostró que en la mayoría parece predominar el pensamiento lineal relacionado con la coherencia cognitiva y, en menor medida, el pensamiento complejo o de paradojas. Al presentarse cuatro casos con situaciones empresariales específicas, en las que los decisores enfrentaban opciones de carácter paradójico, solo el 12,4 por ciento manifestó ver esas tensiones como paradójicas. Los participantes leyeron cuatro casos, en los que se presentaban tensiones paradójicas de distintos tipos, algunas con información del entorno (favorable o desfavorable), y se les pidió escoger una alternativa. La mayoría no apreció la naturaleza paradójica de las tensiones y tomó su decisión, en

> Muchas **empresas** deben mantener las rutinas operativas que dan flujo de caja y sostenibilidad en el presente, en medio de ambientes que exigen salir de esas **rutinas** para operar en medio de constantes cambios.

Teoría de las paradojas: origen y evolución

La forma como los gerentes manejan las tensiones ha sido de interés para los investigadores en los últimos años. Por mucho tiempo se pensó, con base en la teoría de la contingencia,[26 27] que los gerentes solo debían alinear sus organizaciones y estrategias a las circunstancias que se les presentaban. Si el contexto tenía características A, entonces la organización se estructuraba y orientaba según una estrategia del tipo A, para adaptarse y así atenuar la tensión que pudiese crear la diferencia entre la organización y el contexto.

A medida que los entornos se hacen más cambiantes esta explicación no permite entender la forma de actuar de los gerentes más exitosos. En entornos organizacionales en los que los cambios son acelerados, los académicos observaron que algunos líderes, en vez de reordenar la organización en función de su contexto, simplemente entrelazaban las diferencias entre un contexto A y estructuras organizacionales de tipo B, y desarrollaban estrategias y respuestas imprevistas que funcionaban. Los investigadores comenzaron a plantearse cómo involucrar A y B simultáneamente y no de forma separada.[28] Comenzó, de esta manera, a surgir un cuerpo de investigación que acuñaba a la paradoja como un enfoque para explicar cómo pasar de los debates de «esto/otro» hacia expectativas de «ambos/y».

En la actualidad las respuestas exitosas a las tensiones que se viven en entornos de cambio acelerado están siendo estudiadas bajo el lente de las paradojas: un enfoque alternativo que explica cómo las organizaciones pueden atender simultáneamente fuerzas en competencia. En la teoría de las paradojas el elemento central es la tensión, su naturaleza, evolución, refuerzo y forma de manejarla.[29 30 31 32 33 34 35]

función del contexto de cada caso, más ajustada a una mentalidad de coherencia y una estrategia ajustada a la teoría de las contingencias.

Los resultados no son concluyentes, pero permiten inferir que la mayoría de estos líderes no fueron capaces de ver tensiones paradójicas en las situaciones enfrentadas, sino problemas que debían resolver al favorecer una posición y suprimir la otra. Por ejemplo, cuando se preguntó cuál enfoque debía adoptar una empresa «B» que enfrentaba una tensión estratégica entre explorar nuevos negocios o explotar negocios actuales, la mayoría eligió poner atención a los negocios actuales y dedicar menos o ningún tiempo a la

Quienes no poseen mentalidad «ambos/y» pueden ser entrenados para abordar las tensiones como paradojas.

búsqueda de nuevos negocios. Explorar nuevos negocios y explotar los actuales son actividades contrarias que pueden interrelacionarse de manera simultánea, en cualquier contexto y sobre todo en uno económicamente favorable. Sin embargo, la mayoría no las observó así, sino como actividades contrarias independientes y vinculadas al contexto.

En otro caso, el de una empresa «A», la tensión era entre invertir en desarrollo de tecnología o en desarrollo de nuevos negocios. Al analizar caso por caso, más de la mitad de los participantes fue capaz de identificar las tensiones paradójicas en las empresas A y B. La proporción disminuye a cerca de cuarenta por ciento para los casos restantes: una empresa C que se debatía entre explorar nuevos negocios o explotar negocios actuales, y una D, que debía escoger entre centrarse en la producción o en la confiabilidad.

Esto parece indicar que el contexto, el tipo de empresa o los problemas afrontados pueden ser factores importantes al identificar las situaciones como paradójicas o independientes. Esta hipótesis se ve reforzada por los resultados: no se encontraron diferencias significativas al comparar al grupo que logró identificar las paradojas con el que no lo logró en cuanto a género, edad, formación profesional o área de desempeño. Aunque esta información no es concluyente, sirve como insumo para continuar explorando la mentalidad de paradojas.

¿Cuáles retos impone la mentalidad de paradojas?

No todos los actores son capaces de manejar las tensiones como paradojas. Aunque se ha encontrado que la mentalidad de paradojas ofrece beneficios a los gerentes y equipos de trabajo al enfrentar tensiones, también es cierto que implica desafíos cognitivos y emocionales[12] y que no todos los actores organizacionales son capaces de gestionarla sin sufrir procesos destructivos.[13]

Las personas mentalmente predispuestas a un pensamiento gobernado por coherencia y linealidad pueden sentir ansiedad y confusión cuando experimentan las contradicciones que representan las tensiones paradójicas.[14] Esto puede conducir a reacciones defensivas: los individuos polarizan elementos de una tensión paradójica, en lugar de reconocer su interrelación. Las respuestas defensivas pueden aliviar la confusión y las tensiones a corto plazo, pero con el tiempo dan lugar a círculos viciosos en los que resurgen las contradicciones y aumentan las experiencias de conflicto y los «tira y afloja» que no llevan a ningún lado.[15 16]

Algunas personas tienen una base neurológica favorable o poseen edad y experiencias de vida desafiantes que les han permitido desarrollar una mentalidad paradojal. La buena noticia es que, al parecer, quienes no poseen mentalidad «ambos/y» pueden ser entrenados para abordar las tensiones como paradojas.[17 18] La sensibilización permite cambios cognitivos, pero deben reforzarse y trabajarse con un orientador especializado, por unos meses y con herramientas de creación de sentido.[19]

La investigación sugiere que los gerentes pueden aprender a cambiar su experiencia y enfoque de las tensiones, lo que constituye un gran reto y una oportunidad práctica.[20] Para esto, algunos autores proponen el uso de métodos y herramientas de creación de sentido, con el fin de que los actores de polos en competencia «oscilen» con su opuesto y alcancen una tensión creativa, no destructiva.[21 22]

En la agenda de investigación del Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA está el estudio en profundidad del manejo de demandas contrarias en un marco mental paradójico. Desde 2013 las empresas venezolanas han experimentado diversas tensiones como producto de un entorno plagado de hostilidad macro (económica, social o política). Muchas han vivido momentos cercanos a la muerte súbita,[23] y sus gerentes se han visto presionados entre las tareas rutinarias y las cambiantes.[24 25] Muchas empresas deben mantener las rutinas operativas que dan flujo de caja y sostenibilidad en el presente, en medio de ambientes que exigen salir de esas rutinas para operar en medio de constantes cambios.

Escasez de partes y materias primas, fallas de energía eléctrica, controles militares en las empresas, limitaciones de divisas y también falta de combustible, son ejemplos de

restricciones que intensifican las tensiones organizacionales de tipo operativo en un entorno como el venezolano. Por esta razón es necesario emplear herramientas de creación de sentido, que ayudan a reencuadrar cognitivamente las tensiones para reportar de forma sistemática sus efectos en la gestión de tensiones organizacionales y contribuir, desde el ángulo práctico, al desarrollo de la teoría de las paradojas.

NOTAS

1 Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K. y Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: the problem is how we think about the problem. *The Academy of Management Journal, 61*(1), 26-45. https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594

2 Rothenberg, A. (1971). The process of Janusian thinking in creativity. *Archives of General Psychiatry, 24*(3), 195-205. https://doi.org/10.1001/archpsyc.1971.01750090001001

3 Crick, J. M. y Crick, D (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management, 88*, 206-213. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016

4 Sayagués, R. (2020, 21 de mayo). COVID-19: Fortalecer la continuidad de los negocios y la resiliencia en la cadena de suministros. *EY*. https://www.ey.com/es_ve/covid-19/covid-19-fortalecer-continuidad-negocios-resiliencia-cadena-sumi

5 Cordero, D. y Díaz, L (2020). *5 prioridades para reanudar la actividad y reinventar tu negocio*. Accenture. https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-COVID-19-5-Priorities-To-Help-Reopen-And-Reinvent-Your-Business-AR.pdf

6 Smith, W. K. y Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science, 16*(5), 522-536. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134

7 Jarzabkowski, P., Lê, J. K. y van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: how organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization, 11*(3), 245-280. https://doi.org/10.1177/1476127013481016

8 Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review, 25*(4), 760-776. https://doi.org/10.2307/259204

9 Smith, W. K. y Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review, 36*(2), 381-403. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223

10 Smith y Tushman (2005).

11 Gaim, M., Wåhlin, N., Pina e Cunha, M. y Clegg, S. (2018). Analyzing competing demands in organizations: a systematic comparison. *Journal of Organization Design, 7*(1), 1-16. https://doi.org/10.1186/s41469-018-0030-9

12 Miron-Spektor y otros (2018).

13 Emerson, B. y Lewis, K. (2019). *Navigating polarities: using both/and thinking to lead transformation*. Paradoxical Press.

14 Lewis (2000).

15 Lewis, M. W. y Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science, 50*(2), 127-149. https://doi.org/10.1177/0021886314522322

16 Smith y Lewis (2011).

17 Lüscher, L. S. y Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *The Academy of Management Journal, 51*(2), 221-240. https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217

18 Miron-Spektor y otros (2018).

19 Kegan, R. (1994). *In over our heads: the mental demands of modern life*. Harvard University Press.

20 Miron-Spektor y otros, (2018).

21 Emerson y Lewis (2019).

22 Lusher y Lewis (2008).

23 Escobari, M. y Sull, D. N. (2004). Lecciones de Brasil: cómo salvar un negocio amenazado de muerte súbita. *Harvard Business Review* (Edición América Latina), 82(2), 80-89. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1465976

24 Badiola, J. (2017, 27 de junio). ¿Cómo mantener la continuidad operativa de la empresa? La experiencia de Cargill. *Debates IESA*. http://www.debatesiesa.com/como-mantener-la-continuidad-operativa-de-la-empresa-la-experiencia-de-cargill/

25 Lewis y Smith (2014).

26 Qiu, J., Donaldson, L. y Luo, B. N. (2012). The benefits of persisting with paradigms in organizational research. *The Academy of Management Perspectives, 26*(1), 93-104. https://doi.org/10.5465/amp.2011.0125

27 Quinn, R. E. y Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing/Harper & Row Publishers.

28 Lewis y Smith (2014).

29 Jarzabkowski y otros (2013).

30 Lewis (2000).

31 Miron-Spektor y otros (2019)

32 Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. y Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: a constitutive approach. *The Academy of Management Annals, 10*(1), 65-171. https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421

33 Schad, J. (2017). Ad fontes: philosophical foundations of paradox research. En W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski y A. Langley (eds.), *The Oxford handbook of organizational paradox* (pp. 27-47). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198754428.013.1

34 Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., y Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: looking back to move forward. *The Academy of Management Annals, 10*(1), 5-64. https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422

35 Smith y Lewis (2011).

> Algunas personas reconocen el **conflicto** y las contradicciones, pero también aprecian su **naturaleza** interrelacionada.

SIETE MITOS QUE ALLANAN EL CAMINO A LOS CIBERPIRATAS

Olga Bravo

Para cometer delitos, los piratas informáticos aprovechan el carácter público y descentralizado de internet, las vulnerabilidades de los sistemas y la ingenuidad y la imprudencia de las personas.

EN EL MUNDO contemporáneo, la vida transcurre en una red de redes. La digitalización y la hiperconectividad marcan las vidas de personas, organizaciones y países. No es posible mantenerse al margen de esta tendencia. La llamada «transformación digital» no es una moda, y no resulta exagerado afirmar que se impone como condición para la competitividad y la sostenibilidad de toda organización.

En la red de redes la información se almacena en dispositivos propios o rentados, así como en aplicaciones que recogen y procesan esa información. Esos dispositivos, a su vez, residen en instalaciones propias o de terceros, o forman parte de la nube o la neblina. La información fluye por esa red de redes —que no lo haga es un desperdicio inadmisible— y aquí comienza la preocupación por la ciberseguridad.

Internet es público y descentralizado, dos características que lo hacen robusto, adaptable y escalable, y que lo han convertido en el gran habilitador de la innovación y el crecimiento económico. Sin embargo, esas mismas características las aprovechan personas y grupos delincuenciales que utilizan las vulnerabilidades de los sistemas, así como la ingenuidad y la imprudencia de las personas, para infiltrarse en las organizaciones con fines criminales.

El número de ataques cibernéticos ha aumentado de forma exponencial. Los ataques se han automatizado, de forma que en lugar de preguntarse si será o no el blanco de la ciberdelincuencia lo más correcto sería preguntarse cuándo le tocará.

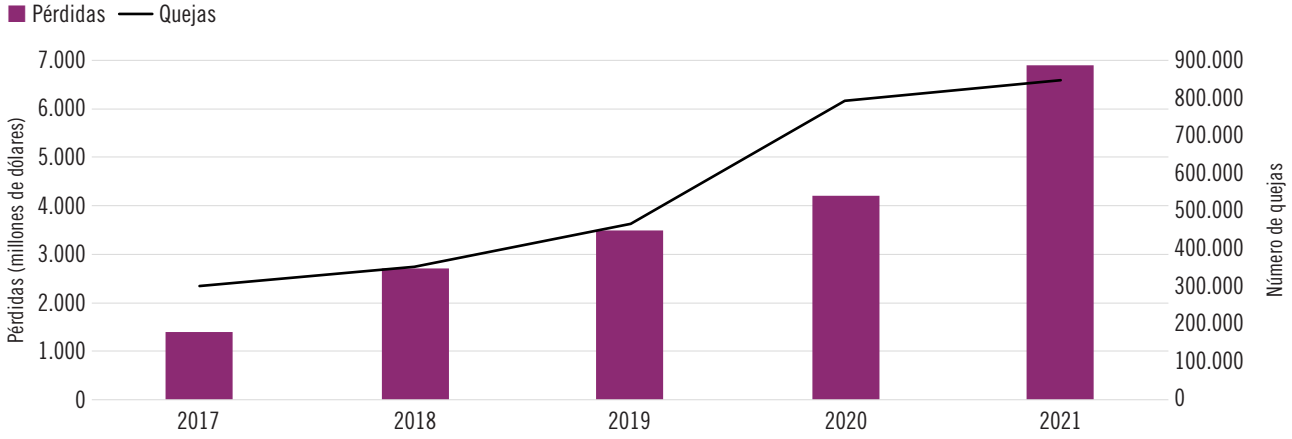
Hay formas de mitigar las vulnerabilidades y protegerse. Pero el desconocimiento de las herramientas y las estrategias disponibles, sumado a una serie de mitos sobre ciberseguridad y seguridad de datos, obstaculizan la adopción de prácticas de ciberseguridad y abonan el terreno para los ciberataques.

Lo que está en riesgo

Hace cuarenta años, la infraestructura permitía operar a las organizaciones y les daba valor. Con la digitalización eso ha cambiado. Cada vez más, son los datos y lo que la organiza-

Olga Bravo, country manager Venezuela de Synapsys Global y profesora invitada del IESA.

Denuncias y pérdidas económicas por ciberdelitos en Estados Unidos
(número de quejas reportadas ante el Centro de Denuncias de Delitos en Internet y pérdidas en miles de millones de dólares)



Fuente: Federal Bureau of Investigations. (2022). *Internet crime report 2021*. https://www.ic3.gov/Media/PDF/AnnualReport/2021_IC3Report.pdf

ción hace con ellos lo que pesa más en su valor. Se habla de continuidad digital porque, sin acceso a sus datos y aplicaciones, las organizaciones se ven, literalmente, incapacitadas para operar, tanto como si sufrieran un fallo masivo de suministro eléctrico o padecieran los embates de un cataclismo.

Con un ciberataque no solo se pone en riesgo la continuidad del negocio: también se erosionan la fiabilidad y la reputación de la organización atacada y la moral de sus integrantes. Filtraciones de datos sensibles de los clientes y amenazas a la seguridad y los servicios públicos de los países pueden ser consecuencias de un ciberataque.

El Foro Económico Mundial ha dedicado mucha atención a este tema porque «los ataques en sí mismos también se están volviendo más agresivos y generalizados». Además, «los grupos de cibermercenarios están listos a proporcionar acceso a sofisticadas herramientas de ciberintrusión para facilitar tales ataques».[1]

Los números del cibercrimen

El cibercrimen mueve cantidades colosales de dinero, incluso mayores que las del narcotráfico, y sin sus riesgos y dificultades. De acuerdo con el *Informe de riesgo global 2020* del Foro Económico Mundial, la probabilidad de detección y enjuiciamiento de los piratas informáticos es tan baja como el 0,05 por ciento en Estados Unidos.[2] El carácter global de sus operaciones y la enorme cantidad de posibles víctimas —cualquier persona u organización puede ser blanco de ciberataques— explican los enormes costos asociados con este tipo de crimen.

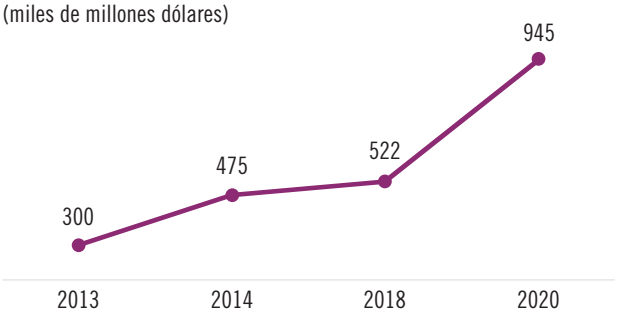
Un estudio de la firma CyberRes, con una muestra de 5.600 organizaciones medianas de América, África, Asia-Pacífico, Asia Central, Medio Oriente y Europa, revela que el 64 por ciento de los ataques incluyeron la solicitud de pago de rescate (a estos ataques se les conoce como secuestro de datos o *ransomware*), que fue pagado en el once por ciento de los casos. Solo en el 21 por ciento de los secuestros de datos se exigieron sumas inferiores a 10.000 dólares. El costo promedio de esos ataques se situó en 812.000 dólares y el 47 por ciento de las empresas atacadas sufrió nuevos ataques.[3]

Además del pago de rescate hay otros costos asociados a un ciberataque. El 86 por ciento de los ataques perpetrados afectó la operación del negocio y el tiempo promedio de recuperación fue de treinta días.[4] De acuerdo con el FBI, la cibercriminalidad registrada en su Centro de Denuncias de Delitos en Internet costó 6.900 millones de dólares durante 2021, un aumento de más del sesenta por ciento con respecto al valor registrado en 2020.[5]

McAfee, la compañía proveedora de antivirus, reporta los costos ocultos del cibercrimen para las organizaciones, que pasan inadvertidos para muchos y se refieren a daño reputacional, oportunidades de negocio perdidas y daño moral. En su reporte de diciembre de 2020, estos costos alcanzaron 945.000 millones de dólares: uno por ciento del PIB mundial.[6]

Al igual que en el reporte del Centro de Denuncias de Delitos en Internet, preocupa no solo el monto, sino también la tasa de crecimiento: un aumento de cincuenta por ciento entre 2008 y 2020, y de 300 por ciento entre 2013 y 2020. Incluso hay cálculos que sitúan ese costo en unos diez billones de dólares para 2025.

Costo estimado del cibercrimen en el mundo
(miles de millones dólares)



Fuente: Smith, Z. M. y Lostri, E. (2020). *The hidden costs of cybercrime*. McAfee. https://www.mcafee.com/enterprise/en-us/assets/reports/rp-hidden-costs-of-cybercrime.pdf

Además de extenderse por todo el mundo, el cibercrimen ha alcanzado una sofisticación alarmante. Uno de los peores ataques perpetrados hasta la fecha —contra SolarWinds a finales de 2019— implicó el trabajo coordinado de más de mil programadores; por lo tanto, la imagen del ciberdelincuente como una persona solitaria que trabaja por su cuenta debe cambiarse para comprender su naturaleza de crimen organizado y excelentemente coordinado. Incluso quienes no son duchos en la tecnología, pero sí en el crimen, pueden contratar servicios de extorsión en la llamada internet oscura (*dark web*), la porción de la red oculta para la mayoría de los navegadores, que siguen un modelo de negocio identificado con las siglas RaaS (secuestro de datos como servicio, en inglés).

En Latinoamérica los ataques crecieron un 24 por ciento durante los primeros ocho meses de 2021; se calculan unos 35 ataques por segundo. Venezuela se situó por encima de ese promedio con un crecimiento de 29 por ciento. La mayoría de las organizaciones migraron a teletrabajo por causa de la pandemia, y lo hicieron sin protegerse, lo que produjo un incremento de 78 por ciento de ataques, que utilizaron las tecnologías de acceso remoto para entrar a las redes corporativas y robar datos o extorsionar. Venezuela experimentó 113 por ciento de crecimiento de este tipo de ataques, para ubicarse en el segundo lugar de América Latina detrás de Costa Rica (378 por ciento).[7]

¿Hay posibilidad de protección?

Si bien no es posible garantizar un ciento por ciento de protección, sí es posible mitigar los riesgos. Las medidas adecuadas de ciberseguridad y seguridad de datos pueden reducir los ataques significativamente. Si esto es así, ¿por qué los costos del cibercrimen son tan altos?

Muchas organizaciones desconocen las formas de protegerse o tienen ideas erróneas con respecto a la ciberseguridad. La protección requiere un modelo de gestión de la seguridad que incluya planes de prevención y respuesta, así como servicios de seguridad y salud de las plataformas de tecnología. Sin embargo, a pesar de que en el estudio realizado por McAfee, el 96 por ciento de las 1.500 empresas encuestadas declaró haber sufrido algún incidente, solo el 44 por ciento contaban con planes, tanto de prevención como de respuesta ante incidentes de seguridad, y del 63 por ciento que dijeron tener planes de respuesta, solo el 32 por ciento los tenían activos. Para colmo de males, en la mayoría de estas empresas, la alta gerencia no participó en el desarrollo de los planes.[8]

El estudio de McAfee reporta que las organizaciones invirtieron 145.000 millones de dólares en ciberseguridad en 2020, el 15 por ciento de la suma calculada como costo del cibercrimen ese mismo año (945.000 millones). Si se cruzan estos dos resultados, se verá no solo que la inversión es escasa, sino también que parte de ella se desperdicia (el 68 por ciento no tiene planes de prevención y respuesta activos).

Quizá el mayor obstáculo para procurar una protección adecuada se encuentra en ideas equivocadas o mitos acerca del ciberriesgo. He aquí algunos de los mitos más prominentes.

¿Quién está pensando en seguridad de datos en la organización?

Hace algunos años el activo estratégico de una organización estaba en su infraestructura, hoy está en sus datos. Basta con dar un vistazo a la valoración que hace el mercado de las empresas para corroborarlo. Si los datos y la información que proveen tienen esta primacía, entonces el plan estratégico de las organizaciones tendría que incluir la ciberseguridad entre sus líneas de acción.

La ciberseguridad no es un asunto exclusivo de los técnicos de la organización. Desde el punto de vista estratégico, es un asunto de los directivos. El Foro Económico Mundial ha enfatizado esto en los últimos años. Muchas compañías han dado un paso adelante y han agregado el cargo de director de seguridad de información (CISO) a su C-suite.

Los cargos relacionados con el desarrollo de un plan de seguridad de datos incluyen la cabeza de la organización (CEO), el director de tecnologías de información (CTO), el director de información (CIO) y el CISO. Los gerentes de área participan en el proceso para garantizar que cada uno conoce su responsabilidad en la ejecución de los planes.

¿Qué sucede en las organizaciones medianas y pequeñas? La mayoría no cuenta con la figura de CISO, y tienen un departamento de tecnología de información (TI) pequeño, cuando existe. Sin embargo, pueden tercerizar esa función.

Advertencia: conceda a la ciberseguridad el valor que requiere, desde la alta gerencia hasta cada uno de las integrantes de la organización.

«Tengo un departamento de TI, estoy protegido»

Contar con un departamento de tecnología de información no implica ciberseguridad. La ciberseguridad es una especialidad dentro de las tecnologías de información y requiere competencias y herramientas específicas. Suponer que el personal del departamento de TI cuenta con las competencias y herramientas requeridas es como suponer que un cirujano de las vías digestivas puede hacer una cirugía de cerebro con, además, el mismo instrumental. Tanto en la medicina como en la informática el grado de complejidad de la disciplina requiere profesionales e instrumentos desarrollados para fines particulares.

Este mito ha tenido un doble efecto negativo para la seguridad de la información. Por un lado, los directivos de las organizaciones que tienen un departamento de TI, sea cual fuere su tamaño, piensan que no necesitan protección adicional y, por lo tanto, no la procuran. Por el otro, los técnicos de TI suelen rechazar a las firmas especializadas en estos servicios, porque sería admitir que las necesitan; es decir, reconocer una limitación que sus jefes pueden atribuir a falta de capacidad.

Aun en el caso de contar con personal formado en ciberseguridad en la plantilla de técnicos, para estar efectivamente protegida la organización necesita modelos de gestión, de seguridad y de salud, además de un conjunto de herramientas, analistas de seguridad y servicios de actualización de amenazas. La ciberseguridad es una carrera sin fin, porque los piratas

Los directivos de las organizaciones que tienen un departamento de tecnología de información, sea cual fuere su tamaño, piensan que no necesitan protección adicional.

no descansan, sus herramientas cada vez son más avanzadas y obran con mala intención, de lo que carece buena parte de la población. Protegerse es una labor específica y especializada.

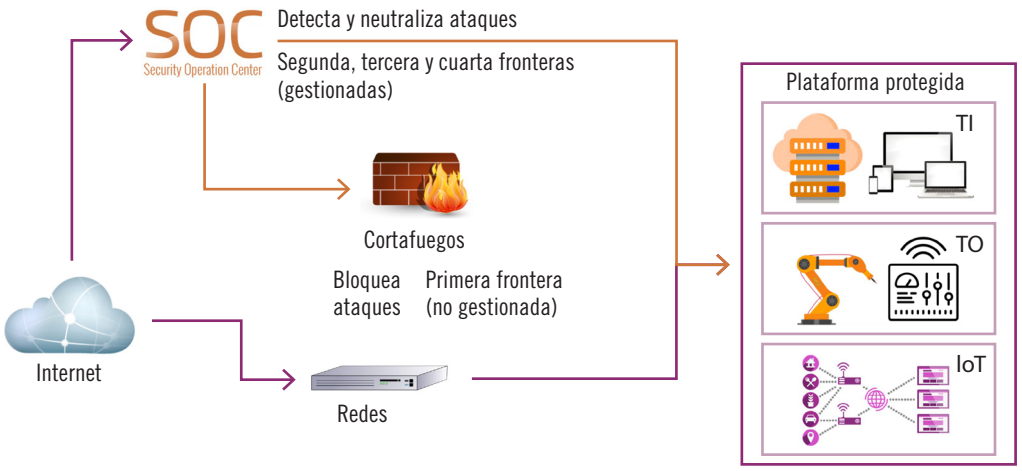
Advertencia: comprenda que la ciberseguridad y la seguridad de información son disciplinas específicas dentro del cada vez más amplio campo de las tecnologías de información. No suponga que su departamento de TI cuenta con las capacidades técnicas, el tiempo y las herramientas requeridas, verifique que así sea y, si no lo es, busque ayuda, incluso puede tercerizar esa tarea.

«Tengo firewall*, estoy protegido»*

Solo parcialmente. La evolución de la ciberpiratería exige evolución de la ciberseguridad. Si bien es cierto que un cortafuegos (*firewall*) ofrecía protección hace algunos años, eso ya no es así. El cortafuegos y prácticas tales como antivirus, actualizaciones de *software* y contraseñas constituyen un primer anillo de seguridad no gestionada o con un grado muy bajo de gestión.

Es preciso agregar un anillo gestionado de seguridad que permita prevenir, detectar y proteger. Ese tipo de seguridad lo ofrece el llamado centro de operaciones de seguridad (SOC). Un SOC se compone de un equipo de analistas con

Esquema de un centro de operaciones de seguridad



un modelo de gestión y herramientas de ciberseguridad para investigar sobre las nuevas amenazas y métodos utilizados por los piratas informáticos, vigilar los equipos para detectar vulnerabilidades (salud), responder a los ataques que pueda sufrir la organización y comunicar/escalar los incidentes (seguridad). El SOC protege lo que el cortafuegos no puede.

Mantener un SOC propio resulta costoso, porque requiere herramientas de *software* avanzadas y perfiles profesionales cotizados que trabajan 24x7. Por eso los SOC también se ofrecen como servicio tercerizado (*SOC-as-a-service*). Esto pone la ciberseguridad al alcance de las pymes y de las grandes empresas que ven en este tipo de servicios un ahorro de costos, así como acceso al conocimiento y la experiencia que brinda proteger una base amplia de clientes.

Advertencia: verifique que cuenta con un esquema idóneo de ciberseguridad y seguridad de información.

«Estoy en la nube, tengo seguridad de datos»

Contrario a lo que se piensa, estar en la nube no garantiza la seguridad de la información. La nube garantiza disponibilidad, y la mayoría de los proveedores han realizado esfuerzos para asegurar su plataforma. Sin embargo, de acuerdo con un estudio realizado por International Data Corporation que incluyó a 200 CISO de Estados Unidos, el 98 por ciento afirmó que su infraestructura de nube sufrió al menos una vulneración de seguridad (filtración de datos), durante los 18 meses previos al estudio, y el 43 por ciento reportó haber sufrido diez o más eventos del mismo tipo en ese mismo plazo. Si se considera que más del noventa por ciento de las empresas utiliza servicios de nube, eso significa que la mayoría de las empresas ha experimentado este tipo de vulneraciones a su seguridad.[9]

La situación se complica cuando se utiliza más de un proveedor de nube, porque los controles de seguridad cambian de un proveedor a otro.[10] Por ejemplo, en algunos servicios de nube los usuarios pueden escalar sus permisos y acceder a datos y aplicaciones que originalmente estaban restringidas. Si tiene varios proveedores de nube, asegúrese de conocer las características de sus servicios y de que llenan sus requisitos. No suponga que su servicio de nube incluye ciberseguridad. Quizá no la ofrece o debe contratarse expresamente.

Advertencia: si está en la nube, revise detalladamente sus acuerdos de servicio, consulte con su proveedor y asegúrese de que su infraestructura esté debidamente protegida. No suponga nada, verifique su situación.

«Soy pequeño, eso me hace poco atractivo»

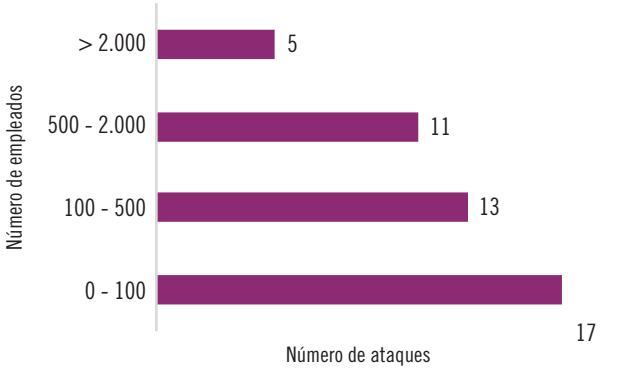
No hay blanco pequeño para un ciberataque. Por diversas razones, las pymes suelen estar más desprotegidas, lo que las convierte en un grupo de preferencia para la piratería informática.

Muchas organizaciones, no solo pymes, siguen siendo víctimas por no conocer ni evaluar los riesgos ni las características del cibercrimen. No cuentan, entre otros, con programas de concienciación adecuados: los usuarios desconocen los riesgos y el daño potencial que pueden sufrir. Además, la velocidad de los cambios en estas tecnologías y la velocidad con que aparecen nuevas vulnerabilidades les hacen pensar que no podrán ganar esta carrera, lo que desalienta e incluso paraliza.

Lo cierto es que las pymes están recibiendo más ataques que las grandes organizaciones, como revela un estudio realizado por la empresa Barracuda Networks.[11] Luego de analizar millones de correos electrónicos de miles de empresas, que circularon durante 2021, encontraron que los integrantes de las empresas con menos de cien empleados recibieron en promedio 350 por ciento más ataques de ingeniería social que los integrantes de empresas más grandes. El estudio tomó en cuenta los siguientes tipos de ataques de ingeniería social:

- Compromiso de correo electrónico comercial: el pirata informático se hace pasar por ejecutivo de una firma y solicita transferencias o donaciones falsas.
- Suplantación de identidad: se envían correos a nombre de organizaciones como bancos o firmas reconocidas, y se pide al usuario clicar en un enlace que lo lleva a una página de *software* malicioso.
- Extorsión: se amenaza al receptor con publicar fotografías o videos comprometedores.
- Estafa: se pide a la víctima un pago a cambio de un billete de lotería o una visa de trabajo…
- Secuestro de conversaciones: el pirata se inserta en una conversación y suplanta la identidad de una de las partes, por lo general, para fingir un negocio y exigir transferencias de dinero.

Ataques de ingeniería social
(número promedio de ataques por buzón de correo por tamaño de empresa)



Fuente: Barracuda Networks. (2022). *Spear phishing: top threats and trends. Key findings on the latest social engineering tactics and the growing complexity of attacks.* https://assets.barracuda.com/assets/docs/dms/Spear-phishing-vol7.pdf

El informe de Inteligencia de amenazas de SonicWall reveló que el comercio minorista sufrió el 21 por ciento de las pérdidas económicas y daños a la reputación debido al secuestro de datos en 2021: el doble que en 2020.[12]

Advertencia: busque un servicio integral de ciberseguridad que se adapte a su presupuesto, chequee sus credenciales, establezca con claridad los acuerdos de servicio y proteja su organización.

«No soy un banco, mi riesgo es menor»

Otro mito bastante difundido es que, como gobiernos y bancos son las víctimas preferidas, otros sectores corren menos riesgos. Si bien es cierto que las entidades financieras y de gobierno reciben buena parte de los ataques, eso no disminuye el riesgo de convertirse en víctimas del cibercrimen de las organizaciones de otras industrias o sectores.

El informe de McAfee dedica un aparte al cibercrimen en el sector de la ¡salud! En países como Francia, Australia o Estados Unidos, los ataques a hospitales y centros médicos se han vuelto comunes. En el caso de Estados Unidos, en particular, hospitales medianos, cuyos recursos en tecnología de información son limitados, han sido víctimas de secuestro de datos: los delincuentes secuestran sus plataformas y los obligan a pagar para restablecer su operación. Los rescates varían entre miles y millones de dólares.[13]

En 2017 el sistema de salud del Reino Unido fue víctima de otro tipo de ataques, conocido como denegación de servicio (DDoS), que degrada el desempeño de los sistemas informáticos. Afortunadamente el ataque no produjo muertes, pero se cancelaron más de 19.000 citas. El costo del ataque se calculó en 92 millones de libras, entre pérdidas de productividad, esfuerzos de recuperación y actualizaciones de tecnologías de información.

Advertencia: proteja su organización. Se dice que hay tres tipos de organizaciones: las que han sido atacadas, las que serán atacadas y las que no saben que están siendo atacadas.

La ciberseguridad es un asunto de computadoras, servidores y bases de datos

Además de falsa, esta creencia es muy peligrosa. Contrario a lo que muchos puedan pensar, el objetivo de los piratas informáticos no se limita a las tecnologías de información. El internet de las cosas (IoT) y las tecnologías de operaciones también constituyen blanco de ataques.

El IoT describe objetos físicos —o grupos de estos— con sensores, capacidad de procesamiento, *software* y otras tecnologías que se conectan e intercambian datos con otros dispositivos y sistemas mediante internet u otras redes de comunicación.[14] Las tecnologías de operaciones son equipos y *software* utilizados para controlar y monitorizar equipos, activos, procesos y eventos industriales; por ejemplo, sistemas de supervisión, control y adquisición de datos (SCADA) y controladores lógicos programables (PLC), entre otros.

De acuerdo con el estudio de ciberamenazas de SonicWall, durante 2021 ocurrieron más de sesenta millones de ataques de IoT. Por insólito que parezca, cada dispositivo conectado a internet es una puerta de acceso a la organización, por lo que ninguno debe dejarse desprotegido.[15] En julio de 2017, un grupo de cibercriminales irrumpió en la base de datos de clientes de un casino: aprovecharon una vulnerabilidad en el termostato inteligente de la pecera ubicada en su vestíbulo. Aunque el ataque fue detectado, para el momento de contenerlo ya los ciberdelincuentes habían extraído diez gigabites de información de los jugadores que más apuestan.[16]

Durante la pandemia las tecnologías de operaciones desempeñaron un papel primordial en los esfuerzos de las empresas para sostener sus negocios, en medio de limitaciones de recursos financieros y humanos. Si a esto se suman la automatización industrial en los procesos de fabricación, las exigencias normativas y la complejidad de la cadena de

Poco puede hacerse si el personal de la organización desconoce las amenazas y cómo prevenirlas; por eso es preciso formarlos e informarlos.

suministros, se explica el importante crecimiento del mercado de estas tecnologías. Con el fin de aumentar la eficiencia operativa y la rentabilidad, muchas empresas están integrando la infraestructura de tecnologías de operaciones con redes de tecnologías de información. Esta integración trae consigo beneficios como los siguientes:[17]

- Mejoras en la efectividad de los equipos que, a su vez, aumenta la productividad.
- Mantenimiento basado en la condición de los equipos, en lugar del tiempo, que reduce las pérdidas de producción asociadas con interrupciones del servicio.
- Aumento de la disponibilidad y la confiabilidad de los activos, debido a los nuevos esquemas de mantenimiento.
- Digitalización de los registros en papel e informes de servicio, para actividades de servicio y mantenimiento.
- Empleo de gemelos digitales para la gestión del rendimiento de activos, que permite detectar problemas con antelación y resolverlos más rápidamente.

Un gemelo digital (*digital twin*) es una réplica virtual a imagen y semejanza de un equipo u otro objeto físico: la turbina de un avión, las palas de un aerogenerador, la fachada de un edificio, etc. Se utiliza para acceder remotamente al equipo y obtener información sobre su estado, así como para funciones de control.

La convergencia entre tecnologías de información y tecnologías de operaciones también implica retos. El noventa por ciento de las empresas consultadas en el estudio de Fortinet sufrieron al menos una intrusión de tecnologías de operaciones durante 2020 y el doce por ciento reportó más de diez.[18] Las técnicas utilizadas son las mismas que en los sistemas de tec-

nologías de información (*phishing, malware*, secuestro de datos, denegación de servicio…). A pesar de los riesgos, los beneficios son tan grandes que no es una opción mantener la tecnología de operación aislada, sin conexión a internet. Tradicionalmente, tecnologías de operaciones y el internet de las cosas no los gestionan los departamentos de tecnología de información, por

La plataforma tecnológica evoluciona, lo mismo que las herramientas utilizadas por los piratas informáticos; por lo tanto, la ciberseguridad también tiene que evolucionar.

lo que se encuentran en un estado de indefensión, incluso en empresas grandes con alcance global.

Con el avance de la convergencia entre tecnologías de información y tecnologías de operaciones y la consolidación de la función de ciberseguridad y seguridad de datos, la protección de estos dispositivos se ha concentrado gradualmente en el director de seguridad de información. Sin embargo, muy pocas organizaciones han llegado hasta allá, y los piratas informáticos lo saben.

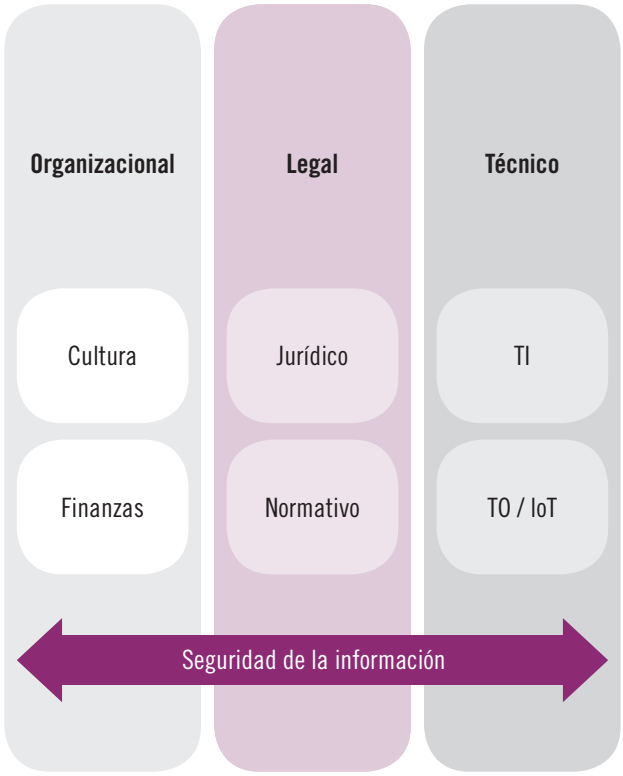
Advertencia: asegúrese de contar con un servicio automatizado de ciberseguridad que permita predecir y prevenir ataques. Este servicio debe asegurar los equipos de tecnologías de operaciones e internet de las cosas ubicados en sus instalaciones industriales, tanto como los equipos móviles y estaciones de teletrabajo.

Recomendaciones para proteger su organización de los piratas informáticos

Lo primero es desterrar los mitos e ideas equivocadas acerca de la seguridad de la información. Una falsa sensación de seguridad derivada de la ignorancia es la peor amenaza que enfrenta. En segundo lugar preste atención a las siguientes recomendaciones.

1. Conozca su plataforma tecnológica. Las organizaciones proactivas, las que tienen un conocimiento profundo tanto de su plataforma (TI, TO e IoT) como del panorama de amenazas, serán las que salga mejor libradas. Existen servicios que ponen a prueba su plataforma para fortalecerla frente a posibles ataques (Red Team o Pentest).
2. No se descuide. La seguridad de información es un proceso en perpetua ejecución, porque los ataques nunca terminan. La plataforma tecnológica evoluciona, lo mismo que las herramientas utilizadas por los piratas informáticos; por lo tanto, la ciberseguridad también tiene que evolucionar. Otorgue a la seguridad la prioridad que requiere: no deje solos a sus técnicos con esa responsabilidad. Incluirla en su estrategia le evitará pérdidas financieras, reputacionales y morales.
3. Trate el tema desde una perspectiva integral. La seguridad de la información incluye aspectos organizacionales y legales, además de técnicos. Desde el punto de vista organizacional, promover una cultura de seguridad puede reducir las primas de las pólizas de seguros contra ciberataques. Desde la perspectiva legal, el cumplimiento de las leyes lo protegerá de ataques y males mayores; mientras que las normas le guiarán hacia la mejor forma de protegerse. Finalmente, utilice la tecnología para proteger su negocio. Si no tiene un centro de operaciones de seguridad propio (muchos no lo tienen), indague sobre las opciones de servicio disponibles. Invertir en este tipo de servicios le dará muy buen rédito.

Ámbitos de la seguridad de la información



4. Profesionalice la seguridad de la información. Contar con una política de seguridad y herramientas capaces de contener las amenazas requiere algo más que implementar medidas aisladas. Si no cuenta con un director de seguridad de información y un departamento de tecnología de información con los recursos y capacidades necesarios, no dude en tercerizar la función del centro de operaciones de seguridad. Al elegir un proveedor de servicios, valore la oferta completa: ¿Le ofrece un enfoque integral de la seguridad de la información? ¿Incluye tecnologías de operaciones e internet de las cosas (si se aplica a su negocio)? ¿Qué tipo de evaluación de vulnerabilidades le ofrece? ¿Tiene herramientas automatizadas y analistas capacitados? Aunque nadie puede garantizarle un ciento por ciento de protección, indagar en estos aspectos, entre otros, le ayudará a contratar un buen servicio, que reduzca significativamente (hasta un 97 por ciento) las posibilidades de que uno de los ataques que sufra (porque los sufrirá) efectivamente cause daños.
5. Incluya la seguridad de información en sus políticas o sistemas de cumplimiento. Las empresas deben cumplir un conjunto de leyes, reglamentos, estándares y normativas que afectan su actividad. Todos estos conceptos se fusionan con la ciberseguridad, la seguridad de la información y la gestión del riesgo. Es importante que las compañías consideren modelos que incrementen la eficiencia en la gestión del cumplimiento. Aunque parezca una tarea abrumadora, la cultura de cumplimiento apuntala la confiabilidad, la integridad y la madurez de una organización. En el caso particular de la ciberseguridad, prepara a las organizaciones para analizar el riesgo y crear condiciones para proteger la confidencialidad de los datos.
6. No desista frente a los retos que encontrará. La pieza más complicada de este entramado es la conciencia-

ción. Poco puede hacerse si el personal de la organización desconoce las amenazas y cómo prevenirlas; por eso es preciso formarlos e informarlos. Trabaje con cada uno de ellos para que comprendan a cabalidad lo que está en juego y cree instancias que los apoyen en caso de dudas. Incluya el tema en sus contratos de trabajo; dé importancia a la capacitación continua.

7. Asegure su organización contra ciberataques. Las medidas de ciberprotección no garantizan inmunidad, por lo que se recomienda una póliza de seguros contra ciberataques. Las hay con diferentes tipos y límites de cobertura, incluso para pymes o trabajadores por cuenta propia. Consulte sobre las opciones disponibles y recuerde que contar con un centro de operaciones de seguridad puede ayudarle a lograr una reducción importante en sus primas.

Los beneficios de la digitalización y la hiperconectividad superan con creces sus riesgos. Prepare a su organización para identificar y mitigar esos riesgos. No le dé más largas. Las organizaciones que no se ocupen apropiadamente de la seguridad de su información lo lamentarán. Quedarse fuera de la red de redes y desaprovechar las oportunidades de las tecnologías recientes no es una opción si desea ser competitivo.

NOTAS

1 World Economic Forum. (2022). *The global risks report 2022*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf, p. 47.
2 World Economic Forum. (2020). *The global risks report 2020*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf
3 CyberRes. (2022). *2022 Annual report*. https://www.microfocus.com/en-us/cyberres.
4 CyberRes. (2022).
5 Federal Bureau of Investigations. (2022). *Internet crime report 2021*. https://www.ic3.gov/Media/PDF/AnnualReport/2021_IC3Report.pdf
6 Smith, Z. M. y Lostri, E. (2020). *The hidden costs of cybercrime*. McAfee. https://www.mcafee.com/enterprise/en-us/assets/reports/rp-hidden-costs-of-cybercrime.pdf
7 Diazgranados, H. (2021). Ciberataques en América Latina crecen un 24% durante los primeros ocho meses de 2021. *Kaspersky Daily*. https://latam.kaspersky.com/blog/ciberataques-en-america-latina-crecen-un-24-durante-los-primeros-ocho-meses-de-2021/22718/
8 Smith y Lostri (2020).
9 Ermetic. (2021). *State of cloud security 2021*. https://l.ermetic.com/wp-idc-survey-results-2021
10 Ermetic. (2021).
11 Barracuda Networks. (2022). *Spear phishing: top threats and trends. Key findings on the latest social engineering tactics and the growing complexity of attacks*. https://assets.barracuda.com/assets/docs/dms/Spear-phishing-vol7.pdf
12 SonicWall. (2022). *Cyber threat report*. https://www.sonicwall.com
13 Smith y Lostri (2020).
14 Wikipedia. (2022). *Internet de las cosas*. https://es.wikipedia.org/wiki/Internet_de_las_cosas
15 SonicWall. (2022).
16 Williams-Grut, O. (2018, 15 de abril). Hacker stole a casino's high-roller database through a thermometer in the lobby fish tank. *Business Insider*. https://www.businessinsider.com/hackers-stole-a-casinos-database-through-a-thermometer-in-the-lobby-fish-tank-2018-4
17 Fortinet. (2021). *State of operational technology and cybersecurity report*. https://www.fortinet.com/content/dam/fortinet/assets/analyst-reports/report-2021-ot-cybersecurity.pdf
18 Fortinet. (2021).

> Existen servicios que ponen a prueba su **plataforma** para fortalecerla frente a posibles **ataques**.

reseña

Negociar a la rusa

Igor Ryzov: *Manual de negociación del Kremlin*.
Editorial Temas de Hoy (Grupo Planeta). 2019.

Rafael Jiménez Moreno, comunicador social.

El 24 de febrero de 2022 un frío e imperturbable Vladímir Putin sorprendió al mundo al anunciar el comienzo de una «operación militar especial» de la Federación Rusa en territorio ucraniano. Un acto de guerra justificado en nombre de la protección de los ciudadanos rusos en las autoproclamadas repúblicas independientes de Donetsk y Lugansk, y la necesidad histórica de desnazificar la élite dirigente de Ucrania.

En los días siguientes los acontecimientos se suceden a un ritmo frenético. Estados Unidos y la Unión Europea aprueban un paquete de sanciones económicas contra Rusia en un intento desesperado de forzar un diálogo diplomático entre rusos y ucranianos. El 28 de febrero tiene lugar la primera ronda de negociaciones, sin resultados a la vista. El 3 de marzo, en la frontera de Bielorrusia, se celebra la segunda sesión entre negociadores y se aprueba la creación de corredores humanitarios para civiles. El 7 de marzo Vladimir Medinsky, líder de la delegación rusa, informa del fracaso de la tercera ronda de encuentros. El 10 de marzo, en Turquía, sube el nivel de los interlocutores y los focos se centran en Dmytro Kuleba y Sergey Lavrov, ministros de Relaciones Exteriores de Ucrania y la Federación Rusa, respectivamente. No logran acuerdos y es entonces cuando Emmanuel Macron, presidente de Francia, afirma que las condiciones impuestas para un alto al fuego son inaceptables. Un mes después obtendrá la respuesta más categórica de labios del propio Vladímir Putin, quien declaró que las conversaciones de paz con Ucrania habían llegado a un callejón sin salida y, por lo tanto, su gobierno arreciaría sus acciones de combate.

¿Tendrán futuro estas negociaciones de paz? ¿Podrán ponerse de acuerdo rusos y ucranianos? Para un ciudadano occidental es difícil tener respuestas a estas preguntas. Los rasgos constitutivos del alma rusa y la idiosincrasia eslava no le son familiares. ¿Cómo negocia un ruso, cómo pacta y forja lazos de confianza? Algunos indicios pueden obtenerse con la lectura del libro *Manual de negociación del Kremlin*, de Igor Ryzov.

Las técnicas de negociación preferidas por los rusos se basan en un método conocido como «el péndulo de las emociones», cuyo propósito es impedir que el oponente gestione con eficiencia su dimensión afectiva durante el proceso de negociación, para ganar así la batalla de las mentes.

En las murallas del Kremlin

En su trayectoria profesional, Igor Ryzov ha estado inmerso en diversas culturas. A su experiencia como diplomático del Kremlin se suman varios años como integrante del equipo de trabajo del gurú estadounidense Jim Camp, en calidad de encargado de programas de consultoría y docencia en negociaciones duras. Este libro es su intento de divulgar en países occidentales las tácticas y estrategias empleadas por los funcionarios de alto nivel de la extinta Unión Soviética: prácticas y modelos de negociación concebidos por una clase dirigente pragmática que estableció alianzas exitosas, entre otros, con los nazis (pacto Mólotov-Ribbentrop de 1939) y el binomio angloestadounidense (Conferencia de Teherán en 1943 y Conferencia de Yalta en 1945).

Ryzov contrapone al academicismo de los talleres de negociación el pragmatismo de las negociaciones de la calle, esas que tanto abundan en la cotidianidad y muchas veces están marcadas por la asimetría de las partes enzarzadas en un proceso de búsqueda de acuerdo. El contraste entre el mundo ideal y la dura realidad está presente desde la introducción gracias a una anécdota del autor, quien en sus años de aprendiz de karate se animó, junto con otros compañeros de clase, a enfrentar a un grupo de gamberros, en la creencia de que los vencerían con facilidad. Y ocurrió precisamente lo contrario: los matones del barrio les propinaron una paliza…

Resulta que cualquier luchador callejero es más fuerte que un deportista entrenado en un club. ¿Cómo es posible eso? Porque el deportista posee habilidades adquiridas en los entrenamientos, pero le falta contacto personal. El mejor luchador —el más fuerte y serio— es el que tiene un dominio perfecto de la técnica, a la vez que conoce las llaves que se estilan en la calle. Este es el momento de dejar una cosa clara: menospreciar la técnica de la calle es un error. Porque desde el punto de vista exclusivo de la ciencia, las técnicas callejeras no deberían dar resultado. Sin embargo, en la vida real sí son efectivas (páginas 16-17).

Las técnicas de negociación preferidas por los rusos provienen de la calle anarquizada por la revolución bolchevique y el fenecimiento del orden imperial. Se basan en un método conocido como «el péndulo de las emociones», cuyo propósito es impedir que el oponente gestione con eficiencia su dimensión afectiva durante el proceso de negociación, para ganar así la batalla de las mentes.

La «escuela de negociación del Kremlin» se remonta a la década de los años veinte del siglo pasado. Era un producto duro y cruel concebido por las autoridades de la Unión Soviética:

«Un país permanentemente sometido a la presión exterior. Un país cuyos diplomáticos, estuvieran donde estuvieran, tenían que mostrarse duros y decididos para poder oponer resistencia a la presión que recibían» (2019: 32). La persona que mejor encarnó esta modalidad de negociación fue Andréi Andréyevich Gromiko, ministro de Relaciones Exteriores de la Unión Soviética entre 1957 y 1985, conocido en Occidente como «Míster No».

Ryzov identifica cinco postulados del método de negociación empleado por los diplomáticos del Kremlin. El primero de ellos reza: callar y escuchar atentamente al oponente:

> Callar y escuchar. ¿Qué puede haber de duro o cruel en ello? A primera vista, absolutamente nada. Pero si prestamos más atención… ¿Qué pasa cuando el oponente calla y escucha atentamente? Que nosotros hablamos… Y cuando nos escuchan con total atención y, encima, van apuntalando con guiños las cosas que decimos, acabamos abriéndonos. Utilizar la técnica de callar y escuchar implica operar sobre los defectos de la gente. La gente suele ser muy parlanchina. Y vamos soltando perlas por la boca a la menor ocasión. Damos información que mejor nos habríamos guardado, respondemos a preguntas que nadie nos había formulado (página 33).

Ryzov advierte que cuando las personas sueltan infidencias a diestra y siniestra aportan información valiosa al oponente, que desde ese instante dispondrá de la materia prima necesaria para fabricar los más atractivos anzuelos.

El segundo postulado es muy sencillo: hacer preguntas.

> Recuerda una cosa: en una negociación el anfitrión no es aquel a quien han venido a ver. El anfitrión es el que hace las preguntas, porque es él quien regula la negociación, por mucho que su oponente esté convencido de que es al revés. Este cree ser el anfitrión porque es él el que habla. Y piensa que por el hecho de hablar está dirigiendo la conversación. Pero no es así. Quien dirige la conversación es aquel que hace las preguntas y escucha (página 37).

El tercer postulado consiste en establecer una escala de valores a cuya luz el oponente resulte depreciado, indigno de ser tratado en igualdad de condiciones, portador de propuestas risibles y disparatadas.

El cuarto postulado introduce un contrapunto: tender una alfombra roja (o en otras palabras: ofrecer una salida honorable).

> El negociador que ha sido puesto «contra la pared» tiene tres opciones distintas: puede atacar, huir o hacerse el muerto. Pero lo cierto es que ninguna de ellas conduce al resultado esperado por las partes. Peor aún: se genera una sensación de manipulación y presión absolutas. Y es entonces cuando conviene echar mano de la técnica antes descrita. Si a quien se tiene «contra la pared» se le ofrece una salida posible, si se le señala esta, si se le insinúa la posibilidad de una «victoria» (salvando la cara), entonces el resultado de la negociación cambiará de manera radical (página 44).

Ahora bien, como el método se basa en desequilibrar la estructura psíquica del oponente, es imperativo notar que la concesión de un puente de plata no supone la entronización de la paz perpetua. De allí que el quinto y último postulado de la escuela de negociación del Kremlin sea dejar al oponente en una zona de incertidumbre. Esto implica dar a entender que las situaciones que enmarcaron los primeros acuerdos de la negociación pueden variar, incluso drásticamente. El propósito es introducir el miedo en la mente de la contraparte, para que empiece a pensar en una multitud de situaciones de consecuencias negativas para él.

Ryzov explica de este modo el péndulo de las emociones:

> Paso 1 y 2: nos escucharon y nos hicieron preguntas. Nos generaron un estado de ánimo agradable y hasta alegre. El péndulo se mueve hacia el lado más positivo.
>
> Paso 3: se produce la depreciación. El péndulo se mueve bruscamente hacia el lado opuesto. Y, por supuesto, con el cuarto paso, cuando nos tienden la «alfombra roja», el péndulo vuelve al lado positivo. Y esa es la posición en la que queremos permanecer. Si todo ello resultara insuficiente, entonces se echa mano del quinto postulado: colocarnos en la zona de incertidumbre (páginas 51-52).

La técnica del cazador radica en aguzar el ingenio y los sentidos para obviar las expresiones altisonantes y concentrar la atención en esclarecer los motivos que condicionan el habla, los gestos y las acciones del negociador duro.

Ryzov asegura que el empleo de los primeros cuatro postulados le garantiza al negociador una probabilidad cercana al noventa por ciento de imponerse a su contraparte. Y si además apela al quinto postulado, la probabilidad de éxito asciende a 98 por ciento. Hay un dos por ciento de casos adversos, que pueden explicarse por la presencia de contrapartes inmunes al sentimiento de miedo o incapaces de resignificar situaciones asociadas con la noción de fracaso:

> Imaginemos una balanza en uno de cuyos platillos reposa la necesidad de recibir una respuesta positiva a la propuesta y, en el otro, la recepción de una negativa. Cuando el platillo se inclina al lado del «sí» y el negociador no está dispuesto a escuchar un «no», entonces estamos ante alguien que carece de alternativa, porque no quiere marcharse con una negativa, ni siquiera la considera. Una persona ubicada en esa posición es muy débil: con alguien así uno puede hacer lo que quiera (página 159)

Llegado a este punto, el autor reconoce que los postulados de negociación del Kremlin no propician relaciones armónicas, duraderas y de cooperación:

> Si las relaciones duraderas no son lo que te interesa y lo que buscas es el éxito en unas negociaciones que no tendrán continuidad y quieres resolver aquí y ahora, este es tu método, porque no hay dudas de su efectividad. Pero si te

> has marcado el objetivo de mantener una comunicación duradera con tu oponente, tener alguna reunión o que te recomiende a terceros, este método de negociación no es el tuyo (página 53).

Psicología de los negociadores

Una vez enunciado y explicado el método preconizado por el Kremlin, Igor Ryzov deja testimonio de su incomodidad frente a tales postulados. Considera de mayor pertinencia analizar la negociación con dos prismas: el arte (la ejecución virtuosa de técnicas y herramientas) y la ciencia (la aplicación de leyes y axiomas sociales).

La ciencia de la negociación se basa en dos disciplinas: la matemática y la psicología. En las negociaciones diplomáticas, las matemáticas cobran mayor importancia, sin por ello excluir de la ecuación el aspecto psicológico. En cambio, en las negociaciones empresariales, se percibe una influencia pareja de la matemática y la psicología. En las negociaciones domésticas, el mayor peso recae en la psicología.

«Desde el punto de vista exclusivo de la ciencia, las técnicas callejeras no deberían dar resultado. Sin embargo, en la vida real sí son efectivas».

Para Ryzov las negociaciones no se ganan ni se pierden; entre otras razones, porque es imposible saber con certeza cómo se reflejará el acuerdo en el futuro. Agrega que en todo proceso de búsqueda de acuerdos existen tres vectores: habilidad para defender los intereses propios, capacidad para dominar las emociones propias y destreza para influir en las emociones de las otras personas.

Al inventariar los tipos de negociaciones echa mano de la clasificación propuesta por el sociólogo y politólogo estadounidense Fred Charles Iklé, quien identificó cinco modalidades según sus objetivos: 1) prorrogar acuerdos alcanzados previamente, 2) normalizar relaciones, 3) lograr acuerdos de redistribución, 4) alcanzar un nuevo acuerdo y 5) acopiar información. Con base en su experiencia como exdiplomático del Kremlin e instructor empresarial, Ryzov añade dos variantes más (página 29):

- Confundir al oponente: en muchas ocasiones, los oponentes se embarcan en un proceso de negociación y lo alargan deliberadamente, sabiendo que el tiempo es su aliado. En este tipo de negociaciones, cada propuesta se recibe con un «tal vez» o un «tenemos que consultarlo».
- Provocar: son negociaciones con el propósito de demostrar la incapacidad del oponente para participar en una negociación.

El autor encuentra analogías entre el arte de la guerra y el arte de la negociación. Piensa incluso que comparten un mismo «algoritmo». En ambas se pueden distinguir dos etapas: el combate y la maniobra. Por lo general, se acude a la negociación cuando se considera estar plenamente abastecido de fuerza, medios y recursos; de lo contrario, lo prudente es no asistir al encuentro del oponente. En el ámbito de la negociación, el combate comienza cuando las partes exponen abiertamente el beneficio que esperan obtener. Las maniobras consisten en acciones preparatorias, acopio de información estratégica y búsqueda de puntos de apoyo. La posibilidad de éxito en los regateos se relaciona con la proyección de una imagen de ser importante e insustituible.

Ryzov destaca la conveniencia de formularse una idea adecuada y veraz de cómo defenderá sus intereses el oponente. Para ello plantea una matriz analítica que, al cruzar dos vectores conductuales (seguridad en los planteamientos y cortesía en el tono), identifica cuatro modalidades de comportamiento: 1) el adolescente (baja seguridad y baja cortesía), 2) el tímido (baja seguridad y alta cortesía), 3) el tanque (alta seguridad y baja cortesía) y 4) el líder (alta seguridad y alta cortesía).

Para contrarrestar a un oponente «adolescente» Ryzov recomienda plantarse con seguridad, evitar provocaciones, buscar otra persona más adecuada para negociar o llevarlo a una zona de incertidumbre que desestabilice su equilibrio psíquico. Al enfrentar a un oponente «tímido» únicamente aconseja no caer en la tentación de arrebatarle todo y humillarlo, sino más bien ofrecerle una «alfombra roja» que aminore sus costos de negociación.

El oponente «tanque» es una persona segura y descortés que, al menos en la sociedad rusa, goza de gran valoración social, porque se le reconoce «mucho éxito en la vida y también en las negociaciones» (2019: 94). El «tanque» intenta arrastrar a sus contrapartes al plano emocional, para propiciar sentimientos indeseados y precipitar decisiones irracionales; por lo tanto, la mejor estrategia para encararlo es poner énfasis en los argumentos racionales y las implicaciones legales de comportamientos reñidos con las leyes. En cuanto al oponente «líder», Ryzov señala la inutilidad de tratar de llevar la negociación al plano emocional, porque con él solo se llega a acuerdos mediante argumentos y estrategias racionales.

Ryzov también echa mano de la noción de «presupuesto de la negociación», ideada por Jim Camp. En su composición participan cuatro componentes con diferentes ponderaciones según su importancia: tiempo (una unidad), energía (dos unidades), dinero (tres unidades) y emociones (cuatro unidades). El presupuesto tiene como tope diez unidades, y el negociador está en la obligación de revisar de manera permanente su desempeño, a la luz de los criterios que seleccionó para identificar el consumo de cada rubro.

En el arsenal de técnicas sugeridas a los negociadores destaca el «poliedro de intereses», que implica identificar logros generales y específicos vinculados con la idea de éxito en la negociación, dado que cada uno se encuentra íntimamente ligado al objetivo que sustentó la decisión de participar en una negociación. Ryzov recomienda plantearse más de tres y menos de nueve; así como también asignarles un monto monetario, que será expresado en función de un porcentaje del dinero o proyección financiera en que se tasó el objetivo principal del negociador.

Al encarar un proceso de negociación una persona inteligente debe diseñar tres propuestas que le servirán de orientación y ayuda en su interacción con la contraparte: 1) la línea roja, aquella situación que representa el mínimo beneficio deseado (línea que al trasponerse deja al desnudo todo lo que perjudica al negociador); 2) la posición deseada, aquella que recoge la plena satisfacción del interés principal; y 3) la posición declarada, la propuesta que se expondrá al inicio de las conversaciones y estará sujeta al regateo.

Ryzov aconseja nunca efectuar concesiones al inicio de las conversaciones, porque no se interpretarán

como gestos de buena voluntad, sino como indicios de debilidad. Tampoco aconseja entregar beneficios materiales a cambio de supuestos logros simbólicos, ilusorios o imposibles de traducir en dinero contante y sonante.

Cómo enfrentar a un tanque

Ryzov pone a disposición de los lectores algunas técnicas para hacer frente a los embates de los negociadores duros. La primera es mantener una mirada fija en el interlocutor que, sin llegar a ser desafiante, logre transmitir la ausencia de miedo ante el intento de ser avasallado con un tono airado o descortés. Otra técnica opera en el plano psicológico y consiste en ocultar la necesidad o urgencia de cerrar un trato; lo importante es transmitir una indiferencia calculada, que pueda interpretarse como la aceptación de que siempre será una opción la imposibilidad de un acuerdo. La tercera técnica radica en la pronunciación de la palabra «no»:

> Es importante recordar que las negociaciones ni se ganan ni se pierden. Solo puedes establecer en qué etapas de ellas te encuentras, qué está sucediendo y cuál es el siguiente paso que debes dar. Un «no» no es el final de la relación, sino una razón para recapitular y dar el siguiente paso (página 173).

La cuarta técnica consiste en adoptar la denominada «posición del amo», asociada principalmente al negociador que logra hacerse del papel de anfitrión, que no guarda tanta relación con el sitio de la negociación, sino con la formulación de las preguntas y el manejo de los tiempos en las conversaciones. El hábito de repreguntar ayuda mucho a no verse limitado a la «posición del siervo». La última técnica supone torpedear cualquier intento de llevar la negociación al plano emocional.

El vínculo de la verdad con los argumentos y los razonamientos solo tiene lugar en el plano racional, no en el mundo tempestuoso de los sentimientos. Los negociadores que desean asegurarse de que las negociaciones se enfanguen en el plano emocional orientan sus esfuerzos a perturbar el equilibrio psíquico de su contraparte. Para Ryzov existen siete cuerdas con resonancias en el alma humana: la pena, el miedo, la codicia, el sexo, el sentido del deber, la curiosidad y el amor propio. La manipulación se concreta cuando la persona pierde el equilibrio de sus emociones, como consecuencia de una frase, un gesto o una acción con impacto directo en una o más de las siete cuerdas del alma humana.

Ante la provocación lo procedente es anteponer una pausa, que ahogue el instinto de responder de manera apasionada. El autor propone tres trucos: desviar la atención hacia un asunto cotidiano, abandonar con alguna excusa noble y creíble el lugar de la negociación, y optar por una pregunta abstracta de tipo filosófico. «No hay por qué responder a todas las preguntas que nos hagan, especialmente cuando no tenemos claro qué sentido se oculta detrás de ellas» (página 204).

En el *Manual de negociación del Kremlin* abundan las páginas referidas a la posibilidad de tomar la iniciativa ante negociadores duros, contrarrestar sus planes iniciales de avasallamiento y allanar el camino a los acuerdos y compromisos. Amante de las listas, el autor llega a enumerar siete técnicas para desconcertar a los negociadores de los tipos «tanque» y «adolescente».

La primera es la técnica del reverso, que consiste en pasar del plano emocional al plano racional, mediante una pregunta o una solicitud de información acerca del modo como el oponente resolvería aquello que enrostra en sus recriminaciones. No tiene sentido aplicarla en casos de ataques *ad hominem* o ensañamientos personales. La segunda técnica se conoce como el acuerdo parcial, que se basa en compartir parte de las premisas del oponente —las que no atenten contra la propuesta deseada e impliquen pasar la línea roja— para evitar la estrategia de intensificación del conflicto.

La técnica de la conjunción requiere un toque de altivez y audacia, destinado a propiciar un quiebre psíquico, dado que consiste en escuchar la andanada de ataques del negociador «tanque», hacer una pausa, mirarlo directamente a los ojos y pronunciar la siguiente pregunta: ¿Y…? Ryzov la recomienda en situaciones en las que se mantiene un diálogo entre pares.

La cuarta técnica se denomina «Marco Aurelio», en memoria del emperador romano y filósofo estoico, cuya máxima de actuación pública rezaba: «Haz lo que debas hacer y después que sea lo que sea». Ryzov la explica del siguiente modo:

> No reacciones a la palanca emocional y limítate a hacer aquello que te trajo a la negociación. No te justifiques ni repitas los elementos negativos. Céntrate en dar una imagen positiva. No indagues quién dijo qué y quién se lo dijo. Esas preguntas refuerzan el planteamiento equivocado. Concentra la idea principal de tu mensaje en una frase contundente. Utiliza la fórmula de negación «por el contrario». No hagas movimientos bruscos y para los ataques utilizando la manera dura o suave de hacerlo, según corresponda. Repite tus ideas con suavidad y sin que se hagan pesadas. No todo el mundo puede (o quiere) entender a la primera vez (página 238).

La técnica «Marco Aurelio» debe emplearse cuando el oponente intenta asestar un golpe bajo y modificar las condiciones del acuerdo en un momento avanzado de las conversaciones. Las personas débiles tienden a ser coherentes con su decisión de sellar un acuerdo, y empiezan a convencerse a sí mismas de las bondades de la nueva situación. Pero en este punto Ryzov recuerda que según Ralph Waldo Emerson la coherencia es la superstición de las mentes pequeñas, y señala: «Si las condiciones han cambiado, entonces te han situado en una nueva negociación» (página 297). Procede entonces echar un nuevo vistazo al poliedro de intereses, la línea roja, la posición deseada y al presupuesto de la negociación, y reevaluar la pertinencia de permanecer en la mesa de conversaciones.

Por lo general, se acude a la negociación cuando se considera estar plenamente abastecido de fuerza, medios y recursos; de lo contrario, lo prudente es no asistir al encuentro del oponente.

La técnica del cazador radica en aguzar el ingenio y los sentidos para obviar las expresiones altisonantes y concentrar la atención en esclarecer los motivos que condicionan el habla, los gestos y las acciones del negociador duro. Las dos últimas técnicas son la sonrisa compartida y la apelación al

humor. Aunque parezcan iguales, en verdad existen matices verificables: la sonrisa puede provenir no solo de un chiste o una broma, sino también de un pensamiento célebre que al ser citado oportunamente ante el oponente le hace ver un aspecto no percibido de la negociación.

Entre las fallas más frecuentes de los negociadores figuran la creencia de que una concesión dará pie de seguidas a otras concesiones del oponente, la imposibilidad de imaginar los intereses que mueven a la contraparte y la atribución de la condición de «actor clave» de la negociación a la persona equivocada. Pero el error más costoso ocurre cuando la persona decide privilegiar el diseño de escenarios de discusión en lugar de una hoja de ruta. En palabras de Ryzov:

> La principal diferencia entre el escenario y la ruta radica en que por mucho que un negociador se trabaje el escenario de la negociación, por muchas ramificaciones que se imagine, al final su escenario no tiene por qué coincidir con el de su oponente y esa divergencia provocará un comportamiento agresivo de ambas partes. Cada negociador intentará que su escenario sea el que prevalezca: la confrontación será inevitable. La hoja de ruta, en cambio, contiene un punto de partida y otro de llegada. A este último se puede llegar por muchas vías, entre ellas la adopción del escenario del oponente. Dotados de una hoja de ruta, somos capaces de evaluar en cada momento dónde nos encontramos, que está pasando y cuál es el próximo paso que conviene dar (página 314).

La hoja de ruta toma en consideración la táctica y la estrategia de la negociación. Se construye a partir de las respuestas a las siguientes preguntas: ¿con cuáles fuerzas, medios y recursos cuenta el negociador al inicio del camino de la negociación? ¿Adónde quiere llegar? ¿Es realista pretender arribar a ese punto? ¿Cómo se moverá, cómo hará el trayecto? ¿Qué resultado puede ser considerado suficiente? ¿Qué hacer una vez que se logre un buen acuerdo? ¿Qué hacer si no se llega a un acuerdo?

Una observación final del *Manual de negociación del Kremlin*: al reiterar a lo largo del libro la permanente posibilidad de salir airosos ante los negociadores duros, llega un momento en que Igor Ryzov pareciera olvidar su tesis inicial de que la ley de la calle y la realidad siempre se imponen a los idealismos de la academia y los talleres de negociación. Quizás por eso —por recordar el punto de partida de sus argumentaciones— el autor pone límites al triunfo de la voluntad. Lo hace cuando se refiere a las increíbles similitudes que hay en las negociaciones con delincuentes y las negociaciones con altos funcionarios de un Estado:

> Si alguna vez te has visto en el trance de discutir con capos del hampa o funcionarios gubernamentales, es muy probable que hayas notado que utilizan tácticas similares cuando defienden sus posiciones o intereses. Unos y otros comienzan la discusión moviéndole el suelo a sus oponentes con una misma táctica: la renuncia a las reglas del juego habituales en una negociación. Los bandidos apelan a los principios y los funcionarios a las leyes, es decir, a la interpretación de estas que más les conviene. Unos y otros comienzan la negociación exponiendo conclusiones basadas en reglas y valores específicos que se ajustan a su particular patrón de verdad. Acabe como acabe la cosa, con este tipo de oponentes uno siempre termina perdiendo, porque no puede jugar con sus reglas en igualdad de condiciones. En estos casos, al oponente se le imponen un comportamiento y unas reglas de juego que lo obligan a bailar al son del oponente (páginas 252-253).

Porque una cosa es lidiar con un «tanque» en un proceso de negociación y otra muy distinta lidiar con un tanque en la plaza de Tiananmén.

La manipulación se concreta cuando la persona pierde el **equilibrio** de sus emociones, como consecuencia de una frase, un **gesto** o una acción con impacto directo en una o más de las siete cuerdas del alma humana.

UN ARDIENTE VERANO

Leonardo Azparren Giménez

En su juventud madura, Shakespeare escribió el mejor texto para exaltar al mundo renacentista donde nació y se formó. Sueño de una noche de verano *es su tributo a la juventud emergente que construyó la Europa moderna.*

A SUS ESCASOS treinta años, Shakespeare escribió, casi de manera simultánea, *Romeo y Julieta* y *Sueño de una noche de verano*. Ambas representan los amores apasionados de parejas jóvenes que se sobreponen a normas y valores establecidos, pero con desenlaces diferentes. La fábula de *Sueño* es original suya y para la de Píramo y Tisbe se inspiró en la *Metamorfosis* de Ovidio. Shakespeare tenía la edad apropiada para representar la experiencia del amor juvenil y comprenderlo con la fuerza erótica que ambas obras tienen. Parece que *Sueño* fue un encargo; si no, en todo caso, su estreno coincidió con la boda del Earl de Derby con Elizabeth Vere, y en 1604 se representó de nuevo ante la audiencia de una corte.[1]

Patrick Swinden identifica cuatro intrigas en *Sueño*: Teseo e Hipólita, Oberón y Titania, Lanzadera y sus compañeros de la comedia, y los cuatro amantes. Resaltan las impresiones erradas producidas a los sentidos por las cosas que están presentes, las que no están y las ilusiones de estar presentes.[2] M. C. Bradbrook habla de la mezcla de ironía y simpatía en el perfil del amor romántico, que facilita la asimilación de los personajes de las comedias shakesperianas para la audiencia popular.[3]

Cuando escribió y estrenó *Sueño,* Shakespeare era reconocido como un excelente dramaturgo en ascenso, con más de diez obras estrenadas, entre ellas las tres partes de *Enrique VI*, *Ricardo III*, *La comedia de las equivocaciones* y *Tito Andrónico*. De manera que cuando decidió representar una eclosión amorosa impregnada de magia e irrealidad, en una época y un lugar fantasiosos, tenía pleno conocimiento de su oficio y de las estrategias dramáticas apropiadas para captar al espectador.

¿Por qué representar en Atenas las aventuras amorosas de unos jóvenes en la efervescencia veraniega, en un tiempo semimítico y con un rey, Teseo, igualmente semimítico, además de halagar a los recién casados? El bosque donde tienen lugar las situaciones más importantes remitía, sin duda, al espectador a cualquier bosque inglés. En la imaginación de Shakespeare debían estar los bosques de su juventud en Stratford, con los que creó una sensación de fantasía con su fábula de hadas en una época indeterminada; pero los valores y costumbres en conflicto eran actuales, en sintonía con las creencias del espectador.

En la tensión entre amores insatisfechos y frustraciones «la voluntad del hombre se gobierna por la razón» (II, ii) afirma Lisandro, víctima de la poción de Puck. Mientras que para Lanzadera «en el tiempo que vivimos, la razón y el amor rara vez van juntos» III, i), muy próximo a los dilemas que destruyen a los amantes de Verona.

La convivencia de personajes humanos y fantasiosos es la representación con la que Shakespeare se coloca en el imaginario colectivo de su época y en la efervescencia de la juventud renacentista. La poción de Oberón y Puck crea un equívoco amoroso de ficción y realidad, que da solidez teatral a las situaciones dramáticas y escénicas, y logra el propósito de divertir en la fiesta de boda en la que *Sueño* se representó. El mundo fantasioso de las creencias y gustos populares, y la inclusión en la fábula de una representación teatral, expresan la visión de Shakespeare de la vida como un inmenso teatro en el que sueño y realidad se fusionan.

La convivencia de personajes humanos y fantasiosos da, además, a la obra elementos estructurales diversos pero complementarios: en primer lugar, los amantes y sus relaciones; después, el bosque donde ocurre la parte central de la fábula con sus personajes fantasiosos y la poción; por último, el teatro como juego y diversión, ficción y realidad.

Los amantes jóvenes configuran una estructura dramática frecuente en Shakespeare. En *Sueño*, las parejas tienen una experiencia confusa, por la intervención de personajes fantasiosos. Sus relaciones tienen, además, componentes eróticos que llevaron a Jan Kott a considerarla «la obra más erótica de todas las obras de Shakespeare». Tal punto de vista podría estar avalado por varias expresiones.[4]

Cuando a Hermia la conminan a casarse con Demetrio, prefiere el convento «antes que sacrificar mi virginidad a un hombre cuyo yugo rechaza mi alma» (I, i). Los personajes femeninos expresan con libertad sus pasiones. Elena acosa a Demetrio y acota que «cuanto más le amo, más me aborrece» (I, i), y ante el firme rechazo del que es víctima:

> Vuestras afrentas son un oprobio a mi sexo. Nosotras no disponemos de iguales armas que los hombres cuando luchamos

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

> por amor. No fuimos hechas para conquistar, sino para ser conquistadas (II, i).

La enunciación central de *Sueño* se refiere a los encuentros y desencuentros de Lisandro, Hermia, Demetrio y Elena en el bosque, al tiempo que las parejas Teseo-Hipólita y Titania-Oberón completan el contexto amoroso general.

Los deseos reprimidos de Elena hacia Demetrio; la oposición de Egeo a las relaciones de Hermia, su hija, con Lisandro, y a favor de Demetrio, modelo de relaciones presente en otras obras; los equívocos amorosos producidos por la poción que Oberón y Puck ponen en algunos de ellos y la cabeza de asno de Lanzadera crean las tensiones amorosas y eróticas. Todo esto ocurre mientras un grupo de actores aficionados itinerantes prepara la representación de «La muy dolorosa comedia y crudelísima muerte de Píramo y Tisbe» para la boda de Teseo e Hipólita. El lenguaje erótico llega a ser muy expresivo, como en el caso de Elena y su pasión por Demetrio, quien pretende a Hermia:

> Demetrio: ¿Os pretendo yo? ¿Os llamo hermosa? O, por el contrario, ¿no os digo claramente que no os amo ni puedo amaros?
> Elena: Pues hasta por eso os amo más. Soy vuestro lebrel, y cuanto más me peguéis, Demetrio, más os acariciaré. Tratadme como a vuestro lebrel: rechazadme, golpeadme, olvidadme, perdedme; pero, por indigna que sea, permitidme siquiera que os siga (II, i).

En el mundo de los personajes fantasiosos tiene lugar una situación similar, pero causada por la poción de Oberón puesta en los ojos de quienes duermen: «Su jugo, exprimido en los dormidos párpados, basta para que una persona, hombre o mujer, se enamore perdidamente de la primera criatura viviente que vea» (II, i).

La relación persona/criatura viviente no debe pasarse por alto, pues se refiere a pasiones eróticas más allá de las relaciones humanas. Poco después, Oberón pone la poción en los párpados de Titania, reina de las hadas, mientras duerme:

> Lo que mires cuando despiertes, eso tendrás por verdadero amor. Ama y languidece por ello. Ya sea onza, gato, oso, leopardo o jabalí de cerdas erizadas, ha de aparecer a tus ojos, cuando despiertes, como amante tuyo. Despierta cuando algo vil se aproxima (II, ii).

Cuando despierta tiene ante sí a Lanzadera con cabeza de asno, sin duda una imagen erótica, y exclama: «Te ruego, gentil mortal, que cantes de nuevo; tus cantos han cautivado mi oído. Así mismo, mis ojos se han enamorado de tus formas, y la fuerza de tu brillante mérito me obliga a decirte, a jurarte que te amo» (III, i).

El mundo de las hadas en la persona de Titania es la primera víctima de las travesuras de Oberón y Puck. Sigue Lisandro, a quien dormido Puck dice: «Grosero, en tus ojos exprimo todo el poder de este encanto; cuando despiertes, que el amor prohíba al sueño sentarse sobre tus párpados» (II, ii).

El mundo de fantasía y realidad permite a Shakespeare expresar su visión del mundo como una realidad contradictoria y ambigua.

En la estrategia de Shakespeare, provocar el equívoco es clave para fortalecer la teatralidad de las situaciones. Cuando Titania y Lisandro despiertan tienen ante sí a un personaje que no debería estar, de suerte que su enamoramiento es un impulsor de situaciones hasta su resolución final. Cuando Lisandro despierta no tiene ante sí a Hermia sino a Elena, a quien expresa su pasión («Tú eres la más digna doncella»), mientras que ella se siente agraviada por esa ironía, pues su pasión es Demetrio. De esta manera, la parte central de *Sueño* es un gracioso juego de equívocos de realidad y fantasía entre los personajes humanos; mientras que dos fantasiosos, Oberón y Puck, son especies de titiriteros y espectadores, similares a Próspero y Ariel en *La tempestad*.

La presencia de los jóvenes amantes en el bosque se origina por la decisión de Hermia y Lisandro de irse de Atenas, ante la oposición de Egeo a sus relaciones (Jéssica, la hija de Shylock en *El mercader de Venecia*, hace algo parecido), y la sentencia de Teseo que le presenta a ella dos opciones: casarse con Demetrio o morir. Shakespeare emplea de nuevo el modelo de las relaciones padre-hija probado en *Romeo y Julieta* para representar un conflicto generacional propio de su época y reiterado en *Otelo*.

Teseo es la instancia de poder inapelable a la que acude Egeo y ante la cual Hermia y Lisandro se rebelan. Cuando los cuatro amantes vuelven a la realidad se armonizan y consideran sueño lo sucedido. Hermia habla de ilusión. Demetrio cree que soñaron y el único placer de sus ojos es Elena. Lisandro tiene la sensación de estar «medio dormido y medio despierto». Entonces Teseo pide a Egeo que ceda: «Egeo, es preciso que vuestra voluntad se doblegue ante la mía. Quiero que hoy estas dos parejas sean, al mismo tiempo que nosotros, unidas en eterno lazo» (IV, i). Teseo es una instancia dramática inapelable y por encima de las discordias, similar al príncipe de *Romeo y Julieta*.

El sortilegio que da significación a *Sueño de una noche de verano* tiene lugar en el bosque vecino a Atenas. Algunos críticos infieren que Shakespeare tuvo en mente el bosque cerca de Stratford, el cual reaparece en *Como gustéis* bajo el nombre de Arden, el apellido de su madre. Un bosque hace pensar en una atmósfera romántica y candorosa, pero el de *Sueño* está lejos de ser un paraje paradisíaco: es un lugar habitado por personajes fantasiosos, sí, pero oscuros y hasta perversos por el gozo que obtienen cuando manipulan a los personajes humanos.

El bosque representaba en el Renacimiento un lugar de realización de la comunión del ser humano con la naturaleza, aunque la naturaleza del *Sueño*, representada por Titania, las hadas, Oberón y Puck, no disimula su fuerza manipuladora. Ser el ámbito de hadas y espíritus es importante para la estrategia de Shakespeare, porque crea un vínculo con las creencias del espectador.

El bosque no es descrito en su frondosidad, sí en su acogida: «Un mismo césped servirá a los dos de almohada» dice Lisando a Hermia, quien prefiere que su amado duerma lejos de ella: «Por cariño y cortesía, reposad un poco más lejos». Inocentes, los jóvenes amantes ignoran la cualidad del lugar donde se encuentran: el hábitat de Puck («alegre rondador nocturno») y las hadas, de Oberón y Titania, quien le canta a la Naturaleza:

> ¡Que nunca, desde los albores de este solsticio de verano, nos vemos en montaña o valle, en bosque o en pradera, junto a la abrupta fuente, en la juncosa margen del arroyo o al borde de la costa marina para danzar nuestros corros al silbido del viento, sin que vengas a turbar nuestros juegos con tus alborotos! Por eso, los aires, llamándonos en vano con su música, han absorbido, como en venganza, las nieblas contagiosas del mar, las cuales,

> cayendo sobre los campos, han llenado de tanta soberbia a los más humildes ríos, que han rebasado sus riberas. El buey ha jadeado por ellos inútilmente bajo su yugo; el labriego, perdido su sudor, y el verde grano se han perdido antes de lograr el tierno tallo de su barba (II, i).

Es fácil suponer que Shakespeare tenía en mente los parajes silvestres que rodeaban a Stratford cuando describía el bosque ateniense. Un paraje fantasioso, propicio para lo que en él sucede, da pie al gran juego de equívocos amorosos provocados por la poción de Oberón y Puck, juego en el que Oberón actúa de maestro de ceremonias y Puck de ejecutor, para crear un mundo de apariencias paralelo a la representación teatral preparada por los cómicos.

En *Sueño* el joven dramaturgo experimenta en el espacio vacío del teatro isabelino, confiado en la imaginación del espectador, capaz de recibir y recrear lo que fuese. Por eso, al mundo fantasioso del bosque suma la situación paralela de los cómicos, que preparan una obra para ser representada con motivo del matrimonio de Teseo e Hipólita. Incorpora al personaje popular con el grupo de artesanos que harán de actores. Un carpintero, un ebanista, un tejedor, un remienda fuelles, un calderero y un sastre serán los encargados de representar «La muy dolorosa comedia y crudelísima muerte de Píramo y Tisbe».

Cuatro años después, en 1599, Shakespeare dio de nuevo pruebas de su experiencia en el espacio vacío del teatro isabelino con el prólogo de *Enrique V*. Dos años más tarde sentará cátedra con las recomendaciones de Hamlet a los cómicos.

Con la situación en la que los cómicos preparan la comedia, Shakespeare pone en evidencia las convenciones teatrales de su época: la simulación actoral, el disfraz, los papeles dobles y el lenguaje equívoco para manejar doble información y dar alguna ilusión de realismo. *Sueño* es su primera aproximación teórica y crítica a su oficio, antesala de los grandes dramaturgos Hamlet y Próspero, el dramaturgo que se retira de su oficio después de reordenar el mundo.

El mundo de fantasía y realidad permite a Shakespeare expresar su visión del mundo como una realidad contradictoria y ambigua. Si en *Sueño* los personajes hablan de «dolorosa comedia», «sainete muy trágico» y «hielo caliente y nieve negra», auténticos oxímoron, a lo largo de su producción Shakespeare construirá imágenes similares para expresar el significado dramático de distintas situaciones. En *Macbeth* las brujas hablan de «lo bello es feo y lo feo es bello» (I, i, 9) y Macbeth dice: «Jamás he visto un día tan feo y bello» (I, iii, 37). Cuando ese significado tiene un valor más profundo, Yago dice: «No soy lo que soy» (I, i, 65), antesala del corte ontológico definitivo de Hamlet con su duda sobre la existencia humana.

Cuando la fábula se torna teatro en el teatro, y Cartabón distribuye los personajes entre sus actores, los comentarios se refieren a la interpretación y su efecto en el espectador. Lanzadera, quien interpretará al amante Píramo, comenta: «Eso requiere ciertas lágrimas para su verdadera ejecución. Si corre a mi cargo, cuide el auditorio de sus ojos. Provocaré tormentas y me condoleré en la justa medida» (I, ii).

Cartabón, al igual que Hamlet, advierte a sus actores de los riesgos de exagerar en escena: «Lo haríais con demasiada ferocidad; se espantarían la duquesa y las damas hasta el punto de dar gritos, y eso sería lo bastante para que nos ahorcaran a todos» (I, ii). El joven dramaturgo era consciente de los efectos del tono de la representación en el espectador, y no es arriesgado suponer que tenía experiencia con lo que ocurría y veía en los escenarios; además, los recursos de tramoya, en particular el muro en escena a través del cual hablarán Píramo y Tisbe.

Shakespeare se solaza jugando con la simultaneidad de la realidad y la ficción. Mientras los cómicos se preparan, sin solución de continuidad aparece Lanzadera con la cabeza de asno que le colocó Puck y Titania despierta para enamorarse de él.

Shakespeare no le oculta a su espectador que la fábula en escena es una ficción representada con base en convenciones escénicas, que debe aceptar con las capacidades de su imaginación. En forma explícita Oberón actúa de dramaturgo, director de escena y espectador. Para él la relación de Titania con Lanzadera es un espectáculo. *Sueño* prefigura a Próspero y Ariel. Si los jóvenes amantes consideran un sueño lo que vivieron en una noche de verano por la poción, lo que ocurre en la fábula es ficción escénica por la situación general de los cómicos. Y el prólogo de la «dolorosa comedia» explica a sus espectadores (Teseo y compañía) y a los de Shakespeare el mecanismo de la convención teatral: un hombre lleno de cal representa el muro, otro con una linterna es el claro de luna, otro será el león. El actor del muro le pide al espectador que se lo imagine.

Establecida la convención teatral, el drama tiene lugar y el espectador privilegiado, Teseo, conviene en el juego: «Las mejores obras de este género no son sino fantasías». Teseo cumple un papel distanciador ante el espectador con sus comentarios. Cuando el drama de Píramo y Tisbe se acentúa, comenta: «Este arrebato de pasión y la muerte de una querida amiga casi podrían poner triste a cualquiera».

Shakespeare no le oculta a su espectador que la fábula en escena es una ficción representada con base en convenciones escénicas, que debe aceptar con las capacidades de su imaginación.

Los jóvenes amantes, Píramo y Tisbe, mueren igual que Romeo y Julieta, pero en marcos sociales diferentes. Teseo en su realidad no se identifica con el drama que acaba de presenciar. No hay culpables ni responsables de las muertes porque «cuando todos los cómicos están muertos, no hay a quien echar la culpa». Por eso Puck concluye:

> Si nosotros, vanas sombras, os hemos ofendido, / pensad solo esto, y todo está arreglado:
>
> que os habéis quedado aquí durmiendo / mientras han aparecido esas visiones. / Y esta débil y humilde ficción / no tendrá sino la inconsistencia de un sueño; / amables espectadores no nos reprendáis; / si nos concedéis vuestro perdón, nos enmendaremos (V, ii, final).

El teatro y su fantasía hacen olvidar las pasiones amorosas. Shakespeare ha escrito su obra más lúdica e invita al espectador a jugar con su imaginación. Realidad y fantasía, fantasía y realidad. El mundo es un escenario. Lo dice Shakespeare en boca de Teseo al comienzo del quinto acto: «El loco, el amante y el poeta son todo imaginación».

NOTAS

1 Swinden, P. (1973). *An introduction to Shakespeare's comedies*. Palgrave Macmillan.
2 Swinden (1973).
3 Bradbrook, M. C. (1973). *The growth and structure of Elizabethan comedy*. Chatto & Windus.
4 Kott, J. (1969). *Apuntes sobre Shakespeare*. Seix Barral.