

## INVERTIR EN EL PATRIMONIO

EL PATRIMONIO NATURAL O CULTURAL  
OFRECE OPORTUNIDADES AL SECTOR PRIVADO  
PARA CONVERTIRSE EN UN ACTIVO SOCIAL  
Y ECONÓMICAMENTE PRODUCTIVO

- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO
- » PACTO DE ACCIONISTAS:  
LA IMPORTANCIA DE ATENDER  
LA RELACIÓN ENTRE LOS SOCIOS
  - » ¿POR QUÉ VENEZUELA  
TIENE UN RIESGO PAÍS TAN ALTO?

<b>EDITORIAL</b>	<b>4</b>	<b>Miradas alternas a la gestión patrimonial</b> / Lorenzo González Casas
<b>PARECERES</b>	<b>5</b>	<b>Retos retóricos: vaivenes históricos de una disciplina</b> / Víctor Rago A.
	<b>6</b>	<b>Marcas y entregas a domicilio: aliados clave para ganar</b> / Daniel Russo V.
	<b>7</b>	<b>Deshumanización del talento</b> / Víctor Rago A.
	<b>9</b>	<b>El éxodo del talento humano: ¿por qué se separan los empleados de las organizaciones?</b> / Isabella Miralles y Juan Andrés Miralles

## TEMA CENTRAL

### Invertir en el patrimonio

El patrimonio natural o cultural ofrece oportunidades al sector privado para convertirse en un activo social y económicamente productivo.

<b>11</b>	<b>Convertir amenazas en activos: la iniciativa privada en la gestión del patrimonio</b> / Lorenzo González Casas
<b>14</b>	<b>¿Castigar o incentivar? Políticas públicas y patrimonio construido en Venezuela</b> Orlando Marín Castañeda

## MODO TEXTO

<b>17</b>	<b>Los memes no son chistes</b> / Luis Ernesto Blanco
-----------	---

## ENTRETELONES

<b>18</b>	<b>Vacunas contra la covid-19: una variopinta negociación en América Latina</b> Fabiana Culshaw
-----------	--

## RIESGO Y GANANCIA

	Carlos Jaramillo
<b>19</b>	<b>¿Se puede comprar la inclusión en el S&amp;P 500?</b>
<b>19</b>	<b>Nació BITO: ¿debemos felicitarnos?</b>
<b>20</b>	<b>Los determinantes de <math>r^*</math></b>

## TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

<b>21</b>	<b>GPS personal: recalcular la ruta en función de motivaciones esenciales</b> / Lucía Galota Quevedo y María Gabriela Undreiner
-----------	---

Frente a la confusión y la vulnerabilidad que pueden ocasionar los cambios bruscos, las personas necesitan métodos prácticos y reflexivos que les permitan llevar a término sus nuevos proyectos, y alinear las motivaciones esenciales con las exigencias inmediatas.

DEBATES IESA

Volumen XXVI, número 4, octubre-diciembre 2021

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  
Steven I. Bandel (Organización Cisneros)  
Ernesto Gore (Universidad de San Andrés, Argentina)  
Oswaldo Lorenzo Ochoa (Deusto Business School, España)

### Director

Ramón Piñango

### Editor

José Malavé

### Editor asociado

Virgilio Armas

### Concepto gráfico, diseño y diagramación

Laura Morales Balza

### Ilustración de portada

Linda Harms  
Stocklib

### Publicidad

Morella Soto



Instituto de Estudios  
Superiores de Administración  
**Caracas • Maracaibo • Valencia**  
Venezuela

GERENCIA Y LIDERAZGO  
RESPONSABLE

**24** **Pacto de accionistas: propuesta para una asociación más sana** / Roberto Vainrub  
Muchas empresas se fundan con la ganancia como único objetivo, sin prestar mayor atención a la relación entre los socios. Pero el éxito de una empresa no se mide solamente por sus resultados económicos.

**27** **¿Por qué Venezuela tiene un riesgo país tan alto?** / Luis Rivero, Allison Moreno y José Manuel Puente  
Venezuela posee el mayor riesgo país de América Latina: 54.079 puntos. Para reducir esta astronómica cifra es necesario reactivar la industria petrolera, controlar la inflación, reestructurar la deuda externa y, lo más importante, transmitir confianza.

**30** **Mercadeo viral: una promoción contagiosa** / Jenifer María Campos Silva  
«El contenido es fuego, las redes sociales son gasolina». Esta frase de Jay Baer es muy pertinente cuando se habla de mercadeo viral, que implica transmitir contenidos sobre los productos o servicios de una empresa de la manera más rápida posible y a la mayor cantidad de personas.

---

**RESEÑA** **33** **Virginia Betancourt o la importancia de las políticas públicas** / Tomás Straka  
Reseña de *El Sistema Nacional de Bibliotecas e Información de Venezuela (SINASBI): 1974-1998. Una experiencia latinoamericana exitosa en la formación de ciudadanía*, de Virginia Betancourt Valverde. Abediciones-Universidad Católica Andrés Bello, 2020.

---

**ENSAYO** **36** **Macbeth: el thriller de Shakespeare** / Leonardo Azparren Giménez  
Entre 1589 y 1599 Shakespeare escribió ocho obras sobre reyes ingleses. En 1599 el Consejo Privado de la reina prohibió escribir sobre la historia de Inglaterra. En 1606, durante el reinado de Jacobo I, Shakespeare volvió a los temas históricos y produjo *Macbeth*: la «tragedia escocesa».

**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

- *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.

La conservación del patrimonio y la promoción del desarrollo urbano son percibidas usualmente como actividades inconexas, destinadas a distintos grupos de intereses. Por efecto de fenómenos como la gentrificación, la demolición de inmuebles con fines especulativos, el turismo de masas o la renovación urbana, se ha generado el desplazamiento de poblaciones y la destrucción de tramas existentes.

Los términos conservación y desarrollo suelen designar actividades con objetivos, teorías y procedimientos en tensión. Pero es posible ilustrar la compatibilidad de ambos términos, acudiendo a experiencias nacionales e internacionales: emprendimientos públicos y privados exitosos, desplegados con el apoyo de programas de incentivos a la rehabilitación urbana. Esa sinergia entre continuidad y cambio adquiere especial significación en lugares donde no se puede o requiere construir masivamente, sino reutilizar lo existente, como es el caso venezolano contemporáneo. Ello implica modificar algunos paradigmas urbanísticos de la modernidad que tenían la tabla rasa como fuente de inspiración.

Los artículos incluidos en este número especial de *Debates IESA* pretenden mostrar diversas perspectivas. El primero, «Convertir amenazas en activos: la iniciativa privada en la gestión del patrimonio» sigue la línea trazada en un artículo previo: «Economía del patrimonio: del abandono a la regeneración urbana», publicado en la página web de *Debates IESA* el 22 de marzo de 2021. «Convertir amenazas en activos» muestra una serie de opciones para el emprendimiento en materia de conservación en diversas escalas (de la empresarial colectiva a la familiar o individual), partiendo de dos premisas: 1) la actuación a fondo perdido, potenciada en Venezuela por el impacto del rentismo petrolero, no es sostenible, pues incluso la filantropía debe guiarse por esquemas eficientes de gestión y uso de recursos escasos; y 2) resulta deseable y posible revertir tendencias a la obsolescencia y el deterioro de las ciudades, en especial de sus núcleos antiguos, paisajes e inmuebles de interés histórico o tradicional, pasando del congelamiento al mejoramiento mediante la participación ciudadana, la activación de la dimensión socioeconómica de los activos inmobiliarios y la incorporación de intervenciones contemporáneas de alta calidad.

El segundo trabajo, «¿Castigar o incentivar? Políticas públicas y patrimonio construido en Venezuela», expone modos de sacar el máximo rendimiento a la dimensión económica y financiera de la conservación, mediante programas de incentivos que han mostrado su potencial en distintos contextos. A partir de la experiencia venezolana en sus dimensiones jurídica e institucional —así como de algunas experiencias académicas— concluye que inventarios y declaratorias son necesarias pero no suficientes para la preservación de monumentos y otros bienes de interés cultural. Un buen ejemplo es el conjunto compuesto por la ciudad de Santa Ana de Coro y su puerto, La Vela, incluido en la prestigiosa lista del Patrimonio Mundial de la Unesco en 1993 y, poco más de una década más tarde, en 2005, en la de Patrimonio en Peligro de la misma organización internacional.

La experiencia indica que la práctica de inventariar y declarar paisajes, naturales o culturales, sin contar con los recursos técnicos y financieros, a veces puede operar en sentido contrario a los objetivos bienintencionados que la motivaron. Llevando esta idea al extremo, pudiera afirmarse que cuando todo es monumento, nada lo es realmente; o al menos, que extender masivamente la cantidad de objetos a proteger produce una dispersión en el uso de los recursos destinados a la conservación y, al final, se hace imperativa la jerarquización de las actuaciones de mantenimiento, rehabilitación y restauración.

La sinergia entre una administración pública proactiva y la actuación de agentes individuales, motivados por distintas causas (patrióticas, económicas o culturales en general), ha brindado resultados ampliamente exitosos, como mencionan ambos artículos. El uso de premios y castigos, (conocido como *carrot and stick* en inglés) actúa como motivador de conductas humanas. Si bien es aplicable a la gestión de distintos desarrollos, formales e informales, resulta especialmente útil en el contexto patrimonial, en especial si se realiza una gestión equilibrada de ambos tipos de estímulos en un estado de derecho.

Estos artículos dejan un campo abierto a la discusión y la búsqueda de opciones, ante el reto de la conservación de un enorme inventario inmobiliario, producto del esfuerzo de siglos de actuación humana sobre extensos territorios. Los efectos del tiempo, el invierno demográfico y acciones antrópicas y naturales amenazan con su abandono y gradual desaparición. ■

## RETOS RETÓRICOS: VAIVENES HISTÓRICOS DE UNA DISCIPLINA

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

**La retórica tiene una historia de 2.500 años. Ha sido denostada muchas veces, pese a que su aparición y práctica se enlazan con las de la democracia y su demostrada eficiencia técnica en los planos argumental y persuasivo. Hoy recupera su prestigio gracias al interés en los fenómenos retóricos en una amplia variedad de manifestaciones discursivas.**

Para la ciudadanía corriente y molesta la voz «retórica» designa aquello que en el discurso es hueco o engañoso; es decir, la palabrería sin sentido, lo que se dice para mentir o embelesar. Así entendido, lo retórico es semántico: anula el sentido, priva al discurso de significado —al menos del que está sujeto a las convenciones de interpretación vigentes para un grupo social dado— y le infunde una significación vicaria. Cuando la retórica acompaña lo que se dice, el riesgo de extravío es inminente, porque aquella se encuentra al servicio de una intención torcida y oculta, de lo deliberadamente falso, del espejismo engatusador, del timo. Es la visión que expresa con acerada y lacónica ironía Ambrose Bierce en la entrada léxica «mendaz» (aficionado a la retórica) de su *Diccionario del diablo* (1911).

No habrá que buscar mucho para encontrar en el escenario nacional muestras de tal mendacidad retórica: «[Para la autocracia venezolana] el anti-imperialismo se convierte en la retórica de turno que intenta expiar sus responsabilidades en la devastación de la república», proclama un exministro de un gobierno anterior. Quiso decir —pero la energía (d)enunciativa lo oscurece un poco— que la «autocracia» incurre en culpas de lesa administración al evadir (no «expiar») sus responsabilidades y pretende ocultar retóricamente este hecho, que por lo demás acarrea penosísimas consecuencias a la población.

Esta población no cesa de preguntarse si hay alguna esperanza de que las cosas se compongan. ¿Podrá la ciudadanía sobreponerse a las penurias que la agobian hasta la extenuación? ¿Exis-

te alguna posibilidad de superar el castrófico estado nacional resultante a partes iguales de incuria, inepticia y desidia gubernamental? Nada resultará, a menos que la voluntad de actuar esté inmunizada del virus retórico que con instintiva equidad todo lo inficiona, si ha de darse crédito a otro connotado vocero político: «Un contexto como este [la situación del país al comenzar 2021] nos impone la necesidad de establecer una agenda común con urgencia. Una agenda que supere la retórica y les dé a los venezolanos posibilidades reales de transformación». La retórica, pues, es la causa eficiente de la dispersión de los factores políticos de oposición, incapaces hoy de confeccionar una simple «agenda común».

También puede imputársele la opacidad de un mensaje cuando el emisor lo quisiera descarnadamente claro; es decir, desprovisto de las galas de la urbanidad diplomática. Tal es el caso del ministro de la Defensa de Venezuela cuando le espeta con guapetona marcialidad al presidente de un vecino país: «El gobierno colombiano, apoyado por la CIA, persiste en su actitud hostil contra Venezuela, agrediendo de manera sistemática nuestra soberanía. Sin retórica alguna le decimos a Iván Duque: ¡No se equivoquen!».

Dado que los ejemplos pudieran multiplicarse *ad infinitum* es preciso indagar por qué lo retórico tiene tan mala prensa. Las fuentes históricas sitúan el origen de la retórica en el siglo

Los primeros nombres que la historia registra —de perfiles algo legendarios— son Córax de Siracusa y su discípulo Tisias, divulgador del novedoso arte. Otros maestros de la retórica fueron Protágoras, Gorgias, Licofrón, Trasímaco, Hipias, Critias, Antífote e Isócrates. Sus intereses abarcaban los más variados campos: filosofía, matemática, geometría, gramática, poesía, asesoría política o logografía (redacción de discursos para particulares que debían defenderse o atacar en causas judiciales). Eran polímatas: personas ampliamente versadas en conocimientos científicos y humanísticos (separación que no existía en la antigüedad), con una importante función en la vida intelectual de la polis griega, especialmente en Atenas. ¿Habrán polímatas en la actualidad? Es muy dudoso: paradójicamente, en la «sociedad del conocimiento» la especie puede darse por extinta.

La mayor parte de aquellos polímatas eran también sofistas: profesores a menudo itinerantes que cobraban por enseñar filosofía, así como todo aquello que asegurara el desenvolvimiento político exitoso de los ciudadanos en la escena pública. Contribuyeron a desplazar el foco de interés de los pensadores de la naturaleza y el cosmos a las cuestiones de la vida en sociedad. El pensamiento sofístico desarrolló una vena relativista que favorecía el oportunismo del juicio y desestabilizaba el sistema de valores, haciendo de la

## **A partir de la segunda mitad del siglo XX ocurre una resurrección del interés en la retórica, desde las más renovadoras perspectivas asociadas a la lingüística, la semiótica, la psicología, la sociología, las disciplinas de la comunicación y hasta la publicidad.**

V a. C., en la isla de Sicilia, entonces territorio de cultura griega. Un movimiento democrático había derrocado a los tiranos Hierón y Gelón, que durante sus mandatos habían expropiado a numerosos dueños de tierras para instalar en ellas a sus ejércitos mercenarios. La restitución de los derechos vulnerados se llevó a efecto en juicios que al parecer contaron con jurados populares: hecho inédito. Las partes litigantes debían convencerlos y fue así como nació el ejercicio de oratoria persuasiva que se denominó retórica, estrechamente asociado al advenimiento de la democracia.

verdad un objeto adaptable a las conveniencias del interesado. Las duras críticas a las que se hicieron acreedores los sofistas acarrearón el descrédito de la retórica, que empleaban como instrumento indiferente a limitaciones de orden moral.

Platón —que trata de cuestiones retóricas en sus diálogos *Gorgias* y *Fedro*— establece las condiciones filosóficas de aquella disciplina, y suprime su autonomía al subordinarla a la dialéctica. Aristóteles, su brillante discípulo, autor de varios polémicos tratados previos a la composición del que se denomina precisamente *Retóric-*

ca, propone otra solución. A diferencia de los sofistas, que la estimaban por el poder que confería, Aristóteles aprecia en la retórica otra clase de utilidad. Su fuerza persuasiva no se orienta a la alteración de los valores en vigor, sino a la constitución de un dispositivo de argumentación fundado a la vez en nociones comunes y en mecanismos ra-

nicante entre retórica y literatura. Tal circunstancia parece encontrarse en el origen de la reducción doctrinal practicada en la segunda mitad del siglo XVI (ya se insinuaba desde poco antes del Renacimiento), a causa de la cual el *ars bene dicendi* termina circunscribiéndose a los aspectos estéticos y expresivos del discurso, conforme a las categorías

## Las fuentes históricas sitúan el origen de la retórica en el siglo V a. C., en la isla de Sicilia, entonces territorio de cultura griega.

cionales. El arte de la elocuencia recupera así su autonomía y es la dialéctica la que entonces le sirve para la puesta en práctica del procedimiento retórico argumentativo.

La concepción aristotélica de la retórica prevalece incontestable, sin sufrir modificaciones sustanciales, a lo largo del período romano. Es fama que la latinidad antigua aportó poco a la inmensa obra intelectual de la Grecia clásica. Pero en lo que a la retórica se refiere preciso es mencionar a Cicerón (106-43 a. C.), promotor del helenismo filosófico en los medios cultivados de la Roma republicana y autor de al menos media docena de textos sobre oratoria —célebre orador él mismo— si bien no fue en sentido estricto un teórico de la retórica. Propuso en todo caso una definición de sus objetivos, según una tripartición que gozó de notable fortuna: instruir, divertir y conmover. Muy lejos estaban todavía los tiempos en que lo retórico volvería a ser sinónimo de ornamentación superflua o ambigüedad y confusión deliberada.

De extraordinaria relevancia para la disciplina fue el hispanorromano Quintiliano (35-96 d. C.), primero en ocupar una cátedra pública, oficial y remunerada de retórica (fue nombrado por el emperador Vespasiano y la regentó durante dos décadas). Su obra más importante es la monumental *De institutione oratoria*, que consta de doce volúmenes. Parcialmente conocida en la Edad Media, solo se dispuso de ella en forma integral en el Renacimiento, período en el cual ejerció gran influencia, sobre todo por su enfoque pedagógico.

A la luz de lo que aconteció mucho después, es de suma significación que Quintiliano haya reflexionado detenidamente sobre el arte de escribir, reflexión que los estudiosos posteriores han considerado el primer vaso comu-

de la figura y el tropo. Irónicamente, la *Poética* de Aristóteles, el gran promotor de la retórica argumentativa, es la que influye decisivamente en este giro que apuntará en lo sucesivo a la dimensión artística del lenguaje.

Esto se comprende con facilidad si se recuerda que la retórica clásica grecolatina constaba de cinco partes: invención (búsqueda de ideas y argumentos), disposición (ensamblaje de los argumentos conforme a un plan), elocución (empleo de las técnicas de redacción del discurso con fines estilísticos), acción (desempeño del orador frente a su auditorio) y memoria (recursos mnemotécnicos necesarios cuando el discurso en lugar de leído fuera improvisado). La reducción doctrinal del siglo XVI privilegiaba el componente elocutivo —es decir, estilístico— y prescindía de los demás o los minimizaba. A lo largo de los siglos XVII y XVIII los principales impulsores de esta inclinación por la elegancia y la brillantez del estilo literario fueron los jesuitas, sobre todo los españoles. En el ámbito hispanohablante, tal vez el más célebre de ellos sea Baltasar Gracián, autor de un tratado de retórica titulado *Agudeza y arte de ingenio* (1648).

Reducida a una discutible función decorativa, la retórica recibe la reprobación de la filosofía de los siglos XVII y XVIII, en parte como consecuencia de la reacción antiaristotélica del racionalismo cartesiano, el empirismo anglosajón y el logicismo de Port Royal. El lenguaje debía expresar el pensamiento con una fidelidad que repudiaba toda repostería de la palabra, cuyo efecto no podía ser otro que alterar la claridad de las ideas, cuando no de manipularlas. Esta antipatía por el arte de la elocuencia —igualmente acogida por el enciclopedismo y el positivismo— termina por desacreditarlo

y proscribirlo de la enseñanza pública en las postrimerías del siglo XIX.

Pero 2.500 años de historia no se esfuman tan fácilmente. A partir de la segunda mitad del siglo XX ocurre una resurrección del interés en la retórica, desde las más renovadoras perspectivas asociadas a la lingüística, la semiótica, la psicología, la sociología, las disciplinas de la comunicación y hasta la publicidad. Los denostados títulos de la retórica antigua ceden su lugar a nuevas creencias de legitimidad, sustentadas en modernos enfoques científicos que han conseguido restaurar en amplia medida el prestigio que tuvo en determinados períodos de su dilatado itinerario. Verdad es que no aparece todavía como asignatura regular en los programas de enseñanza de la escuela y el bachillerato de prácticamente ningún país, aunque sí en los de ciertas carreras universitarias y algunos posgrados.

¿Logrará la retórica contemporánea trascender el gueto de la formación ultraspecializada y entrar en la esfera de conocimientos generales de la ciudadanía culta e instruida? ¿La aplicarán alguna vez los políticos locales a la elaboración de discursos honestamente persuasivos y argumentados? ¿No serán estas más que simples interrogaciones retóricas? ■

## MARCAS Y ENTREGAS A DOMICILIO: ALIADOS CLAVE PARA GANAR

**Daniel Russo V.**, consultor independiente de mercadeo y socio de la consultora comercial Pixales / Twitter @drusvec

**La aceleración digital ha modificado los modelos de negocios en los que el servicio a domicilio se ha convertido en un aliado fundamental del crecimiento y el impacto de las marcas. Gestionar y fortalecer relaciones es fundamental para el éxito.**

La entrega a domicilio ha sido, en muchas partes del mundo, un canal de venta y distribución que tiene décadas en funcionamiento, aunque para muchos luzca como un «fenómeno» actual. Ciertamente, en los últimos años y sobre todo en esta época reciente, se ha convertido en una tendencia creciente y, gracias a la explosión digital, en parte importante de la llamada omnicanalidad.

Las empresas y las marcas no siempre tienen control total sobre cada uno de los puntos de contacto con sus usuarios. En muchas categorías se aprecia que las interacciones con clientes y consumidores ocurren, cada vez más, por medio de aplicaciones de terceros y, en ocasiones, son gestionadas totalmente por ellos, sin tener la empresa control alguno.

La adopción de modelos de negocios digitales se ha exacerbado durante la pandemia: un cambio que muchos agradecen. Esto de incluir a un tercero como proveedor y soporte fundamen-

## En muchos países las empresas de entrega a domicilio son gigantes en dimensiones e ingresos.

tal, en muchos aspectos, hace pensar cada día más en el manejo de relaciones. Asimismo, es fundamental entender las claves para que el negocio sea exitoso: lo ideal es siempre pensar en una experiencia total de marca.

En muchos países las empresas de entrega a domicilio son gigantes en dimensiones e ingresos, y su proliferación es abrumadora. Se conocen algunas en el extranjero como Doordash, GrubHub, Instacart, Takeaway, Deliveroo y Glovo. En Venezuela hay una ola creciente, representada por varias empresas muy conocidas como Yummy, PedidosYa, Liveri, Kepido y Ubii Go.

Estas compañías se han convertido en fuentes de ingresos para muchos a los que distribuyen sus productos. En sus aplicaciones y canales digitales integran el menú y los datos de los clientes para los que trabajan, recaban cifras, tienen registro de tiempos, inconvenientes, quejas, comentarios y otros puntos de valor.

Existe un ángulo que no siempre se puede ver. Los dueños de los negocios pueden encontrarse en la situación de no saber si la empresa muestra el menú a la perfección, si la comida o el producto se entregan de la manera correcta en el tiempo estipulado e incluso, cómo es el trato final con el usuario. Puede ser algo propio de este modelo de negocio, pero la marca tiene un dueño y, volviendo a la omnicanalidad, la meta es que en todos los puntos de contacto la interacción tenga un mismo hilo conductor.

Una relación positiva garantiza que el cliente final vuelva a adquirir el

producto y pueda dar buenas referencias por diferentes canales de comunicación. Por eso es fundamental que los poseedores de las marcas tengan un trato cercano con las compañías de entrega, se conviertan en verdaderos aliados y compartan datos e información relevante, para lograr que la vivencia integral final sea satisfactoria para todas las partes.

Esa interrelación requiere un enfoque amplio: que cada una de las partes entienda a la otra, exprese sus necesidades, reciba entrenamiento de sus marcas, valores y exigencias, y aclare

lo que espera de la otra. Ambos lados influyen en la respuesta del usuario y, por eso, la prioridad es enfocarse en la satisfacción total del cliente.

En este ambiente de transformación digital tan profunda, y de consolidación de diversos modelos de negocios, las empresas y las marcas deben internalizar que su éxito no depende únicamente de ellas: que necesitan sumar aliados con los que trabajen de la mano para que la experiencia integral del usuario sea siempre la mejor y se sostenga en el tiempo. El vínculo marca-consumidor no es necesariamente directo y la omnicanalidad crea y modifica patrones que requieren atención permanente. **El**

## DESHUMANIZACIÓN DEL TALENTO

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

**El uso creativo de la lengua es un factor causal de cambio que, al paso del tiempo, se observa en todo sistema lingüístico. Pero, entre el purismo petrificador y una especie de *laissez faire, laissez parler*, se abre un espacio amplio para la crítica fundamentada y el consenso regulador.**

**E**l lector de cualquiera de las incontables noticias —de algún modo hay que llamarlas— publicadas en las «redes sociales», el lector atento, se entiende, no el epidérmicamente sobreinformado, experimentará quizás cierta extrañeza ante

una según la cual la más reciente variante del coronavirus circula «en abundancia» en Venezuela. Lo afirma una reputada investigadora de una prestigiosa institución científica, y no hay razón alguna para dudar de su afirmación. Lo que extraña no es el estado de cosas a que se refiere el aserto —que más bien preocupa y atemoriza— sino el empleo de la locución para comunicar la idea de que el SARS-CoV-2 se encuentra extendido entre la población en una medida considerable.

Podría suponerse que la circulación «en abundancia» del patógeno no es más que un giro personal de ocasión, para subrayar la magnitud del peligro en una situación sanitaria tan comprometida como la de Venezuela. Al fin y al cabo, no son raras tales o parecidas manifestaciones de creatividad lingüística en las lenguas y sobre todo en el español de estas tierras. La inventiva del hablante venezolano no ha mermado —como tantas cosas en el país actual— desde la época en que Ángel Rosenblat la celebrara encomiásticamente. Puesta su esperanza en la conjetura de la peculiaridad idiolectal, no dejará el observador de apesadumbarse al constatar que la impropiedad idiomática —con la insensibilidad y la ignorancia disputándose el papel causal o asociándose cómplicemente para desempeñarlo con mayor eficacia— circula con tanta «abundancia» como el coronavirus.

El supranacional dominio hispanohablante es pródigo también en ocurrencias de uso, algunas de las cuales se avecindan duraderamente. Tómese, por ejemplo, la expresión «talento humano», que prolifera desde hace ya años en los medios académico, empresarial, burocrático y aun fuera de ellos. Ha ido poco a poco desplazando, casi hasta la erradicación, a la forma tradicional «recursos humanos» (no muy afortunada, según el descollante Esteban Mosonyi, uno de los más acerbos críticos del «recursohumanismo»).

Un programa de posgrado que se respete optará por abandonar la denominación anticuada de Administración de Recursos Humanos u otra similar, para adoptar la modernizante de Gestión de Talento Humano. En un dispositivo organizacional cualquiera las personas, es bien sabido, solían entrar en el inventario de medios como una categoría más: recursos financieros, recursos materiales... recursos humanos.

¿Pensarían los promotores de la pujante expresión en alguna clase de reivindicación humanitaria, poniendo acaso al prójimo al abrigo del reduccionismo cosificador?

Si alguna forma de filantropía estimuló aquel cambio designativo es cosa digna de aplauso. No es plausible, por el contrario, la fea redundancia a que da origen el adjetivo, porque el talento es por definición humano y nada más que humano. Lo entiende así el diccionario académico cuando, tras ofrecer como primera y segunda acepciones del vocablo «inteligencia» y «aptitud», respectivamente, explícita en la tercera, relativa al empleo metonímico de esa voz, el rasgo semántico «humano»: «Persona inteligente o apta para determinada ocupación», como cuando se dice que Fulano es un talento (en lugar de que lo tiene).

El talento es entonces cualidad que poseen —o de la que carecen— los seres humanos o, para decirlo de manera más precisa, talento es la palabra con la que se designa una característica humana (no se olvide que una cosa es la unidad léxica, el signo que forma parte del sistema lingüístico, y otra la realidad extralingüística a la que aquel remite). De allí que la expresión «talento humano» sea viciosa de tautología en el plano conceptual. Con propósito expresivo pudiera resultar aceptable; pero, ciertamente, no si se usa como denominación oficial de un departamento empresarial, de un programa de posgrado, o como término técnico asociado al universo temático de eso que metafóricamente se ha dado en llamar «capital humano».

El adjetivo «humano» es siempre redundante en este caso, a no ser que se desee poner de relieve el contraste entre lo humano y lo que no lo es. Si alguien dijera: «El talento canino para la vigilancia es superior al humano», con la intención de afirmar que en ciertas circunstancias los perros son mejores guardianes que las personas, la adjetivación es no solo correcta sino necesaria (aunque habría bastado con decir que los perros vigilan mejor que las personas, incluidas las que se comportan caninamente con sus congéneres). De resto, solo figuradamente está autorizado el hablante a servirse de la palabra talento, con el objeto de atribuirles a otras criaturas o a entidades inanimadas la propiedad a la que ella se refiere.

Tal posibilidad encuentra su medio de realización gracias a la figura retórica de la prosopopeya (también conocida, menos prosopopéyicamente, como personificación). Así, en lo que a la fauna silvestre, doméstica o mítica se refiere, recuérdese la multitud de animales parlantes y adornados con otras dotes propias de gentes que pueblan el fabulario universal. En la tradición hispánica vienen a la mente las célebres colecciones versificadas dieciochescas de Tomás de Iriarte y Félix María Samaniego; y, en Venezuela, obras debidas a las talentosas plumas (otra metonimia: la pluma por el autor) de Francisco Pimentel (Job Pim) y Aquiles Nazoa.

Es por virtud de tales arbitrios retóricos como podría un zoólogo declarar —sin pérdida de cordura idiomática— que un león tiene más «talento» que otro para la cacería de gacelas. Pero ello supone la convención entre ha-

blantes de que el instinto cinegético de los grandes felinos pueda ser equiparado a una facultad humana. De forma análoga, si un computista ponderara determinado equipo informático asegurando —con profesional efusión— que es «talentoso» para la ejecución de esta o aquella función, será preciso entender que echa mano de un recurso expresivo para imprimirle mayor fuerza al enunciado. La competencia comunicacional, por lo demás, faculta a los interlocutores para solventar las originalidades de habla, mediante la construcción negociada del sentido del discurso.

No es inútil señalar, dicho sea de paso, que en el significado de talento nada se opone a su empleo para hacer referencia a la inclinación destructiva o la protervia de algunos semejantes. ¿Quién duda hoy de que en sus coetáneos desempeños al frente de sus naciones Hitler y Stalin rivalizaron en talento para infligir sufrimiento a sus respectivos pueblos y a otros? No «talento humano» sino inhumano talento, hay que decirlo. Esa capacidad negativa es la que alienta también en la admonición bolivariana, ignorada tesoneramente por sus contemporáneos y las generaciones republicanas hasta el presente: «El talento sin probidad es un azote».

Frente a hechos de esta traza el observador de comportamientos lingüísticos ha de preguntarse si su papel se reduce al estudio neutral de los fenómenos que lo ocupan o si, además, debe opinar sobre las implicaciones y consecuencias tanto de los hechos en sí como de su descripción y explicación científicas. Lo segundo lo introduce

La inventiva del hablante venezolano no ha mermado —como tantas cosas en el país actual— desde la época en que Ángel Rosenblat la celebrara encomiásticamente.

de lleno en el campo de la política, entendiendo por esta la interactividad en que se contrastan diversas y fundadas opiniones, se pactan acuerdos y se construyen consensos.

En este caso se trata de política lingüística, arduo ejercicio en vista de que el contencioso —la lengua— es patrimonio de la sociedad en su conjunto. Y delicado porque ha de precaverse tanto de las intemperancias retrogradantes del purismo como de la indiferencia del cientificismo populista entregado a la soberanía parlante de las masas, especie de *laissez faire, laissez parler*: todo un reto, aunque no para el «talento humano» sino para el humano talentoso. **FI**

## EL ÉXODO DEL TALENTO HUMANO: ¿POR QUÉ SE SEPARAN LOS EMPLEADOS DE LAS ORGANIZACIONES?

**Isabella Miralles**, consultora en comunicaciones corporativas y estratégicas, directora de cuentas en YM Agency @isaMiralles

**Juan Andrés Miralles**, abogado en Torres, Plaz & Araujo @JuanMiralles96

**El entorno global se ha visto marcado por cambios que presionan a las empresas a examinar sus modelos de gobierno. Recientemente se ha registrado un éxodo masivo de colaboradores por distintas razones, que exige al liderazgo hacer ajustes en las culturas organizacionales.**

El entorno global de los últimos tres años se ha visto marcado por cambios tecnológicos, ambientales, geopolíticos y socioeconómicos que presionan a las empresas a examinar sus modelos de gobierno. Hoy las compañías deben servir para algo más que simplemente generar ingresos: deben ser capaces de introducir profundos cambios en el mundo y en las vidas de quienes las rodean.

Las empresas han tenido que cambiar su modo tradicional de operar al sustituir, en la mayoría de los casos, el modelo presencial de trabajo por el trabajo remoto o por modelos híbridos. Esto ha llevado a la necesidad de asignar recursos dinámicos y acelerar la digitalización y la automatización de procesos.

La realidad es que las necesidades de los empleados cambiaron. Al me-

nos dos de cada tres empleados en Estados Unidos declararon que la pandemia de la covid-19 les hizo reflexionar sobre su propósito en la vida (Komm y

## La captación y la retención de empleados dejó de ser solamente un asunto de salario.

otros, 2021), incluida su vida laboral. Asimismo, casi la mitad está reconsiderando el tipo de trabajo que hace y su propósito o impacto en su entorno (Dhingra y otros, 2021).

En agosto de 2019, meses antes de que se desatara la pandemia, más de 180 líderes empresariales firmaron el acuerdo de propósito corporativo. Este convenio, vigente en la actualidad, tiene como fin principal promover el cambio de un modelo de negocio basado en los intereses financieros y operacionales de los accionistas a otro orientado a resolver los problemas ambientales y sociales, y al servicio de todas las audiencias claves: consumidores, empleados, proveedores, comunidades y accionistas. Esto es lo que se conoce como capitalismo de participantes (*stakeholder capitalism*), un modelo de gestión empresarial popularizado en las décadas de los años cincuenta y sesenta, pero que parece ganar cada vez más fuerza (Sundheim y Starr, 2020). El capitalismo de participantes permite a las organizaciones mantenerse pertinentes, comprometidas y conectadas con sus audiencias internas y externas.

La captación y la retención de empleados dejó de ser solamente un asunto de salario, aunque este siga desempeñando un papel importante en la motivación del colaborador. Las recompensas no monetarias —intangibles, presentes generalmente en empresas con una fuerza laboral relativamente estable y que enfatizan el servicio al cliente, la lealtad y la cooperación entre colaboradores— parecen ser cada día más relevantes (Gómez-Mejía y otros, 2016). Muchos empleados buscan flexibilidad en su horario y lugar de trabajo, un buen ambiente laboral, asignaciones desafiantes, interesantes y atractivas, y condiciones como la realimentación y el apoyo constante de sus supervisores.

Durante los últimos meses se ha registrado en todo el mundo un fenómeno conocido como «la gran re-

nuncia», que consiste en un éxodo masivo de colaboradores por distintas razones. Según un análisis realizado en Estados Unidos, las tasas de renun-

cia son mayores entre empleados que se encuentran en la mitad de sus carreras profesionales y en las industrias de tecnología y salud (Cook, 2021).

Esta situación exige al liderazgo empresarial hacer ajustes en las culturas organizacionales. Una satisfacción laboral baja se traduce en mayor tasa de renuncia y, por consiguiente, en la pérdida de talento valioso y mayores costos de capacitación debido a la alta rotación. Este grado de insatisfacción laboral no solo está presente en los jóvenes. A raíz de la pandemia, un tercio de los empleados de todas las generaciones y escalas de antigüedad aseguraron estar abiertos a cambios laborales (Debevoise, 2021).

Otro estudio, realizado en Estados Unidos con mil empleados en más de quince industrias, mostró que el cuarenta por ciento de los empleados ha pensado en cambiar de carrera durante los últimos doce meses. El 63 por ciento de los entrevistados, que consideran tener un mal gerente, piensan dejar su trabajo el año entrante (Downes, 2021).

Durante la pandemia muchas compañías se dedicaron a innovar: buscar nuevas formas de brindar mayor atención a sus colaboradores y ofrecer mejor servicio a sus consumidores y clientes. Por ejemplo, algunas incrementaron su producción de equipos médicos, mientras que otras aceleraron trabajos de investigación para el desarrollo de la vacuna. Algunas demostraron que eran capaces de adaptarse a nuevas realidades, ser más ágiles, cuidar y velar por sus consumidores y empleados; pero, sobre todo, buscar el progreso. Algunas siguen maximizando y aprovechando oportunidades. El talento y la motivación de la fuerza de empleados, una cultura innovadora, la pericia individual y el uso de tecnología e inteligencia artificial son todas fuentes importantes de valor para las organizaciones.

Las empresas gozan de más confianza y ética que los gobiernos, los medios

de comunicación y las organizaciones sin fines de lucro, de acuerdo con un informe publicado en este año (Edelman, 2021). Las organizaciones empresariales superan en puntuación a los gobiernos en aspectos clave como crecimiento económico, creación de empleo, salud y seguridad frente a la pandemia, calidad de la información e igualdad. El estudio muestra también que al menos ocho de cada diez empleados esperan que su compañía actúe frente a problemas sociales tales como la creciente desconfianza hacia la vacunación (84 por ciento), el cambio climático (81 por ciento) y la automatización (79 por ciento).

Existen nuevas expectativas de los líderes intermedios, no solo de los socios sénior o la alta gerencia. En años previos, a los líderes se les consideraba, y muchas veces lo eran prácticamente, inaccesibles para los empleados. Hoy deben cohabitar con los empleados, al igual que las juntas directivas deben participar activamente en los planes de propósito empresarial. Las estructuras jerárquicas tradicionales han sido desplazadas por redes y relaciones de equipos. Las compañías se vuelven más humanas, inspirando, colaborando y creando una experiencia con propósito y disfrute para el empleado (Komm y otros, 2021).

Las compañías necesitan no solo comunicaciones más frecuentes sino también nuevos hábitos y comportamientos: asegurar confianza y transparencia, y permitir que los empleados participen en las decisiones —sin trasladarles toda la responsabilidad— son algunos lineamien-

tos que las compañías pueden seguir para mejorar el bienestar laboral. Otro ejemplo es apoyar a los padres trabajadores que quieren y necesitan soluciones para el cuidado de sus hijos.

Debido a la pandemia muchos líderes comenzaron a enfocarse mucho más en el bienestar de sus equipos. Los empleados buscan un mejor balance entre su vida personal y su trabajo, con traslados más cortos y recursos para su salud mental y felicidad en general. Esta es la oportunidad de los presidentes de empresas para crear ambientes de trabajo sustentables, diversos e inclusivos, incrementar la retención de empleados, atraer consumidores leales y llenar el mundo de más caridad.

La sustentabilidad sigue siendo una prioridad clave para los consumidores y los líderes empresariales. El liderazgo de hoy comienza desde la posición de responsabilidad social. Los líderes necesitan entender que el público los ve como una brújula moral, desde el punto de vista de credibilidad y autenticidad. El público quiere verlos hablar ante los hechos y ser ejemplos.

Los líderes son evaluados no solo por su cumplimiento de objetivos de negocio, sino también por su ética empresarial. Si un líder practica la confianza, la honestidad y la empatía de forma regular y auténtica en su vida profesional y personal, esos rasgos se mostrarán naturalmente en su aproximación a sus equipos de trabajo y, por ende, la retención de talento fluirá. Esto requiere tiempo. Estos procesos

no se logran de la noche a la mañana, se necesita mucho trabajo de apoyo y de campo. Es un trabajo continuo, que realmente nunca finaliza. ■

## REFERENCIAS

- Cook, I. (2021, 15 de septiembre). Who is driving the great resignation? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation>
- Debevoise, N.D. (2021, 30 de julio). How CEOs can keep their best people through the great resignation. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/nelldebevoise/2021/07/30/how-ceos-can-keep-their-best-people-through-the-great-resignation/?sh=28c78d3b6077>
- Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B. y Schrimper, M. (2021, 5 de abril). Help your employees find purpose—or watch them leave. *McKinsey Insights*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>
- Downes, S. (2021, 22 de septiembre). Why workers are ready to quit—and how to get them to stay, according to a new survey. *Inc.* <https://www.inc.com/sophie-downes/employee-stress-mental-health-great-resignation-talk-space-survey.html>
- Edelman, R. (2021, 28 de julio). *The empowered employee*. Edelman. [https://www.edelman.com/insights/empowered-employee-6-am-richard-edelman?porciento20utm\\_campaign=6am&utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=organic+social&utm\\_content=16275porciento2012932](https://www.edelman.com/insights/empowered-employee-6-am-richard-edelman?porciento20utm_campaign=6am&utm_source=linkedin&utm_medium=organic+social&utm_content=16275porciento2012932)
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources* (8ª edición). Pearson.
- Komm, A., Pollner, F., Schaninger, B. y Sikka, S. (2021, 12 de marzo). The new possible: How HR can help build the organization of the future. *McKinsey Insights*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>
- Sundheim, D. y Starr, K. (2020, 22 de enero). Making stakeholder capitalism a reality. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/01/making-stakeholder-capitalism-a-reality>

Las organizaciones empresariales superan en puntuación a los **gobiernos** en aspectos clave como crecimiento económico, creación de empleo, salud y seguridad frente a la **pandemia**, calidad de la información e igualdad.

# CONVERTIR AMENAZAS EN ACTIVOS: LA INICIATIVA PRIVADA EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO

Lorenzo González Casas

La recuperación del patrimonio natural o cultural ofrece oportunidades de actuación al sector privado en alianzas directas o indirectas con el sector público, incluso en ocasión de revertir desventajas o condiciones desafortunadas y convertirlas en activos social y económicamente productivos.

UNA CANTIDAD CONSIDERABLE DE CRÓNICAS e imágenes dedicadas a la memoria urbana se despliega en las redes sociales, el cine y los medios de comunicación contemporáneos. Llama la atención la multitud de referencias a lo retro, lo *vintage*, la ciudad del pasado, su arquitectura y los rituales religiosos, gastronómicos y culturales en general. No resulta entonces tan sorprendente la réplica de la entrada a la estación Chacaíto del Metro de Caracas, ahora como restaurant, en Buenos Aires.

Esas miradas, con un notable dejo de nostalgia, significan, simultáneamente, un proceso de valorización de objetos de épocas pretéritas en busca de identidad y propósito vital por parte de un público cada vez más amplio, dispuesto a invertir tiempo y dinero en conocerlos, visitarlos o habitarlos. Unos deseos traducidos en una creciente demanda de testimonios naturales o contruoidos del pasado explican, al menos parcialmente, la aparición de ofertas para su satisfacción.

La mesa está servida para la conversión de esa valoración genérica en formas de valorización económica o, como expresaba Rem Koolhaas (2004), probablemente el arquitecto más conocido del planeta, «la preservación nos está rebasando». Manifestaciones concretas son el turismo rural y el viaje a los pueblos de antaño. Así lo demostró desde hace varias décadas la tesonera labor de Alexis Montilla, un emprendedor andino que se dio a la tarea de crear asentamientos imaginarios como Los Aleros, La Venezuela de Antier y La Montaña de los Sueños, que han atraído a lo largo del tiempo a tantos o más visitantes que muchos poblados reales del país. Y si bien es cierto que, como decía el historiador David Lowenthal (1985), «el pasado es un país extraño», cada vez más personas desean transportarse a esa Ítaca imaginaria, materializada en hechos arquitectónicos y escenarios naturales.

## El reto de lo improbable: convertir debilidades en activos productivos

Se abre entonces la espita para la participación de la iniciativa privada en la gestión exitosa de paisajes y lugares urbanos, no solamente cuando se encuentran en buen estado, sino también cuando se pretende revertir riesgos a la salud y la seguridad de los seres humanos. Así, en una versión menos ortodoxa de la planificación, la actuación sobre elementos del patrimonio natural o cultural permite convertir una debilidad o amenaza en un activo.

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

Para el logro de esa finalidad se piensa, usualmente, en el uso de recursos de organizaciones tanto internacionales (como la Unesco y el Fondo Mundial de Monumentos) como locales con competencia en el tema. No obstante, cada vez más se hacen evidentes las posibilidades del sector privado, bien sea mediante fundaciones y organizaciones no gubernamentales (ONG) o figuras empresariales de tipo convencional. Por ende, más allá de las buenas intenciones, surgen las iniciativas de Conservatorio SA (Panamá), Arte Express (Perú) y The Rouse Company (Estados Unidos), por mencionar algunas, que suman rentabilidad a la filantropía y el amor por las antigüedades.

### Revertir olvidos o riesgos ambientales

La regeneración de los frentes acuáticos en ciudades que han vivido «de espaldas» a aquellos que las bordean o atraviesan es hoy una práctica común. Vienen a la mente los ejemplos del Big Dig de Boston, las obras costeras de Barcelona para los Juegos Olímpicos de 1992, el Cheonggyecheon Park de Seúl y el Olympic Sculpture Park de Seattle. En todos ellos se eliminó o cubrió un extenso espacio ocupado por sistemas de transporte que obstruían la relación urbana con la naturaleza. Son proyectos de gran envergadura emprendidos por autoridades gubernamentales, con amplio impacto en la calidad de vida y el desempeño económico de las ciudades.

Hay similares ejemplos de éxito promovidos por la iniciativa privada, a veces en asociación con las esferas gubernamentales. La historia de la Conservation Society of San Antonio (CSSA, 2021) es ilustrativa de la evolución de una ONG que pasa de la protesta ante la amenaza de la desaparición de bienes del patrimonio natural y cultural, a la realización de actividades de sensibilización de actores urbanos e, incluso, a la gestión directa de algunos bienes.

La CSSA despliega su misión en San Antonio (estado de Texas, Estados Unidos), ciudad establecida en el siglo XVII por razones defensivas en medio del conflicto entre España y Francia, dos potencias europeas del momento. La ciudad, luego de pasar por varias manos, quedó finalmente como parte del estado de Texas. Está surcada por un meandro del río San

### La experiencia ha ido poniendo de relieve la reversibilidad del proceso de deterioro de las ciudades.

Antonio que fue, con sus acequias, su fuente principal de abastecimiento de agua. Con el crecimiento poblacional se tuvo que acudir a la perforación de pozos artesanos y la utilidad del río disminuyó, a la par que aumentaba el riesgo de inundaciones, como la ocurrida en 1916. Ello dio origen a un proyecto de embaulamiento y colocación de vialidad superficial que hubiera afectado negativamente la escala e imagen del lugar.

La reacción de los grupos conservacionistas no se hizo esperar, pues sentían que eso agregaba un nuevo problema al casco urbano, ya deteriorado por la migración poblacional a los suburbios, los ensanches viales, el abandono de edificaciones históricas y la demolición de otras. Entre ellas el viejo mercado, la Casa del Gobernador y las cinco misiones españolas (Fisher, 2016).

Un conjunto de trece mujeres creó la CSSA, que fue, luego de algunos reveses, instrumental en la creación del Paseo del Río, un corredor con bulevares y canales navegables que cambió el destino de la ciudad. Además, la Sociedad comenzó a adquirir inmuebles en riesgo para colocarlos posteriormente en el mercado inmobiliario, luego de rehabilitarlos y preparar normativas de conservación o bien para administrarlos directamente con

finés sociales y culturales. Ello vino acompañado de la promoción de eventos y festivales, con un impacto considerable en el incremento de visitantes por razones de turismo y convenciones a la ciudad. Como resultado, las misiones, así como sus terrenos circundantes, fueron inscritas en la lista del Patrimonio Mundial de la Unesco en el año 2015, en tanto que la ciudad se ha convertido en un polo de atracción turística a escala global, con varios millones de visitantes al año y un impacto económico de unos 3.000 millones de dólares (Bailey, 2019).

La continuidad y la capacidad gerencial de la CSSA, con casi un siglo de antigüedad y sus más de 1.700 miembros, le hacen sobresalir entre las distintas organizaciones del sector privado de la conservación a escala mundial. Puede decirse que ella es, en sí misma, parte del patrimonio cultural de San Antonio. Entre sus actividades actuales está la defensa de la reutilización de estructuras, paseos para escolares, becas y subvenciones para proyectos comunitarios, mantenimiento de dos museos y una biblioteca, premios a trabajos de restauración, publicaciones sobre la historia de Texas y la organización del evento anual «Una noche en el viejo San Antonio», desde 1948 la mayor celebración patrimonial y de captación de fondos de Estados Unidos, con más de 70.000 participantes en cada oportunidad. La variedad y la intensidad de sus actividades se evidencian en informes periódicos, disponibles en internet (CSSA, 2019).

### Rentabilizar inmuebles deteriorados o abandonados

Similar a lo ocurrido con los espacios naturales, la recuperación de inmuebles y sitios urbanos también entraña oportunidades para la gestión patrimonial del sector privado en eventual alianza con entidades gubernamentales. Durante mucho tiempo se supuso que el patrimonio es un asunto casi exclusivo del sector público y que, siguiendo una cultura de descarte, la decadencia de los cascos tradicionales es prácticamente irreversible. Una pléyade de causas converge en la obsolescencia urbana: físico-estructurales, funcionales, de imagen, legales, de acceso, financieras y de competencia con otros lugares más atractivos (Tiesdell y otros, 1996).

La receta ha sido casi siempre la misma: renovación urbana, con resultados distintos como El Silencio, en Caracas, o El Saladillo, en Maracaibo. Sin embargo, la experiencia ha ido poniendo de relieve la reversibilidad del proceso de deterioro de las ciudades.

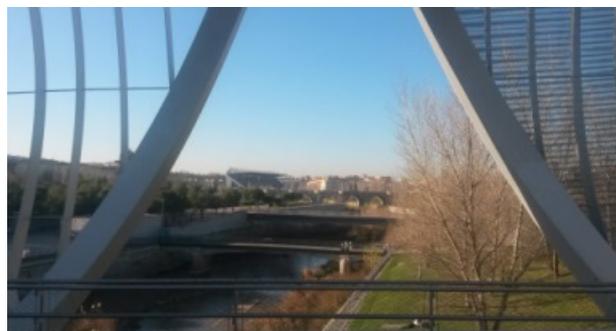
Un caso notable es el trabajo emprendido en Estados Unidos durante las últimas décadas del siglo XX por el promotor James Rouse (1914-1996). Luego de una larga experiencia en la construcción de centros comerciales y desarrollos suburbanos, Rouse tuvo una intuición que resultaría esencial para reformular buena parte del mercadeo de bienes y servicios: «A la gente realmente le gustaría tener un contacto íntimo y directo con las personas que tienen sus propias tiendas... un mercado más personal, pequeño, íntimo y animado tendría un atractivo humano muy profundo» (citado en Gratz, 1994).

Rouse también pensaba en la posibilidad de la regeneración urbana mediante intervenciones específicas diferentes de las fórmulas de renovación urbana de mediados de siglo, bien ilustradas por el poderoso funcionario Robert Moses (1888-1981) en Nueva York. Esa actitud se refleja en el personaje ficticio Moses Randolph en el film *Motherless Brooklyn* (2019) dirigido por el actor Edward Norton, nieto de Rouse, en cuyas iniciativas colaboró en su momento.

Coincidían con las ideas de Rouse el arquitecto Benjamin Thompson (1918-2002), quien había sido director de la Escuela de Postgrado en Diseño de Harvard entre 1964 y 1968, y su esposa y socia Jane Thompson (1927-2016). Ellos habían



South Street Seaport (foto: Lorenzo González Casas).



Madrid Río (foto: Lorenzo González Casas).

abogado por la revitalización del deteriorado casco de Boston, en especial de los edificios del Quincy Market y su vecino Faneuil Hall, casi totalmente desocupados y en decadencia por décadas, que, además, iban a ser demolidos, algo que fue impedido por protestas ciudadanas.

La idea de los Thompson y otros activistas logró el visto bueno de las autoridades, pero no se veía su factibilidad financiera. Acudieron entonces a Rouse, en medio del escepticismo de muchas personas y una recesión económica nacional. El empresario se las agenció para conseguir los recursos de distintas fuentes. Allí comenzó una historia de éxito que aún perdura.

El conjunto conocido popularmente como Quincy Market se puso en marcha el 26 de agosto de 1976. Recibió casi 100.000 visitantes ese día y diez millones durante su primer año, cifra que siguió creciendo con el tiempo (Kotler y otros, 1993). La colaboración entre Rouse y los Thompson continuó en nuevos proyectos tipo «festival» como Harborplace en Baltimore (1980), South Street Seaport en Nueva York (1985), Bayside Marketplace en Miami (1987) y Jacksonville Landing en Florida (1987), no siempre con el mismo éxito del de Boston que es, según algunas fuentes, el cuarto lugar más visitado por los turistas en Estados Unidos (The Travelers Zone, 2019).

Varios aspectos, aparte del orgullo cívico, han sido instrumentales en el éxito de la idea: la experiencia de Rouse en el mercadeo y la operación de centros comerciales, la exclusión inicial de cadenas o franquicias y tiendas por departamentos para privilegiar los pequeños locales con alrededor de un tercio de productos locales (paradójicamente, varios se transformaron luego en cadenas), la asesoría en diseño y mercadeo, sistemas sanitarios y de seguridad eficientes, atracciones y eventos públicos, publicidad coordinada e inclusión de pequeños stands como incubadoras de negocios. Su mayor logro no se deriva de la cuidadosa restauración histórica sino de la regeneración económica y el cambio de mentalidad, mediante la demostración de viabilidad comercial en los cascos urbanos (Gratz, 1994).

Esta experiencia, ejemplo de determinación y apuesta por lógicas económicas alternativas, combinada luego con conjuntos habitacionales y educacionales, ha sido inspiración de muchas iniciativas en todo el mundo que intentan superar la simple especulación inmobiliaria. La recuperación integrada de edificaciones abandonadas y lugares naturales presenta especial potencialidad, como demuestra la reutilización de las instalaciones del antiguo matadero de Legazpi y la recuperación del río Manzanares en Madrid, dos iniciativas independientes que se han articulado en una fórmula de mutuo beneficio.

### Perspectivas en el ámbito local

Los ejemplos anteriores ilustran posibles caminos de rehabilitación urbana en Venezuela, en su paso de una sociedad de promesas a una de reminiscencias. Aun en condiciones adversas,

varios aspectos pueden abordarse a corto plazo. El primero es revisar el parteaguas entre las dimensiones pública y privada del patrimonio. La idea de un Estado interventor, con énfasis en declaratorias, regulaciones y castigos, ha mostrado sus limitaciones y, en muchos casos, ha resultado un factor adicional de deterioro.

Otros retos, a mediano plazo, para el aprovechamiento de la infraestructura y el parque inmobiliario se derivan de la crisis socioeconómica que causa la osteoporosis urbana. Las trabas para préstamos e hipotecas, el reducido atractivo del mercado de alquileres, la caída del poder adquisitivo y el excedente de oferta conducen a una parálisis casi total del mercado inmobiliario. De acuerdo con las estimaciones del urbanista Martín Fernández (2021), para el año 2019 existía, solamente en el Área Metropolitana de Caracas, un inventario en oferta primaria de casi 200.000 metros cuadrados de apartamentos, 520.000 de oficinas y 270.000 de espacios comerciales, al cual se sumaría lo que se ha construido y no colocado en tiempos recientes. Eso implica que la construcción a gran escala de nuevos lugares no tiene mucho sentido.

A más largo plazo, de producirse cambios en múltiples dimensiones que permitan el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas y el surgimiento de iniciativas particulares, se podrán revitalizar cascos como los de Puerto Cabello o Ciudad Bolívar. Allí, la iniciativa de las comunidades residentes y los inversionistas privados, con los necesarios incentivos, pudiera conducir a fórmulas de éxito similares a las mencionadas anteriormente. Y ello sin perder de vista el futuro a mayor plazo de una Caracas que pueda irse desprendiendo de algunas vías expresas, para convertirlas en los paseos y avenidas de la era pospetrolera. ■

### REFERENCIAS

- Bailey, W. S. (2019, 1 de mayo). Economic impact from Texas tourism hits \$164B. *San Antonio Business Journal*. <https://www.bizjournals.com/sanantonio/news/2019/05/01/economic-impact-from-texas-tourism-hits-164b.html>
- CSSA (2021). Who we are. The Conservation Society of San Antonio. <https://www.saconservation.org/who-we-are-2/>
- CSSA (2019). 2017-2019 Annual Report. The Conservation Society of San Antonio. <https://www.saconservation.org/who-we-are-2/annual-report/>
- Fernández, M. (2021). Mercado inmobiliario en Venezuela 2021. *Xinergia Inmobiliaria*. <https://xinergiaimmobiliaria.com/mercado-inmobiliario-en-venezuela-2021/>
- Fisher, L. (2016). *Saving San Antonio: The preservation of a heritage*. Trinity University Press.
- Gratz, R. B. (1994). *The living city: how America's cities are being revitalized by thinking small in a big way*. The Preservation Press.
- Koolhaas, R. (2004). Preservation is overtaking us. *Future Anterior: Journal of Historic Preservation, History, Theory, and Criticism*, 1(2), xiv, 1-3. <https://www.jstor.org/stable/25834941>
- Kotler, P., Haider, D. H. y Rein, I. (1993). *Marketing places*. The Free Press.
- Lowenthal, D. (1985). *The past is a foreign country*. Cambridge University Press.
- The Travelers Zone (2019). Top 25 most visited tourist destinations in America. <http://www.thetravelerszone.com/travel-destinations/top-25-most-visited-tourist-destinations-in-america/>
- Tiesdell, S., Oc, T. y Heath, T. (1996). *Revitalizing historic urban quarters*. Architectural Press.

# ¿CASTIGAR O INCENTIVAR? POLÍTICAS PÚBLICAS Y PATRIMONIO CONSTRUIDO EN VENEZUELA

Orlando Marín Castañeda

Las políticas públicas dirigidas al patrimonio arquitectónico y urbano de Venezuela se han centrado en elaborar listas de bienes que deben protegerse y redactar normas punitivas que, a la larga, han resultado poco efectivas. Un enfoque exitoso propicia incentivos que estimulan la participación de propietarios, residentes y otros actores.

HASTA HACE POCOS AÑOS, el tema del patrimonio construido (tanto arquitectónico como urbano) se circunscribía, casi de manera exclusiva, a monumentos singulares provenientes del período colonial, sobre todo iglesias. No en balde, el 2 de agosto del año 1960 la Junta Nacional Protectora y Conservadora del Patrimonio Histórico y Artístico de la Nación —entonces el principal órgano del Estado con competencia en la materia, adscrito al Ministerio de Relaciones Interiores— declaró de manera genérica Monumento Histórico Nacional (MHN) a «todas las iglesias y capillas antiguas que hay en el territorio nacional y que existiesen ya, terminadas o no, para el año de 1830» (Venezuela, 1960). De esta forma, no menos de 260 templos pasaron a formar parte de una lista de bienes a los que, taxativamente, se prohibía «destruir, reformar, reparar, cambiar de destino o de ubicación... sin previo consentimiento del Ejecutivo Federal, dado el informe favorable de la Junta», según prescribía el artículo 3 de la Ley de protección de antigüedades y obras artísticas de la nación, promulgada en 1945. Contravenir esta disposición podría significar una multa entre cuatro mil y diez mil bolívares (artículo 20).

Si bien las autoridades del clero local debieron recibir con recelo el nuevo estatus de MHN otorgado a sus recintos de culto —que limitaba su derecho a intervenirlos libremente para salvaguardar sus valores históricos y artísticos— también es cierto que contaron con el importante soporte técnico y económico del Ministerio de Justicia para ejecutar trabajos de restauración en un número significativo de iglesias más que centenarias (Gasparini, 1969). Tal apoyo no fue recibido por otros actores que vieron incluidos sus bienes dentro de la lista de patrimonio nacional. En efecto, al inventario de MHN que debían ser conservados se sumaron progresivamente otras edificaciones, no solo religiosas sino también defensivas (fortificaciones y castillos) y civiles (por lo general antiguas viviendas en las que nacieran «héroes» o sucedieran hechos relacionados con la gesta independentista).

La adscripción de estos monumentos correspondía, en la mayoría de los casos, al Estado, que instaló en sus inmuebles museos u oficinas administrativas. Pero también fueron objeto de declaratoria edificios de propiedad privada, que perdían así, de manera oficial, la posibilidad de introducir áreas adicionales de construcción o cambiar de uso, lo que podía significar una pérdida, en términos económicos, para sus dueños. Para estos últimos casos, y siguiendo muy de cerca el modelo europeo de gestión patrimonial, en el cual el Estado cumple un papel preponderante como principal propietario y aportador de recursos, los decretos acostumbraban recomendar al Ejecutivo la adquisición del bien declarado. En última instancia, la Ley ofrecía al particular la oportunidad de apelar su incorporación a la lista de monumentos.

Orlando Marín Castañeda, profesor de teoría e historia de la arquitectura, Universidad Simón Bolívar

### Entre monumentos y centros históricos

El interés en conservar la integridad física de los bienes construidos heredados del pasado se hizo más complejo cuando se presentó la necesidad de salvaguardar sectores urbanos completos, los llamados «centros históricos», lo que afectó a un número creciente de propiedades. Este cambio de escala —de edificaciones aisladas a conjuntos más amplios— comenzó en Coro el mismo año 1960, cuando se declaran Monumento Histórico Nacional tres cuadras de la calle Zamora, donde se encuentran las casas de los Arcaya, de las Ventanas de Hierro y del Sol, la iglesia de San Clemente y el Monumento a la Cruz (Conac, 1978). A esta declaratoria siguieron las de las calles Bolívar y Los Lanceros de Puerto Cabello (1962), el casco de La Guaira (1969), el cuadrilátero histórico de Ciudad Bolívar (1976), los centros urbanos de La Asunción y Pampatar (1976), El Valle del Espíritu Santo y los centros históricos de Cumaná, Guanare y Carora (1977) y Ciudad Bolívar (1978), entre otros.

Al finalizar el siglo XX, Venezuela llegó a sumar 22 centros históricos protegidos con declaratorias en todo el territorio (González Casas, 2002). Un análisis del caso de La Guaira resulta ilustrativo para caracterizar la nueva situación: la poligonal declarada abarca cerca de cien hectáreas, con 960 propiedades emplazadas en el casco —en su mayor parte viviendas tradicionales con muros de tapia y techos de madera y tejas— ocupadas por un número mucho mayor de familias de bajos ingresos. Las campañas de restauración patrocinadas en la ciudad por diversas instituciones públicas a partir de la década de 1970 (como la Dirección de Patrimonio Histórico, Artístico y Ambiental del Conac, la Gobernación del Distrito Federal, la Fundación para el Rescate y Conservación de Inmuebles y Bienes de Valor Histórico, Religioso y Cultural, y la Gobernación del Estado Vargas) se limitaron a la recuperación de calles, espacios públicos y fachadas y la restauración de los monumentos más destacados, y dejaron la no menos costosa conservación del resto de los inmuebles a la comunidad residente, que no dispone de los criterios técnicos ni de los recursos para emprender una apropiada intervención. Como consecuencia, la ciudad ha ido perdiendo poco a poco una parte considerable de su identidad.

### Del monumento histórico al bien de interés cultural

Con la entrada en vigencia de la Ley de Protección y Defensa del Patrimonio Cultural (Venezuela, 1993) se creó el Instituto del Patrimonio Cultural (IPC) como nuevo organismo rector de la materia y se introdujo otra categoría legal de protección, los llamados Bienes de Interés Cultural (BIC), que junto con los MHN forman el patrimonio cultural de la República.

A comienzos del actual siglo, bajo la nueva nomenclatura aplicada en los catálogos del Patrimonio Cultural Venezolano (2004-2010), el IPC no solo multiplicó el número de bienes que ahora deben ser objeto de conservación —se han incorporado importantes edificaciones producidas en el siglo XX como la Ciudad Universitaria de Caracas, un conjunto de arquitectura moderna reconocido por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad— sino que expandió espacialmente su alcance. Más de la mitad del municipio Chacao, por ejemplo, ha sido declarado Bien de Interés Cultural, al designar como tales urbanizaciones completas (tales como el Country Club, Altamira, Los Palos Grandes y La Floresta), si bien «no se sabe qué tipo de políticas públicas existe para fomentar la conservación de tan extensa superficie, más allá de someter cualquier modificación de los inmuebles a la consideración del Instituto y la penalización por llevar a cabo obras sin autorización» (González Casas, 2021).

La Ley actual dedica su Título VI a tipificar sanciones: «dos (2) a cuatro (4) años de prisión [a] quien destruya, deteriore o dañe cualesquiera de los bienes establecidos» (Art. 44), la mitad de la pena anterior al que haya «obrado con imprudencia y negligencia; o bien con impericia en su profesión, arte o industria» y ocasionado daños a esos bienes (Art. 45) y «con multa de cinco mil (5000) a diez mil (10000)

### El interés en conservar la integridad física de los bienes construidos heredados del pasado se hizo más complejo cuando se presentó la necesidad de salvaguardar sectores urbanos completos, los llamados «centros históricos».

días de salario mínimo urbano a las demás infracciones que no constituyan delito» (Art. 47). Por su parte, los catálogos sugieren a propietarios y autoridades locales emprender las acciones necesarias para el correcto resguardo de los bienes. Estas instancias se limitan a exigir a los primeros una autorización expedida por el IPC, en caso de que requieran permisos de las ingenierías municipales para adelantar cualquier intervención o cambio de uso, lo cual convierte al Instituto en una taquilla nacional de revisión de expedientes.

### Hacia un cambio de enfoques y referentes

¿Qué puede hacerse para que los propietarios de bienes con declaratoria patrimonial no se sientan incluidos en una indeseable «lista negra», sino en una lista verdaderamente honorífica? Los inventarios oficiales de patrimonio existen en casi todas las naciones; sin embargo, resulta notable cómo en ciertos países estas declaratorias son apenas el primer paso de una serie de procedimientos que estimulan a propietarios, comunidades residentes y diversos grupos a participar activamente en la conservación de sus construcciones y de amplios sectores urbanos.

Estados Unidos, por ejemplo, cuenta con un registro nacional de edificaciones y sitios históricos, iniciado en 1966 con base en la Ley de Preservación Histórica, que es administrado por el Servicio de Parques Nacionales conjuntamente con las oficinas de Preservación Histórica de cada estado. El registro contiene más de millón y medio de bienes (entre edificios, sitios, distritos, estructuras y objetos), a los que se suman otros 30.000 cada año. En un reciente «Reporte semanal de acciones sobre propiedades», correspondiente a la semana de 15 al 20 de octubre de 2021, el registro acusa la inclusión —en apenas cinco días— de cinco edificaciones y tres distritos históricos, mientras que otros dos distritos ampliaron sus poligonales (NPS, 2021a).

¿A qué se debe este crecimiento sostenido del inventario patrimonial de ese país? A diferencia del caso venezolano, la inclusión de un bien en el registro patrimonial estadounidense parte de postulaciones que pueden realizar las comunidades organizadas o los mismos propietarios (quienes tienen la potestad de detener la inclusión si no están de acuerdo); para ello deben seguir un proceso de documentación y nominación totalmente abierto y normalizado mediante formularios disponibles en internet. Diariamente las oficinas estatales de Preservación Histórica evalúan un voluminoso número de postulaciones.

La razón de este impulso colectivo es simple, y va más allá de poseer una formidable conciencia de los valores históricos o artísticos de los bienes: su inclusión en el registro

implica, automáticamente, la posibilidad de acceder a un importante crédito fiscal, que equivale al veinte por ciento del monto invertido en trabajos de rehabilitación y reuso que conserven el carácter histórico de los inmuebles y luego permitan generar algún tipo de renta o ingreso por el alquiler de apartamentos, oficinas, comercios, industrias, etc. (Fisher, 1998). Según el Servicio de Parques Nacionales este «es uno de los programas de revitalización comunitaria más exitosos y rentables del país. Ha movilizado más de 102,64 millardos de dólares en inversión privada para preservar 45.383 propiedades históricas desde 1976» (NPS, 2021b).

Además de contar con el decidido apoyo del sector privado, que inyecta capitales y promueve la generación de ingresos utilizando el patrimonio como un activo económicamente productivo, las oficinas estatales de Preservación Histórica cuentan con recursos provenientes de un fondo federal que, desde el año 1976 y gracias a una Ley especial, lo costea «una porción relativamente pequeña de las regalías que las compañías de energía pagan por el derecho a perforar en busca de petróleo y gas natural en la Plataforma Continental Exterior» (NCSHPO, 2021). Este fondo —que para el año fiscal 2020 dispuso de casi 120 millones de dólares— garantiza el funcionamiento de las oficinas estatales de Preservación Histórica, que también lo usan para financiar una serie de programas de subvención directa para el reconocimiento y el rescate de edificaciones y lugares históricos en todo el país.

Venezuela ha contado también con algunos ensayos que vale la pena considerar y retomar. El Centro Jacinto Lara —empresa mixta de gestión urbana del estado Lara— formuló el «Plan de Rehabilitación Integral de Barrio Nuevo, Carora» para aprovechar la creación de un subprograma de centros históricos dentro del programa de mejoramiento y ampliación de casas en barrios y urbanizaciones populares previsto en la Ley de Vivienda y Política Habitacional sancionada en 1999. El Centro Jacinto Lara intentó acceder a financiamiento proveniente de la política habitacional nacional para rescatar de manera simultánea un área de valor patrimonial

densamente poblada. También el Instituto de Estudios Regionales y Urbanos de la Universidad Simón Bolívar elaboró el «Plan de vivienda y rehabilitación integral del sector El Guamacho del Centro Histórico de La Guaira», un proyecto de investigación-acción patrocinado por el Consejo Nacional de la Vivienda (Conavi) que exploraba las relaciones entre planes de vivienda y recuperación de centros históricos. En esa oportunidad, varios vecinos del casco solicitaron la posibilidad de ampliar la poligonal urbana del plan, restringida a las 160 edificaciones del sector El Guamacho, para incluir sus casas y optar así a los instrumentos crediticios. Cuando este tipo de reacciones hacia las declaratorias se generalice, las políticas de conservación patrimonial tendrán garantizado su éxito. **RI**

## REFERENCIAS

- Conac (1978). *Junta Nacional Protectora y Conservadora del Patrimonio Histórico y Artístico de la Nación*. Caracas: Dirección de Patrimonio Histórico, Artístico y Ambiental del Consejo Nacional de la Cultura.
- Fisher, C. E. (1998). Promoting the preservation of historic buildings: Historic preservation policy in the United States. *APT Bulletin*, 29(3-4), 7-11. <http://www.jstor.org/stable/1504604>
- Gasparini, G. (1969). *Restauración de templos coloniales en Venezuela*. Ministerio de Justicia.
- González Casas, L. (2002). *Urbanismo y patrimonio: La conservación de los centros históricos*. Consejo Nacional de la Vivienda.
- González Casas, L. (2021, 22 de marzo). Economía del patrimonio: Del abandono a la regeneración urbana. *Debates IESA*. <http://www.debatesiesa.com/economia-del-patrimonio-del-abandono-a-la-regeneracion-urbana/>
- NCSHPO (2021). Historic preservation fund: Brief overview. National Conference of State Historic Preservation Officers. <http://ncshpo.org/issues/historic-preservation-fund/>
- NPS (2021a). Weekly list. National register of historic places. National Park Service. <https://www.nps.gov/subjects/nationalregister/weekly-list.htm>
- NPS (2021b). Tax incentives for preserving historic properties. National Park Service. <https://www.nps.gov/tps/tax-incentives.htm>
- Venezuela (1960). Decreto mediante el cual se declaran monumento histórico nacional todas las iglesias y capillas antiguas que hay en el territorio nacional y que existiesen antes del año 1830. *Gaceta Oficial*, (26.320). <https://rpc-venezuela.gob.ve/rpc/archivos/VE-IPC-00J0E320160503111540-MHN26320.pdf>
- Venezuela (1993). Ley de protección y defensa del patrimonio cultural. *Gaceta Oficial*, (4.623 Extraordinario). <http://crespial.org/wp-content/uploads/2018/10/A%C3%B1o-1993-Ley-de-Protecci%C3%B3n-y-Defensa-del-Patrimonio-Cultural-Gaceta-Oficial-Extraordinaria-4.623.pdf>

En ciertos países las declaratorias de patrimonio son apenas el primer paso de una serie de procedimientos que estimulan a propietarios, comunidades residentes y diversos grupos a participar activamente en la conservación de sus construcciones y de amplios sectores urbanos.

## Los memes no son chistes

Luis Ernesto Blanco

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

**Desde hace ya mucho tiempo los memes dejaron de ser contenidos meramente recreativos en las redes sociales para convertirse en vehículos de información, educación, activismo político y también mercadeo.**

Los memes son formas populares de transmitir ideas y representarlas creativamente. La premisa es sencilla: una imagen, casi siempre exenta de derechos de autor, a la que se le sobrepone una premisa y un remate, como en cualquier chiste. Los usuarios de las diferentes plataformas sociales reversionan el contenido. Su ciclo de vida suele ser efímero, marcado por un rápido auge de popularidad y multiplicación de imitaciones, seguido por un olvido casi instantáneo. Pero el resultado, si la creatividad y el momento son los indicados, es un contenido que será distribuido orgánicamente por la audiencia. Se hará viral.

### Una herramienta de mercadeo

El humor es de los contenidos que más se comparten en redes sociales; precisamente, es uno de los temas que suelen incorporarse a los memes, para producir diversión, interés, felicidad y alegría. Estos sentimientos se consideran fundamentales para incrementar las posibilidades de que un contenido sea no solo visto, sino también compartido. De allí que sea una herramienta ideal para empresas y agencias de publicidad, al compartir contenidos de marcas, productos y eventos.

En 2016 la firma italiana Gucci contrató a algunos creadores de memes para su rompedora campaña #TFW-Gucci (*The Feeling When*). La apuesta de Gucci resultó un éxito. No era normal que una marca de lujo empleara este tono en sus redes sociales, pero supieron renovarse para meterse de lleno en la corriente milénica y la cultura pop. Y eso fue solo el comienzo.

En Argentina funciona El Kilombo (@elkilombo). Una página de Instagram administrada por tres socios venezolanos que comenzaron a viralizar chistes en internet, siempre buscando la forma más efectiva de conectar con la emotividad de la gente.

Ahora, la página se asocia con marcas para crear y viralizar contenido promocional en los

que la idea es que no parezca que te están vendiendo un producto, sino contando un chiste o una historia. Según reportó Infobae, con la página ganan hasta dos millones de pesos al mes. Por su parte, la revista *Forbes* calcula que algunas cuentas que publican memes en Instagram pueden ganar entre un millón y medio y tres millones de dólares en un año mediante alianzas con marcas (Telemundo, 2020).

Otras formas de ganar dinero con memes, además del contenido patrocinado que utiliza El Kilombo, son la venta de publicidad en las páginas contenedoras, la creación de contenido para

### La hipersensibilidad es una característica actual de las plataformas sociales.

terceros y la monetización de perfiles. Millones de memes se cargan cada día en las distintas redes sociales para promocionar productos.

Pero destacar y ser tendencia no es tarea sencilla. La clave es coincidir con la personalidad de la marca: «Reconocer qué tipo de meme es el más apropiado para mostrar la identidad de tu empresa y asegurarse que el meme esté en contexto con el momento y el tiempo. Las redes sociales se mueven muy rápido y hay que estar a la vanguardia» (García, 2020).

### Lo de ayer es viejo

El potencial de los memes está asociado con el entorno social, por lo que estar al día con las tendencias es esencial para aprovechar este potencial. Una característica de los memes es lo corto de su ciclo de vida, por lo cual es impredecible llegar a tiempo y estar al día. Por gracioso que sea un contenido, «si hay temas que ya han pasado de moda, mejor pasa la página y no pierdas tiem-

po creando memes sobre estos, pues la audiencia puede llegar a ser muy cruel y reprocharte abiertamente que estás fuera de tiempo» (Mir, 2019).

Un meme que pretenda seguir viviendo más allá de su ciclo natural termina por aburrir. Para la publicidad sería un error fatal. Así que seguirle el pulso a las redes sociales y conocer muy bien a la audiencia se vuelve la clave del éxito, pues no todos los grupos entienden igualmente las referencias. Hay memes para cada público, pero saber el tipo de humor de un grupo determinado y qué les interesa es fundamental para cualquier estrategia publicitaria.

El equipo creativo debe adaptar situaciones populares y temas tendencias en memes de interés para el público, ya sea originales o «plantillas» que circulan en la red. Cada plataforma social tiene su estilo y reglas no escritas, y es necesario identificar estas formas y el tipo de audiencia que se encontrará en ella. El público que participa en Twitter no es el mismo que está en Instagram o Facebook, ni es igual la disposición con la que interactúa en cada uno de esos espacios.

La hipersensibilidad es una característica actual de las plataformas sociales. Permanentemente hay episodios en los que a un contenido se le acusa de discriminar u ofender a determinado grupo, por una mala interpretación de algo que pretendía ser gracioso. En esos casos no queda otra cosa que enmendar el error, pero siempre será un costo muy elevado para las marcas. 

### REFERENCIAS

- García, M. F. (2020, 3 de noviembre). ¿Cómo usar los memes en tu estrategia de marketing de contenidos? Chaskis Digital. <https://www.chaskis.digital/post/como-usar-los-memes-en-tu-estrategia-de-marketing-de-contenidos>
- Mir, J. (2019). Conecta con tu audiencia con el meme marketing. Xplora. <https://www.xplora.eu/meme-marketing/>
- Telemundo (2020, 25 de septiembre). El millonario negocio detrás de los memes, un fenómeno de marketing viral. <https://www.teledoce.com/telemundo/ciencia-y-tecnologia/el-millonario-negocio-detras-de-los-memes-un-fenomeno-de-marketing-viral/>

## Vacunas contra la covid-19: una variopinta negociación en América Latina

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

**Los detalles de la compra de vacunas por parte de los gobiernos de América Latina se han mantenido confidenciales, pero muchos datos empiezan a aparecer.**

Los contratos firmados por los gobiernos latinoamericanos con las compañías farmacéuticas internacionales tienen cláusulas de confidencialidad, un hecho cuestionado por algunos ciudadanos, pues las compras se realizan con dineros públicos. Pero, para otros, es lógico que así sea, si se considera la naturaleza de ese tipo de contratos y de los proveedores.

### Los datos

Una investigación llevada a cabo en los once países que integran el Grupo de Diarios América (GDA) reveló datos acerca de este desafío de la salud pública mundial. Los hechos muestran que, en casi todos los contratos, se aceptaron las cláusulas de confidencialidad. Las compras se hicieron por el Estado (una sociedad médica privada en Uruguay intentó hacerlo, pero no contó con el visto bueno del gobierno de Lacalle Pou) y en la mayoría de los países las compañías farmacéuticas realizaron ensayos clínicos de sus vacunas en miles de voluntarios.

Pero hay también particularidades en los países más grandes. En Argentina, Pfizer realizó una asignación anticipada de trece millones de vacunas en 2020, que el gobierno no aceptó. Meses después cerró una compra por 22 millones de dosis con AstraZeneca, a las que se sumaron nueve millones del mecanismo Covax. Luego se sucedieron viajes a Rusia para traer miles de dosis de Sputnik V. Ya en 2021 se concretaron acuerdos por vacunas de Moderna, Cansino y Pfizer.

En Brasil la primera fase de las negociaciones no se llevó a cabo para la compra del producto final, sino para el desarrollo y la transferencia de tecnología. El proceso se tiñó de polémicas, en gran parte porque el presidente Bolsonaro no es partidario de la vacunación. También se advirtieron intentos de injerencia política en el organismo encargado de la protección de la salud de la población brasilera, entre otros problemas.

Colombia declaró la inmunización un tema de interés general en diciembre de 2020 y la inversión por las vacunas es de 1,11 por ciento del presupuesto nacional de 2021, según el GDA. México informó a finales de junio de 2021 que firmó los primeros contratos para adquirir 242 millones de dosis con AstraZeneca, Pfizer, CanSino Biologics, Sinovac, Sputnik V y Johnson & Johnson. Este país comenzó a realizar el envasado de las vacunas de AstraZeneca y Cansino. El presidente López Obrador indicó que las adquisiciones representarían un desembolso de 1.660 millones de dólares.

En Perú el expresidente Martín Vizcarra anunció que el gobierno estaba negociando con varios laboratorios; pero, durante el gobierno de transición de Francisco Sagasti, se informó

### La pandemia despertó la conciencia de la importancia de que los países sean autónomos en materia de vacunas.

que no se había firmado contrato alguno. La vacunación comenzó en febrero de este año con 300.000 dosis de Sinopharm. Una ley aprobada por el Congreso en diciembre pasado (No. 31091) no impide a los privados registrar e importar vacunas.

Chile recibió el primer envío de Pfizer en diciembre de 2020, luego de negociaciones desde julio. Su fondo contingente para las vacunas cuenta con 200 millones de dólares en 2021.

En Venezuela, finalmente, el gobierno de Nicolás Maduro inició las negociaciones con una inversión de 200 millones de dólares en diez millones de dosis de la rusa Sputnik V, que serían entregadas al país de manera progresiva. La vacunación comenzó el 8 de febrero a miembros de sector salud. También se aplica la vacuna china Sinopharm, como parte de un

acuerdo de cooperación con China, y se firmaron contratos con Cuba para la adquisición de doce millones de su vacuna Abdala, y con la empresa rusa Geropharm para la EpiVacCorona.

En cuanto a las dosis del mecanismo Covax el gobierno aseguró haber completado los pagos luego de trascender que cuatro pagos habían sido bloqueados por bancos suizos, señala el documento del GDA. Los voluntarios venezolanos para las pruebas habrían sido 2.000 personas para la Sputnik, a los que se suman quienes se ofrecieron para las vacunas cubanas Soberana O2 y Abdala, y la rusa EpiVacCorona. El documento no especifica la cantidad de voluntarios en esos casos.

### De importadores a productores

La pandemia despertó la conciencia de la importancia de que los países sean autónomos en materia de vacunas, para no depender y quedar expuestos a precios exorbitantes o dilaciones en las entregas, como con frecuencia sucede. No es una tarea sencilla producir vacunas en una región como América Latina, con carencias de todo tipo. Sin embargo, algunos lo están haciendo.

Esto ocurre en Brasil, en el Instituto Butantan, el Instituto Nacional de Ciencia y Tecnología de Vacunas en Minas Gerais y el Instituto Oswaldo Cruz. En Argentina han comenzado a hacerlo en el Instituto Nacional de Enfermedades Virales Humanas Dr. Julio Maiztegui.

Argentina y México firmaron un acuerdo con AstraZeneca, mediante el cual el principio activo de la vacuna contra la covid-19 se fabrica en el primer país y luego se hace parte del fraccionamiento y envasado en el segundo. Este tipo de acuerdos y la unión regional abrirán la vía para encontrar soluciones a esta y próximas pandemias, que lamentablemente llegarán, según anuncian los expertos.

Conviene estar preparados y, sobre todo, aprovechar la experiencia de las negociaciones y las iniciativas que se avanzaron en esta oportunidad. ■

**Carlos Jaramillo**

Director académico del IESA

## ¿Se puede comprar la inclusión en el S&P 500?

**Las empresas estadounidenses tienen gran interés en ser incluidas en el selecto club del S&P 500, debido al prestigio que adquieren y a la consecuente reducción de costos de financiamiento. Al parecer, el proceso de inclusión es más subjetivo de lo que comúnmente se piensa. Además, cuando hay vacantes aumenta la compra de servicios de calificación de S&P.**

**E**n octubre de 2021, los profesores Kun Li, Xin (Kelly) Liu y Shang-Jin Wei de las universidades Nacional Australiana, Monash y Columbia, respectivamente, publicaron un papel de trabajo titulado: «¿Está a la venta la membresía del índice bursátil?». Este trabajo, que aún no ha pasado por el proceso de arbitraje de una revista académica, trae a colación un tema muy controvertido: la objetividad en la escogencia de las empresas que pasan a formar parte de un índice bursátil.

Estar en el S&P 500 es una aspiración natural de cualquier empresa exitosa. La incorporación al índice genera tanto interés entre los inversionistas institucionales, que estarían dispuestos a pagar una prima por comprar acciones de la empresa, lo que reduce el costo de capital del emisor. Además, las empresas que integran el S&P 500 se benefician de una serie de intangibles asociados con la pertenencia a este club tan exclusivo.

Standard & Poor's Financial Services LLC (S&P) es una compañía estadounidense calificadora de riesgos financieros. Es una división de S&P Global que publica informes sobre investigación financiera y análisis de acciones y bonos. A S&P se la conoce por sus índices bursátiles, como el estadounidense S&P 500, el canadiense S&P/TSX y el australiano S&P/ASX 200. A S&P se la considera una de las dos agencias de calificación de crédito más grandes del mundo, y con Moody's acumulan una cuota de mercado de 82 por ciento.

Li, Liu y Wei muestran que las empresas que aspiran a pertenecer al S&P 500 aumentan su probabilidad de lograrlo si compran los servicios de calificación crediticia que provee S&P Global Ranking cuando se abre una vacante. Adicionalmente, en los períodos cuando hay vacantes en el índice, aumenta la compra de servicios de calificación crediticia a esta empresa calificadora y no a su competidor más cercano, Moody's, que no publica índices bursátiles.

S&P manifiesta que en la escogencia de un nuevo miembro del S&P 500 se sopesan indicadores cuantitativos, como puede ser la capitalización de mercado de la empresa candidata o su liquidez bursátil. Pero también se toman en cuenta otros criterios, fijados por el comité de calificación de S&P, y que no son del dominio público.

Los autores analizaron, para el período entre 2000 y 2018, todas las compañías que participaron en el índice S&P 500 con base en los criterios de elegibilidad reportados por S&P. Encontraron que el 38 por ciento de todas las empresas participantes y el 97 por ciento de las que habían sido incluidas por primera vez en ese período no cumplían los criterios de elegibilidad explícitamente declarados. Esto implica que se incorporaron al índice con base en la discrecionalidad de los miembros del comité que administra este indicador.

Para complicar aún más el problema. Li, Liu y Wei encontraron que las empresas incluidas en el índice —sin cumplir todos los criterios de selección explícitamente definidos— tuvieron peor desempeño que sus pares que sí los cumplían u otras empresas no admitidas en el índice pese a cumplir los criterios mínimos de inclusión. Indudablemente, es un serio problema sembrar dudas sobre la representatividad de un indicador que sirve de referente a más de trece billones de dólares invertidos en carteras que miden su desempeño contra este índice.

S&P se defiende señalando que sus unidades de calificación crediticia y emisión de índices son organizaciones independientes, pero este argumento es insuficiente para responder al cuestionamiento. La subjetividad en la construcción de un índice bursátil puede conducir a una asignación ineficiente de recursos, y esto lleva al tema de los conflictos de intereses que surgen cuando unas organizaciones privadas producen datos que les dan poder sobre las demás.

La tasa Libor fue invalidada como referente en la fijación de tasas de interés porque quienes la calculaban no resistieron la tentación de manipularla

para su beneficio. S&P tiene derecho a la defensa, y con seguridad el trabajo de Li, Liu y Wei se revisará muy exhaustivamente antes de que una revista académica lo publique. Los autores tienen el mérito de poner la lupa sobre un tema de gran interés público. ■

## Nació BITO: ¿debemos felicitarlos?

**La SEC aprobó el primer fondo cotizado vinculado directamente al desempeño del bitcoin. Quienes promocionan los criptoactivos piensan que es un gran paso. Para sus detractores es un mecanismo muy oneroso en un sector incierto. El hecho es que entraron en escena los instrumentos de oferta pública atados a las criptomonedas y con ellos los retos regulatorios.**

**F**inalmente, después de ocho años, la Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) aprobó el primer fondo cotizado (ETF) vinculado directamente al desempeño del bitcoin que circulará en el mercado financiero estadounidense. El producto, conocido como The ProShares Bitcoin Strategy ETF (BITO), debutó el pasado 19 de octubre de 2021 en el mercado secundario, y el volumen transado fue el segundo mayor de la historia para un producto de esta naturaleza.

Un hecho anecdótico es que en 1993 apareció el primer ETF de acciones cotizado en Estados Unidos (Canadá había lanzado un instrumento similar en 1976). Lo siguió el de renta fija en 2002 y el de oro físico en 2004.

BITO compra contratos a futuro que siguen el precio del bitcoin, en lugar de poseer directamente la criptomoneda, razón por la cual no actúa como una cobertura perfecta frente a los movimientos del activo subyacente debido a los costos transaccionales. Su costo de manejo es uno por ciento anual, calculado sobre el valor de los activos en custodia, al que hay que sumar los costos de renovación de los contratos a futuros adquiridos (*rolling*), que según los expertos pueden oscilar entre cinco y diez por ciento.

La cobertura de este debut en la prensa especializada ha sido abundante y diversa en cuanto a la valoración del nuevo producto. Quienes lo promocionan consideran que es la manera de dar a los inversionistas institucionales la posibilidad de invertir en bitcoins, bajo el paraguas regulatorio del Chicago Mercantile Exchange. Esto permite evitar algunos riesgos derivados de poseer directamente la criptomoneda, entre los cuales se encuentran la participación involuntaria en circuitos de lavado de activos, los asaltos de los *hackers* a las plataformas que custodian los criptoactivos y posibles fraudes que se pudiesen ejecutar fuera de las regulaciones estadounidenses.

Sus detractores parten de un principio fundamental en el mundo de los derivados: un producto debe existir, desde un punto de vista social, cuando cumple la función de mitigar el riesgo de un grupo de actores de la economía que están dispuestos a comprar una póliza de cobertura a cambio de transferir a un tercero (especulador) el impacto negativo de un evento que pondría en peligro sus operaciones. Como las operaciones con bitcoins son principalmente de naturaleza especulativa, ninguna razón social justifica que estos contratos existan y mucho menos un ETF que exponga a inversionistas institucionales y personas naturales a un activo financiero de naturaleza compleja.

Los ETF existen porque crean la posibilidad de estandarizar el acceso a familias de activos de inversión de interés general, como materias primas o carteras de acciones emblemáticas, con el pago de bajos costos administrativos. En tal sentido, para los inversionistas que consideran una inversión en bitcoins alineada con sus objetivos de inversión, el lanzamiento de BITO es una opción que deberían tomar en cuenta.

Pero quienes tienen experiencia en la compra de bitcoins en las plataformas existentes encontrarán particularmente oneroso el costo de operar con este nuevo ETF. A medida que se popularicen los instrumentos de oferta pública atados al desempeño de los criptoactivos, la competencia reducirá una buena parte de los costos transaccionales y los organismos reguladores desarrollarán capacidades de supervisión para estar a la altura del desafío.

La gran pregunta es, como siempre, ¿hasta qué punto las criptomonedas constituyen una opción de inversión a la cual debe tener acceso el público en general? ■

## Los determinantes de $r^*$

**Los economistas llaman  $r^*$  a la tasa de interés que permite a las economías crecer a plena capacidad, con máximo empleo y sin inflación. Recientemente se ha encontrado que la creciente desigualdad de ingresos es el factor determinante de  $r^*$ . Este hallazgo tendrá gran impacto en las políticas macroeconómicas de los próximos años.**

Los economistas Atif Mian, Ludwig Straub y Amir Sufi, profesores de las universidades de Princeton, Harvard y de Chicago, respectivamente, presentaron un artículo titulado «¿Qué explica el descenso de  $r^*$ ?», en la reunión anual de economistas que organiza la Reserva Federal de Estados Unidos (FED), en Jackson Hole, Wyoming.

Los economistas llaman  $r^*$  a la tasa de interés natural o neutra, que es la que permite a las economías nacionales crecer a plena capacidad, con máximo empleo y sin producir presiones inflacionarias. Esta tasa no se observa directamente, pero es el referente alrededor del cual los bancos centrales quieren operar.

La tasa  $r^*$  de la economía estadounidense ha caído de manera persistente desde comienzos de la década de los ochenta del siglo pasado, lo que se traduce en complicaciones para los responsables de la formulación de políticas económicas. Tal caída puede indicar un proceso secular de estancamiento económico, crea un terreno fértil para la aparición de burbujas de precios en los mercados financieros y limita el radio de acción de la FED, en la medida en que las tasas nominales de interés se acercan a cero, que ha sido históricamente su límite inferior.

Encontrar la causa principal de la caída de  $r^*$  no ha sido una tarea sencilla. En el período en el que se ha manifestado esta tendencia a la baja han sucedido varios acontecimientos que, se supone, están vinculados con tal desempeño: envejecimiento de la población estadounidense, creciente desigualdad en la distribución del ingreso y cambios en los patrones globales de ahorro y en las maneras en que las empresas invierten en activos fijos.

Mian, Straub y Sufi tuvieron la oportunidad de evaluar la importancia relativa

de los cambios en la distribución de ingresos con respecto a los cambios demográficos en el valor de  $r^*$ , gracias a la disponibilidad de una nueva base de datos llamada Encuesta de Finanzas del Consumidor Plus (SCF+, por sus siglas en inglés). El incremento de la natalidad en Estados Unidos al terminar la Segunda Guerra Mundial creó un segmento de población conocido como *baby boomers* (los nacidos entre 1945 y 1964), que ha comenzado a retirarse masivamente desde el año 2010, y a colocar buena parte de sus haberes en instrumentos de renta fija, lo que presiona a la baja las tasas de interés.

Al aumentar la desigualdad en la distribución del ingreso, aumenta la capacidad de ahorro de los grupos más favorecidos, quienes dirigen parte sus excedentes, como en el caso de los *baby boomers*, al mercado de renta fija y presionan igualmente las tasas de interés a la baja. Gracias al acceso a la base de datos SCF+, los autores pudieron estudiar los cambios en las tasas de ahorro y en la distribución de ingresos por grupos etarios en los últimos setenta años. Encontraron que la creciente brecha en la distribución de ingresos es la tendencia con mayor impacto en los patrones de ahorro en Estados Unidos a partir de 1980.

El grupo del diez por ciento superior en la distribución de ingresos mostró no solo la mayor tasa de ahorro, sino también el mayor incremento en ingresos. Este grupo acumuló entre un treinta y un cuarenta por ciento del ahorro de los hogares estadounidenses entre 1995 y 2019, lo que explica buena parte de la caída de  $r^*$ .

Al ser este un estudio exploratorio no se descarta la posibilidad de que el envejecimiento de la población pudiese tener un impacto en la caída de  $r^*$ . Pero para probar esto es necesario proponer un mecanismo que explique el efecto de los cambios en la riqueza de la población en situación de retiro sobre el valor de la tasa natural, y probar empíricamente que ese mecanismo funciona.

En la medida en que no haya pruebas de que la brecha en la distribución del ingreso se revertirá en un futuro cercano, es natural esperar que el valor de  $r^*$  se mantenga bajo, tanto en la actualidad como en el futuro. De allí que la desigualdad salarial comience a asumir un papel estelar en los modelos macroeconómicos usados en el análisis de políticas públicas.

El bajo rendimiento de los ahorros tiene incommensurables efectos en las decisiones personales. Las expectativas de bienestar futuro condicionan decisiones tan vitales como escoger empleo, formar pareja y tener (o no) hijos. ■

# GPS PERSONAL: RECALCULAR LA RUTA EN FUNCIÓN DE MOTIVACIONES ESENCIALES

Lucía Galota Quevedo y María Gabriela Undreiner

Frente a la confusión y la vulnerabilidad que pueden ocasionar los cambios bruscos, las personas necesitan métodos prácticos y reflexivos que les permitan llevar a término sus nuevos proyectos, y alinear las motivaciones esenciales con las exigencias inmediatas.

CUANDO LAS PERSONAS se adaptan a un nuevo contexto, los patrones de comportamiento exitosos en el pasado dejan de ser funcionales. Necesitan revisar las coordenadas, porque se han modificado los referentes.

Lidiar sostenidamente con el estrés que producen las condiciones de riesgo requiere una inversión masiva de la energía vital disponible. El síndrome general de adaptación ilustra las reacciones ante el estrés sostenido, según las fases de alarma, resistencia o agotamiento. En el peor de los casos, si la presión llegara a vencer su resistencia natural, la persona podría empezar a sentir malestar, padecer ansiedad, dudar de sus posibilidades reales y desarrollar obsesiones derivadas de la necesidad de control. Si la exigencia llegara a exceder sus recursos disponibles, podría incluso llegar a «quebrarse» o terminar presa de un estado de agotamiento. En el mejor de los casos se ponen en juego los mecanismos de afrontamiento que permiten la recuperación del equilibrio.

Junto con la motivación, que implica un poderoso deseo de hacer bien las cosas, es necesario desarrollar la tolerancia a la frustración, para persistir cuando las cosas no salen a pedir de boca. Cada persona tiene un «vaso interior» para contener o derramar la angustia que resulta de las tribulaciones de su mundo interno y de los rigores del intercambio con el ambiente.

El enfoque del GPS personal está dirigido a rescatar la motivación esencial para concretar un proyecto de vida trascendente que permita afianzar el criterio personal y flexibilizar las coordenadas de acción; para adaptarse satisfactoriamente a las exigencias de la situación con base en los recursos activos de la salud mental. Cuando cae una tormenta, ¿puede dejar de mojarse quien no dispone de un refugio donde guarecerse mientras pasa el mal tiempo?

Lucía Galota Quevedo, presidente ejecutiva de LiderLab / IG @lucygalota / lucygalota@gmail.com.  
María Gabriela Undreiner, consultora empresarial y psicoterapeuta / gabiundreiner@yahoo.com

Hablar de crisis significa aceptar el cambio de los puntos de referencia. Las intervenciones psicológicas diseñadas para actuar en tiempos de crisis toman en cuenta los continuos cambios en las coordenadas, que permiten ubicar, medir, comparar e integrar las situaciones que se presentan. Es cada vez más frecuente que los ejecutivos aborden, en sesiones de GPS personal, cuestiones existenciales referidas a sus metas en función de condiciones variables y el grado de estrés experimentado frente a la incertidumbre, que los obliga a cuestionarse o renunciar a sus proyectos de vida.

Cada uno decide cómo posicionarse frente a la crisis. La omisión es también una forma de decisión. Los momentos oportunos no existen. En todos los casos se ha de asumir el resultado del modo de enfrentar los retos cotidianos de la vida como una decisión consciente. Al asumir una posición frente a las circunstancias es apropiado validar internamente las motivaciones y los argumentos propios.

Cada solución es personalísima; no es susceptible de ser juzgada según el criterio social de otros que suponen estar en condiciones similares. No hay posiciones fijas. Hoy el balance de alguien puede ser positivo y al rato volverse negativo cuando enfrenta nuevas reglas de juego. El objetivo es posicionarse de la forma más ventajosa sin negar la realidad y basando las decisiones en los recursos disponibles. Eso no quiere decir ser intransigente, aun cuando en la práctica se ha asumido una posición. Parte del ser puede estar en conflicto (es decir, responde a exigencias antagónicas), que ocasiona malestar y provoca autosaboteo y alteraciones del comportamiento. Las dudas son inevitables; si se aprovechan como combustibles, pueden aportar el impulso hacia la evolución y el cambio.

### El GPS personal y los pilares de la salud mental

El GPS personal es un sistema de diez pasos de terapia dinámica, centrada en objetivos para ayudar a los participantes a ampliar su área de influencia, redefinir sus metas personales en función de sus recursos reales y evitar el autosaboteo de sus proyectos.

Es un método de intervención que actúa como una combinación de psicoterapia dinámica breve y asesoramiento (*mentoring*). Es un sistema que atiende los aspectos clínicos derivados de los obstáculos para el progreso o saboteadores inconscientes que interfieren en el logro de los proyectos profesionales y el desarrollo del talento, que se sustenta principalmente en los valores y las competencias reales de la persona.

El GPS personal rescata la motivación esencial para concretar un proyecto trascendente. La meta es que la persona logre afianzar su criterio personal, al tiempo que flexibilice sus coordenadas de acción, para adaptarse satisfactoriamente a las exigencias situacionales. El concepto del GPS personal implica ayudar a asumir entera responsabilidad sobre las decisiones de vida, a partir de los dos pilares de la salud mental:

1. Afianzar el criterio de realidad: «Nunca es triste la verdad, lo que no tiene es remedio» (Joan Manuel Serrat). Las mentes de todas las personas (en distintos grados dependiendo de su salud mental) se defienden de la angustia recortando la realidad según la propia conveniencia. Cuando se siente angustia, los mecanismos de defensa inconscientes recortan la percepción de la realidad para ofrecer cierto confort interno. Para moverse en situaciones de crisis es imprescindible no ser autocomplacientes. Es necesario ampliar la perspectiva de la realidad, aceptar los matices de las situaciones y considerar todas las variables implicadas en los problemas —por más complejos que sean— con el fin de instrumentar la respuesta más conveniente, no necesariamente la más egosintónica, pero sí la más adaptativa con respecto a las exigencias externas.
2. Flexibilizar las coordenadas de referencia: «A menudo encontramos nuestro destino por los caminos que tomamos para evitarlo» (Jean de La Fontaine). Crisis significa cambio en los puntos habituales de referencia, las guías fijas que se usan como coordenadas o varas estáticas para medir el rendimiento y compararlo con un patrón ideal de grupos de referencia. Un delirio es un convencimiento inalterable, inmodificable, irreductible a la razón. Cuando los puntos de vista de una persona son demasiado fijos, y sus mecanismos psíquicos de defensa demasiado rígidos, tiene pocas posibilidades de adaptarse con éxito a las exigencias del medio.

La capacidad de adaptación depende del soporte psicológico interno de la persona. Cuando se cuenta con un buen soporte se desarrollan mecanismos de afrontamiento que permiten la recuperación de la homeostasis, y también mecanismos de defensa destinados a la resignificación del evento disruptivo.

En el caso de un sostén interno deficiente, el tránsito por una situación adversa puede resultar en una vulnerabilidad, que puede conducir al desarrollo de patologías conductuales o somáticas. La experiencia muestra que a veces

La adversidad puede ser una de las mejores oportunidades que puede tener una persona para fortalecer su carácter y consolidar su liderazgo.

no es necesario hacer cambios externos para lidiar con las inconformidades; en la mayoría de las ocasiones, basta con hacer una elaboración interna de estas falencias.

La confianza básica es indispensable como recurso interno para superar la adversidad. En lugar de tragar grueso hay que aprender a masticar los bocados. El concepto de seguridad no se refiere solamente a la confianza básica en otros, sino también a la percepción del individuo acerca de sus recursos y su efectividad. Hay personas extremadamente capaces muy inseguras de sí mismas, así como las hay incapaces con una confianza exacerbada.

Una persona ubicada y resiliente, con capacidad para adaptarse, reconoce la existencia de una realidad ajena al propio funcionamiento mental y la posibilidad de realizar acciones para transformar, en algún sentido, ambas realida-

### **Lidiar sostenidamente con el estrés que producen las condiciones de riesgo requiere una inversión masiva de la energía vital disponible.**

des. Desde la perspectiva del desarrollo del talento, el GPS personal reta al individuo a que se vea objetivamente. Propone una evaluación en varios ámbitos, que incluye su autoevaluación en contraste con las evaluaciones externas.

Una vez que la percepción de la persona sobre su funcionamiento se ha contrastado con la realidad, comienza a reflexionar sobre acciones estratégicas para desarrollar las competencias requeridas. Cada sesión implica retos y tareas específicas, dirigidas al objetivo que se pretende alcanzar. También se ponen en perspectiva los resultados y la experiencia vivida durante el proceso. Este método de intervención permite a la persona reflexionar, pero también la reta a actuar en consecuencia, siempre dentro de un proceso supervisado por los psicólogos a cargo.

El GPS personal faculta al participante, pues fortalece su liderazgo y fomenta su autonomía. Su finalidad es impulsar el dominio de las competencias requeridas y neutralizar los obstáculos para el progreso. El método pone el énfasis en la necesidad de hacerse responsable por las consecuencias de sus acciones, sean las que sean.

#### **Las diez paradas del GPS personal**

Cada parada corresponde a una sesión y tiene sus recursos de evaluación y abordaje.

- 1) Condiciones de riesgo: reevaluar las contingencias diarias que ponen en peligro el desarrollo saludable de la vida. En esta parada se revisa si: a) el discurso cotidiano hace vivir las pruebas diarias de forma traumática, b) la persona sufre una condición vulnerable frente al estrés y c) responsabiliza a la situación adversa de sus dramas internos.
- 2) Recursos personales: apuntalar los recursos internos para lidiar con la adversidad. En esta parada se evalúa cómo funciona la confianza básica: a) si la persona posee los recursos internos para ser resiliente y b) cómo funcionan sus mecanismos de defensa.
- 3) Valores cardinales: reconfigurar el sistema de valores cardinales sobre la base de la coherencia interna. En esta parada se busca: a) identificar las cosas que de verdad le importan al participante, b) orientar los objetivos vitales hacia los aspectos que realmente valora y c) construir un proyecto trascendente que le dé sentido a sus esfuerzos.
- 4) Técnica del semáforo: clasificar las áreas de funcionamiento vital en función de la conformidad o la falta de correspondencia con los objetivos de vida. En esta parada se revisan: a) la conformidad del trabajo actual con los objetivos de crecimiento profesional, b) la conformidad de la vida familiar con la satisfacción personal, c) la conformidad de la relación de pareja con el proyecto trascendente de vida y d) la influencia del grupo de influencia social sobre el estilo de vida.
- 5) Perfil verde: estimular el desarrollo de capacidades de resiliencia para lidiar con el estrés. En esta parada se fortalecen las capacidades del participante para responder a la adversidad: a) autoconciencia (¿tiene capacidad para observarse, conocerse y ser honesto con respecto a sus recursos personales?), b) autenticidad (¿están sus proyectos personales alineados a un propósito trascendental y conectados con sus recursos personales?) y c) visión objetiva (¿comprende la realidad, la acepta y se adapta?).
- 6) Perfil amarillo: resolver las áreas de conflicto para establecer la coherencia interna. En esta parada se reconocen las necesidades antagónicas que provocan malestar para construir soluciones de compromiso con las que el participante se sienta verdaderamente conforme. Se hace énfasis en: a) revisar los miedos que impiden tomar decisiones y b) negociar, con las personas pertinentes, las posiciones vitales.
- 7) Perfil rojo: desactivar los patrones de autosabotaje que se contraponen a los intereses personales. En esta parada se pone el énfasis en neutralizar los hábitos negativos que interfieren con el progreso: a) estrategias que sabotean los proyectos vitales, b) decisiones postergadas y c) adicciones.
- 8) Cuidado personal: aprender a tomar medidas para conservar la salud mental. En esta parada se estimula al participante a crear las condiciones para: a) descansar, b) cultivar aficiones, c) mantenerse en una buena forma física, d) cuidar la alimentación, el sueño y hacer ejercicio, y e) cuidar la calidad de las relaciones interpersonales.
- 9) Liderazgo personal: reposicionar los recursos personales con el fin de validar las decisiones. En esta parada se busca: a) enfocar el área de influencia más que el área de preocupación, b) analizar la factibilidad de decisiones según recursos reales y c) romper la parálisis y evitar la procrastinación.
- 10) Influencia personal: potenciar el impacto positivo sobre el ambiente. En esta parada se busca que el participante: a) logre proyectar el impacto positivo de sus objetivos personales sobre quienes le rodean, b) practique estrategias de comunicación y c) sea un tutor de resiliencia para quienes dependen de su amparo.

Cada persona percibe la adversidad como un reto o como un trauma, según sus condicionamientos. La adversidad puede ser una de las mejores oportunidades que puede tener una persona para fortalecer su carácter y consolidar su liderazgo.

Solo la persona puede reinventarse, asumir con una conciencia clara sus decisiones y darle vital importancia a los proyectos que emprende. Con el GPS personal se acompaña al participante a reconfigurar la ruta para el logro de sus objetivos, con el propósito de posicionarlo de la forma más ventajosa con base en los recursos activos de su salud mental. **■**

# PACTO DE ACCIONISTAS: PROPUESTA PARA UNA ASOCIACIÓN MÁS SANA

Roberto Vainrub

Hay conflictos que pueden preverse para evitar la destrucción de una buena empresa o una vieja amistad. Muchas empresas se fundan con la ganancia como único objetivo, sin prestar mayor atención a la relación entre los socios. Pero el éxito de una empresa no se mide solamente por sus resultados económicos.

HAY MUCHOS EJEMPLOS de empresas con varios socios que son exitosas desde el punto de vista económico, pero no tanto desde el punto de vista societario. Por lo general, ese éxito económico deja de serlo si la relación societaria no es justa. La palabra «justa» tiene muchas interpretaciones. Diferentes percepciones de remuneración, carga de trabajo, porcentaje accionario o cuota de responsabilidad influyen en la percepción de si una sociedad es justa o no.

Un evento —o la suma de pequeños eventos— pueden romper el equilibrio que reinó en la sociedad durante años. La muerte de un socio, la incorporación de un familiar o una crisis externa extraordinaria son ejemplos de acontecimientos que rompen el equilibrio de la sociedad. Si existen diferencias de criterios para evaluar el aporte que cada quien hace a la empresa, lo que es o no ético, la contribución que debe hacer la compañía a la sociedad, el futuro de la empresa y las maneras de informar a los demás sobre la gestión de cada socio, a la larga podrían surgir problemas en la sociedad.

El punto de partida para la solución de este tipo de problemas es una buena comunicación; a veces dentro de un convenio operativo o simplemente como ayuda-memoria a la cual acudir en caso de interpretaciones distintas. Sobre estos y muchos otros aspectos se debe conversar y llegar a acuerdos. Reglas claras y definiciones de gobierno ayudan mucho al éxito y la permanencia de la empresa.

¿Qué une a los accionistas? ¿Las utilidades de la empresa, una vieja amistad, una tendencia a evitar el conflicto? ¿O será que de verdad vale la pena y hay que definir algunas cosas para que el círculo sea cada vez más virtuoso?

Roberto Vainrub, profesor del IESA y miembro del Instituto de la Empresa Familiar (FFI; Boston, Estados Unidos). roberto.vainrub@iesa.edu.ve

### Perfil de los socios

¿Qué papel tendrá cada uno en la sociedad? ¿Va a haber un socio activo que no aporta capital —también conocido como socio industrial— y otros pasivos —inversionistas que solo van una vez al año a una asamblea de accionistas— o combinaciones entre esos extremos? ¿Cómo se mide y cuantifica el aporte de cada socio? ¿El que trae más negocios, el que crea la idea o el que hace que la empresa funcione? Un socio puede tener más de una función y hay muchas caras visibles de éxito y compensación en empresas como Amazon, Tesla, Facebook o Nike. En estos casos, el emprendedor probablemente trajo la idea y, además, supo ensamblar y mantener el equipo que hace que las cosas se hagan.

Pueden existir también diferentes capacidades económicas entre los socios y generalmente eso implica diferentes apetitos de riesgo. Quizá el socio con menos recursos no pueda darse el lujo de asumir riesgos excesivos o tenga necesidades de flujo de caja, mientras que para otro accionista sea absolutamente irrelevante perder la cantidad invertida. Para el negocio es esencial que todos tengan un apetito de riesgo similar. Una diferencia marcada en la capacidad económica haría también que, en caso de problemas, el socio que aporta más capital tenga que afrontar las contingencias.

Es importante rescatar la importancia de disponer de especificaciones legales de la responsabilidad económica de las partes. Otras dificultades pueden surgir por marcadas diferencias de edad que, en algunos casos, pueden traer más bien ventajas al asociarse personas de generaciones diferentes. El perfil de los socios también se refiere a sus hábitos, y es sano discutirlos antes de asociarse; por ejemplo, costumbres de tomar vacaciones o asuntos religiosos que impliquen ciertas restricciones de trabajo.

### Valoración de la empresa

Uno de los temas más delicados en una separación es acordar entre las partes el precio que se debe pagar a la parte vendedora. Cuando arranca un proyecto, hay que pensar principalmente en cómo conseguir su rentabilidad; sin embargo, en algún momento, el plan de negocio también debería considerar los factores de riesgo, y uno de ellos es que se disuelva la sociedad. La idea no es ser obsesivo con los riesgos: nunca se ejecutaría un proyecto, pues siempre hay un escenario desastroso. Es necesario calibrar el riesgo, hacer alguna evaluación de impacto y probabilidad de ocurrencia, un plan de acción de ser necesario y luego mantener el foco en el negocio.

Definir un método de valoración, cuando no hay quien compre ni venda, es un sano ejercicio. El método puede ser uno o varios de los tradicionales: valor presente neto de los flujos de caja, múltiplos comparables como valor económico agregado, valor de la empresa o sencillamente decir que, en caso de una separación, cada parte escogerá un representante o un árbitro y lo que se decida entre estos árbitros será vinculante.

Lo importante es la definición y, si se usa un método, actualizar periódicamente (quizá anualmente) la valoración, que puede usarse no solo a la salida de un socio. También sirve para cambiar las participaciones accionarias o incluso como referencia al considerar vender el negocio.

### Familia

¿Pueden participar en la empresa los familiares de los accionistas? ¿Y la familia política? ¿Los cónyuges? En una empresa que no es familiar, los socios pueden eventualmente desear incorporar a sus hijos u otros miembros de la familia a la empresa. Estos son temas particularmente complejos, porque se mezcla muchas veces la razón con las emociones, y pueden ocasionar grandes peleas.

¿Cómo remunerar a los familiares? ¿Cómo se amonesta o se despide al hijo de un socio? ¿Cuáles méritos hay que tener para ser contratado por la empresa? ¿Se le van a dar beneficios extraordinarios o serán tratados como cualquier otro empleado? ¿Qué pasa si se muere uno de los socios? Algunas organizaciones, para contratar familiares, exigen que al menos tengan las credenciales y las remuneraciones que tendría cualquier otro aspirante al cargo.

En el caso de amonestaciones, despidos y remuneración de los hijos lo más recomendable es seguir las mejores prácticas y, para evitar el factor emocional, buscar una especie de consejero de confianza que al final maneje estos temas o busque consenso. Un comité de remuneración y recursos humanos puede ser clave. Medidas claras, indicadores específicos, objetivos claramente definidos, criterios objetivos y conocidos facilitan el trabajo de evaluación, empezando porque todos los socios estén de acuerdo con la contratación de un familiar.

### Contribución y remuneración de los socios y empleados de alto potencial

¿Cómo remunerar a los socios que trabajan en la empresa? Hay empleados que no son socios. Hay socios que no son empleados y hay socios que también son empleados.

Para empleados que no son socios, pero se quiere tratar como tales, se pudiera usar una figura que permite remunerarlos como si fuesen socios con algunos derechos económicos de la empresa, pero no con derechos políticos sobre las acciones (*shadow* o *phantom shares*). Generalmente, este plan está asociado a una política de retención del empleado durante varios años. Las empresas suelen identificar empleados como «jugadores clave» y otros de «alto potencial», y para estos últimos se diseña un plan de carrera que podría llegar incluso a la dirección de la empresa.

En las sociedades profesionales (abogados, consultores, auditores), se puede confundir el esfuerzo con el capital aportado. El capital debe tener una remuneración; el esfuerzo, otra.

Una diferencia marcada en la capacidad económica haría también que, en caso de problemas, el socio que aporta más capital tenga que afrontar las contingencias.

En la medida en que se reconoce el esfuerzo, la relación societaria es más saludable. El reconocimiento del esfuerzo sería equivalente a olvidar que quienes trabajan en la empresa son socios; es decir, evaluarlos como ejecutivos. Un socio podría decidir, después de algunos años, bajar el ritmo de trabajo y ser remunerado de acuerdo con su nuevo papel, y no ser percibido como una persona que no aporta su parte esperada, sino más

### Hay muchos ejemplos de empresas con varios socios que son exitosas desde el punto de vista económico, pero no tanto desde el punto de vista societario.

bien formalizar su función de consejero y admitir que tendrá un compromiso de menos horas de trabajo.

Se puede percibir un conflicto cuando las partes tienen posiciones accionarias distintas, y se intuye que ello indica diferentes contribuciones de cada uno. Aun así, hay que distinguir la actuación de cada participante o modificar la composición accionaria para reflejar esa anomalía. ¿Y cómo se mide la contribución? Un criterio puede ser creación de valor.

Algunas organizaciones distinguen, entre los ejecutivos más valiosos, los de alto potencial y los jugadores clave. Un jugador clave puede llevar a la perfección la función de apoyo, pero no es de alto potencial: no es candidato a seguir escalando en la organización ni se espera que agregue valor adicional en forma cuántica.

Se pueden también usar como criterios de creación de valor los conceptos de los enfoques de control gerencial conocidos como centros de responsabilidad. Se considera si el socio maneja un centro de costos, un centro de rentabilidad o un centro de inversión. Aquí prima el criterio de evaluar las actuaciones como las de un ejecutivo de alto nivel. Nuevamente, la clave está en disponer de indicadores claros y objetivos, y reconocer actuaciones extraordinarias que impliquen incrementar el valor de la organización.

### Política de dividendos

Es sano tener lineamientos compartidos sobre este tema. Un socio operador pudiera preferir reinvertir todas las ganancias y, en el extremo, un socio pasivo quizás prefiera que se repartan todas las ganancias. Seguramente, al principio la empresa requerirá reinversión total, pero es fundamental tener coincidencia en este importante tema y fijar desde el principio una política.

### Gobernabilidad

¿Hace falta un presidente ejecutivo? Generalmente, sí. Aunque no todas las organizaciones son iguales y de vez en cuando hay formas de gobierno compartido, en estos casos el reto es mucho mayor. El liderazgo no se decreta, se gana. A veces hay que lidiar con envidias y celos, y en los procesos de definición o sucesión se van aclarando las funciones y se transforma la organización. No hay una receta para todos los casos. Cada empresa forja su historia, pero puede aprender de otras experiencias y adoptar lo que le sea más conveniente.

Hay que definir claramente las líneas de mando, los comités de la empresa y de la junta directiva, las responsabilidades de cada quien —descripción de cargos— y el mejor esquema organizacional para la empresa. ¿Se debe tener un comité asesor para darle respeto y profundidad a la gestión?

### Asuntos de sucesión

¿Se pueden legar las acciones de la compañía? ¿Existe un derecho de preferencia de los socios que quedan? En caso de muerte, ¿existe un seguro de vida? ¿Se recompran las acciones al cónyuge que sobrevive o queda como accionista? Estos temas familiares son en muchísimas oportunidades el factor fundamental en el rompimiento de relaciones que otrora fueron sólidas.

Si sale un socio, ¿puede conservar su inversión si la salida es un retiro por edad? ¿O una parte de su inversión? ¿O una parte por un tiempo? ¿Queda con el papel de consejero? ¿O sale totalmente? Todos estos temas pueden incorporarse a la discusión en el tiempo, porque no es necesario abordarlos todos de una vez, pero tampoco aplicar el dicho de «como vaya viniendo vamos viendo» a todos los eventos previsible de la organización. No hay que perder de vista que también deberá discutirse quién sucederá al socio en la empresa, si fuese para el momento un empleado activo.

### Canales de comunicación y manejo de crisis

«Nunca se levanten de la mesa». Es un consejo en el caso de una empresa familiar en la que un padre y un hijo tenían grandes diferencias de cómo manejar el negocio. Ambos llegaron a la conclusión de que el éxito en resolver sus diferencias resultó de dejar siempre abierto un canal de comunicación.

Hay personas más solitarias y otras más comunicativas, pero la organización requiere períodos de presentación de cuentas y un mínimo común denominador en la comunicación: qué se comunica, cuándo, cuánto, cómo. La comunicación elimina mitos, percepciones equivocadas, agendas ocultas. A veces es más fácil decirlo que hacerlo, pero comunicar no es solo decir, sino también entender realmente lo que se quiere decir.

Es normal que en una sociedad de larga data surjan momentos de crisis. Esto requiere manejar situaciones difíciles, sacar las emociones, evaluar si se está en capacidad de manejar la crisis o se necesita ayuda externa.

### Ética, cumplimiento y sociedad

Hay temas que deben hablarse antes de asociarse y que, por distintos motivos, pueden variar y alejar a los socios. ¿Debe la empresa tener una agenda de responsabilidad social? ¿O debe ser rentable, repartir dividendos y que cada socio disponga a modo personal de sus recursos para dedicarlos a temas sociales?

En muchos casos la empresa apoya iniciativas sociales, porque son las causas favoritas de uno de los socios, y este es el origen de conflictos importantes. Una buena práctica sería que, en forma consensuada, la empresa dedique ciertos recursos a causas con impacto en el posicionamiento de la empresa en la sociedad, y crear una función utilitaria. Se puede también medir ese impacto con algo como la definición de la rentabilidad social del proyecto.

Los futuros accionistas de las nuevas organizaciones deberían tratar los temas éticos, de compromiso y del papel de la empresa en su entorno. No se puede hacer una lista exhaustiva de todos los posibles temas. Cada empresa es diferente y, además, varía en el tiempo. Lo que fue relevante en un momento dejará de serlo en otro. Lo importante es mantener abierto el canal de comunicación, tratar de lograr un equilibrio en el que lo positivo supere con creces a lo negativo y, si no hubiese punto de acuerdo, que la salida sea lo menos traumática posible. ■

# ¿POR QUÉ VENEZUELA TIENE UN RIESGO PAÍS TAN ALTO?

Luis Rivero, Allison Moreno y José Manuel Puente

Venezuela posee el mayor riesgo país de América Latina: 54.079 puntos. Para reducir esta astronómica cifra es necesario reactivar la industria petrolera, controlar la inflación, reestructurar la deuda externa y, lo más importante, transmitir confianza.

EN UN AMBIENTE GLOBAL donde cada vez existe mayor incertidumbre y volatilidad de los instrumentos cotizados en las distintas bolsas de valores, la gestión del riesgo se ha convertido en un asunto de suma importancia para los inversionistas. La prima de riesgo país es una herramienta sumamente útil para determinar la relación entre riesgo y retorno que un inversionista extranjero espera del capital invertido en la deuda soberana de un país. Esa prima se suma al rendimiento requerido de cualquier inversión directa en un proyecto de una economía emergente (Garay y González, 2007; Sabal, 2002).

La acuciante disminución de las tasas de interés en los países desarrollados hace que aumente el atractivo de los bonos de las economías emergentes (EMB, por sus siglas en inglés), que por su condición de mayor riesgo de impagos ofrecen mejores rendimientos. Esta brecha condiciona la emisión de deuda de países como Venezuela, y se relaciona con el desempeño de variables macroeconómicas, globales y políticas. Las variables políticas son de especial importancia, pues comúnmente se considera que los países subdesarrollados poseen entornos políticos inestables que producen mayor percepción de riesgo.

## El índice de bonos de JP Morgan

El banco de inversión JP Morgan toma en cuenta los factores mencionados para el desarrollo del Índice global de bonos de mercados emergentes (EMBIG, por sus siglas en inglés), comúnmente aceptado por los inversionistas para determinar la prima que esperan al comprar un bono soberano de alguno de los países señalados en este índice, en comparación con el rendimiento de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, considerados exentos de riesgo.

Luis Rivero y Allison Moreno, egresados de la Maestría en Administración de Empresas, IESA.  
José Manuel Puente, profesor del IESA.

## Evolución de la prima de riesgo de los bonos de Venezuela, 2015-2021

(índice global de bonos de mercados emergentes, JP Morgan)



Fuente: «Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) – Venezuela», Banco Central de Reserva del Perú (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01136XM/html>).

El índice se creó como respuesta a la exigencia de los inversionistas de una referencia que cubriese una gama amplia de títulos de deuda soberana de economías emergentes, seleccionados según ciertos criterios de liquidez. Actualmente se cuenta con el EMBIG para más de sesenta países.

Si se considera que en estos momentos la crisis económica venezolana se acentúa cada vez más, y que en un futuro se tendrá ineludiblemente que recurrir a la emisión de deuda soberana con la finalidad de obtener los recursos necesarios para la puesta en marcha nuevamente del aparato productivo del país, es necesario calcular las tasas de interés que deberán pagarse a los acreedores. En los últimos años, el EMBIG de Venezuela no ha hecho más que aumentar de manera abrupta y a magnitudes nunca antes vistas en América Latina.

¿Cuáles factores inciden en el alza sin precedentes de la prima de riesgo país de Venezuela? Para responder esta pregunta se obtuvieron los datos del EMBIG de Venezuela desde 2015 hasta 2021, y se aplicó un modelo de regresión lineal para seguir su movimiento.

### Variables explicativas del riesgo país de Venezuela

Se recopiló información de tres tipos de variables para el periodo comprendido entre 2015 y 2019: 1) variables de índole global (índices globales de riesgo y rendimiento de capital invertido en títulos internacionales), 2) variables macroeconómicas de Venezuela y 3) variables políticas relevantes para Venezuela. El modelo explica el riesgo país (EMBIG) por los movimientos de siete variables clave para la economía venezolana: producción petrolera, principales acontecimientos políticos, aprobación del gobierno, inflación, variación del producto interno bruto (PIB), precio del crudo West Texas Intermediate y deuda externa. No se encontraron datos oficiales para estas variables posteriores a 2019.

#### Relevancia de la industria petrolera

Era de esperar que las variables relacionadas con la industria petrolera explicaran en gran medida los movimientos del EMBIG, dado que Venezuela es un país muy dependiente de la renta

petrolera y por lo tanto a merced de las fluctuaciones de los precios de los hidrocarburos, que entre 2015 y 2019 se mantuvieron relativamente bajos, lo que se explica por la desaceleración del crecimiento mundial y especialmente de la economía china. De la misma manera, una subinversión mantenida a lo largo de los años en la industria petrolera nacional ha ocasionado que la producción petrolera haya disminuido de manera considerable, desde los más de dos millones y medio de barriles diarios que se producían en 2015 hasta llegar a menos de 900.000 en 2019 (Key y Villarroel, 2018).

#### Variables macroeconómicas

El gasto público, que había sido tradicionalmente alto en los últimos quince años, se mantuvo al mismo ritmo en el periodo de estudio, pese a la disminución acusada en los ingresos de divisas extranjeras procedentes de la exportación petrolera. Para mantener el gasto, el gobierno recurrió a la emisión de dinero inorgánico, que incrementó la inflación hasta más de cincuenta por ciento mensual desde diciembre de 2017, lo que paralizó el aparato productivo del país (Morales y Sarmiento Laya, 2017). Es por lo tanto comprensible que las variables inflación y variación del PIB se vean reflejadas en el modelo final como elementos explicativos del movimiento alcista del EMBIG.

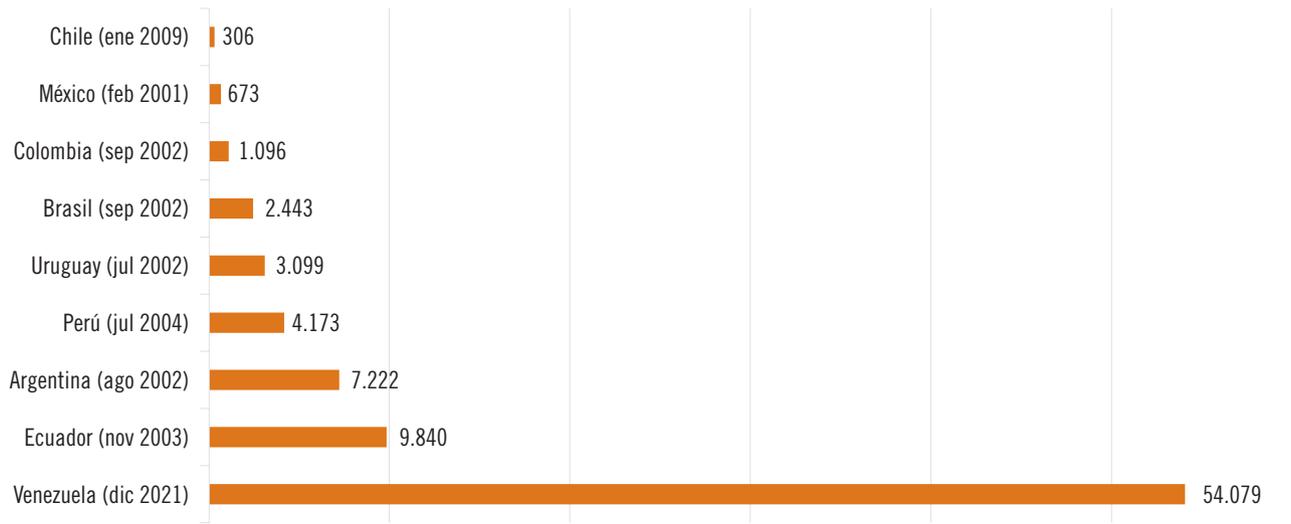
#### Variables políticas

Como consecuencia de los desajustes macroeconómicos, el grado de aprobación del gobierno de Nicolás Maduro se encontraba por debajo de treinta por ciento durante la mayor parte del periodo 2015-2019, lo que creaba gran incertidumbre entre los inversionistas extranjeros.

La inestabilidad política no es ajena a los mercados emergentes; de hecho es, en parte, lo que justifica la exigencia de mayor retorno de la inversión en esos mercados. En Venezuela esto se magnifica por la gran cantidad de cambios políticos ocurridos en los últimos años del periodo de estudio. Por ello, desde finales de 2017, el EMBIG de Venezuela presenta un alza constante sin precedentes.

## Máximos históricos de la prima de riesgo de los bonos de países latinoamericanos

(índice global de bonos de mercados emergentes, JP Morgan)



Fuente: «Indicadores de riesgo para países emergentes: EMBIG», Banco Central de Reserva del Perú (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/indicadores-de-riesgo-para-paises-emergentes-embig>)

### Medidas necesarias para reducir el riesgo país

Las variables petroleras explican en gran medida el desempeño de la prima de riesgo país. Por lo tanto es necesario reactivar el sector petrolero lo antes posible, como medida urgente para obtener a corto y mediano plazo los recursos financieros necesarios para comenzar la reconstrucción de la infraestructura y la puesta en marcha del aparato productivo del país (Oliveros, 2017).

La hiperinflación explica también en gran medida el alza del EMBIG de Venezuela en los últimos años, por lo cual es de vital importancia frenar la emisión de dinero inorgánico y subir las tasas de interés, con la finalidad de desacelerar el proceso inflacionario. Para mantener una política monetaria que lleve al mínimo necesario la liquidez y acabe con la hiperinflación, es necesario tomar medidas destinadas a recuperar la institucionalidad y la independencia del Banco Central de Venezuela.

Es imprescindible reestructurar la deuda externa, ante la imposibilidad de pagarla a corto plazo por falta de recursos (obviando las sanciones internacionales). Sin embargo, a mediano y largo plazo, con los mayores ingresos fiscales derivados de la aplicación de medidas económicas dirigidas a la liberalización de la economía, se podrían cubrir esas obligaciones, gracias a la mayor productividad que este enfoque traería, en contraposición con el actual modelo del Estado empresario y sus empresas en quiebra.

### Venezuela: récord latinoamericano en prima de riesgo país

De 2019 en adelante se investigaron las primas registradas por el Índice de riesgo EMBIG de las diez principales economías latinoamericanas que, medidas por su PIB, representan el 91 por ciento de la región. Se obtuvo un hallazgo de suma importancia: Venezuela alcanzó cifras récords en cuanto al índice EMBIG, que llegó a un máximo, en diciembre de 2021, de 54.079 puntos, muy por encima de cualquier país de América Latina.

Estos datos muestran lo profunda que ha llegado a ser la crisis económica venezolana, que ha empobrecido enorme-

mente al país y se diferencia de las demás crisis experimentadas por Venezuela en su historia por la parálisis del sector productivo (petrolero y no petrolero). Una subida inesperada del precio del petróleo no causaría diferencia alguna, por la imposibilidad de su extracción, por las deterioradas condiciones de la infraestructura petrolera y por la imposibilidad de su comercialización, producto de las sanciones.

Para transmitir confianza a los tan necesarios inversionistas, para la recuperación del aparato productivo del país, resulta imprescindible la aplicación de medidas económicas

### La economía tiene que pasar de hiperregulada, centralizada, planificada y con un Estado empresario, a una economía de mercado.

estructurales que cambien de fondo el modelo económico que ha venido imponiéndose en los últimos veinte años. La economía tiene que pasar de hiperregulada, centralizada, planificada y con un Estado empresario, a una economía de mercado, que auspicie la inversión extranjera, con un Estado que actúe como regulador y garante del cumplimiento de las normas y donde la institucionalización se encuentre por encima de cualquier arbitrariedad política. **■**

### REFERENCIAS

- Garay, U. y González, M. (2007). *Fundamentos de finanzas con aplicaciones al mercado venezolano*. Ediciones IESA.
- Key, R. y Villarroel, C. (2018). El petróleo será insuficiente: El colapso de la industria petrolera y la crisis venezolana. *Debates IESA*, XXIII(2), 26-33. <http://www.debatesiesa.com/el-petroleo-sera-insuficiente-el-colapso-de-la-industria-petrolera-y-la-crisis-venezolana/>
- Morales, L. y Sarmiento Laya, J. (2017). Inflación y déficit fiscal en Venezuela: Direccionalidad, efectos y canales de transmisión. En R. Balza Guanipa y H. García Larralde (eds.), *Fragmentos de Venezuela: 20 escritos sobre economía* (pp. 401-426). AB Ediciones.
- Oliveros, L. (2017). La reconstrucción petrolera e institucional en la era poschavista. En R. Balza Guanipa y H. García Larralde (eds.), *Fragmentos de Venezuela: 20 escritos sobre economía* (pp. 281-298). AB Ediciones.
- Sabal, J. (2002). *Financial decisions in emerging markets*. Oxford University Press.

# MERCADEO VIRAL: UNA PROMOCIÓN CONTAGIOSA

«El contenido es fuego, las redes sociales son gasolina». Esta frase de Jay Baer es muy pertinente cuando se habla de mercadeo viral, que implica transmitir contenidos sobre los productos o servicios de una empresa de la manera más rápida posible y a la mayor cantidad de personas.

Jenifer María Campos Silva

CUANDO CIERTAS CAMPAÑAS publicitarias, publicaciones en redes o tráileres de películas se convierten en grandes éxitos, ¿es cuestión de suerte o responde a una estrategia de mercadeo detalladamente elaborada? La respuesta a esta pregunta no es sencilla. A veces parece existir cierta aleatoriedad en las campañas publicitarias exitosas y, en muchas ocasiones, toda la planificación del mundo resulta insuficiente para llevar el mensaje de una marca a sus potenciales consumidores.

Mercadeo viral es una de las formas en que las marcas se están volviendo parte vital de las redes sociales (Paquette, 2013). La idea del mercadeo viral es que los usuarios elijan compartir un contenido y se transmita de persona a persona, hasta despertar interés en una marca o producto (lo que en el mejor de los casos se traduce en ventas y ganancias para la empresa) con mensajes entregados por los clientes y, en muchas ocasiones, por personas que no lo son (Fraile, 2021). El mercadeo viral es cualquier estrategia que aliente a los usuarios a propagar contenido para crear un potencial crecimiento exponencial, según Ralph Wilson (2000), citado por Reichstein y Bruschi (2019: 1.063). Es un crecimiento similar al que se observa en los virus biológicos; de allí el calificativo.

El mercadeo viral puede considerarse un tradicional «boca en boca», pero llevado a cabo en línea y no de manera presencial. Su ocurrencia en las redes sociales es lo que contribuye al efecto de crecimiento exponencial, debido a que las fronteras físicas dejan de ser relevantes. También se ha dicho que es un tipo de comunicación gratuita para las empresas en la que se transmite contenido provocativo entre pares (Reichstein y Bruschi, 2019).

Jenifer María Campos Silva, profesora del IESA.

Las empresas tienen control real en la publicación inicial del contenido (que debe tener ciertas características que inviten a las personas a replicarlo); pero, a partir de ese momento, el control pasa a manos de las personas comunes. Por ello su transmisión es gratuita, a diferencia de un comercial (en radio o televisión) o incluso publicidad en redes, donde cada minuto o aparición va de la mano de un desembolso económico para la empresa.

El mercadeo viral tiene un efecto significativo en la relación costo-beneficio (Reischstein y Bruschi, 2019). Con un esfuerzo comparativamente menor que el que requieren los medios tradicionales, y en menor tiempo, es posible que el contenido se transmita de manera exponencial.

### Experiencias de mercadeo viral

Hablar del mercadeo viral es mucho más sencillo que llevarlo a cabo. Por cada historia de éxito se pueden encontrar muchas más de intentos fallidos. En la práctica, es muy difícil predecir cuál campaña de mercadeo viral será exitosa y cuál no. Algunos podrían pensar que es incluso imposible, pues se tiene poco control de la campaña una vez que el mensaje sale. Aun si una campaña logra propagarse de forma exponencial, podría ocurrir que el mensaje recibido por los usuarios finales sea diferente del pensado inicialmente por la empresa; como se trata de mensajes provocativos, no es posible saber de antemano cómo será la reacción de las personas (Watts y otros, 2007).

Un caso ejemplar fue el de una campaña realizada en Facebook en 2017 por Dove, la marca de productos de cuidado personal, titulada *El blanco es pureza*, que consistía en un formato de intercambio de imágenes (GIF, por sus siglas en inglés) de tres segundos, en el que una mujer negra usaba los productos de higiene personal de la marca y luego se convertía en una mujer blanca. De más está decir que el contenido fue muy criticado, dentro y fuera de las redes sociales, y si bien la campaña logró el crecimiento exponencial característico del mercadeo viral, el mensaje fue mal interpretado por la audiencia y ocasionó rechazo hacia la marca por considerarse racista.

Algo similar le ocurrió en 2012 a la reconocida firma de moda española Loewe. La empresa pretendía darle un toque más juvenil y actual a la tradicional marca de bolsos hechos a mano. Para ello diseñó un video en el que reconocidas figuras aparecían utilizando productos Loewe y diciendo frases acerca del maravilloso estilo de vida que llevaban, en un intento de que la población más joven se identificara con ellas y en consecuencia con la marca. ¿Qué sucedió? La campaña se volvió viral en unas pocas semanas, con múltiples reproducciones del video, pero los usuarios usaban el corto para ridiculizar a los protagonistas: no se identificaban con ellos en modo alguno. De esta forma, terminó por ser una identificación negativa y un fracaso en términos de mercadeo.

El mercadeo viral no es un concepto del todo novedoso. En 1995 un grupo de la agencia Chiat usó la expresión «estrategia viral» cuando se lanzó la primera consola de PlayStation. Chiat llevó a cabo una estrategia que incluía la opinión de líderes del mercado y la difusión de información por parte de jugadores, que convirtió a PlayStation en la consola de videojuegos número uno en tan solo seis meses (Ostapenko, 2021).

En 1996 Jeffrey Rayport acuñó la expresión «mercadeo viral» (Ostapenko, 2021). El mismo año comenzó a operar Hotmail, el primer correo electrónico gratuito. Una vez que se puso en marcha, no quedó mucho dinero para publi-

dad, así que Hotmail incluyó un enlace con la frase «Obtén un correo electrónico de Hotmail gratis» en cada cuenta. De este modo obtuvo una gran cantidad de nuevos clientes.

### Modalidades de mercadeo viral

Las diversas estrategias para esparcir un mensaje se pueden clasificar en dos grandes grupos: abiertas y ocultas. En la primera categoría, el usuario es consciente desde el primer instante de que observa una publicidad referida a una determinada marca. En las ocultas, la marca solo se muestra posteriormente, y no es evidente al comienzo (Fraile, 2021).

De forma similar, se pueden distinguir distintos tipos de mercadeo viral. Aunque existen varias clasificaciones, la de Ostapenko (2021) es quizá la más completa:

1. **Boca en boca:** las personas comparten directamente información sobre una marca al recomendar y resaltar sus aspectos positivos. El giro está en que quienes hacen las recomendaciones son contratados por la marca para esa tarea, así que todo ocurre de forma dirigida.
2. **Chismes y escándalos:** ¿a quién no le llaman la atención los chismes? Son una de las formas más eficientes de transmitir información de forma rápida. En este caso, las celebridades a veces comparten información o noticias falsas antes de lanzar una nueva película, serie o álbum musical, y captan el interés del público, como ha hecho Tom Holland en los últimos años en diversas entrevistas.
3. **Atracción de un líder de opinión:** esto es muy similar al trabajo que hacen los *influencers*. No se puede subestimar el impacto que tienen ciertas personalidades para despertar el interés en determinados temas o marcas.

### El mercadeo viral puede considerarse un tradicional «boca en boca», pero llevado a cabo en línea y no de manera presencial.

Pero, cuidado, la persona debe demostrar ser digna de la confianza de los usuarios y, de hecho, usar la marca.

4. **Compartir información por una tarifa:** en este caso, la marca ofrece un regalo, promoción o descuento si el usuario comparte su mensaje o sigue a una determinada cuenta; por ejemplo, darle «*me gusta*» a una publicación. Para beneficiarse de la promoción el usuario debe retribuir a la marca y hacerla visible. Esta estrategia es muy usada por las cuentas en Instagram cuando hacen rifas o sorteos. Aunque no siempre hay una promoción, ser relevante y reconocido por otros también es valioso, como lo demuestra el uso de la cuenta de Oreó: los clientes pueden compartir fotos en las que las famosas galletas son las protagonistas; aquí no solo se refuerza el valor de la marca y se aumenta su presencia, sino que también se minimiza el costo de producción.
5. **Adelanto:** esta estrategia suele usarse fuera de línea; por ejemplo, una valla publicitaria que en un momento presenta un mensaje intrigante y, luego de un tiempo presencial (puede ser una semana después), lo cambia por otro que ofrece más información y así sucesivamente hasta que revela el mensaje final. En el caso de *Batman: el caballero de la noche*, antes del lanzamiento de la película aparecieron vallas en distintas ciudades que mostraban la campaña del fiscal de distrito (Harvey Dent), que se cambiaron luego de 72 horas por otras con algunas modificaciones. Esto despertó un gran interés por conocer lo que iba a suceder en la película.

- Humor: cuando las marcas pueden reírse de sí mismas y valerse de la ironía, sus campañas resultan particularmente efectivas; especialmente cuando se utiliza el humor en áreas tradicionalmente formales o serias.

Los estudios apoyan la idea de que el humor, la sexualidad, el sigilo y las experiencias positivas contribuyen al éxito de las campañas basadas en mercadeo viral (Paquette, 2013).

En 2012 el Metro de Melbourne (Australia) quería disminuir los accidentes y fomentar un comportamiento más seguro entre las personas que utilizaban su servicio. Para esto, en lugar de utilizar vallas publicitarias o anuncios por

### La idea del mercadeo viral es que los usuarios elijan compartir un contenido y se transmita de persona a persona.

parlantes, lanzó un video que tituló *Maneras tontas de morir*, en el que acompañados de una música pegadiza, distintos personajes encuentran la muerte de formas absurdas. Este video recibió más de sesenta millones de dólares en los medios para 2013, y ayudó a disminuir en un veinte por ciento los accidentes ferroviarios.

#### Ventajas del mercadeo viral

Entre los aspectos más positivos del uso del mercadeo viral se destacan (Fraile, 2021):

- Bajo costo: los usuarios son quienes distribuyen el mensaje, lo que reduce de forma significativa los presupuestos de mercadeo, al no ser necesaria la compra de tiempo o espacio en otros medios de comunicación. De allí la importancia de crear un mensaje suficientemente provocativo para que las personas deseen replicarlo.
- Gran alcance potencial: por su transmisión en internet, las fronteras físicas son irrelevantes y el costo de transmisión es muy bajo. Una persona o una pequeña empresa puede volverse viral con un mínimo esfuerzo.
- Estrategia no invasiva: el control y la decisión de observar y compartir el contenido está en manos del cliente. Se respetan los espacios personales de los individuos y esto contribuye a mejorar la imagen de la marca.
- Contribución a la construcción de la marca: cuando el contenido es poderoso, las personas se conectan fácilmente con él y se reconocen en los mensajes y valores de la marca. Esta estrategia es conveniente cuando se desea crear conciencia y reconocimiento de marca.

#### Desventajas del mercadeo viral

Como en toda buena historia, hay otro lado de la moneda. A pesar de sus bondades, también es posible reconocer desventajas en el mercadeo viral (Bartashevich y otros, 2021):

- Los resultados son impredecibles: suele ser difícil, no solo dimensionar la transmisión del mensaje, sino también predecir la reacción de las personas. Las consecuencias de una mala campaña de mercadeo viral pueden ser desastrosas.
- No se tiene control del proceso de distribución: como está en manos de los usuarios, que pueden o no ser clientes o clientes potenciales, se corre el riesgo de no llegar a los segmentos de interés y, por lo tanto, perder efectividad.

- Se corre el riesgo de que la marca pase inadvertida: debido al uso de mensajes provocativos y publicidad oculta, es posible que las personas reconozcan el mensaje y se identifiquen con él, pero no lo relacionen con la empresa.
- Es difícil encontrar ideas originales: para que el mensaje no se confunda con otro, y se cause el impacto que se desea, la originalidad es un requisito indispensable, pero lamentablemente escaso.

#### Recomendaciones

Para quien desee entrar en este mundo, Bartashevich y otros (2021) ofrecen las siguientes ideas que pueden ser útiles:

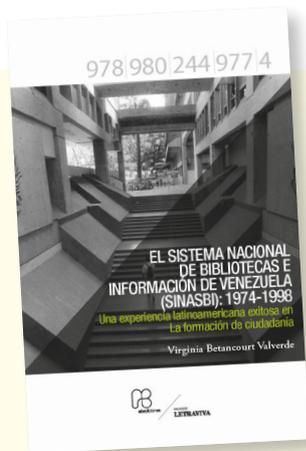
- La idea debe ser clara en la cultura popular. ¿Quién no conoce a Carrie? En 2013, con el lanzamiento de la nueva película inspirada en la novela de Stephen King, un video se hizo viral: unas personas en una cafetería observan cómo una chica «enloquece» y suceden cosas extrañas en el local.
- El contenido de la publicidad debe ser pertinente y producir una respuesta emocional en las personas que aumente la intención de compartir el contenido. Es posible combinar emociones positivas y negativas: las positivas (así como también la combinación de ambas) aumentan la intención de compartir, mientras que las negativas pueden usarse como factor sorpresa. Tanto el café para dos de Nescafé como el cajero de la felicidad de Coca Cola tocan fibras sensibles, y de hecho no están en línea.
- Deben definirse previamente la audiencia objetivo, sus características (intereses y necesidades) el formato para presentar la información, así como el canal de distribución.
- La mayor parte de los contenidos que se vuelven virales contienen humor.

Nunca existe una fórmula mágica para lograr el éxito. Aun si se realizan todos los pasos de forma correcta, se puede fracasar (Reichstein y Bruschi, 2019).

La verdad es que el éxito depende tanto de una buena estrategia como de algo de suerte. Ahora bien, es posible aumentar las probabilidades de éxito si, en primer lugar, se conoce a la audiencia: no solo sus características demográficas, sino también sus motivaciones e intereses, y qué es importante para ella. Con base en este conocimiento es posible formar un vínculo emocional con los usuarios que permita crear fidelidad hacia la marca. Además, es necesario usar los medios adecuados para transmitir el mensaje. Finalmente, nunca debe olvidarse mantener la expectativa. No deben proporcionarse todas las respuestas: un poco de misterio nunca está de más. 

#### REFERENCIAS

- Bartashevich, Y., Oleynik, O. y Beznis, Y. (2021). Viral marketing as an alternative advertising method. Belarusian National Technical University <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/95252/55-57.pdf?sequence=1>
- Fraile, A. (2021). What is viral marketing? Examples and advantages. Cyberclick. <https://www.cyberclick.net/numericalbloggen/what-is-viral-marketing-advantages-and-examples>
- Ostapenko, A. (2021). Viral marketing in 4 minutes: Types of ads and examples. Ringostat Blog. <https://blog.ringostat.com/en/viral-marketing/>
- Paquette, H. (2013). Social media as a marketing tool: A literature review. Major papers by Master of Science students. The University of Rhode Island. [https://digitalcommons.uri.edu/tmd\\_major\\_papers/2/](https://digitalcommons.uri.edu/tmd_major_papers/2/)
- Reichstein, T. y Bruschi, I. (2019). The decision-making process in viral marketing: A review and suggestions for further research. *Psychology & Marketing*, 36(11), 1062-1081. <https://doi.org/10.1002/mar.21256>
- Watts, D., Peretti, J. y Frumin, M. (2007). Viral marketing for the real world. *Harvard Business Review*, 85(5), 22-30.
- Wilson, R. F. (2000). The six simple principles of viral marketing. *Web Marketing Today*, 70, 1-3. <http://www.wilsonweb.com/wmt5/viral-principles.htm>



## VIRGINIA BETANCOURT O LA IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Virginia Betancourt Valverde: *El Sistema Nacional de Bibliotecas e Información de Venezuela (SINASBI): 1974-1998. Una experiencia latinoamericana exitosa en la formación de ciudadanía.* Abediciones-Universidad Católica Andrés Bello, 2020.

TOMÁS STRAKA, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello e individuo de número de la Academia Nacional de la Historia de Venezuela.

Hacer que las cosas sucedan: he ahí el gran reto de todos los programas políticos. Proclamar principios doctrinales, trazar grandes líneas de acción, luchar por el poder, hacer alianzas, negociar, maniobrar, incluso tomar las armas y vivir verdaderas epopeyas o tragedias es un asunto bastante diferente a lograr que lo prometido se lleve a la práctica. Es esa otra cara de lo político que se vincula de forma más inmediata con las personas y que, paradójicamente, recibe mucha menos atención de la sociedad, incluso de los especialistas.

Si Venezuela, por ejemplo, pudo ufanarse durante cincuenta o sesenta años de uno de los mejores estándares de vida de América Latina —a veces incluso del mundo—, eso se debió a la abundancia de recursos provenientes del petróleo, a una élite política, social, empresarial y cultural que apostó en serio a la modernización, pero también a personas que se levantaban temprano todos los días, iban a sus trabajos y de ocho de la mañana a cinco de la tarde (o a seis, ocho o mucho más) se encargaron de ejecutar los proyectos. Sin funcionarios y burócratas eficientes como Manuel Egaña, Sofía Ímber, José González Lander, Maritza Izaguirre o Rafael Alfonzo Ravard, pero también como millares de hombres y mujeres anónimos, ni el paludismo se hubiese erradicado, ni el analfabetismo hubiera casi desaparecido ni la electrificación habría sido una realidad.

Si a partir de la década de los ochenta el proceso perdió fuelle y en los siguientes años la calidad de la educación decayó, los hospitales fueron cada vez menos ejemplares, los tribunales acusaban deficiencias y la marcha general del Estado empezó a hacerse más lenta y torpe, la causa fue que en gran medida la expansión no logró acompañarse con la formación de sufi-

**Un libro de Virginia Betancourt recorre los pormenores de crear una institución modelo, de referencia internacional, a partir de condiciones muy limitadas. Toda política pública tiene su prueba definitiva en su puesta en práctica, que queda en manos de funcionarios en quienes normalmente no se repara, pero de quienes depende gran parte de su éxito o fracaso.**

cientos funcionarios, capaces de hacer andar su sala de máquinas. Aunque tal no fue la única causa del declive, lo cierto es que la administración y las políticas públicas son las grandes olvidadas en casi todos los análisis, cuando constituyen la savia fundamental del Estado.

Por eso es tan valioso este libro de Virginia Betancourt Valverde. Ideado como un informe, *El Sistema Nacional de Bibliotecas e Información de Venezuela (SINASBI): 1974-1998. Una experiencia latinoamericana en la formación de ciudadanía*, dibuja el proceso de «institucionalización» (p. 54), como lo define, de la Biblioteca Nacional entre 1974 y 1998.

Su vida sirve para explicar cómo una mujer sin formación específica en bibliotecología, pero muy preocupada por la educación y la lectura, a partir de una organización no gubernamental que en su primer momento tenía mucho del viejo espíritu de caridad, de damas que se organizan para ayudar a los pobres, transita muy rápido hacia

la profesionalización y da el salto al diseño y la puesta en práctica de políticas públicas de largo alcance. Es un ejemplo de modernización en todo sentido: el paso del típico «comité de damas» —al que Virginia Betancourt define como «esposas, hijas y hermanas de políticos de Acción Democrática» (p. 35)— a un conjunto de profesionales y funcionarias públicas, con peso propio debido a su capacidad y ejecución, indistintamente de quiénes fueran sus parejas y parientes; de salones de lecturas a un sistema nacional de bibliotecas e información; y de funcionarios mal pagados y sedes que amenazaban ruina a un equipo técnico, muy capacitado.

Y todo eso, además, como expresión de lo mejor que tuvo la democracia fundada en 1958: democratización de la cultura y la educación, que puso el libro al alcance de cada vez más personas; democratización de las oportunidades de género, con mujeres que asumen responsabilidades cada vez más grandes; democratización del Estado, que se hace más moderno y eficiente en un contexto de libertad. Por algo Virginia Betancourt define el trabajo como «formación de ciudadanía».

¿Cómo se logró lo que hoy pareciera un prodigio? Desde la primera página del libro, Virginia Betancourt lo atribuye a un equipo eficiente. Es un dato importante, porque la administración pública se refiere fundamentalmente a eso: amplios equipos, bien organizados y formados, que lleven adelante determinadas prácticas. No en vano dedica el libro «a nuestros compañeros y compañeras de la Biblioteca Nacional», con una fotografía en familia de los empleados a la entrada de la nueva sede (p. 6). De hecho, en gran parte del texto le da la palabra a ellos para que expliquen aspectos específicos en los que cumplieron un papel clave: Josefina Bertorelli,

# reseña

Elvira Muñoz, María Elena Zapata, Iván Castro y Martha Fernández escriben capítulos en solitario o a cuatro manos con Virginia Betancourt. Pero como dice el padre Luis Ugalde en el prólogo: «En la creación de instituciones sólidas siempre hay personas claves que evitan el fracaso a mitad de camino. A su vez esas personas tienen que tener convicciones profundas que las llevan a poner su vida en ello» (p. 18). Virginia Betancourt es esa persona dentro de esta historia.

Recién retornada del exilio, en 1960, formó parte de las creadoras del Banco del Libro, una organización no gubernamental que existe hasta el día de hoy, cuyo objetivo inicial fue recaudar libros de texto usados para facilitárselos a estudiantes que no podían comprarlos. El Banco del Libro lo impulsaron Carmen Valverde (su mamá y entonces primera dama de la República), junto a Luisa Adams, Lulú Ibarra, Chichi Ruzeles y Amabelia Galo de Rothe. Probablemente, un hecho que explica su transformación relativamente rápida de un «comité de damas» a algo distinto es que ellas ya eran mujeres de otro tiempo. Militaban o simpatizaban en un partido democrático que desde el primer momento tuvo mujeres en su dirección; su vinculación, por lo tanto, no era sucesoria de la de sus parientes masculinos o esposos: habían arrojado el peligro de la clandestinidad o del exilio durante la dictadura y participado en debates, en la redacción de documentos doctrinales y en el diseño de estrategias políticas. Virginia Betancourt, probablemente la más joven, es socióloga de la Universidad de Chicago.

Muy pronto las promotoras del Banco del Libro descubrieron la dimensión del problema de la lectura en Venezuela: desde el uso de muchos manuales importados, sin conexión con la realidad venezolana, hasta la carencia de bibliotecas públicas, en especial para jóvenes. En respuesta impulsaron concursos para la redacción

de manuales y el impulso de una política de textos gratuitos editados por el Estado (el decreto 567, de 1966, que produjo tanta polémica y al final no se llevó a la práctica). En 1978 este impulso llevó a la creación de una de las grandes editoriales de libros para niños de habla española, Ekaré, que actualmente tiene oficinas en Venezuela y España. Paralelamente comenzaron a aparecer bibliotecas públicas: la Biblioteca Aristides Rojas en 1964, que llegó a ser célebre por su espacio físico, su colección y las actividades que realizaba; la Red de Servicios Bibliotecarios de Ciudad Guayana, el mismo año; un bibliobús para los barrios de Caracas (1970) y una biblioteca en la Cárcel Modelo (1973).

Cuando en 1974, al comienzo del primer gobierno de Carlos Andrés Pérez, se pensó en alguien capaz de fortalecer a la Biblioteca Nacional, una institución casi centenaria pero con un radio de acción muy limitado (en realidad funcionaba como una sala de lectura para los sectores circundantes y algunos pocos investigadores), el nombre de Virginia Betancourt surgió como una buena opción. Cuenta que su primera reacción fue rechazar el cargo, por no ser bibliotecóloga. Pero el ministro de Educación, Luis Manuel Peñalver, le dijo que se necesitaba una gerente. Así, tras pedir lo que entonces creyó sería un permiso temporal, se encontró con el camino definitivo de su vida.

El 18 de octubre de 1974 se juramentó como directora de la Biblioteca Nacional. Por grande que había sido el trabajo en el Banco del Libro, la dimensión de lo que venía superaba cualquier expectativa. Su impresión al ver el estado del viejo edificio en la Esquina de San Francisco anunció muy rápido todo lo que había que hacer. Aunque la gran sala de lectura diseñada por Alejandro Chaiting en 1909 era (y aún lo es, a pesar de estar casi abandonada) uno de los espacios más bellos de Caracas, la aco-

saban las goteras, carecía de capacidad para albergar las colecciones y, según un informe de los bomberos, el estado de las instalaciones auguraba un gran incendio en cualquier momento. Aparte de la sala de prensa diaria, casi nadie consultaba libros, salvo estudiantes de secundaria de las zonas cercanas y unos pocos investigadores.

Había que hacer de todo, pero lo primero era hacerse una idea real de la situación, para lo que se nombró una comisión con 143 profesionales que se dedicaron a trabajar por un año. La conclusión fue contundente: «La Biblioteca Nacional, en 1974, tenía una existencia apenas nominal» (p. 50). Hacer de ella una institución dinámica, funcional y de gran impacto en la sociedad, era un reto enorme, pero lo asumió con entusiasmo.

El trabajo desplegado a partir de entonces es una muestra de la multitud de aristas que implica el desarrollo de las políticas públicas. La experiencia descrita parece definirlo como una mezcla de 1) mucha capacidad de negociación hacia arriba, por definirlo de algún modo, con quienes detentan el poder; 2) mucha gerencia y, seguramente, también capacidad para negociar hacia los lados y hacia abajo, y así liderar un equipo vasto, multidisciplinario y, en un primer momento, bastante desigual; y 3) mucho trabajo concreto, de «carpintería», centrado en solucionar cosas aparentemente pequeñas, rutinarias y fastidiosas, pero que son las que mantienen prendida la caldera del navío. Así como la política necesita administradores para ejecutar sus planes, los administradores sin los políticos que conducen el Estado y dispensan los recursos tampoco pueden trabajar. Es una especie de simbiosis. Al negociar hacia arriba hay que contar con interlocutores dispuestos a hacerlo y, al menos en un grado mínimo, con valores suficientemente similares para llegar a acuerdos.

Sin funcionarios y burócratas eficientes ni el paludismo se hubiese erradicado, ni el analfabetismo hubiera casi desaparecido ni la electrificación habría sido una realidad.

# reseña

Lo primero, entonces, parece haber sido entenderse con hombres y mujeres de Estado, así como con parlamentarios, para promulgar legislaciones y conseguir presupuestos. Aunque las relaciones fueron armoniosas y Virginia Betancourt se ganó un respeto cada vez mayor, no fue un camino sin tropiezos, y en este aspecto su libro debería ser de obligatoria lectura para quien necesite entender la fisiología y la anatomía de las políticas públicas.

La Ley del Instituto Autónomo de la Biblioteca Nacional, del 29 de junio de 1977, fue un punto básico en la institucionalización, pero lograr que la entidad funcionara requirió capacidad de negociación, mucha negociación. Por ejemplo, no fue sencillo acceder a recursos del situado coordinado —establecido en 1978 para que las regiones pudieran administrar parte de la bonanza petrolera— porque la mayor parte de los gobernadores no veían la utilidad de una red de bibliotecas. Cuando el presidente Pérez había garantizado un apoyo mínimo a la propuesta, ganó las elecciones el candidato de oposición, Luis Herrera Campins, lo que implicó una nueva ronda de negociaciones. El nuevo gobierno accedió y así, lo que en 1978 era una red de cinco bibliotecas y catorce salones de lectura en Caracas, y una biblioteca central en el Zulia, en veinte años se convirtió en una red de veintidós bibliotecas públicas centrales (una en cada capital) y numerosas otras bibliotecas y salas de lectura por todo el país. Cada sede, cada colección, cada contratación, fue un trabajo más o menos similar de negociaciones, algunos (y en ocasiones bastantes) malos ratos, avances y retrocesos.

Paralelamente debía enfrentarse el reto de fortalecer la institución hacia adentro: lograr que estuviera en condiciones de cumplir realmente su misión; inventariar y catalogar las colecciones, evaluar su estado, rescatar otras colecciones, restaurar y preservar aquellos materiales en peligro y recibir donaciones privadas; capacitar personal y mejorar sus condiciones laborales; reparar la vieja sede, para que el peligro del incendio se disipara (en efecto, no llegó a ocurrir), y buscar una nueva sede. El edificio que actualmente alberga la sede central en la plaza Panteón, que llegó a ser emblemático en América Latina, no cayó del cielo. Primero se pensó en el Helicoide, aquel centro comercial que quebró antes de inaugurarse, pasó al Estado y que por décadas no se supo (en realidad no se ha sabido hasta hoy) qué

hacer con él. Una evaluación mostró que era muy costoso y complicado adaptarlo para biblioteca. Enterada Virginia Betancourt del gran proyecto de renovación urbana del norte de Caracas conocido como Foro Libertador (que, como el Helicoide, también quedó inconcluso debido a la crisis de 1983), propuso la construcción de la nueva sede en el área. Así entró en el proyecto de 1976 y después de muchas demoras, en un país que cada vez contaba con menos recursos, se inauguró finalmente en 1994, aunque la habilitación total no se culminó hasta 1997.

Pero no todo era negociar con el gobierno. La renovación tecnológica se apoyó en convenios internacionales, como el suscrito en 1976 con la Universidad de Chicago, que permitió el uso gratuito del sistema NOTIS 3. Era toda una revolución: «Implicó —explica Betancourt— la adopción de normas bibliotecológicas actualizadas para el procesamiento técnico centralizado de

una sede central de las más modernas de América Latina, un amplio servicio audiovisual, una hemeroteca bien cuidada, numerosos convenios internacionales y 8.420.201 volúmenes. Pero, así como toda esta institucionalización fue producto de la democracia y sus valores, la crisis del sistema y su colapso le marcaron otro destino. Ya no hubo con quién negociar hacia arriba.

A casi dos décadas y media de la salida de Virginia Betancourt de la dirección de la Biblioteca Nacional, todo indica que aquella institucionalización se detuvo e incluso, en muchos aspectos, retrocedió. Si no ha vuelto a ser una institución del todo «nominal», se debe en gran medida a su legado. Pero veinte años (sobre todo estos últimos veinte años que ha vivido Venezuela) pueden ser mucho. Por eso es tan importante este libro: en sus páginas hallan los venezolanos actuales, sobre todo los más jóvenes que no conocieron aquello, la referencia de una forma de administrar

## **La Biblioteca Nacional, en 1974, tenía una existencia apenas nominal. Hacer de ella una institución dinámica, funcional y de gran impacto en la sociedad, era un reto enorme.**

materiales bibliográficos, no-bibliográficos y audiovisuales» (p. 104). No fue el único convenio. De hecho, la Biblioteca Nacional desempeñó un papel central en la configuración de un Sistema de Bibliotecas Públicas de América Latina y el Caribe (pp. 145-183). En 1978 se decretó el Archivo Audiovisual de Venezuela, adscrito a la Biblioteca Nacional: algo «sin precedentes en otras BN del mundo, a excepción de Australia, y su existencia no se habría justificado si sólo se hubiera tomado en cuenta su exigua colección de materiales no bibliográficos, entre los que se destacaban: 600 partituras del período colonial, 270 fotografías del siglo XIX y 36 mapas antiguos» (p. 81). A partir de allí comenzó a engrosarse con numerosas donaciones, entre las que se destaca la Colección Haskel Hoffenberg, de fotografía latinoamericana del siglo XIX, adquirida en 1985. Consta de 3.000 imágenes y se la considera la más grande e importante del mundo en el área. Para 1998 la colección fotográfica en general llegaba a 8.000 piezas.

Sí, Virginia Betancourt hizo que las cosas sucedieran. En 1975 recibió una institución que existía «nominalmente» y contaba con 2.149.522 volúmenes; y en 1998 la dejó con una red nacional,

con eficiencia la cosa pública, un repertorio de prácticas y valores que han de ser claves en la hora de la reconstrucción.

### **Nota personal**

Es imposible terminar esta reseña sin un reconocimiento personal a Virginia Betancourt, con quien el autor ha compartido tantas empresas intelectuales en la nueva etapa que siguió a su salida de la Biblioteca Nacional, tan activa y socialmente provechosa como siempre. Al reparar sus ejecutorias, no puede menos que decir: ¡gracias, Virginia, por todo lo hecho! Quien escribe pasó horas felices y fundamentales de su formación en distintas bibliotecas de Caracas. Durante sus años de adolescencia y formación universitaria encontró solaz, libros que devoró con interés y mucho material para estudiar e investigar. Recuerda con especial cariño a Jorge López Falcón, amoroso guía de la Sala Arcaya, cuya muerte aún estremece. Iván Drenikoff era amigo de mi papá y un recuerdo entrañable de la infancia, con su conocimiento de casi todo. Arturo Álvarez de Armas es otro amigo y profesional extraordinario que encarna mucho de lo que hizo grande a la Biblioteca Nacional y de lo que la hará volver a florecer. ■

# MACBETH: EL THRILLER DE SHAKESPEARE

Leonardo Azparren Giménez

Entre 1589 y 1599 Shakespeare escribió ocho obras sobre reyes ingleses. En 1599 el Consejo Privado de la reina prohibió escribir sobre la historia de Inglaterra. En 1606, durante el reinado de Jacobo I, Shakespeare volvió a los temas históricos y produjo *Macbeth: la «tragedia escocesa»*.

EN EL REINO de Escocia, fundado en 848 por Kenneth MacAlpin, la sucesión monárquica no se regía por el derecho de sangre. El trono correspondía al más fuerte de la familia real, razón por la cual el nuevo rey a menudo ascendía al trono después de matar al rey anterior. En los siglos IX al XI las normas bárbaras regían por encima de cualquiera regla jurídica. Macbeth descendía de reyes escoceses, mató al *normaer* de Moray, se convirtió en tal, se casó con su viuda, no tuvo hijos y reinó varios años.

Shakespeare transformó el triunfo de Macbeth sobre Duncan en un asesinato e hizo de él un tirano sanguinario. Construyó una fábula en la que representa la perversidad y lucha por el poder en tiempos tormentosos. Pero no lo hizo a partir de hechos históricos comprobados, sino de las *Crónicas de Inglaterra, Escocia e Irlanda* de Raphael Holinshed, publicadas en 1577.

En el capítulo sobre Escocia, Macbeth y Banquo se encuentran en Fores con *thréé women in strange and wild apparell, resembling creatures of Elder world* [tres mujeres vestidas con ropas extrañas y salvajes, parecidas a criaturas del mundo antiguo]. La primera reconoce a Macbeth como *thane* (barón) de Gamnis, la segunda le dice que será *thane* de Cawdor y la tercera

que será rey de Escocia. Cuando Banquo comenta que nada dicen sobre él, la primera afirma que Macbeth *shall reign in déed, but with an unluckie end* [de hecho reinará, pero con un final desafortunado] y le anuncia a Banquo: *Thou in déed shalt not reign at all, but of thée those shall be borne wich shall goverve the Scottish kingdome by long order of continuall descent* [en verdad que no reinarás en lo absoluto, pero los que nazcan de ti gobernarán el Reino de Escocia por una larga y continua descendencia]. Añade la crónica que de inmediato se desvanecieron.

Poco después el rey Duncan nombró a su hijo Malcolm príncipe de Cumberland y heredero del trono. Macbeth procedió a usurpar el trono por la fuerza: mató al rey Duncan y ascendió al poder. También asesinó a Banquo, después de lo cual nada le fue bien, aunque fue temido por muchos a quienes él temía. Mató a muchos nobles, confiscó sus bienes y construyó un gran castillo en la colina de Dunsinane.

Según la crónica, Macduff huyó a Inglaterra donde suplicó a Malcolm ir a Escocia, tomar el trono y rescatar el país de las manos de Macbeth. Malcolm ordena a sus tropas disfrazarse con ramas de árboles que crean el equívoco del bosque en movimiento. Concluye la crónica con la muerte de

Macbeth en manos de Macduff, quien le corta la cabeza y Malcolm es coronado rey.

## Las brujas

*Macbeth* fue representada en la corte de Jacobo I con la presencia de Christian IV, su cuñado y rey danés. Vale la pena destacar esta circunstancia por dos elementos de la obra: Shakespeare cambió a los invasores daneses que menciona la historia por noruegos, para evitar un incidente con el rey invitado, y mantuvo a las brujas de la crónica.

Las brujas son un recurso para captar las creencias del espectador, en una obra tenebrosa por la maldad criminal del matrimonio protagonista. Shakespeare aprovecha esas creencias para darle mayor dimensión dramática y teatral a la fábula. Las profecías de las brujas se cumplen en el universo de la obra. Si Macbeth delira cuando las ve, no es por su imaginación, pues el desenlace de la obra es una confirmación de que sí estuvieron ahí y de la veracidad y validez de sus premoniciones y ritos.

*Macbeth* comienza con la primera situación de las brujas (I, i), quienes se relacionan con los demonios y las fuerzas de la naturaleza y anuncian que se verán en el páramo donde encontrarán a Macbeth. Se despiden con «Lo bello [*fair*] es feo [*foul*]; lo feo es bello». Macbeth y

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

Banquo se encuentran con estas «hermanas hechiceras» en «un día tan hermoso y cruel», unas mujeres «que no parecen seres de la tierra». Macbeth las llama «imperfectos oráculos» porque «el llegar a ser rey / está lejos de lo imaginable / como lo está ser Cawdor». Banquo las interroga y ellas completan sus profecías: «Padre de reyes, aunque no seas rey».

El reconocimiento de lo que es y será Macbeth provoca una peripecia y la fábula se torna política: la conquista del poder por medios criminales. Cuando la obra adquiere esa dimensión por el asesinato de Duncan y la coronación de Macbeth, en el trasfondo están unas profecías que poco a poco se cumplen al precio de la sangre. Shakespeare crea una atmósfera pesada y oscura, cuando Macbeth decide tomar el poder y conservarlo al precio de la sangre de quienes sospecha.

Shakespeare no se detiene en la dimensión política del crimen e insiste en las brujas cuando se encuentran con Hécate, y se remonta a tiempos paganos con esta diosa que presidía la magia y los hechizos en el mundo de las sombras. Hécate ordena a las brujas ir al río Aqueronte, que atraviesan las almas para ir al reino de los muertos. Allí deben preparar un aquelarre con vasijas y conjuros, adonde acudirá Macbeth en busca de respuestas.

Shakespeare dice que el mundo de los humanos está regido por deidades. La fuerza de la Naturaleza impone sus normas y valores. Shakespeare hace confluir las creencias con la política. Macbeth dijo que necesitaba hablar con las «tres hechiceras» y el encuentro tiene lugar. Primero ocurre la ceremonia de ellas ante un caldero, en el que mezclan animales repugnantes (puercospín, sapo, culebra, murciélago, rana, víbora, áspid y lagarto): una mezcla infernal para preparar un brebaje espeso y viscoso. En esta escena afloran las creencias ancestrales más primarias del

espectador. Macbeth pide respuestas sobre la destrucción de la Naturaleza, y recibe respuestas que lo desconciertan:

- Aparición Primera: «¡Macbeth, Macbeth, Macbeth, guárdate de Macduff!».
- Aparición Segunda: «Nadie nacido de mujer hará daño a Macbeth».
- Aparición Tercera: «Macbeth no podrá ser vencido hasta el día / en que el gran bosque de Birnam por la alta colina de Dunsinane / no avance contra él».

Macbeth tiene garantizado el disfrute del poder. Shakespeare puso las creencias populares al servicio de sus propósitos y de la estrategia teatral para conseguirlos. Hasta aquí las brujas. Después de la primera escena del cuarto acto, *Macbeth* es una obra solo de seres humanos, con una intriga política en la que las expectativas se concentran en el propósito de Macbeth de conservar el poder y en la conspiración para derribarlo.

Macbeth actúa obsesionado hasta el punto de convertirse en un criminal consuetudinario. Planifica y ejecuta el asesinato de la esposa e hijos de Macduff, quien huyó. Todo parece enrumbarse hacia una apoteosis sangrienta en el poder.

### El thriller de Shakespeare

Pero se puede representar esta fábula sangrienta sin las brujas y se obtendrá un poderoso *thriller* sobre la delincuencia al servicio de una ambición de poder; un *thriller* que nunca producirán Martin Scorsese ni Quentin Tarantino. Sin las brujas, *Macbeth* es una obra de suspenso sobre las ambiciones políticas de Macbeth y los medios criminales que emplea para obtener el poder y conservarlo; un *thriller* político, sin duda.

La obra comienza con Macbeth adornado por el triunfo contra los noruegos y es premiado por el rey con el título de señor de Cawdor. Pero en el primer acto quedan claras las relaciones de poder, cuando Duncan nombra príncipe a Malcolm, su hijo, heredero del trono. Duncan procede según la oposición del derecho de sangre a la ambición del más fuerte, como era costumbre, lo que significa un obstáculo para las ambiciones de Macbeth, apoyado en su poder militar.

Las relaciones de poder implican violencia militar y política, con la que Macbeth asesina a sus oponentes. Shakespeare representa esa violencia con la imagen de la sangre desde el comienzo de la acción cuando Duncan, el rey, pregunta «¿Quién es este hombre ensangrentado?», para referirse al soldado que relata lo ocurrido en la batalla. Es el primer indicio sobre la violencia de la fábula. No hay referencias trascendentes; la información se circunscribe a hechos. La violencia de la sangre es el signo principal de la situación. El soldado refiere la traición del señor de Cawdor y cómo lo enfrentó Macbeth en la batalla contra los noruegos.

Shakespeare crea la peripecia fatal cuando Duncan decide ir al castillo de Macbeth, en la mejor tradición feudal. Entonces aparece Lady Macbeth con su propósito criminal, aunque teme por la naturaleza débil de su marido para concretar la conspiración y asesinar al rey. Shakespeare borda, poco a poco, el *thriller* con situaciones inesperadas y expectativas. A las muestras de poder de Duncan, cuando decide nombrar a su heredero, y las primeras reacciones de Macbeth opone la dimensión privada del conflicto con Lady Macbeth, quien piensa y actúa por sí sola cuando opina sobre su marido. Ella es un personaje perverso con el único propósi-

Shakespeare construyó una fábula en la que representa la perversidad y lucha por el poder en tiempos tormentosos.

to de alcanzar el poder en la tradición del más fuerte. Se expresa en términos crueles ante la visita de Duncan:

¡Arrancadme mi sexo y llenadme del todo, de pies a la cabeza / con la más espantosa crueldad! ¡Que se adense mi sangre, / que se bloqueen todas las puertas al remordimiento! / ¡Que no vengan a mí contritos sentimientos naturales / a perturbar mi propósito cruel, o a poner tregua / a su realización! ¡Venid hasta mis pechos de mujer / y transformad mi leche en hiel, espíritus de muerte / que por doquiera estéis —esencias invisibles— al acecho / de que Naturaleza se destruya!

Lady Macbeth es una creatura antinatural, contraria a la vida, y le inocula la idea a su marido: «Ven pronto, ven, para que pueda / vaciarte mi coraje en tus oídos». Es una situación que prepara la perspectiva trágica de la fábula:

## Shakespeare dice que el mundo de los humanos está regido por deidades. La fuerza de la Naturaleza impone sus normas y valores.

una vez cometido el asesinato de Duncan no hay marcha atrás.

Shakespeare construye un personaje con una perversidad casi única en el teatro universal, con una sibilina capacidad de persuasión cuando recibe al rey, similar a la de la Clitemnestra de Esquilo cuando recibió a Agamenón en la primera obra de *La Orestíada*. Así le habla Lady Macbeth a Duncan cuando lo recibe en su palacio como huésped:

Todos nuestros servicios, / aunque dos veces se prestan, para doblarse luego / serían cosa pobre y simple, si es que debieran competir / contra el profundo y gran honor con el que Vuestra Majestad / nos honra en esta casa. Por el del pasado / y por la dignidad presente que añadís, / por vos oramos como servidores.

Lady Macbeth controla a su víctima. La perversidad se adueña de la fábula, y ante tal fuerza la debilidad de Macbeth se acentúa antes de cometer el asesinato de Duncan. Su remordimiento de conciencia es parte de la estrategia

discursiva para construir la dimensión privada del personaje y sus relaciones con su mujer, quien prepara el crimen para cuando Duncan duerma.

La conspiración y el asesinato de Duncan dan forma a la dimensión política y sangrienta de la obra. Macbeth actúa estimulado por la ambición de poder de su mujer, a pesar de su debilidad de decisión. En adelante, ejercerá y disfrutará el poder a cualquier precio y con cualquier recurso, incluso con la colaboración de delincuentes. Macbeth y su mujer actúan como delincuentes para conservar el poder, así tengan que mandar a matar a cualquier oponente real o posible. En adelante, la intriga de la obra consistirá en artimañas para mantener el poder y defenderse. Y la sangre se impondrá.

### La intriga del thriller

Si bien pudo producir una obra sin brujas y concentrarla en una lucha perversa y criminal por el poder, con ellas Shakespeare le dio mayor trascendencia, porque actualizó el sistema de

creencias del espectador. Lo que sucede a Macbeth no es una serie de simples hechos políticos, sino de anuncios hechos por deidades de la Naturaleza. El ser humano no es ajeno a la Naturaleza; está en ella, y ella dicta las normas.

Shakespeare construye la tensión/oposición entre la realidad política de Macbeth y sus creencias (también del espectador), que al final de la fábula serán reales por su eficaz cumplimiento. Además, las brujas inciden en las relaciones de Macbeth con Banquo, cuyos hijos serán reyes, razón por la cual conspira para asesinarlos. Sin embargo, no hay relación de causalidad inmediata entre el mundo de las brujas, el asesinato y sus consecuencias.

A las brujas —inicio general de la intriga— se suma la iniciativa de Lady Macbeth de asesinar a Duncan. Su decisión nada tiene que ver con ellas y Macbeth no la contempla. Es causa de una peripecia en la intriga, que altera el comportamiento de Macbeth y conduce a una tragedia tenebrosa, en la cual la sangre es la imagen predominante. En su estrategia discursiva, Shakespeare hace coincidir dos hechos: las profecías referidas a Macbeth y la visita

del rey que despierta las ambiciones de Lady Macbeth.

Si las brujas son causa de la atmósfera general de la fábula, al integrar creencias ancestrales con política, y Lady Macbeth es la promotora del asesinato, al imponerse sobre las debilidades de su marido, consumado el crimen y en el poder Macbeth se siente impune para conservarlo. Sabe que los bosques no se mueven, razón por la cual no será echado del poder, y es imposible no ser nacido de mujer; por lo tanto, no vislumbra que alguien pueda matarlo. En todo caso, tomará medidas para desprenderse de sospechosos. Su poder absoluto le da seguridad para actuar contra sus enemigos potenciales. Por eso decide matar a Banquo y su hijo, y se alía con un par de asesinos a sueldo.

*Macbeth* es la tragedia del asesinato, de la conspiración para alcanzar y conservar el poder a cualquier precio, de la violencia política y criminal. También es la tragedia de las creencias y sus implicaciones en la vida humana. Los personajes refieren hechos violentos; tal es la manera como Macbeth tasajea a su enemigo en la batalla, que le mereció el honor de ser señor de Cawdor. Víctimo devenido víctima de su crimen, Macbeth se hunde en la perversidad y junto con su mujer juegan a la hipocresía después de la muerte de Duncan:

Si hubiera muerto una hora antes de este suceso, / habría yo tenido una vida feliz; pero desde este instante / nada vale la pena de esta vida mortal. / Todo es como un juguete; renombre y gracia han muerto, / se ha derramado el vino de la vida y solo quedan / posos para gloriarse en la bodega.

La vida es algo fútil. La sangre se materializa en la escena con las matanzas. Comenzó con la del rey. Después, el asesinato de Banquo, aunque se salva Fleance, su hijo, en concordancia con la predicción de las brujas. El asesinato de la familia de Macduff, quien huyó a Inglaterra, consolida la tiranía basada en la sangre que denuncia Lennox, antecedente para preparar en Inglaterra el ataque a Escocia.

La intriga está inmersa en creencias ancestrales y su valor en correlación con la realidad política. Si las brujas hablaron de la aproximación de un bosque como señal de la derrota de Macbeth, los invasores apelan a la estrategia del camuflaje para atacar el

castillo del tirano. La expresión oracular de que Macbeth no morirá en manos de hombre nacido de mujer se hace realidad en Macduff, quien nació por cesárea. Además de la correlación entre creencias ancestrales y realidad, la ironía shakesperiana sorprende al espectador y, quizás, le hace sonreír. La dialéctica creencias ancestrales/realidad política confirma la veracidad de las creencias en el contexto de una concepción del mundo en el que la Naturaleza es una totalidad orgánica.

### El final del thriller

Es necesario aproximarse a *Macbeth* con y sin las brujas. Sin ellas es una obra política coherente, un thriller sobre crimen, delincuencia y conspiración para obtener y disfrutar el poder. Con las brujas, la tragedia adquiere dimensiones cósmicas por la intervención de la Naturaleza en los hechos de los hombres. Pero sin ellas es un thriller con un excelente final.

El derrumbe de la tiranía de Macbeth comienza con el derrumbe existencial de Lady Macbeth, quien en sus aposentos privados delira sin explicación para el doctor que la atiende. Su crisis es el derrumbe de la dimensión privada de la tragedia, mientras los hechos anuncian el derrumbe completo de la tiranía por la rebelión que se prepara para asaltar el castillo de Macbeth. Es el evento que hace coincidir las predicciones de las brujas con la realidad política y militar. Macbeth

desecha las noticias militares; actúa y piensa en correlación con lo dicho por las brujas para desechar el miedo; pero no desaparecen sus problemas de conciencia cuando considera que ha vivido lo suficiente:

Y todo lo que debería acompañar a la vejez, / como honor, obediencia, amor y multitud de amigos / no debo pretenderlo; en su lugar / maldiciones ahogadas pero muy profundas, servil adulación, palabras, / que el pobre corazón quiere negar sin atreverse.

Después de mantener paralelas a las brujas y las circunstancias políticas, Shakespeare las hace coincidir, confirma al espectador la validez de sus creencias y resuelve el conflicto de una tiranía necesitada de justicia. Malcolm, militar, es el encargado de ello con la estrategia del camuflaje:

Que cada soldado corte una rama / y la lleve ante él, ocultaremos de ese modo / el número de nuestras tropas; y que los espías / al informar sobre nosotros se equivoquen.

Es el fin de una tragedia protagonizada por humanos correlacionados con fuerzas de la Naturaleza. Macbeth es, poco a poco, un ser solo con sus actos. Lady Macbeth muere víctima de su derrumbe existencial, y Macbeth, en la mejor pers-

pectiva shakesperiana, reflexiona como Hamlet sobre el sentido de la vida:

La vida es una sombra tan solo, que transcurre; un pobre actor / que, orgulloso, consume su turno sobre el escenario / para jamás volver a ser oído. Es una historia / contada por un necio, llena de ruido y furia, / que nada significa.

El nihilismo se hace presente, al igual que en otras tragedias de la madurez creadora de Shakespeare. Macbeth queda postrado cuando le informan del movimiento del bosque, porque presente la muerte inevitable. Solo falta su muerte en manos de un hombre no nacido de mujer: Macduff. Macbeth lo reta y Macduff revela la verdad:

No fies del hechizo, / y deja que el demonio a quien aún sirves / te diga que del vientre de su madre / fue arrancado Macduff antes de tiempo.

Shakespeare perfecciona su estrategia para refrendar del todo las creencias del espectador, al tiempo que hace justicia contra la tiranía de Macbeth mediante hechos reales: la estrategia militar del camuflaje y la cesárea por la que nació Macduff, quien concluye con un saludo a Malcolm:

Salve, rey, pues tal eres. Mira dónde se alza / la infame cabeza del usurpador. El mundo es libre. ■

Con las brujas, *Macbeth* adquiere dimensiones cósmicas por la intervención de la Naturaleza en los hechos de los hombres. Pero sin ellas es un thriller con un excelente final.