

LAS EMPRESAS SERÁN SOSTENIBLES O NO SERÁN

LAS EMPRESAS DEBEN RESPONDER
A EXIGENCIAS SOCIALES Y AMBIENTALES.
NO ES SOLO UNA OBLIGACIÓN MORAL:
TAMBIÉN ES FUENTE DE OPORTUNIDADES

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- » **ECONOMÍA DEL PATRIMONIO:
DEL ABANDONO A LA REGENERACIÓN URBANA**
- » **UNA CONSULTORÍA QUE EMPODERA:
EL GPS EMPRESARIAL**
- » **ORGANIZAR SIGNIFICA ESTRUCTURAR EVENTOS:
LA TEORÍA DE FLOYD ALLPORT**



EDITORIAL	4	Las empresas serán sostenibles o no serán / José Ramón Padilla
PARECERES	5	El péndulo de los mercados financieros / José Miguel Farías
	6	Homo loquens, mono sapiens / Víctor Rago A.
	7	La niñez venezolana en tiempos de pandemia / Rosa Amelia González
	9	Venezuela sin derechos / María Gabriela Mata Carnevali
	11	Los ciclos y las valoraciones del mercado / José Miguel Farías
	12	Saharización del idioma / Víctor Rago A.
TEMA CENTRAL		Sostenibilidad de las empresas: obligación moral y oportunidad de negocio En las últimas décadas se ha producido una marcada evolución en el pensamiento económico que ha llevado a las empresas a interiorizar la sostenibilidad —el equilibrio entre el cuidado del ambiente, el bienestar social y el crecimiento económico— como imperativo de comportamiento y, con ello, a asumir el deber de satisfacer exigencias sociales y ambientales ineludibles.
	14	Sostenibilidad interna de la empresa: orígenes, formas y razones para adoptarla / Pavel Gómez, Carmen Cecilia Torres y José Ramón Padilla
	20	Más allá del trabajo decente / José Ramón Padilla, Carmen Cecilia Torres y Pavel Gómez
	23	Las marcas como agentes de cambio / Gustavo Manrique Salas
	26	Para un mercado <i>glocal</i> de servicios ambientales / Guillermo Castro H.
MODO TEXTO	28	El periodismo independiente tiene quien lo financie / Luis Ernesto Blanco
ENTRETELONES	29	¡Tráeme una pizza, Robot! / Fabiana Culshaw
RIESGO Y GANANCIA		Carlos Jaramillo
	30	Al que produce y no reparte, ¿le toca la mejor parte?
	30	Participación creciente de pequeños inversionistas en mercados de renta variable: ¿otro cuento de hadas?
	31	Muchos los llamados y pocos los elegidos: el retorno de las acciones entre 1990 y 2018

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 portadaAngelo D'Amico
Stocklib**Publicidad**

Morella Soto

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- 32 Una herramienta para afinar criterios de decisión /** Jenifer María Campos Silva
La gerencia implica tomar decisiones en incertidumbre. Optar por una alternativa (contratar o no a una persona, otorgar o no un crédito, por ejemplo) requiere información precisa y un criterio de elección apropiado, que asegure la mayor capacidad de diferenciación entre las opciones.
- 35 Organizar significa estructurar eventos: la teoría de Floyd Allport /** José Malavé
La teoría de la organización como estructuración de eventos ofrece una perspectiva novedosa, aun después de ochenta años de sus orígenes, para explicar el surgimiento y la persistencia, así como la destrucción y la inviabilidad, de las organizaciones como procesos de acción colectiva.
- 44 Economía del patrimonio: del abandono a la regeneración urbana /**
Lorenzo González Casas
El impacto negativo del vaciamiento de las ciudades aumenta en los lugares de valor patrimonial, debido a una rigidez asociada a los aspectos normativos y la escasez de incentivos económicos. Los incentivos, sumados a razones históricas y estéticas, contribuyen a potenciar el valor de los bienes y su rehabilitación.
- 47 Una consultoría que empodera: el GPS empresarial /** Lucía Galota Quevedo y María Gabriela Undreiner
En un contexto de transformación, la gestión de personal es diferente de la que se hace en un entorno predecible. Requiere mayor madurez psicológica, para mantener al personal alineado y evitar que emerjan líderes negativos que afecten el éxito compartido.
-
- RESEÑA 50 La eterna lucha entre la influencia y el poder /** Rafael Jiménez Moreno
Reseña de *La plaza y la torre. El papel oculto de las redes en la historia: de los masones a Facebook*, de Niall Ferguson (Debate, 2018).
-
- ENSAYO 53 Los falsos amigos /** María Ledezma
El líder debe reconocerse como creador y gestor de su retórica de liderazgo. Cada palabra importa, cada significado trasciende. Un buen líder se cuida de imprecisiones lingüísticas: sabe tratar a los falsos amigos.

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

La noción de sostenibilidad —el equilibrio entre el cuidado del ambiente, el bienestar social y el crecimiento económico, a fin satisfacer las necesidades actuales sin comprometer el futuro de las próximas generaciones— tiene su origen en un informe elaborado en 1987 por la ONU, titulado *Nuestro futuro común*. Si bien el concepto tiene clara inspiración ambiental, concierne también a las empresas. A fin de cuentas, estas operan con recursos que son limitados y en su actividad pueden producir impactos indeseables desde el punto de vista tanto ambiental como económico y social.

Mucho han cambiado las cosas desde que Milton Friedman dijera, en un célebre artículo publicado en *The New York Times Magazine* en 1970, que la verdadera responsabilidad social de los empresarios es aumentar sus ganancias. Hoy esa afirmación es inadmisibles. De hecho, en las últimas décadas se ha producido una marcada evolución en el pensamiento económico que ha llevado a las empresas a interiorizar la sostenibilidad como imperativo de comportamiento y, con ello, a asumir el deber de satisfacer exigencias sociales y ambientales ineludibles.

Esa evolución se expresa hoy en una nueva narrativa. Según el influyente Foro Económico Mundial, en su Manifiesto de Davos de 2020, «el propósito de una empresa es involucrar a todos sus grupos de interés en la creación de valor compartido y sostenido. Al crear ese valor, una empresa sirve no solo a sus accionistas, sino a todas sus partes interesadas: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general». Es lo que ha venido a llamarse «capitalismo de las partes interesadas».

Las empresas deben abordar estos temas hoy con criterio estratégico, pues su mal manejo entraña riesgos importantes. Muchas empresas han tenido que sortear verdaderas crisis reputacionales por incumplir los nuevos estándares sociales y ambientales. En este sentido son muy conocidos los casos de gigantes como Volkswagen o Nike.

Las empresas están cada vez más sometidas al escrutinio de consumidores, proveedores, trabajadores y, por supuesto, reguladores. Sirva de ejemplo la propuesta de Directiva de la Unión Europea, de abril de 2021, sobre información de las empresas en materia de sostenibilidad, que obliga a informar sobre cuestiones ecológicas, de diversidad, de derechos humanos y de buen gobierno. La norma será de aplicación a las cuentas del próximo año.

Pero, al tiempo que las empresas deben sortear esos riesgos, la sostenibilidad también trae consigo importantes oportunidades de negocio, que las empresas que sepan desenvolverse en este nuevo terreno de juego pueden aprovechar. Hoy las cuestiones ambientales, sociales y de buen gobierno (ESG, por sus siglas en inglés) cobran cada vez mayor importancia para los grandes inversionistas. No por casualidad la icónica empresa estadounidense de gestión de inversiones, BlackRock, en su *Informe de perspectivas de inversión* para 2021, afirma preferir los activos sostenibles, en vista de una creciente inclinación social a la sostenibilidad. Ello los lleva a decir que, en materia de inversiones, está ocurriendo «un desplazamiento tectónico hacia los activos sostenibles que se desarrollará durante varias décadas». En la misma línea argumental, a las empresas les conviene entender que la sostenibilidad interna también resulta esencial, pues crea mayor compromiso de los colaboradores, menor rotación de personal, baja incidencia de conflictos e incremento de productividad.

En esta edición de *Debates IESA* queremos contribuir a que las empresas transiten de mejor manera el necesario proceso de transformación para adaptarse a las nuevas exigencias sociales, económicas y ambientales asociadas a la sostenibilidad. Para ello es necesario asumir la complejidad del reto y entender que cualquier organización perderá grandes oportunidades si se mueve en sentido contrario y, al mismo tiempo, enfrentará serios problemas que podrían poner en riesgo su «licencia para operar». Por eso, en el futuro cada vez más cercano, las empresas serán sostenibles o no serán. ■

- *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.

EL PÉNDULO DE LOS MERCADOS FINANCIEROS

José Miguel Farías, gestor de fondos de Arca Asset Management y gerente de Mercado de MasValor Casa de Bolsa, S.A. Twitter: @Jmfariasu

Indudablemente, la tendencia a largo plazo de las acciones es al alza, porque son un reflejo del desarrollo constante de los países y sus economías. Pero este crecimiento no es una línea recta, por lo cual debe esperarse que los mercados tengan un comportamiento cíclico y eventualmente ocurran retrocesos en sus cotizaciones. El mercado estadounidense, por ejemplo, cayó diez por ciento o más cada dos años en el siglo pasado, y entró en un mercado bajista: una caída de veinte por ciento o más cada siete años. Históricamente hablando, las caídas son completamente normales.

El mercado es un péndulo

Independientemente de la situación en la que se encuentre el mercado, sea del lado eufórico o de la oscura cara bajista, los cambios de humor se asemejan al movimiento de un péndulo. En general, el punto medio es el que mejor representa su ubicación, pero la realidad es que pasa muy poco tiempo ahí. Casi siempre se mueve hacia o desde los extremos de su arco. Esta oscilación es una de las características más fiables del mundo de las inversiones.

Ya lo decía Benjamin Graham: «El mercado es un péndulo que oscila constantemente entre un optimismo insostenible (que hace que los activos sean muy caros) y un pesimismo injustificado (que hace que los activos sean muy baratos). El inversionista inteli-

gente es una persona realista, que vende a optimistas y compra a pesimistas» (1949: 8).

Entender las oscilaciones del mercado conduce a una visión de largo plazo

La necesidad de ignorar los eventos del mercado conduce a una perspectiva de largo plazo y a estar dispuestos a mantener una inversión hasta que realice su valor potencial, sin importar lo que diga el público o lo que transmita el precio de la acción. Por esta razón, los partidarios de la inversión en valor consideran que solo a largo plazo los mercados tienden a la eficiencia y, en el largo plazo, el precio de una acción armonizará con su valor intrínseco. En cambio, a corto plazo, el mercado puede ser ineficiente y, por motivos coyunturales, el precio puede no reflejar el verdadero valor de una compañía.

Los inversionistas necesitan tomar en cuenta que, en momentos de extrema negatividad en los que bajan los precios de los activos, el riesgo de una pérdida permanente es muy improbable, lo que ofrece buenas oportunidades de inversión con bajo riesgo y alta rentabilidad a largo plazo. Por el contrario, deshacer posiciones en fases del mercado de máxima desesperanza y desilusión implica materializar pérdidas en el peor momento. Quizá sea este el mayor error que puede cometer un inversionista.

Volatilidad y paciencia son las mejores aliadas

Como bien ha expresado el gestor de fondos Francisco García Paramés (2016), la volatilidad permite conseguir oportunidades que sin ella no existirían. Cuanto más cae un mercado

más oportunidades hay de encontrar compañías infravaloradas. El inversionista debe aprovechar las caídas para reforzar su cartera de inversión y tomar impulso en busca de mayor rentabilidad futura. Asimismo, la paciencia es uno de los grandes pilares sobre los que se sustenta la inversión. Los inversionistas necesitan ser pacientes al invertir en compañías que el mercado penalice, por el motivo que sea. Esa paciencia se sustenta en un exhaustivo análisis, para entender que los motivos del castigo son temporales y es un buen negocio con ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

La misión del inversionista

Howard Marks escribió, en su libro *The most important thing*, que hay muy pocas cosas de las que los inversionistas pueden estar seguros. Una de ellas es que «el comportamiento extremo de los mercados siempre cambia de signo. Quienes piensan que el péndulo se va a mover siempre en una dirección sufrirán pérdidas de una manera u otra. Quienes sean capaces de entender la mecánica del movimiento pendular pueden obtener grandes beneficios» (2011: 79).

Todas las actividades deben partir de la certeza de que lo más importante para el éxito o el fracaso de una inversión se deriva de la relación entre el precio que se paga y lo que vale el activo. Esta relación depende, en gran medida, de cómo se ven las cosas en ese momento y de los factores de actitud que determinan el comportamiento del inversionista.

El efecto del comportamiento de los inversionistas en los precios de los activos será determinante para el éxito de las inversiones. La oscilación del

Los inversionistas necesitan ser pacientes al invertir en compañías que el mercado penalice

mercado entre euforia y depresión, entre sobreprecio e infravaloración, es lo que genera las mejores oportunidades de inversión y es una de las pocas cosas en el mundo de las inversiones de las que cualquiera puede estar seguro. ■

REFERENCIAS

- Graham, B. (1949): *The intelligent investor*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Marks, H. (2011): *The most important thing*. Nueva York: Columbia Business School.
- Paramés, F. (2016): *Invirtiendo a largo plazo*. Madrid: Ediciones Deusto.

HOMO LOQUENS, MONO SAPIENS

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

Una investigadora del Departamento de Antropología Física de una prestigiosa institución académica venezolana muestra una especial simpatía por los primates no humanos. Les reconoce dotes intelectuales extraordinarias, así como inclinaciones afectivas que en los humanos raramente dan lugar a los efusivos sentimientos que en aquellos se observan. Pero las capacidades comunicativas que le parecen notables en los parientes simios —sus favoritos son los bonobos, una especie pigmea del género chimpancé jubilosamente lúbrica— se deben precisamente a que son monos y no personas. En estas últimas, tales capacidades son comunes y ordinarias, por lo cual no despiertan asombro alguno.

¿Se extraña la gente de que tiernos niños aprendan en poco tiempo a comunicarse en la lengua de sus padres o en la hablada por la comunidad humana en la que se desenvuelven?

Por el contrario, a todo el mundo le parece perfectamente natural que pasen del mutismo al estado parlante, sin percatarse de que ese proceso constituye una verdadera proeza intelectual. En cambio se maravillan ante las formas rudimentarias de comunicación que se observan entre los monos y otros animales.

Que *homo sapiens* hable, mientras que ninguna otra especie zoológica lo haga, ha sido ciertamente un recurso decisivo en la caracterización bipartita del mundo animal: los seres humanos y el resto de las especies. Probablemente otras características exclusivas contribuyen a fundamentar la distinción, pero sobre todo el lenguaje introduce una diferencia fundamental y sirve de asiento al antropocentrismo históricamente dominante. En estos tiempos es acerbamente cuestionado por un movimiento *sui generis* llamado «animalismo», así como por ciertas tradiciones culturales zoológicamente niveladoras hostiles al descollamiento de *homo*.

No cabe duda de que muchos animales no humanos se comunican entre sí. Son capaces de transmitirse información útil para diferentes fines, casi siempre ligados a la preservación de la integridad física (seguridad, reproducción, alimentación, etc.). En ciertas ocasiones se observan también intercambios comunicativos, al parecer desprovistos de toda función destinada a la conservación de la existencia (conductas afectivas, lúdicas, etc.).

En el caso de animales tales como perros, delfines o grandes primates —chimpancés, orangutanes y gorilas— la comunicación exhibe cierta complejidad relativa y se produce no

solo entre congéneres sino también entre especies diferentes, típicamente con seres humanos. ¿Qué amante de los perros no ha experimentado en algún momento efusiva fascinación por su forma tan reveladora de dar a entender lo que desean o esperan de sus dueños? Delfines y monos son mascotas bastante infrecuentes, pero gozan también de muy buena prensa en lo que respecta a sus habilidades comunicativas con los seres humanos, además de las que en su vida ordinaria de relación despliegan para la comunicación intraespecífica.

Lo que parece distinguir en forma neta a *homo sapiens* de estas especies no es la capacidad de comunicar, que en mayor o menor grado está presente en ellas, sino el hecho de que solo el primero habla; es decir, emplea la forma excepcional de comunicar que se conoce como lengua, junto con otros expedientes de transmisión de información que forman parte del repertorio más o menos común a varias especies. El reconocimiento de esta singularidad humana se encuentra implícito en la declaración del amo que elogia la «inteligencia» de su perro cuando dice: «Lo único que le falta es hablar». Hacerlo lo proyectaría allende los límites de su «perrunidad» y lo asimilaría, por el solo efecto de la posesión del habla, al universo supracanino de los humanos.

En el caso de los grandes primates hay un hecho adicional que obra en favor del punto de vista defendido por la fervorosa investigadora: la similitud externa, debida a la minúscula distancia genética —un dos por ciento apenas— que los separa de *homo sapiens*. Tal semejanza, antes de que la infor-

La distinción entre *homo sapiens* y los parientes antropoides es no de grado sino de naturaleza

mación genética estuviera disponible, dio lugar a la extendida y falsa creencia de que «el hombre desciende del mono», difundida casi universalmente a raíz de la publicación de la obra de Charles Darwin *El origen del hombre y la selección sexual* en 1871.

Para una amplia mayoría de las personas —incluidas muchas de las que podrían considerarse «cultas»— es difícil desde entonces sustraerse a la idea de que aquellos primates son sus predecesores y se diferencian de ellas no tanto por la profusión pilosa sino, sobre todo, por la carencia de lenguaje. En realidad, el registro fósil muestra claramente que los primates humanos y no humanos tienen un ancestro común del que se desprendieron líneas evolutivas diferentes.

Entre los científicos que los estudian existe una voluntariosa tradición experimental, que se ha propuesto conocer del mejor modo posible las capacidades comunicativas de los primates no humanos, tanto en el laboratorio como en su hábitat silvestre. Casi conmueve evocar los ingentes esfuerzos comprometidos en el proceso de enseñar a los monos el uso de signos para transmitir mensajes, con contenidos determinados, o interpretar los que los laboriosos investigadores les dirigen. En ningún caso, empero, los protagonistas de estas interesantes experiencias —la chimpancé común Washoe, los chimpancés bonobos Kanzi y Panbanisha, la gorila Koko— adquirieron un dispositivo de comunicación cuya riqueza y potencia fuera comparable a la del lenguaje humano, tal como esta facultad se concreta históricamente en las numerosas lenguas particulares.

El obstáculo no puede atribuirse a una cuestión de pura pedagogía, como si la causa de que estos simios no desarrollen habilidades lingüísticas, en algún sentido relevante similar a las *homo*, radicara en los procedimientos didácticos empleados por los primatólogos y no en limitaciones inherentes a sus alumnos. Se impone, pues, la conclusión de que la distinción entre *homo sapiens* y los parientes antropoides es no de grado sino de naturaleza.

Pero el contencioso parece lejos de hallarse zanjado para una gran porción de gente, entre la que no faltan destacados científicos. A estos, sin duda, les despertará muy poca simpa-

tía la afirmación de Noam Chomsky —quizá el lingüista vivo más famoso del mundo— de que es irracional aspirar a que los monos —los risueños y concupiscentes bonobos incluidos— adquieran destrezas lingüísticas. Es un punto de vista que comparto sin reservas, pero procuro no insistir demasiado en él cuando converso con mi apreciada colega para evitar el riesgo de que se engorile. ■

LA NIÑEZ VENEZOLANA EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Rosa Amelia González, profesora del IESA.

El más reciente informe de la ONG World Vision (2020), titulado «Una espada de doble filo», pone de manifiesto los graves problemas que enfrenta la niñez venezolana durante la pandemia por la covid-19. Basado en 420 entrevistas en hogares del Distrito Capital y el estado Miranda, realizadas durante el mes de agosto de 2020, el informe presenta datos como los siguientes:

- Un incremento de veinte por ciento del «trabajo» infantil durante la pandemia. Entre las actividades más frecuentes se encuentran:

De una manera silenciosa, y poco visible para el público en general, está ocurriendo una tragedia de proporciones comparables al deslave de Vargas

- mendicidad (28 por ciento), trabajo doméstico (26) y venta ambulante (19).
- Un doce por ciento de los encuestados afirma conocer niños involucrados en trabajos «difíciles o peligrosos»; mientras que, según otro quince por ciento, hay niños que son obligados a vender drogas ilegales.
- Un incremento de 49 por ciento de uniones entre adultos y menores de edad.
- Un 19 por ciento de los encuestados reconoció un aumento del número de incidentes de violencia sexual o de género, con niñas y adolescentes entre las principales víctimas.
- Los niños pasan hambre en al menos el 73 por ciento de los hogares.

Aunque estos datos no sean estadísticamente representativos de la situación del país, son suficientemente ilustrativos de la perversa combinación de la emergencia humanitaria compleja que experimenta Venezuela con las consecuencias de las medidas de confinamiento impuestas por el gobierno para frenar la expansión del coronavirus.

Informaciones provenientes de otras fuentes confirman estos datos y aportan otros de igual gravedad:

- Cáritas de Venezuela (2020) alertó que la desnutrición aguda global en niños menores de cinco años aumentó 73 por ciento entre febrero y julio de 2020, cinco veces más que el incremento pronosticado en el mundo (14,8 por ciento). Esto indica que las medidas de control impuestas por el gobierno tienen un impacto considerable en el incremento de la desnutrición infantil.
- La Unesco (2020) reportó que 5,7 millones de niños y adolescentes venezolanos, que cursan primaria y bachillerato, están afectados por el cierre de las escuelas.
- Trece expertos en políticas educativas consultados por Prodavinci coinciden en que el plan de educación remota propuesto por el Ministerio de Educación, con un

sistema eléctrico inestable y 67,5 por ciento de la población sin servicio fijo de internet, profundiza las desigualdades en el acceso a la educación, expone a los niños y adolescentes a posibles violaciones de sus derechos y produce tensiones en las familias (Rojas, 2020).

- El grupo Cecodap alertó que la pandemia impacta la salud mental de niños y adolescentes. Entre enero y junio de 2020 atendieron 1.458 consultas en 18 de los 23 estados del país, frente a las 1.115 consultas de todo 2019. El principal motivo de consulta es la alteración del ánimo en los niños, con depresión o ansiedad, que en febrero representaba nue-

ve por ciento de los casos, pero en junio llegó a 31 por ciento, de los cuales veinte por ciento tenían inclinaciones suicidas (Reuters, 2020).

Frente a esta grave situación, la pregunta ineludible es qué deberían hacer el gobierno y la sociedad. En lo que respecta a la sociedad, es necesario ser más solidarios con la situación de los niños y adolescentes; por ejemplo, incrementar la oferta de voluntarios para colaborar con las comunidades o apoyar el trabajo de ONG que atienden a esta población y ven comprometida su capacidad de respuesta por el incremento de la demanda de sus servicios.

También se puede expresar solidaridad con aportes en dinero o especies (comida, medicinas, ropa, calzado, libros). De una manera silenciosa, y poco visible para el público en general, está ocurriendo una tragedia de proporciones comparables al deslave de Vargas, que fue capaz de movilizar un contingente muy importante de ciudadanos y organizaciones venezolanas.

Otra iniciativa útil de la sociedad consiste en proporcionar información—como hacen algunas ONG y medios de comunicación— que permita conocer la magnitud y la naturaleza de las consecuencias de la situación actual, en los niños y sus familias. Para lograr soluciones efectivas, se necesita saber más sobre lo que ocurre.

Si bien los aportes de la sociedad civil pueden ser muy valiosos, en las actuales circunstancias sin duda el gobierno es el actor que más puede hacer para contener y mitigar los efectos negativos de esta crisis en niños y adolescentes. Las mejores prácticas

adoptadas por varios gobiernos aconsejan considerar las siguientes medidas (United Nations, 2020):

- Iniciar o ampliar de forma inmediata las medidas de asistencia social a las familias, preferiblemente mediante la concesión de asignaciones universales por hijo, que constituyen una forma sencilla y eficaz de proteger a los niños de la pobreza extrema.
- Proteger de manera urgente las cadenas de suministro de alimentos y los mercados locales de alimentos para que los niños no se vean afectados por una crisis de seguridad alimentaria.
- Adaptar urgentemente las estrategias estándar de distanciamiento físico y confinamiento a los entornos de escasos ingresos, especialmente, en las zonas urbanas y los lugares de confinamiento para migrantes que regresan al país. La idea es lograr una combinación equilibrada de intervenciones—pruebas, distanciamiento físico, rastreo de contactos, higiene pública y restricciones a la circulación— que tenga en cuenta las características, las capacidades y los recursos de cada entorno.
- Dar prioridad a la continuidad de los servicios dirigidos específicamente a los niños y prestar especial atención al acceso igualitario. Esos servicios incluyen escolarización, programas de nutrición, atención materna y neonatal, servicios de inmunización, servicios de salud sexual y reproductiva, tratamiento del VIH, servicios de salud mental y psicosociales, re-

gistro de nacimientos, programas comunitarios de protección de la infancia y coordinación asistencial de los niños que necesitan asistencia personalizada complementaria, como los niños con discapacidad y los que son víctimas de malos tratos. Para asegurar la continuidad de los servicios durante la pandemia, en particular en los países que ya sufren una crisis humanitaria, como Venezuela, es necesario que los encargados de formular políticas aprovechen este momento para:

- Proteger a los niños de la violencia, el maltrato o la explotación, e incluir los servicios básicos de protección de la infancia entre los servicios esenciales.
- Transformar los enfoques de prestación de servicios que actualmente son insuficientes, como en los casos de habitantes de barrios marginales y niños en tránsito.
- Realizar inversiones revolucionarias en el acceso a banda ancha y bienes públicos digitales que apoyan el aprendizaje, además de nuevas inversiones en alfabetización digital, y aprobar leyes que garanticen la privacidad, la protección de datos y la seguridad en línea de los niños, al tiempo que se adoptan medidas más enérgicas para protegerlos de la explotación y abusos sexuales en línea, así como de otras actividades en línea que puedan causarles daño.

Es necesario realizar **inversiones** revolucionarias en el acceso a banda ancha y bienes públicos **digitales** que apoyan el aprendizaje

- Establecer sistemas de prestación de servicios resilientes y adaptables para enfrentar mejor la próxima crisis.
- Aprender con otros colaborando con iniciativas como la Coalición Mundial para la Educación COVID-19, que ayuda a los gobiernos a mejorar y ampliar el aprendizaje equitativo durante el cierre de escuelas.
- Poner en marcha medidas de protección específicas para niños vulnerables, incluidos migrantes, habitantes de barrios marginales, niños con discapacidad y niños internados en instituciones.
- Proporcionar apoyo práctico a los padres y cuidadores; en particular, información sobre cómo hablar de la pandemia a los niños, cómo cuidar su propia salud mental y la salud mental de sus hijos, y herramientas que pueden facilitar el aprendizaje de sus hijos.
- Dar prioridad a la reanudación de los servicios para la infancia cuando se relajen las medidas de confinamiento.
- Garantizar que niños, adolescentes y jóvenes tengan acceso a las pruebas, tratamientos y vacunas de la covid-19 cuando estén disponibles.

Los niños y adolescentes venezolanos, y con ellos las perspectivas futuras del país, se encuentran amenazados por una emergencia humanitaria compleja, a la cual se sumaron las consecuencias de la covid-19. Aunque el desafío es colosal, los gobiernos de otros países y organizaciones multilaterales como Naciones Unidas se han encargado de identificar y sistematizar las medidas que pueden adoptarse para enfrentar la crisis y proteger de sus efectos a la niñez, que constituye una causa común que puede aumentar el sentido de unidad entre las personas, incluso en un país tan dividido como Venezuela. ■

REFERENCIAS

- Cáritas de Venezuela (2020). Monitoreo centinela de la desnutrición aguda y la seguridad alimentaria familiar. Boletín XV. http://caritasvenezuela.org/wp-content/uploads/2020/09/Boletin-SAMAN_Caritas-Venezuela_Abril-Julio2020-r1_compressed.pdf
- Reuters (2020, 4 de agosto). Pandemia impacta salud mental de niños, y los expone a

violencia intrafamiliar: ONG Venezuela. <https://www.reuters.com/article/salud-coronavirus-venezuela-ninos-idLTAKCN-2502HT>

- Rojas, I. (2020). Tarea pendiente: Venezuela y el desafío de la educación en pandemia. Prodavinci. <https://educacionenpandemia-venezuela.prodavinci.com/>
- Unesco (2020). COVID-19 impact on education. <https://en.unesco.org/covid19/education-response>
- United Nations (2020). Policy brief: The impact of COVID-19 on children. https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-04/160420_Covid_Children_Policy_Brief.pdf
- World Vision (2020). Una espada de doble filo: Riesgos de protección que enfrenta la niñez venezolana durante la pandemia COVID-19. <https://www.wvi.org/es/publications/report/venezuela-crisis/informe-una-espada-de-doble-filo>

VENEZUELA SIN DERECHOS

María Gabriela Mata Carnevali, profesora del Área de Relaciones Internacionales y Globales, Universidad Central de Venezuela / @mariagab2016

El fortalecimiento del Estado de derecho es un objetivo importante en todo el mundo. Para que sea efectivo se requiere claridad sobre las características fundamentales que lo definen, así como una base adecuada para su evaluación.

El Índice de Estado de derecho presenta un panorama de la situación en 128 países, mediante puntajes y jerarquías en ocho factores: 1) límites al poder gubernamental, 2) ausencia

la última posición en las categorías 1 (límites al poder), 6 (sometimiento a las reglas) y 8 (justicia penal); además, se ubica entre las últimas cinco en el resto de ellas, a excepción del factor 2 (corrupción), en el cual aparece en la posición 117 de 128. La puntuación general es un vergonzoso 0,27 sobre 1, que implica un descenso estadísticamente significativo en derechos humanos de -0,02 (World Justice Project, 2020).

Incluso para quienes no creen en los índices, esta es una clara señal de que Venezuela está lejos de garantizar que «todas las personas y organizaciones dentro del Estado, ya sean públicas o privadas, están sometidas —o tienen el derecho a beneficiarse de— leyes promulgadas prospectivamente y administradas públicamente en los tribunales», según la comprensión general del concepto de Estado de derecho (Bingham 2010: 48). En pocas palabras, en Venezuela no hay derecho que valga, porque prevalece un uso instrumental de la ley como herramienta del poder político (Waldron, 2020).

La situación ha empeorado en todos los frentes a un ritmo vertiginoso, después de años de negligencia y mala administración de ingentes recursos, por parte de los regímenes autocráticos de Hugo Chávez y Nicolás Maduro. Bajo la llamada revolución socialista del PSUV, la economía de Venezuela se ha derrumbado, las libertades políticas y

Venezuela, alguna vez una de las democracias más estables y prósperas de América Latina, ocupa la última posición en el índice de Estado de derecho

de corrupción, 3) gobierno abierto, 4) derechos fundamentales, 5) orden y seguridad, 6) sometimiento a las reglas, 7) justicia civil y 8) justicia penal. La evaluación se basa en las percepciones de las poblaciones nacionales y expertos en justicia de todo el mundo (World Justice Project, 2020).

Venezuela, que alguna vez fuera una de las democracias más estables y prósperas de América Latina, ocupa la última posición. De hecho, ha estado en el último lugar por tres años consecutivos. El informe de este año destaca que, en el ámbito regional, es la última de la lista en los ocho factores estudiados. En el ámbito mundial repite

civiles han sido groseramente conculcadas y la corrupción ha invadido la administración pública (McCain Institution, 2019).

Esto ha sido posible debido a la inexistente separación de poderes. El gobierno y una Corte Suprema sumisa a sus dictámenes despojaron efectivamente a la Asamblea Nacional de la mayoría de los poderes, sin dejar «ningún espacio para el debate» (International Commission on Justice, 2019).

La Asamblea Nacional Constituyente convocada por Maduro, mediante Decreto No. 2.830, el 1 de mayo de 2017, en un clima de extrema polarización política, actuó hasta su reciente disolución como un parlamento de

facto, desconociendo su naturaleza, lo que la coloca más allá del imperio de la ley. Entre otras cosas, rescindió la inmunidad parlamentaria de los representantes de la Asamblea Nacional, destituyó al fiscal general y aprobó medidas electorales, administrativas y legislativas en apoyo de la agenda del Ejecutivo (CIJ, 2019).

Ahora la ilegítima nueva Asamblea Nacional, producto de unas elecciones cuestionadas internacionalmente, se prepara para secundar abiertamente el ejercicio de Maduro con «reformas urgentes a un grupo de leyes para hacerlas más simples y funcionales» (*El Nacional*, 22 de enero de 2020). Como si esto fuera poco, existe una evidente presión política sobre el poder judicial, que se ha visto privado de su independencia e imparcialidad, lo que se traduce en falta de acceso a la justicia para las víctimas de violaciones graves y generalizadas de derechos humanos por parte de las fuerzas de seguridad (CIJ, 2019). Según la ONU, estas violaciones «equivalen a crímenes de lesa humanidad» (*UN News*, 2020).

La misión internacional independiente de determinación de los hechos, en sus conclusiones publicadas en septiembre del año pasado, citó pruebas de ejecuciones ilegales, desapariciones forzadas, detenciones arbitrarias y torturas en el país desde 2014. «Es probable que altas personalidades militares y ministeriales estuvieran al tanto de los crímenes», dijeron los investigadores, lo que abre la puerta a la justicia internacional (*UN News*, 2020).

La covid-19 le está dando a Maduro un pretexto para silenciar a los

críticos y consolidarse en el poder. Según Casal y Morales (2020), el estado de alarma decretado el 13 de marzo de 2020 no solo contradice las disposiciones constitucionales para los estados de excepción, sino que se emplea para imponer limitaciones abusivas a los derechos humanos, agravar la represión política y la persecución, desdibujar la gravedad de ciertos problemas socioeconómicos y contener las protestas sociales.

Como afirma Bulmer (2018), las disposiciones de emergencia son necesarias porque permiten al Estado responder de manera efectiva a las crisis. Sin embargo, muchos gobiernos han abusado traspasando los límites democráticos. En su opinión:

Si están bien diseñadas y se aplican correctamente, las disposiciones de emergencia son un mecanismo de autodefensa, una forma de garantizar la resiliencia democrática al proporcionar el poder necesario para hacer frente a amenazas y desafíos graves en el marco de la ley. Pero, muchos gobiernos las han utilizado de manera inapropiada, no para restaurar la normalidad democrática sino para eludir cualquier canal de responsabilidad, hostigar a los disidentes, manipular elecciones, censurar a la prensa y, en última instancia, dejar de lado una constitución nominalmente democrática e imponer un régimen abiertamente dictatorial (Bulmer, 2018: 6).

Tal es el caso de Venezuela. La ausencia de controles judiciales y parlamentarios que pudieran contrarrestar estos excesos de poder ha dado lugar a un giro autocrático, en un contexto que ya era autoritario. Si bien en varias regiones del mundo se han intensificado los esfuerzos para recuperar cierta «normalidad», interrumpida por la pandemia, en Venezuela es necesario restablecer la normalidad democrática para recuperar el Estado de derecho. ■

REFERENCIAS

- Bingham, T. (2010). *The rule of law*. Penguin.
- Bulmer, E. (2018). *Emergency powers*. International IDEA Constitution-Building Primer 18 International. Institute for Democracy and Electoral Assistance. <https://aceproject.org/ero-en/emergency-powers-international-idea-2018>
- Casal Hernández, J. M. y Morales Antoniazzi, M. (2020, 22 de mayo): States of emergency without rule of law: the case of Venezuela. *Verfassungsblog on Matters Constitutional*. <https://verfassungsblog.de/states-of-emergency-without-rule-of-law-the-case-of-venezuela/>
- El Nacional* (2020, 22 de enero). Maikel Moreno ordenó al Parlamento chavista aplicar «reformas urgentes» a un lote de leyes. <https://www.elnacional.com/venezuela/maikel-moreno-ordeno-al-parlamento-chavista-aplicar-reformas-urgentes-a-un-lote-de-leyes/>
- International Commission on Justice (2019). *No room for debate. The National Constituent Assembly and the crumbling of the rule of law in Venezuela*. <https://www.icj.org/wp-content/uploads/2019/07/Venezuela-No-room-for-debate-Publications-Reports-Fact-finding-mission-reports-2019-ENG.pdf>
- Mc Cain Institution (2019). Human rights, democracy and Rule of Law in Venezuela: making the case by the Democracy & Human Rights Working Group. <https://www.mccaininstitute.org/working-group-making-the-case-for-human-rights-in-venezuela/>
- UN News* (2020). Venezuela abuses amounted to crimes against humanity: UN-appointed panel. <https://news.un.org/en/story/2020/09/1072512>

El estado de **alarma** decretado el 13 de marzo de 2020 no solo contradice las disposiciones constitucionales para los estados de **excepción**, sino que se emplea para imponer limitaciones abusivas a los derechos humanos

Waldron, J. (2020). The rule of law. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/archives/sum2020/entries/rule-of-law>

World Justice Project (2020). *Rule of law index*. <https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/wjp-rule-law-index-2020>

LOS CICLOS Y LAS VALORACIONES DEL MERCADO

José Miguel Farías, gestor de fondos de Arca Asset Management y gerente de Mercado de MasValor Casa de Bolsa, S.A. Twitter: @Jmfariasu.

Benjamin Graham solía decir que los inversionistas no deben ver los movimientos del mercado como una guía exacta de qué hacer, sino aprovecharlos, en la mayoría de los casos a contracorriente. De la misma forma, independientemente del momento en el que se encuentre, nadie sabe adónde irá el mercado a corto plazo. Pero sí se sabe que, a largo plazo, 1) el mercado de valores seguirá atravesando ciclos y 2) una mayor valoración en el presente conducirá a menor rendimiento en el futuro y viceversa. Una buena comprensión de estos principios puede ser útil en momentos extremos.

La importancia de entender los ciclos

El mercado siempre pasará por períodos de subidas y bajadas. El mayor inconveniente con este desempeño es que el inversionista tiende a olvidar que el sol volverá a salir (durante los momentos que parecen interminablemente oscuros) y que la luz del día no

dura para siempre (durante los buenos momentos). Así es el mercado: cíclico. Por esto, las bolsas de valores se pueden comparar con un péndulo que oscila entre los extremos de euforia y depresión, sobrevaloración e infravaloración.

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, sin considerar la caída reciente, ha habido diez mercados bajistas, definidos como descensos de veinte por ciento o más, y se han atravesado 24 correcciones, definidas como descensos de diez por ciento o más. Los mercados han pasado por igual cantidad de mercados alcistas, con períodos de duplicación sin corrección. La principal razón por la que el mercado se comporta de esa manera es que la economía subyacente es también cíclica, impulsada por el comportamiento humano.

Los inversionistas deben recordar que los ciclos son inevitables y saber dónde están parados. La sobrevaloración en un mercado suele venir acompañada de excesos de inversión y capacidad en las empresas. Los precios de las acciones son sensibles a las malas noticias, cuando la valoración es alta, por lo cual basta muy poco para que se desencadene la caída. La valoración volverá a la media, y el péndulo oscilará en la otra dirección, y el ciclo se iniciará nuevamente.

Valoraciones del mercado

Al igual que una acción particular, el mercado en general puede medirse con la relación precio-beneficio (P/E, en inglés); y, al igual que las empresas, toda la economía es cíclica. Durante

las recesiones, los márgenes de beneficio se deprimen, por lo que la relación P/E puede dar una falsa indicación de la valoración. La relación P/E «ajustada cíclicamente», del premio Nobel Robert Shiller, es un mejor indicador de la valoración del mercado.

La media histórica de la relación P/E de Shiller es 17. Al cierre de agosto, la proporción era 29,8 veces, alrededor de 75,3 por ciento mayor que la media histórica. La situación actual es más o menos la misma que la del otoño de 2007, antes del desarrollo de la crisis financiera. A lo largo de la historia, la relación P/E ha sido mayor que la actual en muy pocas ocasiones, incluidas el pico anterior a la Gran Depresión y la burbuja tecnológica.

En estos momentos el mercado está significativamente sobrevalorado, pero la parte difícil es la tasa de interés. La tasa de interés nunca ha sido tan baja y, si continúa así, el mercado puede no estar tan sobrevalorado como parece. En esta etapa del ciclo, e independientemente de las consecuencias de la covid-19, los inversionistas necesitan mucha cautela y estar preparados financiera y psicológicamente para un posible descenso cuando se calme la marea.

La lección de la historia

Para invertir con éxito y de manera consistente es necesario comprender los ciclos comerciales, el papel de las tasas de interés y las valoraciones del mercado. En la actual etapa tardía del ciclo, con las distorsiones inherentes en la economía global a raíz de la pandemia, es fundamental que los in-

La **lección** es centrar las inversiones en empresas de calidad que puedan no solo pasar la **prueba** de los malos tiempos, sino también salir fortalecidas

versionistas mantengan una posición defensiva y estén preparados para el próximo ciclo descendente.

La lección es centrar las inversiones en empresas de calidad que puedan no solo pasar la prueba de los malos tiempos, sino también salir fortalecidas. Hoy más que en cualquier otro momento de la última década es vital invertir en buenas compañías que cuenten con una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y barreras de entradas duraderas para sortear los vaivenes del ciclo. ■

SAHARIZACIÓN DEL IDIOMA

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

En los ya lejanos tiempos en que se celebraban elecciones de autoridades en la Universidad Central de Venezuela, tuvo lugar un foro entre los diversos candidatos. En un determinado momento del animado debate, uno de los participantes caracterizó los antagonismos entre adherentes de un mismo grupo académico como luchas «intestinales». Quiso decir intestinas, claro está, sirviéndose de un adjetivo un poco anticuado y de raro empleo hoy, a no ser en textos arcaizantes o castizamente rebuscados. El caso es que «intestinal» ha de haberle parecido más gráfico para metaforizar la eventualidad, afortunadamente improbable, de que los cordiales contrincantes se sacaran las tripas unos a otros.

Valga esta insignificante anécdota para hacer referencia a lo que hace que tantos hablantes, muchos de ellos pertenecientes a los estratos llamados cultos, incurran en yerros, no siempre pintorescos y divertidos, al elegir ciertos vocablos para dar curso a sus afares comunicativos. Cualquiera puede equivocarse alguna vez, pero no parecen esporádicos lapsus léxicos, pues no se extenderían tan fácilmente como parece ocurrir en ciertos casos, cuando resultan adoptados —esto es, cometidos— al principio por pocas personas hasta que adquieren estabilidad de uso en capas más o menos extensas de hablantes. Agréguese que los medios de comunicación tradicionales y las ya no tan novedosas «redes sociales» contribuyen a ello decisivamente.

Las causas son variadas, como es de prever, dado el carácter omnipre-

sente de la lengua en los negocios humanos. A veces el origen se remonta a la influencia que una lengua ejerce sobre otra, como modalidad específica de la gravitación cultural, económica, política, etc., que una sociedad en determinadas condiciones históricas tiene sobre sus vecinas (físicamente cercanas o no, que para algo sirve la globalización). Puede ocurrir entonces que los hablantes de la segunda toman de la primera un vocablo que consideran necesario, por no tener uno propio que responda eficazmente a una nueva necesidad de comunicación. Pero, ¿es un caso de carencia absoluta o más bien de ceder al atractivo de que el nuevo término goza precisamente por su prestigiosa oriundez?

He aquí un ejemplo. La palabra «experticia» se usa hoy ampliamente para designar el conocimiento profesional o especializado que posee al-

Las adopciones lexicosemánticas y fraseológicas (y en menor escala fonológicas y sintácticas) entre lenguas diferentes son frequentísimas a todo lo largo de la historia lingüística de la humanidad

guien en determinado campo del saber. Es un préstamo del inglés, lengua en la que *expertise* significa «habilidad o conocimiento especial o de un experto» (según el diccionario Merriam-Webster). Así castellanizado —al principio se empleaba la voz inglesa como un xenismo (vocablo extranjero) distinguido— ha ido conquistando partes de territorios semánticos de otras palabras del léxico hispano, como conocimiento, experiencia, pericia, sapiencia, sabiduría, erudición, maestría, etc.

Entre hablantes venezolanos «experticia» significaba peritaje o examen técnico, sentido que se conserva en ámbitos ocupacionales determinados (policial, seguros de automóviles...). El Diccionario de la Real Academia Española y de la Asociación de Academias de la Lengua Española (según la edición de 2014, actualizada en 2020) recoge la palabra como venezolanismo sin registrar otra acepción. Por su parte el Diccionario de Americanismos (2010) de la misma corporación, junto a la acepción venezolana ofrece dos más propias de diferentes países hispanoamericanos (Costa Rica, Cuba, Colombia, Perú, Chile, Ecuador, si bien no Venezuela) que concuerdan con el

significado de la voz inglesa, e indica esa obra que es un préstamo. Hoy también en Venezuela ese es el significado prevaleciente para la mayoría de los hablantes, aunque aquel repertorio lexicográfico no lo diga expresamente.

No es, por cierto, un caso de expansión del significado de una palabra del léxico propio —recurso legítimo y frecuente para responder a la incesante demanda comunicativa— sino de una importación que ha producido una polisemia, fenómeno por el que dos significados diferentes, pero entre los que se intuye alguna conexión, se asocian a un mismo significante, para decirlo en terminología de Saussure. No es difícil observar, por otro lado, cuál ha sido el estímulo fonético para el movimiento semántico, dada la similitud audible y gráfica entre «expertito» y «experticia» —uno de los varios tipos de lo que los lingüistas llaman

etimología popular— favorecido concomitantemente por la influencia de la voz inglesa.

Un purista condenaría el hecho aduciendo que se afinca doblemente en la preterición ignorante de lo propio y la seducción de lo extranjero. Pero los dioses del lenguaje (el polifacético Hermes, el temible Thot, el babelizador Yahvé...) protejan al curioso observador de incurrir en semejante exabrupto: los contactos interlingüísticos dan lugar a procesos complejos que no conviene despachar en tono de censor aspérrimo. Las adopciones lexicosemánticas y fraseológicas (y en menor escala fonológicas y sintácticas) entre lenguas diferentes son frequentísimas a todo lo largo de la historia lingüística de la humanidad. Tanto que a veces los estudiosos no saben si dos lenguas están genéticamente emparentadas —es decir, si provienen de una anterior y común— o si los parecidos que exhiben resultan de una prolongada convivencia en un espacio geográfico compartido.

Las afinidades sonoras están en el origen de otros casos que no han recibido el favor académico y tal vez no lo reciban nunca, porque no perseveran, desaparecen al cabo de un corto lapsos

o no adquieren la carta de ciudadanía que otorga la extensión de empleo. Tómese como ejemplo algo oído en la riada de noticias sobre la pandemia que aflige al planeta. Decía un reportero que las excepcionales medidas implementadas en cierta metrópoli para la protección de la ciudadanía eran la causa de que insólitamente sus turísticas calles estuvieran «desérticas». Con faltas de ese calibre cabe temer a corto plazo la saharización de la lengua, dicho sea sin sentimiento trágico de la vida idiomática.

Puede concederse que los apremios coronavíricos favorezcan tamaños dislates, pero en el sosiego de tiempos anteriores tampoco escaseaban. Uno que goza en el medio venezolano de dilatada aceptación compromete al verbo «abrogar». Como transitivo significa «suspender, abolir o dejar sin efecto una ley o una costumbre», casi siempre por medio de un instrumento normativo. Sin embargo, en su forma pronominal ha terminado por ingresar al uso de capas presumiblemente instruidas de hablantes con el significado de arrogarse, o sea «atribuirse indebidamente alguien o algún cuerpo una atribución», con menoscabo del derecho, el bienestar ajeno o ambos.

Un connotado representante de lo que se da en llamar clase política ofrece una reveladora muestra de este peculiar uso: «Es un deterioro que no se ha interrumpido, sino que por el contrario tiende a agravarse por los propósitos y funciones que se ha “abrogado” la Asamblea Nacional Constituyente...». El mencionado órgano ciertamente se arrogó múltiples y excesivas atribuciones —es la opinión de calificados constitucionalistas— y abrogó lo que le vino en gana en detrimento

de la Asamblea Nacional democráticamente electa en 2015. Pero en cuanto a «abrogarse» a sí mismo, como quien dice en plan de «autosuicidio», el pasaje citado yerra de medio a medio.

Otros especímenes se dejan fácilmente cazar en la abigarrada selva del coloquialismo nacional. Colectivo («conjunto de personas agrupadas en función de comunes intereses») designa por antonomasia en el habla nacional a las organizaciones identificadas con el proyecto político gubernamental. Con el pretexto de promover actividades culturales y ejecutar programas sociales, ejercen al margen de la ley funciones parapoliciales en algunas zonas populares urbanas y agreden a manifestantes opositores. Pero ahora el término ha comenzado a usarse para designar a los integrantes individuales de esas agrupaciones. Así, cuando alguien dice que en un determinado incidente participaron dos o tres colectivos puede estarse refiriendo a dos o tres individuos y no a otros tantos grupos. Análogamente, convoy, para cada vez más hablantes designa no la caravana de vehículos militares sino cada uno de estos.

Tales fenómenos —sin purismo pueden tenerse por impropiedades flagrantes— son sobre todo propios del habla popular. Pero el discurso culto o semiculto de hablantes con formación profesional es también pródigo en ellos. Los noticieros de otros países se refieren a menudo al creciente número de inmigrantes venezolanos que cruzan sus fronteras. La denominación es correcta desde el punto de vista del ámbito receptor. No lo es en cambio cuando periodistas venezolanos, en Venezuela, emplean la misma palabra para referirse a sus cote-

rráneos desplazados, pues los que de aquí salen son emigrantes. Y el éxodo que protagonizan no puede llamarse inmigración cuando los que informan sobre él están en el punto de origen del desplazamiento y no en su destino. ¿Descuido o distracción involuntarios? La frecuencia sugiere ignorancia. Involuntaria, quién sabe.

A esa conclusión tentativa es igualmente difícil no llegar frente a casos como los dos siguientes, pescados al azar en grupos de Whatsapp. En el primero, una de las personas que chatea remite un texto escrito por alguien que dice ser especialista en psicología clínica: «Estimados pacientes, buenos días. El presente es para darles algunas recomendaciones importantes en cuanto a la situación que todos estamos atravesando en nuestro país y que no “exenta” a nadie». El segundo hace referencia a los padecimientos infligidos a la capital del Zulia por perpetradores consabidos: «Si alguien tiene dudas de la vocación destructiva del régimen, solo tiene que darse una vuelta por Maracaibo para que experimente el colosal caos en el que estos forajidos han “sucumbido” a la segunda ciudad del país».

La crisis nacional venezolana es de tal magnitud que cuando se intenta calificarla, para mejor asirla conceptualmente, se experimenta una especie de astenia adjetival, como si ninguna significación totalizante, literal o metafórica, fuera suficiente: crisis integral, sistémica, global, holística, general, metastásica... Vaya uno a saber si distorsiones gramaticales como las reseñadas en último lugar son la sintomatología idiomática de aquella desmesura. Pero ya eso es algo para lo que se necesitaría demasiada «experticia». ■

La **CRISIS** nacional venezolana es de tal magnitud que cuando se intenta calificarla, para mejor asirla conceptualmente, se experimenta una especie de **astenia** adjetival

SOSTENIBILIDAD INTERNA DE LA EMPRESA: ORÍGENES, FORMAS Y RAZONES PARA ADOPTARLA

Para alcanzar objetivos de sostenibilidad interna, las empresas adoptan prácticas orientadas a crear ambiente positivo de trabajo, diversidad, balance entre trabajo y vida personal, y empoderamiento laboral. Se han identificado dos desencadenantes de esta orientación: 1) presiones de actores relevantes y 2) oportunidades de beneficios impulsadas por clientes que valoran estas prácticas.

Pavel Gómez, Carmen Cecilia Torres y José Ramón Padilla

EN LA PRIMERA DÉCADA de este siglo las empresas comenzaron a reportar sistemáticamente sus acciones y políticas sobre sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE), para responder a los crecientes reclamos por externalidades negativas, las amenazas regulatorias y las preocupaciones por el cambio climático. Así, en el año 2000, la empresa petrolera angloholandesa Shell fue la primera gran firma que reportó formalmente su compromiso con la sostenibilidad en términos del triple resultado, que añade a los resultados financieros, las acciones y los desempeños vinculados con asuntos sociales y ambientales (Ortas y Moneva, 2011). Este tipo de reporte sería conocido como las «3 P»: personas (lo social), planeta (el medioambiente) y provecho (el beneficio financiero).

El aspecto social estuvo sesgado hacia temas vinculados con el impacto en comunidades, la creación de empleos socialmente relevantes y similares, y se subestimaba la sostenibilidad interna de la empresa (Jamali y Dirani, 2014). La estridencia del activismo ambientalista, la permanente amenaza regulatoria y la preocupación por los asuntos salariales (derivados de presiones sindicales), todo esto sumado contribuyó a que las empresas vieran durante mucho tiempo los problemas de su gente más cerca de la gerencia de recursos humanos y más lejos de los desafíos de sostenibilidad de largo plazo del negocio. Con el reciente auge de las exigencias de diversidad (géneros y edades) y las necesidades de motivación y compromiso creativo de las personas que requiere la innovación, las empresas comenzaron a redefinir su visión para reconocer el papel clave de la responsabilidad social interna en una estrategia coherente de desarrollo sostenible (Lythreatis y otros, 2019; Mory y otros, 2016; Mostafa y Shen, 2020).

Pavel Gómez, profesor de la Universidad del Desarrollo (Chile). Miembro del International Faculty del IESA. <https://pavelgomez.com>.
Carmen Cecilia Torres, profesora invitada del IESA. @torrescarmencecilia @sustinside.
José Ramón Padilla, coordinador del Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable del IESA.

La sostenibilidad interna de la empresa se refiere a los desafíos que enfrentan las organizaciones para hacer sostenible el ecosistema interno, en el que se articulan las motivaciones y las capacidades de las personas con el objetivo de innovar, crear valor y alimentar ventajas competitivas sostenibles. En el paradigma tradicional, las empresas tenían a ver a sus empleados y colaboradores como un «insumo» más, escasamente diferentes de otros insumos o activos como las máquinas y los programas informáticos. De acuerdo con este paradigma bastaba con ofrecer a las personas un paquete de remuneración competitivo (dada la realidad del mercado laboral más cercano a la empresa), para «comprar» los servicios y las capacidades que requiere el modelo de negocio de la organización. A medida que se hace evidente que las empresas son sistemas complejos cuya supervivencia depende de las capacidades de los individuos que las componen y, sobre todo, de la calidad de las interacciones de estos individuos, cobra valor la visión socialmente sustentable al interior de la empresa (Williams y otros, 2017).

Identificar los elementos que explican la adopción de prácticas de responsabilidad social en la empresa como un medio para alcanzar un posicionamiento sostenible interno (es decir, de cara a los empleados de la empresa), requiere un enfoque que permita entender por qué unas empresas adoptan este tipo de prácticas y otras no. Es necesario un enfoque positivo contrapuesto a las visiones normativas que predicen la adopción de ciertas prácticas y determinado posicionamiento sustentable por sus bondades morales inherentes.

Sostenibilidad interna, responsabilidad social interna y beneficios para las empresas

Según Ebner y Baumgartner (2006), el concepto de RSE constituye la vertiente social del concepto de desarrollo sostenible, que es construido sobre el paradigma de que la empresa debe responder a sus actores relevantes (Freeman, 1984). Este enfoque supone que las prácticas de RSE interna permiten visualizar de la mejor manera posible los mecanismos usados por las organizaciones para alcanzar objetivos de sostenibilidad interna.

Mory y otros (2016) llevaron a cabo una de las primeras investigaciones para definir el concepto de RSE interna y evaluar su relación con el compromiso afectivo de los empleados con la organización. Comenzaron por definir la RSE interna como comportamiento socialmente responsable de una empresa con respecto a sus empleados. Este comportamiento, a su vez, se expresa mediante un conjunto de actividades orientadas a fomentar:

- a. Estabilidad de los empleados.
- b. Ambiente positivo de trabajo.
- c. Adecuado desarrollo de las habilidades de los empleados.
- d. Grado relevante de diversidad.
- e. Balance entre trabajo y vida personal.
- f. Empoderamiento de los empleados.
- g. Participación tangible de los empleados en las distintas actividades de la empresa.

Mory y otros (2016) encontraron que la RSE interna es un mecanismo efectivo para mejorar el compromiso afectivo de los empleados con la organización, después de un análisis que combinó entrevistas en profundidad con expertos, un estudio previo con participación de 386 empleados de una empresa alemana de la industria de la energía renovable y un estudio final con participación de 2.081 empleados de una empresa farmacéutica internacional. En particular, el mecanismo de conexión de los empleados con la organización —logrado mediante prácticas específicas de RSE interna— produce una conexión emocional mucho más valiosa que el compromiso basado en las normas y obligaciones formalmente definidas en contratos y otros documentos formales de la empresa. El análisis de Mory y otros (2016) identificó los factores con mayor contribución a los lazos emocionales de los empleados con la empresa (en este orden): el desarrollo de habilidades, el balance entre trabajo y vida personal, el ambiente de trabajo, la estabilidad del empleo y el empoderamiento de la persona para tomar decisiones concernientes a su trabajo.

Otros estudios han mostrado resultados muy interesantes en relación con prácticas gerenciales directamente vinculadas con la RSE interna y otros aspectos indirectamente relacionados con este concepto. Nagin y otros (2002) investigaron, bajo el paraguas metodológico del «modelo del tramposo racional», cómo unas variaciones experimentalmente inducidas en la supervisión de los empleados de un centro de atención telefónica (*call center*) influían en el comportamiento oportunista de los empleados. Aunque una fracción relevante de los empleados se comportó de manera congruente con lo predicho por el modelo (la conducta tramposa aumenta cuando los empleados perciben que disminuye la supervisión y, por lo tanto, pueden obtener el mismo ingreso a pesar de reducir a cero el esfuerzo), otra fracción de los empleados no explotó la reducción del control directo para su beneficio (no redujo el esfuerzo aun cuando percibía un menor grado de supervisión). Los empleados que hicieron trampa cuando se redujo la supervisión directa tendían a ser los que percibían el compor-

Durante mucho tiempo, las **empresas** vieron los problemas de su gente más cerca de la gerencia de recursos humanos y más lejos de los desafíos de **sostenibilidad** de largo plazo del negocio

Walmart: un caso de respuesta a las presiones de actores relevantes

Walmart es una de las compañías más exitosas del planeta. Tiene cerca de 11.000 tiendas, que reciben más de cien millones de visitas al año, y cuenta con sitios de comercio electrónico en once países. Su facturación global fue 559.000 millones de dólares en 2020. Para poner en perspectiva esa cifra, valga decir que equivale a 2,6 veces las ventas de Amazon en el mismo año y a dos veces el producto interno bruto de Colombia. Para lograr esos resultados, Walmart contrata globalmente a 2,3 millones de trabajadores, lo que la convierte en el mayor empleador del mundo (García, 2021).

Desde sus lejanos inicios en 1962, la empresa declaró que su foco de atención estaría puesto en dos actores clave: consumidores y empleados. Al cuidarlos «el mundo nos dejaría en paz» (Spicer y Lambdin, 2012). Sin embargo, otra fue la realidad.

En 2004 Walmart fue objeto de numerosas denuncias por abuso laboral; entre otras razones, por no respetar el tiempo de descanso de sus trabajadores, ni siquiera para comer o ir al baño. También fue acusada de prácticas discriminatorias por pagar menos a las mujeres y limitar sus opciones de ascenso en la empresa (Baron, 2006). Un año más tarde la empresa enfrentó numerosas demandas judiciales, incluso la mayor demanda colectiva (*class action*) por sexismo de la historia, presentada en nombre de 1,6 millones de mujeres que alegaban discriminación sexual en el trabajo. Si bien la Corte Suprema de Estados Unidos terminó por rechazar la acción judicial en 2011 por no cumplir requisitos formales, la imagen de la empresa había quedado perjudicada (BBC Mundo, 2011).

Walmart no permitía que sus empleados se unieran a sindicatos, lo que desencadenó una campaña en su contra por parte del Sindicato Internacional de Trabajadores de Alimentos y Comercio (United Food and Commercial Workers International Union, UFCW), una organización que agrupa a más de un millón de trabajadores de la industria del comercio al detal en Estados Unidos y Canadá. Por si fuera poco, la empresa enfrentaba también en ese momento presiones de otros actores influyentes, como organizaciones comunales y asociaciones de educadores (Spicer y Lambdin, 2012).

Al mismo tiempo la empresa fue capaz de mostrar otra cara. En 2005, el huracán Katrina devastó las costas del Golfo de México y dejó innumerables pérdidas humanas y materiales. Walmart respondió con celeridad: donó más de 17 millones de dólares en socorro y 3 millones en ropa y alimento, además de dar cobijo a los socorristas en sus instalaciones. Estas acciones ayudaron a mejorar su imagen frente a la comunidad.

Poco después Lee Scott, presidente de Walmart, dio a conocer los ambiciosos objetivos de sostenibilidad de la empresa: «Lograr cero residuos, energía ciento por ciento renovable y vender productos sostenibles». Curiosamente, nada parecido ocurría con la sostenibilidad interna. En contraste con tan loable declaración de compromiso con el ambiente y la capacidad demostrada por la empresa para actuar en auxilio de la comunidad en situaciones extremas, Walmart todavía no mostraba mayor preocupación por sus empleados.

La contradicción fue tan evidente que la empresa decidió emprender estudios internos para medir el grado de disonancia de su discurso. Los estudios revelaron que el 46 por ciento de los hijos de los empleados no tenían plan de atención médica o estaban asociados a Medicaid, un programa estatal para proporcionar atención médica a personas de bajos ingresos (Pfeffer, 2010).

Walmart se vio obligada, en 2005, a mitigar el problema de sostenibilidad interna que se le presentaba. Para ello adopta un nuevo salario mínimo por hora, que viene a ser el doble del promedio observado en el sector de comercio minorista en Estados Unidos, al tiempo que aumenta el número de empleados con cobertura de seguro y extiende este beneficio tanto a su personal fijo como a los contratados eventuales.

Una década más tarde Walmart y su fundación se comprometieron a destinar cien millones de dólares, durante cinco años, para fortalecer las habilidades de sus empleados y crear planes de carrera para el sector. Además, aumentó de nuevo el salario mínimo: diez dólares por hora para todos los trabajadores con antigüedad superior a seis meses, tanto los que trabajaban tiempo completo como los que lo hacían a tiempo parcial. También garantizó aumentar las posibilidades de ascenso y emparejar los aumentos salariales con las nuevas oportunidades gerenciales que iban a aparecer.

En aquel momento Walmart enfrentaba un gran reto: mejorar las habilidades de su fuerza laboral y disminuir la rotación entre los empleados de nivel básico. Dado que la empresa usualmente no limitaba las nuevas contrataciones en función del nivel educativo, tenía la posibilidad de incorporar gran cantidad de empleados locales e inmigrantes con baja preparación. La flexibilidad en sus criterios de contratación ocasionaba una dispersión significativa en el nivel de conocimientos básicos y técnicos de sus trabajadores.

En 2016 la empresa creó un centro de formación nacional en cooperación con escuelas profesionales. El propósito era aumentar las habilidades de los empleados para afrontar desafíos laborales complejos que ocurrieran dentro o fuera de Walmart. Era una manera de propiciar relaciones de largo plazo con los trabajadores y con sus comunidades de procedencia. Actualmente, existen más de 200 centros de formación, que han ofrecido más de dos millones de sesiones de capacitación dirigidas a desarrollar habilidades que permitan aumentar la empleabilidad de los jóvenes (Halkias, 2021).

La experiencia de Walmart muestra cómo una empresa icónica en el uso de modelos intensivos de trabajo se ve obligada por la presión de sus actores relevantes a modificar prácticas que atentan contra el bienestar de sus empleados. Nadie está a salvo hoy de esas presiones, ni las empresas más grandes.

Fuentes: BBC Mundo (2011), García (2021), Halkias (2021), Pfeffer (2010), Spicer y Lambdin (2012).

tamiento del empleador como «injusto» y «poco cuidadoso». Nagin y otros concluyeron que la empatía y la justicia en el trato que los empleados perciben de sus jefes, supervisores y gerentes pueden ocasionar una reducción importante del comportamiento oportunista de los trabajadores.

Otras investigaciones más recientes muestran asociaciones positivas entre las prácticas de RSE interna y factores tales como disposición de los empleados a defender voluntariamente a sus empresas en redes sociales anónimas (Lee, 2021) y desempeño de las empresas (Chapagain, 2021; Giang y Dung, 2021). Es interesante relacionar estos hallazgos con las proposiciones de algunos estudios desde el punto de vista del efecto de la motivación intrínseca en el

esfuerzo de los empleados y colaboradores de una empresa, en contraposición con los típicos patrones de motivación extrínseca: premios y recompensas basadas en salarios, bonos y otras variedades de incentivos monetarios.

Bénabou y Tirole (2003) estudiaron las complementariedades y los choques entre la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, y encontraron que a) el empoderamiento de los empleados siempre incrementa la probabilidad de que realicen un esfuerzo adicional y b) cuando los empleados están sujetos a un seguimiento cercano o vigilancia se refuerza su inferencia psicológica de que sus supervisores no confían en ellos, lo que los mueve a actuar de maneras que validan esa percepción de desconfianza.

Usos estratégicos de la RSE interna: dos enfoques

Es necesario evitar la tentación de ver las prácticas de RSE interna como recetas morales que todas las empresas «deberían» siempre adoptar, y que las que no lo hacen serían miosopes o cortoplacistas. Un enfoque positivo intenta entender las prácticas sustentables que efectivamente existen y, sobre todo, la racionalidad que lleva a las empresas a adoptarlas, en unos casos, y a no adoptarlas, en otros.

Adoptar un conjunto de prácticas de RSE interna implica un costo financiero relevante para una empresa. Enviar señales creíbles del compromiso de la empresa con la estabilidad de los empleados puede implicar la pérdida de oportunidades de ahorro de corto plazo vinculadas, por ejemplo, con la realización intempestiva de sustituciones: desvinculación de algunos empleados para sustituirlos por nuevas incorporaciones que podrían aceptar menores salarios (en contextos de gran inmigración, por ejemplo) o lograr mayor productividad con salarios similares. Aunque las sustituciones por este tipo de razones son comunes en los ambientes laborales de distintas industrias o países, un compromiso creíble con la estabilidad de los empleados puede implicar tanto el costo de oportunidad de realizar cambios (como las sustituciones mencionadas) como desembolsos para equiparar las habilidades de los empleados con las de opciones disponibles en el mercado laboral.

Un compromiso de estabilidad debe ser creíble, y la empresa debe «comprar» esta credibilidad enviando la señal, por ejemplo, de que preferiría invertir en igualar las habilidades de ciertos empleados con las de sus potenciales sustitutos que, por razones demográficas o de rigideces del mercado laboral, estuvieran dispuestos a trabajar por salarios similares o menores. Adicionalmente, adoptar programas de diversidad e inclusión suele tener costos directos derivados del uso de consultores, el entrenamiento de los trabajadores para adecuarlos a los cambios, los potenciales cambios en políticas y los costos de implementación relacionados con la comunicación de los programas de diversidad e inclusión (Morley, 2018).

Puede argumentarse que el compromiso de estabilidad en el empleo puede generar esfuerzos adicionales y sinergias colectivas, basadas en lazos afectivos estables que se traducirían en beneficios para la empresa. Pero estos beneficios implican también ciertos costos. Algo similar podría ocurrir con la adopción de otras prácticas de RSE interna, como la búsqueda de mayor diversidad o el fomento de mayor balance entre trabajo y vida personal de los empleados.

La valoración organizacional de que existen costos, y que quizás a corto plazo algunos no puedan compensarse con las ganancias producidas por mayor motivación y compromiso recíproco de los empleados, implicaría la necesidad de visualizar maneras de asignar estos costos de forma sostenible. Una opción es la cuantificación explícita del costo de

los conflictos micropolíticos o los costos regulatorios que se evitan al adoptar prácticas de RSE interna. Algunas empresas podrían no adoptar estas prácticas, pese a que pudieran parecer moralmente deseables, si el valor presente de los costos de adopción supera el valor presente de los beneficios esperados.

Uso estratégico de la RSE 1: enfrentar conflictos micropolíticos

La profundización de la libertad de prensa en los países democráticos y el consecuente auge del periodismo de investigación contribuyeron a masificar las noticias sobre escándalos ambientales, sociales y de salud provocados por grandes empresas, que parecía no haberse evitado o controlado oportunamente por las instituciones reguladoras de las sociedades democráticas. Esta percepción propició la coordinación de activistas en movimientos sociales cuyo objetivo es emprender acciones directas, reclamos y ataques contra las operaciones y las reputaciones de las empresas, según la creencia de que era insuficiente dejar todo el trabajo en manos de unas instituciones que eran muy lentas o habían sido capturadas por el cabildero de las grandes empresas para limitar el control que pudieran ejercer (Baron, 2001; King y Pearce, 2010).

El enfoque derivado de la consideración de estas presiones micropolíticas puede denominarse «adopción de prácticas de RSE internas dirigidas a reducir el costo o desincentivar un conflicto». Este enfoque abarcaría los casos de empresas que se hayan visto o estén involucradas en conflictos micropolíticos específicos, en los cuales algún actor relevante o coalición de actores hayan desafiado a una empresa en a) la arena de la opinión pública o el sentimiento público, con el objeto de ocasionarle costos (de reputación o caída en ventas) y por esa vía presionarla para que cambie su estrategia de mercado de la manera como estos actores desean; o b) alguna arena formal a la cual los actores acuden para presionar por una decisión jurídica, legal o regulatoria que obligue a la empresa a satisfacer las peticiones de los actores que la enfrentan. En cualquiera de estos dos casos, la empresa puede ver la adopción de prácticas de RSE interna como una manera de evitar o reducir los costos esperados de acciones micropolíticas o extramercado específicas (Baron, 2001).

La cadena de tiendas Walmart es un ejemplo elocuente de una empresa que comienza a transitar el camino hacia la sostenibilidad interna motivada por los embates de acciones micropolíticas que sus actores relevantes han llevado adelante desde el año 2003. Las amenazas regulatorias, los costos reputacionales y el malestar de amplios grupos de trabajadores son elementos que empujan a las empresas hacia el camino de la responsabilidad social interna.

Adoptar un conjunto de prácticas de responsabilidad social interna implica un costo financiero relevante para una empresa

Natura: una empresa guiada por su propósito

Natura & Co es un grupo global de producción de cosméticos de origen brasileño, que incluye a Avon, Natura, The Body Shop y Aesop. Es la cuarta mayor empresa de cosméticos del mundo por cifra de negocio, con una facturación de más de 3.000 millones de dólares en 2019. Al mismo tiempo es la mayor empresa del mundo certificada en el Sistema B y la única empresa B latinoamericana que cotiza en bolsa.

Natura ha hecho del cuidado del ambiente y del respeto a proveedores, clientes y colaboradores una seña de identidad. En palabras de Janice Alves Rodrigues, gerente de Sostenibilidad de la empresa, «desde el principio tenemos un compromiso para garantizar una extracción sostenible de las materias primas de la Amazonia y asegurar un desarrollo económico para proveedores e ingresos dignos a 1,8 millones de consultoras de ventas en América Latina» (Vivan, 2021). Ello le ha servido para ser considerada la marca con mejor reputación empresarial de Brasil, según una encuesta de la consultora española Merco entre empresarios, periodistas y analistas financieros. Natura obtuvo la certificación B Corp en 2014.

Natura se define como una «empresa de relaciones, que prioriza los vínculos genuinos... nuestra misión es acompañar a nuestros colaboradores y colaboradoras desde el inicio de su historia con Natura y durante todo su camino de carrera, logrando su desarrollo integral, promoviendo un buen clima laboral y la búsqueda de propósito y alineamiento con los valores de Natura» (Natura, 2021). La congruencia de la empresa con su propósito declarado se puso a prueba durante la pandemia. En ese difícil trance se tomaron decisiones alineadas con la misión, sin hacer distinciones en el trato que dieron a sus empleados directos, que principalmente brindan soporte administrativo, y a la vasta red de consultoras independientes que integran su sistema de atención comercial.

Lo ocurrido en Chile fue representativo. Lo primero que hizo la empresa fue reorientar la actividad principal de sus fábricas hacia la producción de alcohol y productos de higiene, necesarios para combatir el virus, y dotó por igual a toda su «fuerza de trabajo» de estos nuevos productos sin cobrarles su importe. Por lo que toca directamente a los empleados administrativos, la empresa decidió profundizar el esquema de teletrabajo que venía utilizando: los empleados pasaron de trabajar dos días por semana en sus casas a hacerlo todos los días. En ese momento Natura decide brindar un apoyo adicional a esos colaboradores y les hace llegar equipos y muebles especialmente acondicionados para trabajar desde las casas, al tiempo que les facilita una mejor conexión a Internet.

La empresa decidió también modificar el modelo comercial que venía usando, basado principalmente en ventas directas hechas por consultoras independientes mediante visitas a los clientes. Al comenzar la pandemia impulsó su sistema de ventas en línea, que hasta ese momento tenía una importancia menor en el conjunto de la actividad de la empresa, a fin de que las vendedoras pudieran operar desde sus casas, mientras que Natura asumía la logística de entrega de los productos. De esta forma, las consultoras no tenían que salir a la calle y exponerse al riesgo de contagio. Además, la empresa elevó el monto que pagaba por comisiones en ventas en línea, con el objetivo de igualar los pagos que las colaboradoras recibían por las ventas presenciales.

Este esfuerzo supuso, solamente en Chile, una inversión de más de un millón de dólares, que la empresa asumió enteramente, para el diseño del nuevo modelo comercial y la capacitación de las colaboradoras. Como resultado de estas iniciativas, Natura hizo crecer el negocio y las consultoras incrementaron su ingreso en más de treinta por ciento. De hecho, antes de empezar la pandemia contaba con 75.000 consultoras en Chile, mientras que en julio de 2021 tiene 85.000.

Fuentes: CLA Consulting (2021), Natura (2021), Vivan (2021).

Uso estratégico de la RSE 2: creación de valor asociada con preferencias sustentables

Un segundo enfoque —«adopción de prácticas de RSE internas para abrir oportunidades»— consistiría en ver la adopción como un mecanismo para abrir una ventana de oportunidad, que eventualmente se convertiría en una fuente de beneficios. En este caso, la empresa visualiza o anticipa la existencia de un flujo específico de beneficios, derivados o vinculados con la adopción de determinadas prácticas. Esta anticipación de un flujo de beneficios o ingresos específicos es entonces contabilizada de tal manera que compensa o, eventualmente, supera los costos asociados con la instalación de un conjunto de prácticas específicas de sostenibilidad.

Baron (2010) analiza la autorregulación motivada por preocupaciones morales altruistas. Define la autorregulación como la provisión privada de bienes públicos, que puede tomar formas como la mitigación de una externalidad ambiental, la contribución a un proyecto comunitario o la producción o compra de bienes producidos según esquemas de RSE interna (la empresa incurre en un costo voluntario, y legalmente evitable, para alcanzar mayor diversidad e inclusión, construir un ambiente de trabajo más grato o lograr que los trabajadores se sientan empoderados para tomar decisiones que pueden implicar errores costosos). Imagine el caso de una empresa que incurre en estos costos como parte de su posicionamiento de RSE interna, y vende productos a consumidores que están dispuestos a pagar por estos bienes un precio superior al de sustitutos más baratos (producidos por empresas que no asumen el costo de la autorregulación).

Baron (2013) muestra que pueden ocurrir equilibrios estables entre agentes con este tipo de preferencias morales socialmente responsables, y que estos equilibrios se basan en a) preferencias altruistas reforzadas por el *ethos* de pertenecer a una comunidad o b) la existencia de instituciones capaces de certificar que los agentes efectivamente cumplen el comportamiento publicitado. Un ejemplo de este último caso es el sistema de empresas B, que evalúa y supervisa que los productos de las empresas certificadas cumplan los atributos ofrecidos o promocionados (Romi y otros, 2018). Natura & Co es un buen ejemplo de una empresa que se mueve hacia la sostenibilidad interna motivada por la oportunidad de obtener beneficios, basados en el compromiso mutuo entre la organización y clientes y colaboradores que valoran el posicionamiento auténticamente sostenible.

De la intención a la práctica

La adopción de prácticas de RSE internas requerirá el concierto de estrategias claramente orientadas, habilidades de liderazgo y prácticas gerenciales específicas. Huselid, Becker y Beatty (2005) señalan que el vínculo entre la gerencia estratégica de recursos humanos y los objetivos para el desarrollo sostenible se percibe como «medio para un fin», pues esta área dirige y controla la gestión de las capacidades y habilidades humanas.

Cuatro prácticas gerenciales específicas son clave en el viaje de la sostenibilidad interna:

1. Apoyo y acompañamiento del trabajo en equipo, que mejora la comunicación y la transferencia de conocimiento, la percepción de pertenencia a la organización (aun cuando el trabajo es remoto), la eficiencia y la innovación.
2. Formación, mediante la implementación de programas de reciclaje (*reskilling*) y perfeccionamiento (*upskilling*), tanto en las áreas organizativas como en prácticas sosten-

- nibles que favorezcan la actualización y la propensión a la transformación y la creación disruptiva.
3. Coordinación y participación de los empleados para la integración de esfuerzos y la adopción de acciones ágiles, que permitan responder con celeridad a las necesidades de consumidores y empleados.
 4. Prácticas novedosas de incentivos que rompan los esquemas tradicionales, se diseñen por segmentos y necesidades de los empleados, y complementen los elementos tradicionales basados en incentivos monetarios (motivación extrínseca) con factores que promuevan la motivación intrínseca (como el empoderamiento de los empleados y una cultura de experimentación acotada y aprendizaje de errores).

La formación, la coordinación, la participación y los incentivos tienen un impacto directo en la sostenibilidad interna, y el trabajo en equipo tiene un impacto positivo en la implementación de las prácticas de sostenibilidad interna (Longoni, Golini, y Cagliano, 2014).

En la adopción de culturas y prácticas de sostenibilidad interna convergen factores relacionados con preferencias de los emprendedores y líderes empresariales, elementos de respuesta estratégica a desafíos de actores que juegan duro en el contexto micropolítico de la empresa y factores vinculados con el posicionamiento sustentable que busca abrir oportunidades de realimentación positiva con los consumidores. La elección de esta ruta de sostenibilidad requiere la consideración explícita de costos y beneficios esperados de la instalación de determinadas prácticas de RSE interna. Aunque se han documentado mecanismos que vinculan este tipo de prácticas con beneficios específicos y palpables para las empresas, es importante considerar que la existencia de costos relevantes puede explicar muchos casos de no adopción, pese a que los accionistas puedan apreciar el valor moral de este tipo de prácticas.

Un elemento que explica diferentes grados de adopción de estas prácticas se basa en el punto de vista de la complejidad: es razonable esperar bajas tasas de adopción iniciales y una aceleración posterior a medida que aumenta la proporción de empresas que las usan dentro de una «población» determinada. La realimentación positiva implica que el beneficio socialmente percibido de estas prácticas no crece de manera lineal, sino más bien exponencial cuando se supera cierto umbral.

El deseo o la intención no son por sí solos suficientes para la adopción de estas prácticas y el tránsito efectivo hacia la sostenibilidad interna de la empresa. Es necesario vincular la estrategia de mercado, la estrategia extramercado (o micropolítica), el compromiso de los líderes y la replicación coordinada entre las personas de una organización. De aquí emerge la importancia del compromiso de la gerencia de recursos humanos, o de personas, para la adopción exitosa de una cultura de sostenibilidad interna. 

REFERENCIAS

- Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>
- Baron, D. P. (2006). Wal-Mart: Nonmarket pressure and reputation risk (A). Case No. P52A. Stanford Graduate School of Business. <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/wal-mart-nonmarket-pressure-reputation-risk>
- Baron, D. P. (2010). Morally motivated self-regulation. *The American Economic Review*, 100(4), 1299-1329. <https://doi.org/10.1257/aer.100.4.1299>
- Baron, D. P. (2013). *Business and its environment*. Pearson.
- Bénabou, R. y Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *Review of Economic Studies*, 70(3), 489-520. <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00253>
- Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., Rani, U. y Silberman, M. (2019). *Las plataformas digitales y el futuro del trabajo: Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_684183/lang-es/index.htm
- Chapagain, B. R. (2021). The effects of internal, external and aggregated CSR practices on the firm's reputation and profitability. *Rajagiri Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/RMJ-12-2020-0070>
- CLA Consulting (2021, 9 de julio). *Propósito, pandemia y la capacidad de resiliencia en las organizaciones. Pulso Propósito* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=5NtwCqHfXm4&utm_medium=email&_hsmi=139333454&_hsenc=p2ANqtz-GkFl-p6dVt5AhlQIUmqCiqwrH0A8hxpdp4WOPQsuJjs-iMcax68SLK1r-3VKINbc8p5AOlyvWGPcF2QZm-P0WNgtHeqRuHsPYQ9kr-8mVWH2feH0&rutm_content=139333454&rutm_source=hs_email
- Ebner, D. y Baumgartner, R. J. (2006, 4-5 de septiembre). *The relationship between sustainable development and corporate social responsibility*. Corporate Responsibility Research Conference 2006, Dublin, Ireland. https://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- García, J. (2021, 22 de abril). Quiénes dominan el «retail» mundial: Amazon primer rival de Walmart por la pandemia. *El País*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/21/companias/1619021250_441881.html
- Giang, H. T. T. y Dung, L. T. (2021). The effect of internal corporate social responsibility practices on firm performance: The mediating role of employee intrapreneurial behaviour. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00473-w>
- Halkias, M. (2021, 9 de junio). Walmart offers classes to the public to help "increase upward mobility". *The Dallas Morning News*. <https://www.dallasnews.com/business/retail/2021/06/09/walmart-offers-classes-to-the-public-to-help-increase-upward-mobility/>
- Huselid, M. A., Becker, B. E. y Beatty, R. W. (2005). *The Workforce Scorecard: managing human capital to execute strategy*. Harvard Business School Press.
- Jamali, D. y Dirani, A. (2014). Synergies of CSR and diversity management: A converging agenda. En M. Karata -Ozkan, K. Nicolopoulou y M. F. Özbilgin (Eds.). *Corporate social responsibility and human resource management: A diversity perspective* (pp. 51-65). Edward Elgar.
- King, B. y Pearce, N. (2010). The contentiousness of markets: Politics, social movements, and institutional change in markets. *Annual Review of Sociology*, 36(1), 249-267. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102606>
- Lee, Y. (2021). Bridging employee advocacy in anonymous social media and internal corporate social responsibility (CSR). *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2020-0101>
- Longoni, A., Golini, R. y Cagliano, R. (2014). The role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. *International Journal of Production Economics*, 147, 146-160. doi: 10.1016/j.ijpe.2013.09.009
- Lythreitis, S., Mostafa, A. M. S. y Wang, X. (2019). Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 635-650. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3557-8>
- Morley, T. (2018). Making the business case for diversity and inclusion. *Strategic HR Review*, 17(1), 58-60. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0068>
- Mory, L. B., Wirtza, W. y Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393-1425. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072103>
- Mostafa, A. M. S. y Shen, J. (2020). Ethical leadership, internal CSR, organisational engagement and organisational workplace deviance. *Evidence-based HRM*, 8(1), 113-127. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2019-0026>
- Nagin, D. S., Rebitzer, J. B., Sanders, S. y Taylor, L. J. (2002). Monitoring, motivation, and management: The determinants of opportunistic behavior in a field experiment. *The American Economic Review*, 92(4), 850-873. <https://doi.org/10.1257/00028280260344498>
- Natura (2021). Trabaja con nosotros. <https://www.natura.cl/la-natura/trabaja-con-nosotros>
- Ortas, E. y Moneva, J. M. (2011). Origins and development of sustainability reporting: Analysis of the Latin American context. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 5(2), 16-37. <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851327006.pdf>
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45. <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>
- Romi, A., Cook, K. A. y Dixon-Fowler, H. R. (2018). The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(4), 392-421. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2016-0097>
- Spicer, A. y Lambdin, L. (2012). Walmart's sustainability journey: Lee Scott's founding vision. Wal-Mart Sustainability Case Project. Scholar Works, University of Arkansas. <https://scholarworks.uark.edu/schmtwscpl>
- Vivan, D. (2021). Cómo la certificación Sistema B volvió a Natura más sostenible. Believe Earth. <https://believe.earth/es/como-la-certificacion-sistema-b-volvio-a-natura-mas-sostenible/>
- Williams, A., Kennedy, S., Philipp, F. y Whiteman, G. (2017). Systems thinking: A review of sustainability management research. *Journal of Cleaner Production*, 148, 866-881. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.002>

MÁS ALLÁ DEL TRABAJO DECENTE

Hoy se exige no solo trabajo decente, sino también empresa decente. Las empresas deben relacionarse con sus trabajadores con perspectiva de largo plazo y ocuparse de su salud, educación y bienestar. Es un imperativo moral, pero también le conviene a las empresas, porque promueve el compromiso, el desempeño y la productividad de sus colaboradores.

José Ramón Padilla, Carmen Cecilia Torres y Pavel Gómez

LA NOCIÓN DE EMPRESA orientada únicamente hacia la rentabilidad ha cambiado, para dar paso a la de organización que centra sus actividades en aportar beneficios a sus actores relevantes. Estas empresas crean, desarrollan y mantienen relaciones de largo plazo, mediante agendas que privilegian prácticas de negocios más éticas y alinean la sostenibilidad social y ambiental con sus propósitos. Las empresas con agendas sostenibles crean valor con base en dos premisas: «hacer el bien» (solucionar problemas sociales y ambientales) y «hacerlo bien» (obtener rentabilidad).

El 69 por ciento de las empresas han conectado sus actividades de negocios a los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, de acuerdo con una encuesta hecha por la empresa KPMG (2020) entre 5.200 empresas en 52 países. Los más relevantes de estos objetivos son 1) trabajo decente y crecimiento económico, 2) acción por el clima, y 3) consumo y producción responsables. De estos, el 72 por ciento de las empresas encuestadas declaró a trabajo decente y crecimiento económico como el más importante.

¿Qué es una empresa decente?

Una empresa decente, que ha adoptado prácticas de sostenibilidad social, tiene un propósito trascendente y vocación de largo plazo, está comprometida con la eficiencia y la productividad, se preocupa por la salud, la educación y el bienestar de su gente y la sociedad, y atiende a sus accionistas, así como a sus empleados, proveedores y clientes. Adicionalmente, esta empresa cumple las obligaciones legales, incluso las que pudieran reducir la utilidad del negocio. Es, en consecuencia, una empresa que propicia el bienestar y la prosperidad de sus empleados actuales y futuros.

José Ramón Padilla, coordinador del Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable del IESA.
Carmen Cecilia Torres, profesora invitada del IESA. @torrescarmencecilia @sustinside.
Pavel Gómez, profesor de la Universidad del Desarrollo (Chile). Miembro del International Faculty del IESA. <https://pavelgomez.com>

Las prácticas sostenibles pueden clasificarse en operacionales y gerenciales (Chams y García-Blandón, 2019). Las primeras se traducen en la adopción de políticas de salud y seguridad en el trabajo, estabilidad en la relación con los colaboradores, respeto a los mínimos legales en cuanto a salarios y beneficios, fomento de la formación, diálogo y participación; todo ello con el propósito de tener empleados prósperos. Por lo que toca a las prácticas gerenciales, para apuntalar la sostenibilidad interna las empresas necesitan fomentar el trabajo en equipo, invertir en la formación de sus colaboradores, propiciar la participación de los empleados en las decisiones y adoptar políticas de incentivos diseñadas en función de las necesidades de los empleados.

En la gestión de recursos humanos de las organizaciones que operan en entornos digitales, donde la división vida-trabajo no tiene límites claros, debe sumarse a las cuatro prácticas gerenciales señaladas el manejo del estrés. Es vital que brinden soporte emocional y psicológico para gestionar las alteraciones producidas por el estrés laboral de los colaboradores y de su entorno familiar.

Trabajo decente: desafíos contemporáneos

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el trabajo decente como el «trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social» (OIT, 1999: 4). El concepto se funda en una serie de normas internacionales del trabajo, que consagran derechos universales como la abolición del trabajo forzoso y el trabajo infantil, la libertad sindical, el derecho de sindicación y la negociación colectiva.

Un desafío contemporáneo es conciliar estos derechos — concebidos frente al modelo de organización empresarial que emergió de la Revolución Industrial, en el cual la mayoría de los trabajadores formaban parte de una nómina, tenían un espacio y unas obligaciones comunes de horario laboral, con cargas de trabajo y expectativas de desempeño estandarizados—, con las condiciones derivadas del modelo de empresa que emerge con la revolución digital —que flexibiliza y otorga autonomía a los colaboradores para elegir su dedicación, con evaluaciones de desempeño instantáneamente generadas por los usuarios del servicio y posibilidades para evaluar el trato recibido de los usuarios, y con espacio para conciliar varios tipos de trabajo, como ocurre en los casos de plataformas tales como Uber, Lyft, Pedidos Ya, Rappi y DiDi, entre otras—.

Este no es un fenómeno marginal. Se ha calculado que existen en el mundo 163 millones de trabajadores registrados en plataformas de trabajo digital y se espera que esta cifra crezca exponencialmente en los próximos años (Kässi y otros, 2021). En América Latina, según una encuesta de CAF-banco de desarrollo de América Latina (2020), en el

año 2019 alrededor del 16 por ciento de la fuerza laboral trabajaba para plataformas digitales, porcentaje aún mayor en localidades como Ciudad de Panamá (23 por ciento), Bogotá (20 por ciento) y Quito (19 por ciento).

En las plataformas digitales la relación entre quien realiza el trabajo y la empresa que lo contrata se difumina notablemente. Ello es así bien en su variante colaborativa (*crowdwork*) (Clickworker, Upwork, AMT, etc.) —en la cual el trabajo se terceriza mediante convocatorias abiertas a una audiencia geográficamente dispersa—, o bien en su variante más popular de aplicaciones móviles con geolocalización —en las que el trabajo se asigna a individuos situados en zonas geográficas específicas (Uber, AirBnb, Rapid, etc.)—.

¿Son acaso estas plataformas digitales nuevas variantes de antiguas modalidades laborales que se sirven de la tecnología como mecanismo de intermediación entre oferentes y demandantes de un servicio? No está claro si quienes laboran en plataformas digitales deben considerarse trabajadores en el sentido convencional y legal del término. Es esta una discusión compleja y no resuelta, como muestra el caso reciente de Uber en el Reino Unido, donde la Suprema Corte dictaminó que sus conductores son empleados convencionales, con salario mínimo, vacaciones y un plan de pensiones por definir. En tal sentido, Cesar Carballo (2020) explica que en los modelos de negocio imperantes en las plataformas digitales la autonomía de quienes prestan servicios es apenas una ilusión, pues no cuentan con clientela propia, no pueden fijar la tarifa con la que trabajan ni tienen incidencia alguna en las estrategias comerciales o de mercadeo de la plataforma, lo cual avalaría la tesis de que son relaciones laborales encubiertas.

Se ha dicho también que el crecimiento de estas modalidades laborales refleja la normalización de las que en el pasado se consideraban malas condiciones de trabajo (Myhill y otros, 2021). Al menos un 62 por ciento de los estadounidenses que trabajaba en la economía transitoria (*gig*) prefería tener un trabajo permanente, y esta preferencia era mucho más intensa entre inmigrantes y afroamericanos, según una encuesta realizada por la empresa McKinsey (Dua y otros, 2021). Ahora bien, otro estudio de McKinsey (Lund y otros, 2020), basado en entrevistas con 800 ejecutivos representantes de una amplia gama de empresas de ocho países, reportó que el setenta por ciento de los consultados planeaba aumentar el número de contratados temporales, de acuerdo con la percepción de que los trabajadores prefieren la flexibilidad ofrecida por este tipo de contrataciones.

El reto consiste, entonces, en armonizar el concepto de trabajo decente con los nuevos modelos de negocios, de manera de aprovechar las oportunidades que estos crean mientras se garantizan condiciones para los más débiles de la ecuación. Esto requiere desarrollar instituciones que propicien el trabajo decente sin socavar las oportunidades que

Nada impide que una empresa operadora de una plataforma digital se ocupe del mejoramiento profesional de quienes trabajan para ella

Propuestas de la OIT para garantizar el trabajo decente en las plataformas digitales

1. Otorgar un estatus adecuado a los trabajadores.
2. Permitir a este tipo de trabajadores que ejerzan sus derechos a la libertad sindical y a la negociación colectiva.
3. Garantizar el salario mínimo vigente en el país de residencia de los trabajadores.
4. Garantizar la transparencia en los pagos y las comisiones cobradas por las plataformas.
5. Garantizar que los trabajadores puedan rechazar tareas.
6. Cubrir los costos por el trabajo perdido a causa de problemas técnicos en la plataforma.
7. Adoptar reglas estrictas y justas en materia de ausencia de pagos.
8. Garantizar que los términos de servicio estén redactados de manera clara y concisa.
9. Informar a los trabajadores de las razones de las evaluaciones negativas que reciben.
10. Adoptar y aplicar códigos de conducta claros para todos los usuarios de la plataforma.
11. Garantizar que los trabajadores puedan apelar una ausencia de pago, evaluaciones negativas, resultados de pruebas de calificaciones, acusaciones de infracciones del código de conducta y suspensiones de cuentas.
12. Crear sistemas para la evaluación de los clientes que sean tan exhaustivos como los de evaluación de los trabajadores.
13. Garantizar que las instrucciones sean claras y que sean validadas antes de publicar cualquier trabajo.
14. Permitir a los trabajadores que puedan consultar y exportar su historial y trabajos de forma legible por humanos y máquinas.
15. Permitir a los trabajadores que establezcan una relación laboral con el cliente fuera de la plataforma sin tener que pagar una tasa desproporcionada.
16. Garantizar que los clientes y los operadores de plataformas respondan de manera rápida, educada y sustantiva a las comunicaciones de los trabajadores.
17. Informar a los trabajadores sobre la identidad de sus clientes y el objetivo de las tareas.
18. Indicar claramente y de manera estandarizada las tareas que puedan acarrear un estrés psicológico o que puedan generar daño a sus colaboradores.

Fuente: Berg y otros (2019).

los nuevos modelos de negocio crean para clientes y prestadores de servicios.

Una empresa que quiera ser decente, aunque opere en el mundo de las plataformas digitales, debe «hacerse cargo» de quienes, con su trabajo, hacen viable su modelo de negocio. Más allá de la discusión sobre la naturaleza jurídica de la relación entre la empresa y quienes prestan el servicio —incluso si se supone que estos no fuesen trabajadores en el sentido legal del término—, nada impide que una empresa operadora de una plataforma digital se ocupe del mejoramiento profesional de quienes trabajan para ella, desarrolle relaciones de largo plazo o al menos duraderas con sus colaboradores, no discrimine en el acceso a los trabajos o en su compensación en función de sexo, raza o condición social. Eso es lo que haría una empresa decente.

Si la traducción de los principios que inspiran a una empresa decente resultara etérea en el mundo de las plataformas

digitales, podría ser de ayuda para su «aterrijaje» una guía elaborada por la OIT (Berg y otros, 2019), que contiene algunas recomendaciones específicas. Conviene reiterar que la adopción de medidas decentes de relación con los trabajadores, incluso en el caso de formas no convencionales de prestación de servicio, se justifica no solo por consideraciones morales. También puede ser conveniente para la empresa, porque se traduce en mejor clima organizacional y en mayor desempeño, como lo ilustra el caso de Natura & Co. En efecto, esta empresa logró, en medio de la pandemia, aumentar su facturación y su red comercial gracias a una serie de medidas que apuntalaron la sostenibilidad interna e incrementaron el compromiso de los colaboradores con la empresa.

Existen muchas oportunidades para actuar con rapidez ante la nueva realidad del trabajo. Las empresas necesitan desempeñar un papel activo y emprender acciones apegadas a la justicia y a la equidad. La sostenibilidad y el trabajo decente son conceptos performativos (Hallin y otros, 2020); es decir, adquieren significado con su realización. Por ello, la acción diaria de las empresas y sus empleados en la construcción de una narrativa positiva abonará el camino de la sostenibilidad y hará de ella un valor central en las organizaciones y en los gobiernos.

No es poco lo que está en juego. De hecho, la gestión que las empresas hagan de estos temas tiene incidencia directa en la consecución de seis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (Chams y García-Blandón, 2019): 3 (salud y bienestar), 5 (igualdad de género), 8 (trabajo decente y crecimiento económico), 10 (reducción de la desigualdad), 12 (consumo y producción responsables) y 17 (aplicación y revitalización de las alianzas mundiales). **■**

REFERENCIAS

- Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., Rani, U. y Silberman, M. (2019). *Las plataformas digitales y el futuro del trabajo: cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital*. Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_684183.pdf
- CAF (2020). ECAF 2019: *Percepciones de los latinoamericanos sobre los sistemas de pensiones, salud y cuidados y el avance tecnológico en el mercado laboral*. Scioteca. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1646>
- Carballo, C. (2020). Trabajo mediante plataformas: El espejismo de la autonomía. *Revista Jurídica del Trabajo*, 1(1), 146-164. <http://revistajuridicadeltrabajo.com/index.php/rjt/article/view/9>
- Chams, N., García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Dua, A., Ellingrud, K., Lazar, M., Luby, R., Petric, M., Ulyett, A. y van Aken, T. (2021). *Unequal America: Ten insights on the state of economic opportunity*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/about-us/covid-response-center/inclusive-economy/unequal-america-ten-insights-on-the-state-of-economic-opportunity>
- Hallin, A., Karrbom-Gustavsson, T. y Dobers, P. (2020). Transition towards and of sustainability: Understanding sustainability as performative. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1948-1957. <https://doi.org/10.1002/bse.2726>
- Kässi, O., Lehdonvirta, V. y Stephany, F. (2021). How many online workers are there in the world? A data driven assessment. *Open Research Europe* 2021, 1:53, 1-20. <https://doi.org/10.12688/openreseurope.13639.1>
- KPMG (2020). *The time has come: The KPMG survey of sustainability reporting 2020*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>
- Lund, S., Cheng, W-L., Dua, A., de Smet, A., Robinson, O. y Sanghvi, S. (2020). *What 800 executives envision for the postpandemic workforce*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>
- Myhill, K., Richards, J. y Sang, K. (2021). Job quality, fair work and gig work: The lived experience of gig workers. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1867612>
- OIT (1999). *Trabajo decente. Memoria del director general a la 87ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-1.htm>

LAS MARCAS COMO AGENTES DE CAMBIO

Gustavo Manrique Salas

Las marcas desempeñan un papel fundamental en la sociedad. No solo constituyen la identidad de un producto o servicio: también modelan conductas, promueven estilos de vida, crean tendencias y pueden mejorar las vidas de las personas.

ES PROBABLE QUE USTED ESTÉ EXPUESTO consciente o inconscientemente al poder de las marcas. Basta con hacer una rápida evaluación de un día de su vida —la visita a un supermercado y sus decisiones de compra, el partido de fútbol de su equipo preferido con su patrocinador oficial en el dorso de la camiseta que también viste con orgullo o aquella pieza publicitaria que tanto le emocionó por su creatividad— para comprender que las marcas están en su vida y usted les da vida a esas marcas.

Una marca es la promesa de una experiencia (esa es la mejor definición). Pero la forma como las marcas se desarrollan en el mercado y crean esas experiencias ha cambiado y la sociedad también lo ha hecho. En un raro juego de palabras, las marcas no son lo que son, son lo que significan para las personas, y eso constituye el corazón del mercadeo actual.

Las expectativas sociales con respecto a las marcas han cambiado. Se espera mucho más de ellas que identificar un producto o servicio: se espera que sean agentes de cambio positivo. Pero lograr que una marca sea un real y positivo agente de cambio surge de una firme creencia en su poder transformador. No se decreta ni se compra con dinero. Tiene que ver con el liderazgo de quienes dirigen el negocio, la cultura corporativa que construyen y su capacidad para comprender su papel y el espíritu de su tiempo.

La ventaja competitiva de una marca está en la filosofía, no en la estrategia. La cosmovisión —manera de ver e interpretar el mundo— de las empresas es cada vez más importante. Sobre esta base deben tomar sus decisiones acerca de su vinculación —y la de sus marcas— con el mercado y la sociedad.

Un propósito tangible

El propósito está de moda. Hasta Will Smith, en la exitosa película *Belleza inesperada* (2016), ofrece un sólido argumento de su importancia al parafrasear al gurú Simon Sinek. En una de las primeras escenas les decía a un grupo de publicistas: «Encontremos el porqué».

Todos hablan del porqué, pero falta insistir en que no es un artilugio de mercadeo. Es la estrategia misma descrita en una frase, sin tanta discusión de presupuestos, análisis de las fuerzas de Porter, matrices FODA o proyecciones de mercado. Es filosofía pura y dura, es la esencia estratégica del negocio, la razón de ser de la marca, de la cual se deriva todo lo demás.

Gustavo Manrique Salas, socio de la consultora Stratego y profesor invitado del IESA.

El propósito transfiere a las empresas y sus marcas un papel trascendente, más allá de producir riqueza. Esto significa que pueden contribuir a construir un mundo mejor. Su alcance es la sociedad en su conjunto, no solo su mercado, y deben asumir el compromiso de ser parte de la solución de los desafíos sociales, ambientales y económicos actuales.

Según un sondeo realizado en el mes de mayo de 2020 por IESA Panamá y la consultora en comunicación Stratego, con más de 500 personas en la Ciudad del Saber, el 91 por

Las expectativas sociales con respecto a las marcas han cambiado. Se espera mucho más de ellas que identificar un producto o servicio: se espera que sean agentes de cambio positivo

ciento de los participantes consideró necesario replantear el propósito de su organización, en función de las expectativas sociales actuales y futuras sobre el desempeño empresarial y las marcas. Un informe de la consultora Accenture (*Generation Purpose from fidelity to future value*, 2020) revela que las generaciones Y y Z superan en número a todas las demás generaciones en todo el mundo y han sido categorizadas como generaciones P (propósito). Se avecina, por lo tanto, un cambio sustancial del valor que se ofrece al consumidor y una expectativa distinta de la que se tenía de las marcas en el pasado reciente. Las nuevas generaciones valoran más el propósito, y utilizarán su influencia y su poder adquisitivo para demostrarlo.

El informe de Accenture agrega que el propósito de una marca —o su ausencia— afecta enormemente el comportamiento del consumidor y el ingreso de la empresa. El propósito cobra especial importancia para los consumidores al decidir si abandonan o siguen comprando sus marcas habituales. Las oportunidades y los riesgos son tan grandes que las empresas no pueden permitirse ignorarlos.

El informe también destaca que, a medida que transcurre esta década, la mayoría de las preguntas girarán en torno a la resiliencia humana y empresarial, y su intersección con el propósito: ¿por qué existe tu empresa? ¿Cómo contribuye al desarrollo social, económico y ambiental? ¿Es tu cadena de suministro segura y ética? ¿Cómo está cambiando el «contrato» entre las empresas y la sociedad y en qué áreas la covid-19 ha acelerado ese cambio?

Las expectativas que mueven el negocio

«Cuando salgamos de esta tormenta no seremos las mismas personas que entramos en ella. De eso se trata la tormenta», escribió Haruki Murakami en su novela *Kafka en la orilla*. Esta frase describe claramente el impacto que ha tenido la crisis actual en las personas y todo lo que han aprendido en esta difícil situación. No serán las mismas: serán mejores, más fuertes y resilientes, más ágiles y adaptables al cambio. En el caso del mundo empresarial ocurre lo mismo. Las empresas que salgan de esta crisis no serán las mismas y su contexto competitivo tampoco.

El éxito de las marcas requiere una clara comprensión de las expectativas sociales y una nueva relación con el entorno. Esto implica inevitablemente adoptar una posición frente al cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el papel de la mujer, el respeto a la diversidad, la desigualdad y la pobreza creciente, los problemas de acceso a agua po-

table, la educación y la transparencia en los negocios; entre otros temas de interés colectivo. La inacción de las marcas frente a estos temas es poco estratégica, en comparación con las que sí participan para producir un impacto favorable en su entorno y obtienen como retorno mayores oportunidades de negocios, la admiración de sus audiencias y el respaldo de los clientes y consumidores.

La nueva era de las marcas impone como contexto de relaciones no solo consumidores o clientes sino la sociedad en general. Es una transición de «empresa a empresa» (B2B, en inglés) y «empresa a consumidor» (B2C) a «empresa a sociedad» (B2S). La sociedad es ahora una gran audiencia y el propósito de la marca es ser catalizador de la experiencia y gran conector. Por ello, el concepto de expectativas sociales es tan importante en la actualidad: de ellas se deriva un marco de relaciones entre la empresa y sus grupos de interés que debe ser considerado desde el plan de negocios hasta la estrategia de reputación y comunicación.

La carta de Larry Fink, fundador de BlackRock, dirigida a sus directores en el año 2019 está más vigente que nunca. BlackRock es una de las empresas de gestión de activos más grandes del mundo y en la carta —titulada «Propósito y rentabilidad»— Fink expresa:

La sociedad está esperando cada vez más que las compañías tanto públicas como privadas, aborden asuntos sociales y económicos apremiantes. Estos asuntos van desde la protección del medioambiente hasta la eliminación de la desigualdad de género y racial, entre otros... las empresas que ignoran su propósito y estas responsabilidades no alcanzan el éxito.

Las empresas que no comprenden el cambio que ha experimentado la sociedad en los últimos años, y prestan poca atención a las expectativas sociales sobre las marcas, están sujetas a fuertes presiones y continuas situaciones de crisis, debido a los efectos de grupos de presión, crecientes regulaciones y democratización de la comunicación masiva.

Sostenible o desapareces

El informe de la empresa Deloitte, titulado *Climate check: business views on environmental sustainability* (2021), recoge las opiniones de 750 ejecutivos de grandes empresas sobre el impacto que ha tenido la pandemia en las inversiones en materia de sostenibilidad. Más del sesenta por ciento de los ejecutivos apoyan la adopción de medidas inmediatas en materia de cambio climático. Como resultado de sus esfuerzos de sostenibilidad ambiental, las empresas dicen que la satisfacción de sus clientes ha mejorado y ven un mayor impacto medible en el medioambiente. También observan efectos positivos de la inversión en sostenibilidad: mejor reconocimiento de marca y mejora en la reputación, así como mejoras en la contratación y la moral de los empleados.

Los esfuerzos de sostenibilidad ambiental se están convirtiendo en principios básicos de la cultura organizacional y la identidad de marca. La rentabilidad y el crecimiento de los ingresos también se encuentran entre los resultados positivos importantes que las organizaciones están experimentando por sus esfuerzos de sostenibilidad. Casi la mitad de las empresas han visto mejorar sus indicadores financieros gracias a estas iniciativas.

Las iniciativas de sostenibilidad ambiental están siendo impulsadas principalmente por la presión de las partes interesadas. Las exigencias de los inversionistas se convirtieron

en el principal factor motivador de estos esfuerzos. El activismo también es fuente de impulso, pues los empleados y los defensores externos exigen mayor acción climática de las empresas. Pero, pese a ello, el 65 por ciento de los ejecutivos ha confesado que sus empresas necesitarán recortar las iniciativas de sostenibilidad ambiental debido a la pandemia.

El futuro de las empresas depende de la sostenibilidad: las que no avancen en este sentido estarán fuera del juego. Michele Parmelee, directora de Deloitte, lee las estadísticas de la siguiente manera: «Creemos que está relacionado con lo que llamamos pensamiento a corto plazo... Podríamos pensar que es una ralentización temporal y necesaria» (Ward, 2021). Esta visión puede costarle mucho a las marcas en materia de reputación y de mercado si no reaccionan oportunamente para retomar su hoja de ruta verde, aunque en la actualidad la presión para retener a los empleados y cuidar la rentabilidad es inescapable.

Las tres principales acciones en las que se enfocan las empresas en materia de acción climática son: iniciativas de política pública, estímulo a los proveedores para que cumplan los criterios de sostenibilidad y uso de materiales más sostenibles.

Activismo, no oportunismo

Las marcas enfrentan hoy un gran desafío y necesitan alinear sus valores con las expectativas de la sociedad. Aunque algunos consideran una moda el activismo de las marcas, lo cierto es que la sociedad y muchos consumidores esperan de las marcas un papel más enérgico para combatir las injusticias sociales, compromiso ambiental y coherencia con su propósito y sus valores. La puerta que abrió Nike en materia de activismo, al brindar un notable apoyo al jugador de fútbol americano Colin Kaepernick, ha quedado abierta y el activismo de las marcas también se ha afianzado como una práctica relevante.

El año 2020 fue explosivo. El asesinato de George Floyd activó un movimiento único en la historia del mercadeo. Unas 160 grandes marcas se unieron al movimiento *Stop hate for profit*, para imponer un boicot publicitario contra Facebook, como respuesta a su falta de compromiso para controlar la circulación de mensajes y discursos de odio en la red social más grande del mundo. En otro ámbito, General Motors la lidera la primera mujer presidente de una gran empresa automotriz, Mary Barra, lo que la convierte en la empresa líder en equidad de género del planeta y está revolucionando el futuro de la industria.

Por su parte Savage X Fenty rompió los estereotipos de la hasta ahora insuperable Victoria Secret y creó un entorno inclusivo y respetuoso para todas las mujeres. L'Oréal se ha comprometido a emprender una importante transformación de sus procesos de investigación y desarrollo, mediante un enfoque basado en las ecociencias, para ofrecer a los consumidores productos cada vez más eficaces, seguros y respetuosos con el ambiente. En concreto, para 2030, el 95 por ciento de sus ingredientes provendrán de fuentes vegetales renovables, minerales abundantes o procesos circulares, y el ciento por ciento de las fórmulas serán respetuosas con el entorno acuático.

Microsoft también avanza rápidamente hacia una nueva economía sostenible. Uno de los compromisos más importantes de la compañía es convertirse en una empresa *carbon negative*, un plan para reducir y eliminar su huella de carbono en 2030, y para 2050 habrá eliminado del medioambiente más carbono del que ha emitido en toda su historia, desde su fundación en 1975.

Procter & Gamble (P&G) ha anunciado su compromiso de neutralizar sus emisiones de carbono para el año 2030. Con este anuncio, la compañía refuerza su estrategia de sostenibilidad con la ampliación de sus compromisos ambientales, en una década clave para la acción climática. Para ello, P&G priorizará la compra de electricidad procedente de fuentes renovables. Pero el 85 por ciento de las emisiones de categoría 3 de la compañía ocurre en la fase de consumo: cada día sus marcas llegan a 5.000 millones de consumidores y este alcance implica la responsabilidad de ofrecer a los consumidores la posibilidad de reducir sus huellas de carbono con productos diseñados para ayudar a ahorrar energía, agua y recursos naturales.

Por su parte, Nestlé amplía continuamente su oferta de alimentos y bebidas de origen vegetal, y reformula productos para hacerlos más amigables con el ambiente. La compañía aumenta el número de marcas carbono-neutrales, que ofrecen a los consumidores la oportunidad de contribuir a la

La sociedad es ahora una gran audiencia y el propósito de la marca es ser catalizador de la experiencia y gran conector

lucha contra el cambio climático. La empresa espera invertir 3.600 millones de dólares durante los próximos cinco años para acelerar el trabajo.

Philips ha alcanzado la segunda posición del ranking de *The Wall Street Journal* de las empresas gestionadas de forma más sostenible del mundo. La clasificación, liderada por Sony, fue elaborada por los analistas de investigación ambiental, social y de gobierno empresarial de la publicación, quienes evaluaron a más de 5.500 empresas que cotizan en bolsa con diferentes indicadores de sostenibilidad. También ha sido elegida un año más como empresa líder en materia de sostenibilidad en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones 2020.

Philips está preparada para lograr todos los objetivos de su programa «Personas sanas, planeta sostenible 2016-2020». Esto incluye operar con neutralidad de carbono y hacer que el 70 por ciento de sus ventas provengan de productos y servicios ecológicos, con el 15 por ciento de soluciones procedentes de economía circular.

Por último, la marca de vestir Patagonia marca tendencias al iniciar una campaña para la reutilización y reparación de sus prendas de vestir. Está, así, imponiendo la moda ética promedioambiente.

En definitiva, son innumerables los casos de empresas y marcas que han asumido de forma seria una ruta hacia la sostenibilidad y han asumido el liderazgo para construir una mejor sociedad y un mejor planeta, conscientes de su papel como agentes de cambio. **RI**

REFERENCIAS

- Accenture. (2020). *Generation P(urpose) from fidelity to future value*. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-117/Accenture-Generation-Purpose-PoV.pdf
- Deloitte. (2021). *2021 Climate Check: Business' views on environmental sustainability*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-deloitte-global-climate-check-report-march-2021.pdf>
- Fink, L. (2019). *Propósito y rentabilidad. Carta anual de 2019 a los directores*. Black Rock. <https://www.blackrock.com/co/2019-larry-fink-carta-anual>
- Ward, M. (2021, 26 de marzo). Una nueva investigación de Deloitte muestra cómo la pandemia ha afectado a la capacidad de los líderes empresariales para combatir el cambio climático. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.es/deloitte-lanza-nuevo-estudio-datos-inversion-ambiental-836301>

PARA UN MERCADO *GLOCAL* DE SERVICIOS AMBIENTALES

Guillermo Castro H.

La vida —tanto económica como social— enfrenta crecientes problemas vinculados al deterioro ambiental. La gerencia de negocios ambientales se ocupa de organizar y dirigir procesos innovadores de producción de bienes y servicios, para garantizar la competitividad del conjunto de la economía en mercados cada vez más regulados debido a ese deterioro.

MÁS ALLÁ DE DISPUTAS GEOPOLÍTICAS o de la defensa de mercados sectoriales, el deterioro de las condiciones naturales de producción a escala planetaria ha creado ya, en la práctica, una situación de crisis en el mercado mundial sin precedentes desde el siglo XVI. Esta crisis tiene sus más importantes expresiones, sin duda, en el calentamiento de la atmósfera, la intensificación de la variabilidad climática, la creciente presencia de eventos meteorológicos extremos y la tendencia al aumento del nivel del mar, que para fines del siglo XXI podría tener graves consecuencias para unos 745 millones de personas.

Lo importante es comprender la historicidad del problema que encara la humanidad, y atender a la advertencia que hace el historiador británico Christopher Wickham: «La historia no es teleológica, lo que significa que el desarrollo histórico no va a ninguna parte, sino que, al contrario, *procede* de algún sitio» (2017: 19). El origen del problema no determina el destino de quienes lo padecen, pero sí las opciones que tienen para encararlo. Y esto se comprende mejor a partir de un planteamiento tan preciso como sea posible en sus premisas y sus conclusiones.

El ambiente es el producto de la interacción de sistemas naturales y sociales a lo largo del tiempo, mediante procesos de trabajo socialmente organizados. Estos procesos de trabajo van desde la transformación de elementos naturales en recursos y el uso de esos recursos para la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas, hasta la disposición de los desechos resultantes de la producción y el consumo de esos bienes y servicios, sea en forma de dióxido de carbono, agentes contaminantes o basura plástica, para mencionar tres casos conocidos.

El desarrollo y la productividad de los procesos de trabajo dependen de condiciones de producción (sociales, naturales y territoriales), que deben a su vez ser producidas por el Estado y, en medida menor y más precisa, por el sector privado. Así, las condiciones naturales de producción son las que garantizan la oferta adecuada de elementos como agua, suelo, ecosistemas y capacidades de interacción metabólica de sistemas naturales y sociales. Las condiciones sociales se refieren a la formación de la fuerza de trabajo que esos procesos requieren; y las territoriales, a la organización de la actividad económica en su relación con la organización natural del territorio donde esa actividad tiene lugar.

Guillermo Castro H., asesor ejecutivo de la Fundación Ciudad del Saber, Panamá.

La crisis ambiental y sus consecuencias: principales afectados y opciones de solución

Efectos	Afectados	Opciones
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio climático • Intensificación de la variabilidad climática • Incremento de la frecuencia de eventos extremos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad • Estado • Productores agropecuarios • Empresas aseguradoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Descarbonización • Energías alternativas • Eficiencia energética
<ul style="list-style-type: none"> • Colapso de ecosistemas • Deterioro de sistemas hídricos, suelos, biodiversidad, capacidad de captura de carbono 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad • Estado • Actividad productiva • Empresas aseguradoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Corto plazo: producción de servicios ambientales • Mediano/largo plazo: restauración de ecosistemas degradados
<ul style="list-style-type: none"> • Contaminación • Deterioro de la calidad de aire, agua, suelo, salud • Incremento en complejidad y costos de saneamiento • Deterioro de competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad • Estado • Sector productivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de descontaminación • Tecnologías para reducir los desechos de procesos productivos • Transición a economía circular • Producción agroecológica

El desarrollo de la interacción de los sistemas naturales y sociales a partir de la Revolución Industrial ha conocido una intensidad y una escala crecientes, al punto de calcularse que a lo largo del siglo XX la humanidad produjo un volumen de bienes y desechos superior al de los cien mil años precedentes. Esa intensificación ha dado lugar a una ruptura del metabolismo sociedad-naturaleza, la que ocasiona procesos de transformación de la biosfera que implican crecientes amenazas tanto a la actividad productiva global como al desarrollo de la especie humana.

Existen diversas estimaciones sobre el impacto de estas transformaciones a escala global: cambio climático, colapso de ecosistemas, pérdida de biodiversidad, incremento del riesgo de enfermedades emergentes y reemergentes, y contaminación masiva de los suelos, las aguas y la atmósfera del planeta. Los riesgos relacionados con el ambiente han ido creciendo en lo relativo tanto a su gravedad como a su incidencia en la economía global (World Economic Forum, 2021).

Lo importante aquí es comprender que las consecuencias imprevistas de determinadas maneras de organizar la producción pueden ser encaradas si se modifican esas modalidades de relación productiva. Ese proceso de modificación ya está en marcha en la economía mundial; en primer término, en la Unión Europea, va ganando importancia en Norteamérica y Asia Oriental, pero sigue aún con retraso en América Latina.

Las soluciones se refieren a actividades productivas en sentido pleno; esto es, no meramente remediales. Implican el diseño de procesos innovadores de trabajo para crear valor en un mercado emergente. Tales procesos, a su vez, requieren visiones y capacidades innovadoras de gerencia para su conducción. En lo más esencial, la gerencia de negocios ambientales se ocupa de la organización y la dirección de procesos de producción de bienes y servicios que compensen el deterioro de la oferta de servicios ecosistémicos, y de la innovación de procesos productivos tradicionales para incrementar su competitividad en mercados de creciente regulación ambiental.

El alcance de ese mercado es *glocal*, en la medida en que se refiere a problemas globales encarados desde circunstancias locales. Si bien ese mercado aún está en vías de formación en América Latina —aunque de hecho un creciente

número de empresas y emprendimientos se vincula a la producción de bienes y servicios ambientales—, la formación de las capacidades gerenciales que exige ya va siendo una necesidad de creciente urgencia en la región.

El principal obstáculo al desarrollo de ese mercado en la región radica en el terreno de las capacidades gerenciales, antes que en el del financiamiento de actividades producti-

Regenerar e incrementar el capital natural de América Latina permitirá hacer cada vez más competitivas las grandes ventajas comparativas con las que cuenta la región en el mercado global de servicios ambientales

vas. Baste considerar, por ejemplo, la creciente importancia que organismos como CAF-Banco de Desarrollo de América Latina le otorgan al tema (CAF, 2020).

Esta perspectiva resulta sin duda alguna innovadora, en una región que desde el siglo XVI se ha caracterizado por la extracción y la exportación masiva de materias primas. Aun así, por un tiempo que dependerá en buena medida de la labor de entidades académicas y empresariales, se deberá encarar la cultura organizacional derivada de aquella tradición extractivista.

Apenas se comienza a entender el valor y el alcance del capital natural de América Latina. Regenerarlo donde sea necesario e incrementarlo en todo lo que sea posible permitirá hacer cada vez más competitivas las grandes ventajas comparativas con las que cuenta América Latina en el mercado global de servicios ambientales, y abrirá caminos inéditos para un desarrollo finalmente sostenible de nuestras sociedades. ■

REFERENCIAS

- CAF (2020, 18 de diciembre). *CAF y BEI cofinanciarán proyectos de acción climática que dinamicen el empleo y la competitividad en América Latina*. CAF-Banco de Desarrollo de América Latina. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2020/12/caf-y-bei-cofinanciaran-proyectos-de-accion-climatica-que-dinamicen-el-empleo-y-la-competitividad-en-america-latina/?parent=6437>
- Wickham, C. (2017). *Europa en la Edad Media: Una nueva interpretación*. Crítica.
- World Economic Forum. (2021). *The global risk report 2021*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf

El periodismo independiente tiene quien lo financie

Luis Ernesto Blanco

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

Muchos medios independientes no solo cubren los grandes temas: también visibilizan a poblaciones históricamente desatendidas y son incómodos para muchos gobiernos corruptos.

En enero de 2021 varios medios de comunicación venezolanos se hicieron eco de una información que acusaba a *Efecto Cocuyo*, *El Pitazo* y *Caraota Digital* de recibir financiamiento extranjero para mantener su operación. «El gobierno británico financió de forma ilegal a estas instituciones bajo un nuevo proyecto de promoción del “periodismo de investigación” en América Latina», señala el portal Globovisión (2021).

Aunque no queda suficientemente demostrado el financiamiento, ni mucho menos el monto que denuncian, la información pretende criminalizar una práctica que en ningún caso podría señalarse de constituir delito. Desde hace años se sabe que el periodismo independiente recurre a distintos mecanismos de financiamiento.

Un poco de aquí y otro de allá

Desde el comienzo del siglo XXI el periodismo comenzó a padecer enormes dificultades. Al debilitamiento de los modelos de negocio tradicionales, basados en la publicidad, se sumó la aparición de las redes sociales y una progresiva pérdida de incidencia en la agenda pública debido, en parte, a la cooptación de los medios por las empresas, los gobiernos e incluso el narcotráfico.

La búsqueda de independencia editorial ha motivado a muchos comunicadores a trabajar en defensa del derecho a la información. Así han surgido emprendimientos periodísticos que, a pesar de los retos económicos y de censura, encuentran la forma de salir a flote y cubrir un espacio que dejaron los grandes conglomerados de medios.

En la mayoría de los casos son organizaciones pequeñas, flexibles, ágiles, que tienen mayor capacidad de adaptación y requieren capitales más modestos. Sus equipos combinan firmas de experiencia con jóvenes que suelen tener mayor capacidad para adaptar contenidos a redes sociales y nuevas plataformas.

El financiamiento es una tarea compleja que no formaba parte del día a día de los periodistas de los medios tradicionales, quienes solo esperaban el cheque de la quincena. Vanina Berghella, directora de Velocidad, una aceleradora de

modelos de negocios de medios digitales e independientes en América Latina, explica que «actualmente casi todos los medios están trabajando en varias fuentes de financiamiento, pues la apuesta no puede ser por una sola, la inversión debe estar dada por distintos patrones» (Turati y otros, 2019). Entre esas opciones están la publicidad, la solicitud de becas, la búsqueda de apoyo de organizaciones filantrópicas y colegas, la organización de talleres, asesorías y, por supuesto, la cooperación internacional.

Un estudio realizado por James Robinson y Anya Schiffrin ubica el presupuesto de estas organizaciones entre 70.000 y 100.000 dólares por año. Clasifica las fuentes de ingresos en tres categorías: 1) becas de organizaciones para el desarrollo, fundaciones y embajadas, 2) donaciones públicas y privadas, y 3) ingresos obtenidos de publicidad, talleres, suscripciones, eventos y patrocinadores (Giordano, 2018).

El periodismo que se financia

María Teresa Ronderos, directora del programa de periodismo independiente de la Open Society Foundation, enfatiza que buscan «proyectos que tengan un público específico, una comunidad a la cual servir, a quien escuchar y sobre todo que sepa cuál tipo de cultura es la que se pretende generar» (Unesco, 2016). Tienen mayor probabilidad de ser elegidos para el financiamiento, dice Ronderos, los equipos que hagan una búsqueda completa sobre el tema elegido y elaboren un cronograma de ejecución del trabajo.

La Open Society Foundation apoya y promueve la libertad de expresión, para que el periodismo pueda brindar información de calidad que tenga impacto en la vida de las personas. En 2020 destinó casi 26 millones de dólares a proyectos periodísticos en todo el mundo.

Mayor impacto

Muchos medios independientes no solo cubren los grandes temas: también visibilizan a poblaciones históricamente desatendidas y son incómodos para muchos gobiernos corruptos y con intenciones totalitarias. La criminalización para atacar el financiamiento, el retiro de pu-

blicidad de organismos gubernamentales y las auditorías fiscales o las demandas son algunas de las formas en las que los medios digitales de América Latina están siendo atacados.

A pesar de eso el trabajo de los medios independientes prosigue. «Están haciendo historias que otros medios en sus países no pueden hacer. Y lo que estamos encontrando es que están haciendo trabajo investigativo original e invirtiendo recursos enormes en ello. Y una vez que las historias son publicadas, medios tradicionales las están retomando, y no sólo en sus países», señala Janine Warner, directora de Sembramedia, una organización que ayuda a medios independientes digitales a desarrollar modelos de negocios sustentables (López Linares, 2017).

Pero aún tienen retos por superar. Muchos sitios no reportaron ganancia alguna ni han logrado diversificar sus fuentes de ingresos. La mayor parte de los recursos de los medios digitales todavía proviene de la publicidad en *banners* y, en algunos casos, servicios de capacitación que no siempre son suficientes. ■

REFERENCIAS

- Giordano, J. (2018). ¿Cómo financiar medios de comunicación en la era digital? *Agencia Paco Urondo*. <https://www.agenciapacourondo.com.ar/dossier/como-financiar-medios-de-comunicacion-en-la-era-digital>
- Globovisión (2021). Efecto Cocuyo, Caraota Digital, El Pitazo entre los medios financiados para derrocar gobierno de Maduro. <https://www.globovision.com/article/efecto-cocuyo-caraota-digital-el-pitazo-entre-los-medios-financiados-para-derrocar-gobierno-de-maduro>
- López Linares, C. (2017). *Sembramedia revela crecimiento de medios digitales en América Latina, pero todavía encuentra retos por vencer*. International Symposium on Online Journalism, Knight Center for Journalism in the Americas, University of Texas, Austin. <https://isoj.org/sebramedia-revela-crecimiento-de-medios-digitales-en-america-latina-pero-todavia-encuentra-retos-por-vencer/>
- Open Society Foundation (2020). *Journalism*. <https://www.opensocietyfoundations.org/what-we-do/themes/journalism>
- Turati, M., Colmenares, M. C., Berghella, V. y Tascón, M. (2019). *Cómo se financia el periodismo independiente en tiempos de crisis*. Fundación Gabo. <https://premioggm.org/noticias/2019/10/de-como-financiar-el-periodismo-independiente-y-otros-menesteres/>
- Unesco (2016). *Nuevas formas de financiar el periodismo: En busca de comunidades a las cuales servir*. Servicio de Prensa. http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view-tv-release/news/new_ways_of_financing_journalism_looking_for_the_communitie/

¡Tráeme una pizza, Robot!

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

Los robots para entregas de comidas se popularizaron en ciertos lugares, pues los usuarios no quieren desplazarse por la covid-19. Los drones también encuentran nuevos usos, aunque enfrentan dificultades.

La era de robots y drones llegó hace tiempo, pero parece hacerse más visible a partir de la covid-19. Como toda tecnología, seguramente estarán más presentes a medida que sus usos se popularicen y bajen sus precios. Pero, ¿por qué la pandemia favorece la producción y comercialización de estos pequeños aparatos a veces cuasihumanos? Simplemente porque la gente trata de evitar la movilidad y el contacto físico en los comercios; en esta situación, los robots son perfectos para las entregas sin exposición al mundo exterior.

La popularidad de los *kiwibots*, ideados y creados por los emprendedores colombianos Felipe Chávez y Sergio Pachón, tiene su auge en algunos círculos. Los *kiwibots* son vehículos robots controlados en forma remota para repartir comida. Son similares a los drones que utiliza, por ejemplo, Amazon para entregar pedidos, y compiten con otros tipos de servicios de mensajería, como Glovo o Uber Eats.

La empresa emergente de los *kiwibots* fue desarrollada en la Universidad de Berkeley, California, en 2017, con una inversión inicial de cinco millones de dólares y tomó impulso, precisamente, como respuesta a la necesidad de la gente de desplazarse menos durante la pandemia de 2020-2021. Hoy la empresa despliega flotas robóticas que entregan comidas y medicamentos en Berkeley, algunas zonas de Medellín y áreas protegidas de Taiwán. La empresa ha construido más de 200 robots y recientemente firmó una asociación estratégica con Rappi, Ordermark y Domino's Pizza.

Los *kiwibots* no son casos aislados. En Estados Unidos, empresas como Ver-

meer y KSI desarrollan productos para drones con buena venta. En Alemania también existen aparatos de similares características, tanto drones como robots por tierra para múltiples usos. En San Pablo (Brasil) ya se hacen entregas de comida con drones que funcionan en baja escala y a buen ritmo en esta coyuntura de pandemia.

Esta industria de tecnología emergente va más allá de los despachos. En Argentina, por ejemplo, está Vistaguay, una empresa que desarrolló una plataforma en la que combina satélites, drones e inspecciones sobre los campos de cultivos para ofrecer información completa sobre su estado. En Uruguay, Dronfies ofrece servicios de seguimiento del campo mediante drones que, al sobrevolar, pueden determinar el crecimiento de las plantas, la salud de los cultivos, dónde se requiere sembrar y hasta qué cantidad de pesticidas se requiere, todo cuantificado con precisión.

En Venezuela los drones se utilizan fundamentalmente con fines recreativos y para la industria del espectáculo; toman fotos de eventos sociales o grabaciones audiovisuales, por ejemplo. Pero las aplicaciones pueden ser múltiples.

En 2019 el Fondo de Innovación de Unicef organizó una licitación en el sector de la aeronáutica, al que pertenecen los drones. Empresas de todo el mundo pudieron participar en un proyecto de tráfico aéreo de baja altura en corredores de drones de Sierra Leona y Kazajistán, con fines humanitarios, como la entrega de vacunas y sangre en zonas de desastres naturales o alejadas.

Este tipo de negocios —o servicios sociales, según los casos— con drones o

robots tiene enorme potencial, pero en realidad no es tan sencillo. Hay dos aspectos que atentan contra él: por un lado, la seguridad (a pesar de que los aparatos tienen GPS y alertas, pueden sufrir ataques o robos pues se manejan en forma bastante autónoma), y, por otro lado, las regulaciones para su circulación en las calles o en el aire tienen muchos vacíos, o simplemente no existen.

Existen muchos asuntos legales espinosos implicados en los drones y robots, entre ellos la privacidad de terceros en las zonas geográficas donde circulan y las responsabilidades en casos de accidentes, entre otros. No obstante, la industria va a más. Los gobiernos la apoyan y fondos de capital de riesgo, como Sequoia Capital (en Silicon Valley) y Kaszek Venture (uno de las más importantes de América Latina), invierten en esta industria y anunciaron que lo seguirán haciendo.

La entrega de última milla (es decir, entregas de paquetes) y la movilidad aérea urbana (con drones para la recolección de datos en forma masiva en agricultura, forestación, construcción y otros sectores de la actividad económica) serán muy rentables para el año 2030. A largo plazo y ya lindando con la ciencia ficción, se proyecta la aparición del servicio de aeronaves con sistemas de propulsión eléctrica o híbrida para transporte de personas. Quizás suene al estilo *Los Supersónicos*, pero hacia allí van las tendencias.

En diciembre de 2020 Uber vendió Uber Elevate, su división de drones, a Joby Aviation, una de las compañías más innovadoras de Estados Unidos, y se esperan novedades en ese frente. Habrá que esperar, pero no mucho. ■

Existen muchos asuntos **legales** espinosos implicados en los drones y robots, entre ellos la privacidad de terceros en las **ZONAS** geográficas donde circulan

Carlos Jaramillo
Director académico del IESA

Al que produce y no reparte, ¿le toca la mejor parte?

La reducción del retorno de los títulos de oferta pública en países desarrollados ha obligado a los inversionistas institucionales a incursionar en el mercado privado de acciones. La consecuencia ha sido la disminución de nuevas emisiones públicas de acciones y, quizá por la sobreoferta de dinero invertible, una caída en la rentabilidad de los fondos de capital privado.

Hay una notable diferencia entre los planes de los fundadores de las empresas de tecnología avanzada de la última década del siglo XX y de los que operan actualmente. A finales del siglo pasado, la meta de muchos fundadores era llevar sus empresas a bolsa lo más rápido posible o venderlas en una transacción privada a una empresa más grande, interesada en ahorrarse el tiempo requerido para desarrollar el bien o servicio que podía adquirir mediante esta transacción.

En la actualidad la situación es bastante diferente. Mientras que en la década de los noventa las empresas debutantes en bolsa tenían no más de ocho años de antigüedad, hoy ese número ha subido a once. Hay varias razones que explican el retraso del debut de las empresas en los mercados accionarios. Una de ellas es el costo de las emisiones. Algunos potenciales emisores han tratado de minimizarlo con colocaciones directas en bolsa, sin la intermediación de bancos de inversión, con lo cual corren el riesgo de no colocar todos los títulos (un terrible precedente para futuras rondas de levantar capital).

Hay varias razones que explican el retraso del debut de las empresas en los mercados accionarios. Una de ellas es el costo de las emisiones

Otros no acuden a los mercados de oferta pública porque, simplemente, en el segmento donde actúan los fondos de capital privado pueden conseguir abundantes socios en condiciones bastante razonables. ¿Cómo se explica esa abundancia de recursos para operaciones de capital privado? Es una mezcla de factores.

Por un lado el régimen de bajas tasas de interés ha obligado a los inversionistas, en general, a abrir sus mentes a nuevas opciones que los instrumentos de renta fija convencionales no ofrecen. Por otro lado, en el año 1996 cotizaban en las bolsas estadounidenses 8.000 compañías y ese número se redujo a 4.400 en 2019. Ahora hay más fondos de inversión que compiten por un número menor de acciones, lo cual conduce en el largo plazo a una inflación de los precios de los activos financieros y una reducción de su rentabilidad futura.

Se calcula que el rendimiento promedio del S&P 500 en los próximos diez años será seis por ciento, de los cuales dos por ciento vendrá vía dividendos y cuatro por ciento por apreciación de capital. Para muchos fondos de inversión un rendimiento de seis por ciento es insuficiente; en particular para los fondos de retiro, que se debaten entre reducir beneficios, aumentar las contribuciones de empleados y empleadores o asumir más riesgo.

La gran pregunta que flota en el ambiente es si las inversiones en compañías que retrasan su salida a bolsa serán tan rentables como lo fueron en las dos últimas décadas. Hay mucho chance de que la respuesta sea negativa, porque en la medida en que los intermediarios en el sector de capital privado dispongan de más recursos para invertir, facilitados por los inversionistas institucionales que no pueden vivir con la rentabilidad de los mercados de oferta pública, mayor será la competencia por las acciones de estas compañías y menores los retornos futuros.

Si el público en general no tiene acceso a una porción de la creación de valor que generan las tecnologías emergentes, o ese acceso es limitado y tardío, la brecha de desigualdad de la riqueza se seguirán ampliando y las consecuencias serán terribles. ■

La creciente participación de pequeños inversionistas en mercados de renta variable: ¿otro cuento de hadas?

En las últimas cinco décadas se han hecho importantes avances en la llamada democratización de los mercados de capitales. Pero, como en toda democracia, hacen falta reguladores que nivelen el terreno de juego, protejan a los débiles jurídicos y eduquen a la población para manejar sus recursos, en un contexto de volatilidad económica e inestabilidad política.

Los pequeños inversionistas son las cenicientas del mundo de las inversiones de oferta pública. Aunque importantes colectivamente, sus menguados recursos son su principal limitación para acceder individualmente a las estrategias de inversión y los instrumentos financieros disponibles para sus homólogos institucionales.

Es justo reconocer que en las últimas cinco décadas se han hecho importantes avances en lo que tradicionalmente se ha llamado «democratización» de los mercados de capitales; eufemismo para hablar de la incorporación de parte importante de la población al mundo de las inversiones financieras. El primer paso fue, sin duda alguna, la reducción de los costos transaccionales asociados a la tenencia de carteras de inversión: comisiones de compra y venta de títulos valores y comisiones por el mantenimiento de cuentas de inversión.

Los desarrollos tecnológicos han permitido a los bancos de inversión manejar grandes volúmenes de clientes y transacciones a costos mínimos. En los últimos años se llegó a lo impensable: no cobrar comisiones de compra y venta de títulos valores en muchos productos financieros.

Muchos bancos de inversión ganan dinero por operaciones que son posibles solamente cuando se maneja un volumen importante de transacciones, entre las que se encuentran los préstamos en las cuentas de margen, el préstamo de acciones a quienes desean irse corto y las comisiones que pagan los grandes intermediarios financieros (*market makers*), cuando son escogidos para canalizar la compraventa de acciones y productos derivados. Tales instituciones están dispuestas a cursar operaciones de forma gratuita, con el fin de captar grandes volúmenes de transacciones.

Los cambios en las regulaciones, ocasionados por la Gran Crisis Financiera de 2007-2009, han obligado a los bancos de inversión a desglosar los distintos tipos de comisiones que tradicionalmente cobraban a sus clientes. La consecuencia ha sido una mayor competencia entre los intermediarios financieros, que han tenido que reducir sus márgenes de beneficios para no perder participación de mercado. La tecnología también ha permitido reducir las barreras a la entrada para clientes minoristas, al hacer posible la compra de fracciones de acciones.

No obstante estos avances los pequeños inversionistas no viven un cuento de hadas. Si bien es verdad que la pandemia ha sido un catalizador de la apertura de pequeñas cuentas de inversión, también es cierto que ha dejado al descubierto la principal debilidad de estos inversionistas: falta de educación financiera.

En muchos casos los pequeños inversionistas no entienden las características de los productos de inversión que compran, y los riesgos implícitos en ellos. Son presas fáciles de las modas que ayudan a construir las burbujas financieras y carecen de disciplina para tomar beneficios y cortar pérdidas en transacciones fallidas.

Como en todos los procesos de democratización, y el de los mercados de capitales no es la excepción, hacen falta reguladores que nivelen el terreno de juego para todos los inversionistas, protejan a los débiles jurídicos y eduquen a una población que necesita empoderarse del manejo de sus recursos, en un contexto de volatilidad económica e inestabilidad política.

Los cambios tecnológicos y regulatorios en los mercados de capitales han despejado un camino importante. Viene el momento de la revolución educativa en temas financieros. ■

Muchos los llamados y pocos los elegidos: el retorno de las acciones entre 1990 y 2018

Un análisis del retorno compuesto mundial de 62.000 acciones comunes, en el periodo 1990-2018, mostró que el 56 por ciento de las acciones estadounidenses y el 61 por ciento del resto del mundo tuvieron un desempeño inferior al de una letra del Tesoro estadounidense a un mes.

Los primeros modelos del comportamiento de los retornos de los títulos financieros suponían una distribución normal. Sin embargo, cuantiosas investigaciones han mostrado que su distribución, aunque sea acampanada, está sesgada hacia la derecha; por lo tanto, los retornos promedios tienden a sobreestimarse.

El estudio del comportamiento de los retornos de las acciones se ha concentrado en el mercado de valores estadounidense, tal vez por la abundancia de datos recopilados sistemáticamente. Afortunadamente, el profesor Hendrik Bessembinder de la Universidad Estatal de Arizona y un grupo de colaboradores decidieron estudiar el desempeño de los retornos de un grupo de 62.000

El alto grado de concentración del éxito económico en tan pocas empresas inspira una gran pregunta para los estudiosos de los modelos de organización industrial. ¿Cuáles factores explican tal concentración?

acciones en los mercados de 42 países, y confirmaron el sesgo hacia la derecha de los retornos y otros hechos relevantes (publicaron un papel de trabajo en 2019 titulado «Do global stocks outperform US Treasury Bills?»).

El grupo de investigadores calculó los retornos mensuales compuestos, que incluyen los dividendos, durante el periodo 1990-2018 de cada una de las empresas de la muestra. Encontraron que un inversionista hipotético que hubiese comprado una acción, la

hubiese mantenido durante ese periodo y reinvertido los dividendos en la misma compañía, habría obtenido solamente en el 40,5 por ciento de los casos retornos superiores a los de una letra del Tesoro estadounidense con vencimiento a un mes.

Cuando se divide la muestra en dos bloques —empresas estadounidenses y empresas del resto del mundo— el 43,7 por ciento de las empresas estadounidenses y el 39,3 por ciento de las del resto del mundo superaron el retorno de la letra del Tesoro. Cuando se modifica la estrategia de inversión para considerar la recompra de acciones y la reinversión de los dividendos en las acciones de nuevas compañías, como lo haría un inversionista institucional, resulta que solo el 39,1 por ciento de las acciones a escala global excedía el rendimiento del instrumento de renta fija.

Durante este periodo se creó un valor económico neto de 43,7 billones de dólares en el mercado accionario estadounidense. ¿Cómo se compagina este resultado con el mediocre desempeño de la mayoría de las acciones? Simplemente, por el hecho de que el desempeño extraordinario se concentró en un grupo muy reducido de compañías.

El 61,9 por ciento de las empresas de la muestra destruyó valor para sus accionistas, por el orden de 21,83 billones de dólares. Si solo se hubiese considerado la creación de valor de las empresas exitosas, la llamada Creación de Valor Bruta (CVB), esta habría sido del orden de 65,6 billones de dólares.

Las 881 compañías de mejor desempeño (1,33 por ciento de la muestra) crearon el equivalente al valor económico neto mencionado (43,7 billones) y cerca del 67,2 por ciento de la CVB.

Estos resultados favorecen la escogencia de estrategias de inversión pasivas: el inversionista compra una cartera que replica un índice bursátil, suponiendo siempre que no tiene, *a priori*, capacidad para distinguir las acciones de mejor desempeño de las demás acciones.

El alto grado de concentración del éxito económico en tan pocas empresas inspira una gran pregunta para los estudiosos de los modelos de organización industrial. ¿Cuáles factores explican tal concentración? ■

UNA HERRAMIENTA PARA AFINAR CRITERIOS DE DECISIÓN

Jenifer María Campos Silva

La gerencia implica tomar decisiones en incertidumbre. Optar por una alternativa (contratar o no a una persona, otorgar o no un crédito, por ejemplo) requiere información precisa y un criterio de elección apropiado, que asegure la mayor capacidad de diferenciación entre las opciones.

UNA HERRAMIENTA estadística útil para la labor gerencial, porque ayuda a establecer umbrales de decisión apropiados, se conoce como curva de Característica Operativa del Receptor (ROC, por sus siglas en inglés). Una curva ROC permite establecer la capacidad de discriminación de una prueba de clasificación dicotómica (que admite solo dos respuestas posibles): presencia o ausencia de la variable de interés (Del Valle, 2017). Por ejemplo, en una decisión típica del ámbito de recursos humanos, la variable de interés pudiese ser «contratado» o «no contratado».

La capacidad de diferenciación de una prueba se ve afectada directamente por el criterio discriminante, comúnmente conocido como valor umbral. Este valor puede ser elegido por el decisor de forma arbitraria; pero, de ese modo, no es posible medir de forma adecuada la cantidad de errores que se cometen —y, por lo tanto, no es posible corregirlos— ni comparar una prueba con otras. De allí la pertinencia de la curva ROC, pues permite elegir el mejor valor umbral para una prueba y minimizar los errores cometidos por una mala (incorrecta) clasificación.

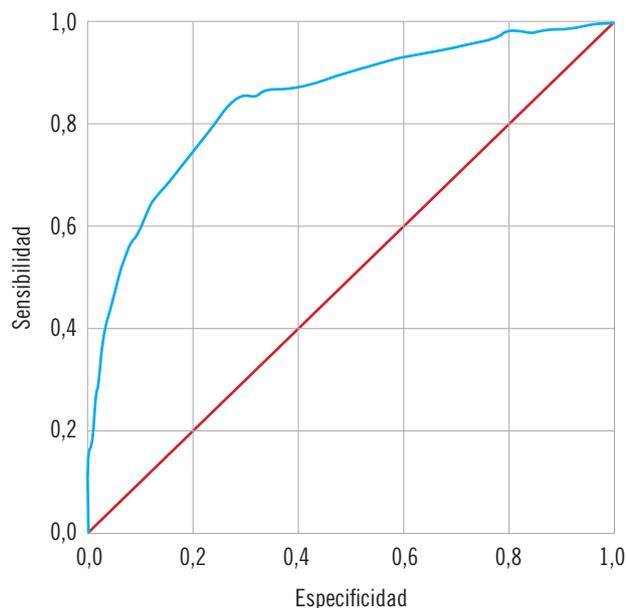
Origen de las curvas ROC

Las curvas ROC se derivan de la teoría de la detección de señales, y sus inicios se remontan al año 1941, cuando la Armada Imperial Japonesa atacó Pearl Harbor el 7 de diciembre. Luego del ataque, los ingenieros militares estadounidenses evaluaron de forma más precisa las señales detectadas por los radares, a fin de diferenciar entre una señal de ruido (completamente inofensiva) y una señal de torpedo (que podría ser mortal).

Los radares son dispositivos de detección de objetos que, mediante la emisión de ondas, son capaces de revelar la presencia de objetos en una determinada posición y la distancia a la que se encuentran. Pero los radares de esa época no eran capaces de diferenciar entre las distintas señales recibidas.

Jenifer María Campos Silva, profesora del IESA.

Una curva ROC hipotética



Nota: la línea diagonal indica una clasificación aleatoria.

Si los parámetros de decisión fueran muy exigentes, prácticamente, ninguna señal sería considerada de torpedo y no se cumpliría el objetivo del radar, que es ayudar a los militares a prepararse para un ataque. Mientras que si los criterios fueran demasiado laxos, con seguridad todos los torpedos serían detectados, pero muchas señales de ruido serían consideradas de torpedo, lo que llevaría a las fuerzas militares a tomar medidas innecesarias de defensa o ataque, y ocasionaría agotamiento y pérdida de recursos.

Ninguna de estas situaciones es ideal. En este caso, el uso de las curvas ROC aportó una solución: determinar valores de sensibilidad y especificidad, las tasas esperadas de falsos negativos y falsos positivos, y cuál de los dos errores era menos costoso (Del Valle, 2017).

Características de una curva ROC

La curva ROC se representa en el primer cuadrante de un plano cartesiano: los valores horizontales y verticales se ubican entre cero y uno, porque consisten en probabilidades. Se suele

agregar una diagonal que parte del origen de las coordenadas, punto (0,0), y llega hasta el punto (1,1), que sirve como guía o ayuda visual de la bondad de la prueba discriminante.

El eje vertical se define como sensibilidad de la prueba: la proporción de objetos que presentan la característica de interés (la prueba indica que pertenecen al grupo con esa característica). El eje horizontal se define como el complemento de la especificidad de la prueba (viene dado por la fórmula $1 - \text{especificidad}$): la proporción de objetos que no presentan la característica de interés (son clasificados en el grupo que no posee la característica) (Del Valle, 2017). En otras palabras, la sensibilidad mide los verdaderos positivos; y la especificidad, los verdaderos negativos.

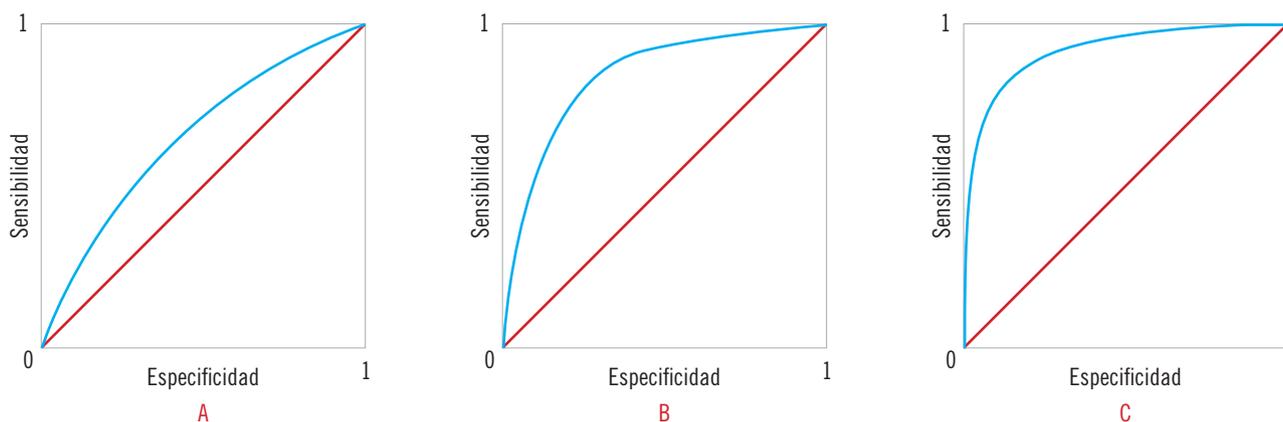
Suponga una curva ROC formada a partir de un modelo predictivo de la insolvencia de personas naturales en una entidad bancaria. Se puede definir como valor umbral una sensibilidad de 0,8 que daría lugar a un valor de $1 - \text{especificidad}$ de 0,24. Esto significa que el 80 por ciento de los casos de insolvencia serían clasificados correctamente; y el 24 por ciento de los individuos que no caerían en insolvencia serían clasificados de forma incorrecta. La pregunta que cabe hacerse es si dicha tasa de error es aceptable, si el modelo permite elegir de manera más precisa. Para ello se debe ubicar un punto sobre la curva y estudiar su sensibilidad y especificidad. Es posible, entonces, encontrar falsos positivos y falsos negativos: objetos mal clasificados por la prueba discriminante.

Los falsos positivos son objetos que no presentan la característica de interés, pero son clasificados por la prueba en el grupo de los que sí la tienen; por ejemplo, personas que son contratadas sin contar verdaderamente con las competencias necesarias para el cargo. Mientras que entre los falsos negativos se encuentran individuos que teniendo la característica de interés son clasificados por la prueba en el grupo de los que no la poseen.

El éxito de la predicción depende de la ubicación del criterio de decisión; es decir, el valor umbral. Si se establece una alta probabilidad para ser clasificado en un grupo, mejorará la tasa de verdaderos negativos, pero aumentará también la de falsos negativos, pues la exigencia es mayor. Mientras que, si se exige una baja probabilidad para ser asignado a un grupo, aumentarán las tasas de verdaderos y falsos positivos (Meyers y otros, 2013).

La predicción no es perfecta. En cada elección ocurren aciertos y desaciertos; o, en otras palabras, ganancias y pérdidas. Un criterio de clasificación puede consistir en tomar

Curvas ROC con distintos grados de convexidad



como punto de corte un valor intermedio (0,5) de probabilidad. Así, el punto de corte estaría exactamente sobre la línea diagonal. El problema con este valor umbral es que no se diferencia de un modelo aleatorio (Tufféry, 2011): la decisión se deja al azar.

La principal ventaja de las curvas ROC es que permiten minimizar los falsos positivos y negativos, al clasificar objetos en uno de dos grupos. Además, permiten decidir cuál de los dos errores ocurrirá en menor medida.

Las curvas ROC permiten también comparar modelos de diferente naturaleza, aun cuando sus indicadores de desempeño no sean directamente comparables, y hacer contrastes de alcance local y global; por ejemplo, un modelo puede ser globalmente superior a otro que funciona mejor para discriminar en una población local (Tufféry, 2011).

Las curvas ROC pueden distinguirse por su grado de convexidad: A) poca convexidad significa un área pequeña entre la diagonal y la curva, lo cual indica que el modelo es deficiente; B) un área mayor entre la diagonal y la curva indica un modelo de decisión mejor; y C) la mejor curva presenta un área mayor, su crecimiento es muy rápido al inicio y comienza a ser casi horizontal en valores altos de sensibilidad, lo que permite elegir un mejor valor umbral.

Los mejores criterios de decisión muestran valores altos en el eje vertical (sensibilidad) y bajos en el horizontal (*1 - especificidad*). Esto asegura altas tasas de verdaderos positivos combinadas con bajas tasas de falsos negativos, lo cual se traduce en bajas tasas de clasificaciones falsas positivas y altas tasas de clasificaciones verdaderas negativas. Estos valores se encuentran cuando la curva ROC está por encima de la diagonal y presenta convexidad: aumenta el área que separa a ambas líneas y, en consecuencia, se separa el criterio de decisión de la posibilidad de que la clasificación sea completamente aleatoria.

Ejemplos de aplicaciones de curvas ROC

Tarapuez y otros (2018) utilizaron una curva ROC para explicar la intención empresarial (IE) de estudiantes de Maestría en Administración en Colombia, y relacionarla con aspectos tales como género, presencia de amigos empresarios, experiencia laboral y edad, que fueron las variables predictivas del estudio. El área encontrada bajo la curva ROC fue interpretada como la probabilidad de que la prueba —basada en las variables predictivas— clasificara correctamente a dos individuos: uno con IE y otro sin IE. El modelo elaborado fue capaz de diferenciar los individuos en un 69 por ciento de las oportunidades, a partir de los factores demográficos mencionados.

También se han elaborado modelos predictivos para aumentar la probabilidad de contacto telefónico efectivo en la gestión de cobranzas. En un estudio realizado en Ecuador consideraron variables de comportamiento crediticio, gestión telefónica, contrato de crédito y demográficas, que permitieron encontrar los mejores horarios de llamada (Uquillas-Andrade y Carrera, 2018). Los resultados indican una buena capacidad de discriminación entre horarios y el mejor resultado 7:00-9:00, seguido por 13:00-16:00. El área bajo la curva ROC fue superior a 0,7.

Otro uso probado de las curvas ROC se encuentra en la minería de datos aplicada a las calificaciones crediticias (Figueroa, 2006). Una actividad frecuente de las entidades bancarias consiste en otorgar créditos a personas naturales y jurídicas, con la expectativa de que devuelvan el dinero prestado más los intereses, que constituyen la ganancia del prestamista. Las entidades bancarias cuentan con modelos que las ayudan a tomar la difícil decisión de otorgar o negar un crédito, con base en la esperanza de que la persona sea capaz de cumplir el compromiso adquirido. Las curvas ROC proporcionan la forma más eficiente de evaluar estos modelos, pues permiten determinar la cantidad de errores que se cometen en la selección y, de esta forma, calcular las pérdidas y ganancias asociadas a las líneas de crédito. La curva ROC asociada al modelo de clasificación se diferencia notablemente de una clasificación al azar, pues indica la bondad del modelo hallado, aunque se aclara que ningún modelo es perfecto. **■**

REFERENCIAS

- Del Valle Benavides, A. R. (2017). *Curvas ROC (Receiver-Operating-Characteristic) y sus aplicaciones*. Trabajo de grado para la licenciatura en Matemática. Universidad de Sevilla, Departamento de Estadística e Investigación Operativa. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/63201/Valle%20Benavides%20Ana%20Roc%20c3%ado%20del%20ITFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Figueroa, M. (2006). *Minería de datos aplicada a credit scoring*. Trabajo de grado para la maestría en Matemáticas Aplicadas. Universidad San Francisco de Quito. <http://192.188.53.14/bitstream/23000/547/1/82579.pdf>
- Meyers, L., Gamst, G. y Guarino, A. (2013). *Performing data analysis using IBM SPSS*. Wiley.
- Tarapuez-Chamorro, E., Aristizábal-Tamayo, J. M. y Monard-Blandón, C. (2018). Aspectos sociodemográficos y familiares e intención empresarial en estudiantes de maestría en administración en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 422-434. <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2757>
- Tufféry, S. (2011). *Data mining and statistics for decision making*. Wiley.
- Uquillas-Andrade, A. y Carrera, A. (2018). Optimización de contactos telefónicos efectivos en gestión de cobranzas mediante un modelo de mejor horario de llamada, usando regresión multinomial. *Maskana*, 9(1), 89-103. <https://doi.org/10.18537/mskn.09.01.09>

La principal ventaja de las curvas ROC es que permiten minimizar los falsos positivos y negativos, al clasificar objetos en uno de dos grupos. Además, permiten decidir cuál de los dos errores ocurrirá en menor medida

ORGANIZAR SIGNIFICA ESTRUCTURAR EVENTOS: LA TEORÍA DE FLOYD ALLPORT

José Malavé

La teoría de la organización como estructuración de eventos ofrece una perspectiva novedosa, aun después de ochenta años de sus orígenes, para explicar el surgimiento y la persistencia, así como la destrucción y la inviabilidad, de las organizaciones como procesos de acción colectiva.

FLOYD ALLPORT (1890-1979) ha sido reconocido como padre de la psicología social experimental y figura influyente en el desarrollo de la psicología en el siglo XX. Pero hay una parte de su obra —la teoría de las estructuras— que puede considerarse injustamente relegada al olvido. La injusticia está en la importancia de tal esfuerzo teórico, tanto para la comprensión de procesos sociales complejos como para la identificación de posibilidades de acción en la práctica (requisitos, condiciones, facilitadores, impedimentos, factores constructivos y destructivos, etc.). Es injusto que se desconozca una teoría tan potencialmente útil. Lo cierto es que tal olvido puede ser injusto, pero es comprensible por la dificultad que a primera vista ofrecen los textos de Allport: un lenguaje complicado que revela su esfuerzo para comunicar ideas sobre facetas no siempre evidentes de la realidad, que lo llevaron a inventar palabras y a expresar el significado de las disponibles. El resultado fue una serie de trabajos con poco acceso a un público poco acostumbrado a lidiar con ideas complejas expresadas en un lenguaje novedoso.

Conmemorar los 130 años de su nacimiento es una excusa para hacer un nuevo intento de presentar la teoría de Allport de un modo asequible; en esta ocasión, enfocando su aplicación a la teoría organizacional con una orientación práctica. La fuente original de esta idea, y los materiales empleados para expresarla, se encuentra en la tesis doctoral presentada por el autor hace casi tres décadas (Malavé, 1992) con un propósito diferente (una crítica del concepto de organización como entidad delimitada). La única justificación para rescatar esa antigüedad es, aparte de algún interés histórico, el empeño en hacer justicia, aunque sea tardía, al esfuerzo teórico de Allport y ofrecer a los lectores hispanohablantes un breve resumen de su teoría, que puede resultar útil tanto para la discusión sobre fundamentos de la teoría de la organización como para el diseño y el análisis de políticas, precisamente en estos tiempos en los que hacen tanta falta.

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

La organización como proceso y la noción de red sociotécnica

La utilización del concepto de red en la ciencia social tiene una larga historia, en la que han convivido en forma aislada dos tradiciones: el análisis de redes sociales (ámbito de la psicología social, la sociología y la antropología) y el análisis de redes operativas (ámbito de la ingeniería y la gerencia científica). Esa separación resulta de la abstracción de fenómenos «puros» —interacción social ajena a su sustrato material y operaciones sin contenido social— que produce, en el mejor de los casos, resultados incompletos de las realidades analizadas.

La aplicación de un enfoque de redes al estudio de procesos de organización requiere, en principio, cuestionar la separación de lo social y lo técnico como dominios independientes y la preeminencia de una representación espacial que convierte la red en un diagrama estático. Es posible pensar que a lo largo de una red —esquemática como conjuntos de puntos conectados por conjuntos de líneas— hay algo —objeto, afecto, energía, opinión— que viaja o trabaja, se desplaza o se transforma. Esto es pertinente cuando llega el momento de darle un significado concreto a cada conexión, más allá del hecho elemental de que hay una relación —o una distancia— entre dos o más individuos (red social) o eventos (red operativa).

La pregunta de cómo superar la separación de lo social y lo técnico ha sido encarada de diversas maneras, sin mayor éxito. Una solución razonable fue propuesta por Herbst (1974: 113-4) de la siguiente manera: «El problema requiere el uso de conceptos que permitan la representación simultánea de hechos tanto sociales como tecnológicos... El concepto básico empleado es el de una actividad que puede ser analizada con respecto a sus componentes tanto conductuales como tecnológicos». Esta manera de formular el problema constituyó, ciertamente, un avance, pero persistía la separación al identificar los componentes (conductas y técnicas).

Un concepto amplio de tecnología —más allá de materiales y herramientas— puede ayudar a reconocer el carácter simultáneamente social-y-técnico del proceso de organización. Una pista se encuentra en el lenguaje, en la familiaridad con que se expresa el uso de aparatos y máquinas en la vida cotidiana. Como sugirió Castoriadis (1984: 229), la pregunta es qué tienen en común palabras y herramientas: «Ambas implican el mismo distanciamiento del contexto inmediato; en ambos casos surgen una temporalidad y un orden que son *sui generis* y se imponen sobre la temporalidad y el orden naturales». Palabras y herramientas comparten un modo de actuar sobre la realidad —a distancia, mediata o remota— que establece una forma de representación particular. De un modo similar han sido descritas las actividades asociadas con la organización:

Administradores y gerentes, por ejemplo, no trabajan directamente sobre el ambiente sino sobre modelos, mapas, números y fórmulas que representan ese ambiente; de esta manera pueden controlar actividades complejas y heterogéneas a distancia y en la relativa comodidad de una estación de trabajo centralizada (Cooper, 1992: 257).

Tecnología y organización constituyen, entonces, dos instancias de un mismo fenómeno: imposición de un orden y una temporalidad —distribución del espacio y serialización del tiempo, por ejemplo— mediante una forma de acción repetida que se convierte en un rasgo de la vida cotidiana,

rutinaria. El verbo «organizar» se deriva del latín *organizare* que significaba «cantar el *organum*», el compendio de cantos usados en la catedral medieval para regular la vida cotidiana —un canto para cada hora del día— del gran número de personas que la catedral podía mantener, gracias a su abundante dotación de recursos (Fuller, 1990; Gushee, 1990). Desde aquellos orígenes, organización expresa la idea de un orden regulado. En el mundo moderno, el sociólogo Peter Blau (1968: 297-8) explicó —quizá menos poéticamente— como surge una organización:

Una organización existe cuando se establecen procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo con el interés de lograr objetivos especificados. Los esfuerzos colectivos de los hombres pueden resultar organizados formalmente porque todos tienen algunos intereses comunes o porque un subgrupo ha proporcionado incentivos al resto para trabajar en pro de su interés. Los obreros se organizan en sindicatos para negociar colectivamente con la gerencia, y la gerencia ha organizado las tareas de los obreros con el propósito de producir bienes mercadeables por un beneficio.

El momento crucial es la imposición de procedimientos, que divide en antes y después las historias de ciertos grupos humanos. Según Blau, antes de la existencia de la organización se encuentra una estructura social emergente, intercambios y competencias, fuerzas, intentos de ejercer poder. Después comienza la historia de una estructura social establecida deliberadamente.

Un enfoque para entender y explorar procesos de organización, como una base para explicar su estructura, se deriva del concepto de red sociotécnica (Law y Callon, 1988). Este concepto ofrece una forma de representar las vías por las cuales viajan los procesos de organización, imponiendo

Antes de la existencia de la organización se encuentra una estructura social emergente, intercambios y competencias, fuerzas, intentos de ejercer poder. Después comienza la historia de una estructura social establecida deliberadamente

y extendiendo órdenes y temporalidades particulares. La expresión «red» tiene aquí un sentido más dinámico que el de un diagrama de puntos y líneas.

Law y Callon (1988) utilizaron la expresión «red sociotécnica» (RST) en el estudio de un proyecto de cambio tecnológico: el desarrollo de un avión de combate para la fuerza aérea británica. Definieron el proyecto como un «escenario sociotécnico», porque describía no solo un objetivo (técnico) y el modo de alcanzarlo (la representación usual de los proyectos de ingeniería), sino también el modo como luciría el mundo (social) diez años después. Esto requería diseñar una «red de roles tanto sociales como técnicos sin distinguir a priori entre seres humanos y máquinas» (Law y Callon, 1988: 287). Una lección del estudio fue que el éxito (o el fracaso) de un proyecto dependía no solo de su formulación sino, fundamentalmente, del modo como se insertara en corrientes heterogéneas de procesos en marcha. Algo similar encontró Latour (1988: 255) en su estudio sobre la pasteurización de Francia: el éxito del proyecto se debió no solo al

«genio» de Pasteur sino también a «la labor de composición, definición, agregación y estadísticas llevada a cabo por los higienistas y sus tropas».

Una RST difiere de los diagramas tradicionales de análisis de redes sociales y técnicas. Aunque podría imaginarse una integración de ambos tipos de redes para representar una situación o un proyecto: los individuos estarían en los puntos (como en la red social) debido a su responsabilidad por el cumplimiento de las actividades representadas por las líneas (como en la red operativa) que los conectan. Ahora

Lejos de ser eventos aislados, las transgresiones forman redes con regularidades que explican su persistencia

bien, los diagramas usados por los ingenieros están más cerca de la idea de RST: en esos conjuntos de actividades conectadas por eventos no es necesario distinguir, en principio, entre actores según su naturaleza (humanos o no).

Una RST puede visualizarse como una secuencia de procesos en marcha (líneas) conectados por eventos (puntos), sin imponer restricciones *a priori* como comienzos, fines o secuencias «óptimas» (eso se descubre *a posteriori*). Por ello puede ayudar a entender y explicar procesos de organización, entendidos como entrelazamientos de acciones repetibles mediante las cuales se imponen órdenes y temporalidades particulares que se convierten en rasgos persistentes de la realidad. Como expresó Robert Cooper (1992: 262): «La organización como proceso activo de desplazamiento o transformación niega y desafía esas categorías de interno y externo; se parece más a un proceso que viaja a lo largo de redes sociotécnicas».

¿Cómo se identifica o dibuja, en la práctica, una RST? Solo cuando se observa el ejercicio repetido de una práctica —alguna forma de transformación o desplazamiento— y se aseguran las condiciones para su reproducción —un orden y una temporalidad— puede decirse que está en marcha un proceso de organización. Una RST puede trazarse como la ruta que lleva al lugar creado por esa práctica, mediante el descubrimiento de conexiones, apoyos, restricciones. La representación del orden que emerge del caos ha sido tan usada que tiende a olvidarse el hecho de que las prácticas bien establecidas se desarrollan a partir —o en contra— de otras prácticas bien establecidas (nada surge en un vacío). Por lo tanto, un primer requisito del enfoque de RST es identificar prácticas existentes, no importa cuán primitivas o irracionales pudieran parecer.

Un estudio sobre las prácticas presupuestarias de un grupo de gobiernos locales puede servir para ilustrar la aplicación de un enfoque de RST; solo con fines ilustrativos, debido al tiempo transcurrido desde el estudio original y al hecho de que no fue realizado con este propósito (Malavé, 1999). Las repetidas violaciones de normas —ese fenómeno que suele denominarse corrupción administrativa— seguirán siendo incomprensibles e incontrolables mientras se consideren aplicaciones defectuosas de algún diseño o manifestaciones de tendencias irracionales o criminales. Es necesario entender las condiciones que permiten su repetición; lejos de ser eventos aislados, las transgresiones forman redes con regularidades que explican su persistencia.

Uno de los rasgos de tales redes es que los vínculos entre las personas adoptan la forma de favores o servicios informales —eventos— que van desde pequeñas, insignificantes o incluso «aceptables» transgresiones, en las cuales casi

cualquiera podría participar, hasta los casos más notorios y escandalosos de peculado y fraude, en los cuales suele participar solamente un grupo «escogido». El descubrimiento de uno de estos casos ofrece la interesante oportunidad de trazar un circuito de procedimientos que, solo en apariencia, suelen ajustarse a normas prescritas.

Una observación más detallada revela que tales procedimientos mimetizan los establecidos formalmente: usan el mismo escenario para representar un drama diferente (imponen un orden y una temporalidad particulares). Esto no significa que unos deban ser considerados más o menos «reales» que otros, como suele suponerse cuando se critica el diseño legal o administrativo por su falta de contacto con la realidad; por ejemplo, se supone que un tipo ideal (quizá francés o inglés) de gobierno local se corrompe o aborta al implementarlo en la realidad venezolana.

Un enfoque de RST permite entender, además, que en lugar de intervenir los gobiernos locales mediante programas de educación o asesoría (que implican convencer a la gente de la bondad del cambio, como si cierta inercia hubiera llevado a la adopción de procedimientos deficientes), es necesario construir o extender una RST que asegure condiciones para el ejercicio repetido de la práctica deseada (e impedir las condiciones que mantienen prácticas indeseadas). Esto requiere acumular y asignar recursos en ciertos lugares y no en otros, de unas formas y no de otras. El mantenimiento de prácticas no puede explicarse, simplemente, como consecuencia de incompetencia, negligencia o corrupción de algunos burócratas. La base para la persistencia de una práctica está en la posibilidad de repetición de los procesos mediante los cuales se establece una condición estructural.

La noción de estructura y sus componentes

El carácter estructural de la organización puede imaginarse como el «cierre» de una RST: la transformación de una red de procesos en una estructura relativamente cerrada. La explicación de este tipo de procesos fue expuesta por Floyd Allport en trabajos publicados entre 1934 y 1967. Su teoría de la estructuración de eventos permite explicar la ocurrencia de una estructura debido a la repetición de procesos en marcha y a partir de otras estructuras; así como el orden no surge del caos ni en un vacío, sino que se construye a partir de otros órdenes.

Allport desarrolló su enfoque en respuesta a la insuficiencia de dos procedimientos usuales para explicar las estructuras. Por un lado, la agregación cuantitativa es insuficiente porque hablar de las cantidades en que opera una estructura presupone su existencia. Por el otro, el uso de la noción de agencia requiere postular alguna entidad que usa algunos medios para lograr una meta: «Aquí somos propensos a recurrir a descripciones antropomórficas o tautologías» (Allport, 1967: 2). Además, advirtió una vinculación entre ambos procedimientos.

Una de las principales razones para aferrarse a la creencia de que las leyes cuantitativas producen la estructura es que uno tiende a atribuirles el carácter de agencias... Uno se inclina a pensar en una «fuerza» no meramente como una ecuación matemática, derivada de mediciones de masa y cinéticas, sino como algo que es «poderoso», que tiene «potencia» para separar o juntar cosas... (Allport, 1955: 627).

Siguiendo a Einstein, Allport propuso que una fuerza podía concebirse en términos de una curvatura del continuo de espacio-tiempo. La representación resultante tendría un ca-

rácter geométrico. Este es el rasgo distintivo de su teoría: un concepto geométrico de estructura.

Este concepto de estructura rompe con formas tradicionales de representación: «Cosa, partícula, organismo, individuo y grupo son todos términos tipo-agente que, como la “ficción corporativa” de la jurisprudencia se usan para comodidad de nuestro pensamiento» (Allport, 1962: 18). Estos conceptos no permiten entender cómo surgen totalidades, porque presuponen lo que se explica, y las observaciones se reducen a los actos de tales agentes y sus consecuencias: «Así se dice que la empresa paga sus deudas, el comité decide un asunto y el gobierno o el Estado acuerda un tratado, adopta una política exterior, mantiene su honor o declara la guerra» (Allport, 1940: 417).

También atenta contra la comprensión del concepto de estructura la distinción tradicional entre estática y dinámica, anatomía y fisiología, según la cual a la estructura se atribuye el carácter estático de cierta entidad, y a la función, el dinámico. Para Allport, la estructura tenía un carácter definitivamente dinámico.

No estamos tratando con una estructura compuesta de unidades anatómicas o cuerpos... estamos tratando con elementos dinámicos, con procesos en marcha y eventos. Los eventos adquieren una integración, una estructura, por los procesos que los conectan, y así tenemos una «estructura de eventos». Los procesos están también conectados por los eventos; la estructura es realmente de procesos y eventos (Allport, 1955: 616).

En la concepción cinematográfica de Allport (1962: 27) la estructura consiste en patrones organizados de segmentos de comportamientos: «La estructura es de reacciones “segmentadas” y no de personas anatómicas». Esta noción de estructura implicaba también una ruptura con la matemática clásica: requería el uso de conceptos topológicos; especialmente, el de invariancia. «Si existen, son *invariantes* a cambios de magnitud, número o dimensión. Tampoco pueden, como tales, ser definidas teleológica o funcionalmente, pues son invariantes con respecto a todo cambio de propósito así como a la ausencia de propósito» (Allport, 1967: 16).

Un ejemplo histórico puede ayudar a ilustrar este complejo aspecto del concepto de estructura. En el siglo XVI, en el mar Mediterráneo podía identificarse una estructura resultante de la actividad comercial, independientemente de propósitos políticos o religiosos.

Todas las grandes batallas entre cristianos e infieles ocurrieron en esta línea. Pero los barcos mercantes la

surcaban cada día... La economía, invasora, mezclando monedas y mercancías, tendía a promover una forma de unidad en un mundo donde todo lo demás parecía conspirar para crear bloques claramente distinguidos (Braudel, 1988: 22).

Lo que definía aquella estructura —economía-mundo— era la repetida y persistente actividad comercial, el transporte y la transferencia de bienes, procesos en marcha que ocurrían invariablemente, a pesar de las delimitaciones y transformaciones geopolíticas o culturales.

La estructura se define, entonces, a partir de procesos en marcha (movimientos en tiempo y espacio). Pero no podrían existir sin la concurrencia de los eventos que conectan los procesos.

Ellos son los puntos de «contacto» o «encuentro» entre los procesos en marcha mencionados. Los eventos, definidos de esta manera, *no* son extensos o continuos sea en espacio o en tiempo. Son «dicotomías» que vinculan un proceso en marcha de un lado con un proceso marcha del otro; y son también puntos temporales que separan lo que pasó antes de lo que viene después (Allport, 1955: 615).

Este concepto de evento tiene algunas implicaciones metodológicas:

- El concepto de agencia no basta para explicar la estructura: «Los eventos son hechos, no actos y, por lo tanto, no pueden atribuirse simplemente a un agente» (Allport, 1955: 616).
- Las leyes cuantitativas no bastan para explicar la estructura. La definición del evento como algo que ocurre simplemente y, por lo tanto, no tiene grados, implica que «algo *además* de una cantidad de una variable abstraída es necesario para describirlo; y, de hecho, el acto de cuantificación mismo no podría ocurrir sin él» (Allport, 1955: 624).
- El procedimiento de explicación causal —que implica comenzar en algún lugar y dar por sentados ciertos aspectos del mundo— es insuficiente para dar cuenta de la ocurrencia del evento: «Cierta parte de la cadena es delimitada como “perteneciente” a un acto conductual particular u otro fenómeno; y se ignora el resto de la secuencia. El hecho de que esto pueda hacerse sin advertir alguna arbitrariedad es, en sí mismo, evidencia de que debe estar operando algún principio diferente de la causación lineal» (Allport, 1954: 285).

La base para la **persistencia** de una práctica está en la posibilidad de repetición de los procesos mediante los cuales se establece una condición **estructural**

La explicación del evento requiere un enfoque probabilístico. Pero antes hay que clarificar un aspecto del concepto de evento. Por comodidad, se habla del evento, en singular; pero, en realidad, lo que existe es una multiplicidad de eventos, una variedad de posibilidades de encuentros de procesos en marcha. Es necesaria la ocurrencia de un gran número de esos eventos elementales para que pueda ocurrir un evento macroscópico observable (Allport, 1954).

Allport introdujo el concepto de región eventual —lugar donde los eventos pueden o no ocurrir— para transmitir la idea de multiplicidad y la necesidad del enfoque probabilístico.

Hay una probabilidad ponderada, no una certeza, de que los eventos ocurrirán en las que hemos llamado regiones eventuales. Cuántas habrá depende en parte de las probabilidades de encuentro de un proceso simple con otro en el espacio y el tiempo teóricamente escogidos para la región en cuestión, y en parte del número de procesos que entren en la región. Consideraciones estadísticas y la noción de «densidad probable» de eventos entran aquí en juego (Allport, 1955: 641).

Puesto que la estructura está integrada por procesos y eventos, su existencia misma resulta un asunto de probabilidades: 1) la probabilidad de ocurrencia de eventos en cada región eventual tomada aisladamente y 2) la probabilidad conjunta o combinada de ocurrencia de eventos en todas las regiones eventuales.

Es posible también que las regiones eventuales difieran en cuanto a su grado de aproximación a la densidad requerida para la ocurrencia de la estructura. Algunas regiones pueden estar más «preparadas» que otras (Allport, 1954: 293). Por ejemplo, según Braudel (1988: 27): «Una economía-mundo tiene siempre un centro urbano de gravedad, una ciudad, como el corazón logístico de su actividad. Noticias, mercaderías, capital, crédito, gente, instrucciones, correspondencia, todo fluye hacia dentro y fuera de la ciudad».

La estructuración de eventos

Una estructura tiene una probabilidad de ocurrencia que depende del número probable de encuentros de procesos, o densidad de eventos. El problema consiste, entonces, en mostrar cómo se alcanza cierta densidad que exceda un umbral a partir del cual puede decirse que una estructura ocurre y opera.

El rasgo distintivo de una estructura, en la teoría de Allport, viene dado por el carácter cíclico de las series de procesos y eventos: la condición de cierre estructural se define en términos de circularidad o repetición indefinida: «Pensemos que la serie [de procesos y eventos] *siempre vuelve sobre sí misma y completa un ciclo*. El ciclo de procesos y eventos puede terminar en la región de la cual parte, o puede concebirse continuando, *repitiéndose indefinidamente de un modo circular*» (Allport, 1955: 634).

Allport distingue dos tipos de estructuras: 1) ciclo único, que implica consumir energía para completar un proceso, y 2) ciclo repetido, en las que se mantiene el nivel de energía requerido. Sin embargo, en ambos casos, lo que define la estructura es el regreso a la región de partida, el cierre de un proceso. Esta definición de la estructura se basa únicamente en la dinámica de procesos y eventos, sin suponer actos de creación, agentes intervinientes o funciones teleológicas. Solo hace falta mostrar que el movimiento regresa a la región de donde partió.

Por ejemplo, en el caso del primer alunizaje tripulado, el éxito del proyecto requería no solo poner un individuo en la luna sino también asegurar su retorno a la tierra, como

condición de cierre, de ocurrencia de una estructura. La condición estructural, en el análisis del Mediterráneo como economía-mundo de Braudel, era el regreso de los barcos mercantes a sus rutas, una y otra vez, para completar los circuitos comerciales. Otros ejemplos típicos de cierre estructural son el regreso de los trabajadores a las fábricas cada día a la hora establecida, para repetir sus operaciones o completar sus ciclos de producción, o el regreso de los fieles cada domingo al servicio eclesiástico, para asegurar la ocurrencia de cierta estructura religiosa.

Explicar ese fenómeno mediante el cual surge una organización particular, y adquiere estabilidad estructural, requiere entender cómo aparece una estructura a partir de una serie de procesos en marcha. La conversión de redes en estructuras requiere una densidad de probabilidad de ciertos

El problema de organizar no se resuelve con la disposición o la decisión de algunos individuos —gerentes o líderes, por ejemplo— que aparecen como la causa de la ejecución de actividades y proyectos

eventos y el logro de la condición estructural no puede suponerse un hecho definitivo o un estado estable. Esta no es solamente una cuestión teórica sino también una experiencia histórica.

El proceso de cierre —la transformación de redes en estructuras— puede imaginarse, gráficamente, como doblar o curvar las líneas de una red para producir el lazo o pliegue que representa el carácter cíclico o cerrado de la estructura. Allport (1955: 647) explicó este aspecto de su teoría en términos de la teoría de la relatividad:

El carácter curvado o autocompletivo de los procesos elementales que, como veremos, es sugerente de la teoría general de la relatividad y que, de acuerdo con esa teoría, es más curvado en regiones de «materia» o «mayor densidad del campo», es un rasgo que se cree sesga la probabilidad hacia una densidad de ocurrencia eventual en las regiones eventuales que supera la que se produciría por aleatoriedad o azar.

La ocurrencia de una estructura resulta, entonces, del efecto de ciertas condiciones —limitantes o tendenciosas— que reducen o controlan el azar. Esto reafirma que una estructura no puede surgir en un vacío o en medio de una aleatoriedad absoluta, sino que requiere la existencia de un orden capaz de asegurar cierta densidad de eventos. Como aclaró Allport (1955: 664) explícitamente:

Para que exista una estructura debe haber *desde el comienzo* algo más que aleatoriedad para trabajar. Alguna estructura existente debe estar presente... La única alternativa sería postular alguna agencia como un creador de estructura especial de «alto-nivel», cuya existencia y modos de operar no podrían ser sometidos a prueba objetiva alguna.

Una hipótesis histórica que pudiera verificar esta condición para el surgimiento de estructuras fue planteada por Stinchcombe (1986: 196; original de 1965): «Las invenciones organizacionales que pueden aparecer en un momento histórico particular dependen de la tecnología social dispo-

nible en ese momento». Como prueba de su conjetura adujo, entre otros, el ejemplo de las tiendas por departamentos: la revolución del comercio al detal en Estados Unidos impulsada por la combinación de trenes y tranvías a finales del siglo XIX.

Callon y Latour (1981: 286) analizaron el surgimiento y la fortaleza de macroactores —el sellado de cajas negras— en términos afines a la teoría de Allport, como resultado de un proceso de acumulación que transforma tiempo y espacio, y establece la forma «natural» de hacer las cosas.

¿Qué es un actor? Cualquier elemento que curva el espacio alrededor de sí mismo, hace a otros elementos dependientes de sí mismo y traduce su voluntad en un lenguaje propio... Estableciendo qué pertenece al pasado y en qué consiste el futuro, definiendo qué viene antes y qué después, elaborando balances contables, delineando cronologías, impone sus propios espacio y tiempo.

El cerramiento de la estructura consiste en sesgar la probabilidad de ocurrencia de eventos en ciertas regiones: canalizar comportamientos (procesos en marcha) para que describan los circuitos establecidos por ciertos puntos (eventos) de paso obligatorio (Latour, 1987). No debería haber más misterio en la curvatura de redes que en la acumulación de recursos capaz de imponer un orden y una temporalidad. Tampoco es necesario buscar explicaciones en las motivaciones o sentimientos de los individuos.

Sean los motivos, interpretados consciente y teleológicamente, lo que quieran, sean manifiestos o latentes, todos «entran» o «participan» en el hecho o la existencia de alguna forma de estructura colectiva que está siendo formada, y formada con la mayor inevitabilidad, quizá, porque su génesis es en gran medida inconsciente (Allport, 1962: 14).

Las nociones de agencia pueden ayudar a justificar las atribuciones de responsabilidades, una vez que la estructura está operando, pero no pueden explicar como ocurre. Convencer a la gente de actuar de un modo determinado es menos el resultado de alguna formidable habilidad de un líder, una susceptibilidad cultural o la influencia de alguna forma de espíritu, que el producto de un proceso de acumulación de recursos y esfuerzos, mediante el cual se canalizan sus conductas hacia circuitos y ciclos establecidos.

Los análisis de formación y transformación de aquellas estructuras que Braudel (1988) denominó economía-mundo

proporcionan abundantes materiales para ilustrar procesos de curvatura de redes, de canalización de procesos en marcha hacia pasajes obligatorios, mediante procesos de acumulación que aseguran la ocurrencia de estructuras particulares.

... las redes de los mercados locales y regionales fueron construidas siglos tras siglos. Era el destino de esta economía local, con sus rutinas autocontenidas, ser de tiempo en tiempo absorbida e integrada en un orden «racional» en el interés de una ciudad o zona dominante, durante quizá uno o dos siglos, hasta que emergía otro «centro organizador»; como si la *centralización* y la *concentración* de riqueza y recursos favorecieran necesariamente ciertos sitios escogidos de *acumulación* (Braudel, 1988: 36).

Los procesos clave que operaban en aquellos centros cambiantes de cada economía-mundo no tienen mayor misterio: capacidad para captar fondos, emitir deuda, prometer ganancias, transferir riqueza. Las operaciones financieras desempeñaban un papel estelar en la canalización de los flujos de actividad comercial que proveía la densidad de eventos requerida para el surgimiento de cada estructura.

También es posible que alguna condición estructural pase inadvertida o requiera alguna forma especial de indagación para ser advertida. Las coordenadas de tiempo-espacio en las que ocurre una estructura no siempre son evidentes, pueden ser incluso insasibles, pues constituyen «pliegues» históricos. Por ejemplo, Norbert Elias ha identificado los efectos de ciertas formas sociales —como la instauración del Estado moderno, por ejemplo— sobre comportamientos particulares, cuyo origen puede olvidarse con el paso de los siglos.

La moderación de emociones espontáneas, la atemperación de los afectos, la extensión del espacio mental más allá del momento hacia el pasado y el futuro, el hábito de conectar eventos en términos de cadenas de causa y efecto, todos estos son aspectos diferentes de la misma transformación de la conducta que ocurre necesariamente con la monopolización de la violencia física y el alargamiento de las cadenas de interdependencia y acción sociales. Es un cambio de conducta «civilizatorio» (Elias, 1982: 236).

La estructuración de eventos implica siempre la imposición de un orden y una temporalidad: la condición que identifica a los procesos de organización desplegados a lo largo de redes socio-técnicas. Pero la noción misma del tiempo adquiere, en la teoría de Allport (1954: 288), un carácter estructural: «Uno puede

La existencia de la **institución** se hace evidente cuando el número de respuestas correctas (reconocimientos o asociaciones de aspectos pertinentes) supera cierto umbral

pensar en el tiempo como la duración ocupada por los sucesivos procesos en marcha y eventos de un esquema particular que se cierra a sí mismo mediante un ciclo de operación... Si entonces el ciclo se repite, eso constituiría otra "ronda" de "tiempo estructural". El tiempo es, así, siempre de la estructura».

Estructuración, interestructuración y desestructuración: la idea de tangencia

El análisis que hizo Allport (1962: 20) de la noción de conformidad u obediencia a una norma ilustra cómo puede lograrse o perderse la condición de cierre o estructural: «En toda colectividad persistente hay ciertos estándares (o normas), que surgen de la experiencia, cuya obediencia conduce a la secuencia autocompletiva de eventos que constituye la operación de esa estructura, y cuya violación tiende a destruir ese mismo ciclo de eventos».

La noción de que una estructura no puede producirse en un vacío tiene una implicación inmediata: «Siempre hay "tangencia" con otras estructuras en algún lugar» (Allport, 1954: 289). El concepto de tangencia tiene un papel fundamental en la teoría de la estructuración de eventos, pues es necesario admitir «la posibilidad de interestructuración mediante tangencias eventuales» (Allport, 1955: 645).

La ocurrencia de una estructura requiere contribuciones de otras estructuras (tangentes) para completar sus circuitos de procesos y eventos. Por ello, su dinámica puede ser descrita en términos de las consecuencias positivas —facilitadoras,

Organizar es un proceso colectivo y acumulativo mediante el cual un rasgo particular de lo real surge y persiste debido a la acción combinada de seres humanos y no humanos

reforzadoras— o negativas —inhibidoras, debilitantes— de tales contribuciones. Las tangencias se localizan en las regiones eventuales, de modo que una estructura «podría contribuir, en una región eventual común, a la probabilidad de puntos eventuales (es decir, energías) de otra estructura o sustraer de esa probabilidad» (Allport, 1955: 661). Por ejemplo, la conformidad podría verse «como un tipo de estructura o subestructura conductual que es, por así decir, tangente a cierta estructura colectiva, y necesaria para la continuación de ese patrón estructural entre los individuos interesados» (Allport, 1962: 19).

Un ejemplo del campo económico permite apreciar una situación de contribución negativa, que conduce a una disminución de la densidad de probabilidad en las regiones de tangencia y, en consecuencia, reduce la posibilidad de acumulación de eventos de la cual depende la ocurrencia de una estructura: «En el sistema "económico", las unidades de cuenta (dinero) suelen ser almacenadas (en momentos de restricción de objetos y energía), un hecho que es básico para nuestra comprensión de las depresiones económicas» (Allport, 1940: 436). Un ejemplo histórico conocido —los impactos de las políticas del Fondo Monetario Internacional en la estructura de la economía mundial— ilustra este tipo de tangencias inhibidoras.

A cada prestatario del FMI se le dice que reduzca sus importaciones y expanda sus exportaciones, restringiendo al mismo tiempo su poder adquisitivo... Lo que puede ser bueno para un país en la economía mundial se convierte en una mala política para ese país y todos los demás, si un número suficiente de naciones sigue la

misma política. Restringiendo la demanda y el poder adquisitivo, el FMI ha dejado a la economía mundial sin capacidad para crecer, que es una precondition para resolver el problema de la deuda (Wachtel, 1990: 129).

Así como no puede suponerse una aleatoriedad absoluta como punto de partida, las condiciones que sesgan las probabilidades de los eventos (densidad) tampoco pueden considerarse absolutas o inmutables. Las estructuras existentes no solo resultan de procesos de estructuración sino que también están sujetas a procesos (potenciales o actuales) de desestructuración.

Un proceso de desestructuración se define en términos de la misma dinámica de procesos y eventos. Ahora bien, la teoría de estructuración supone cierto principio de conservación. La desestructuración no implica, necesariamente, la desaparición de una estructura sino más bien una transformación: surgen nuevas estructuras a partir de las tangencias en las mismas regiones eventuales. En otras palabras, las dinámicas de desestructuración pueden concebirse como transformaciones y desplazamientos. Tales eran los casos de desplazamiento del centro de cada economía-mundo analizados por Braudel (1988), aunque los habitantes de un centro desplazado pudieran percibir el cambio como «el fin del mundo». La ocurrencia de cierta transferencia de densidad impide que un ciclo de procesos y eventos se complete en un lugar, pero facilita el cierre estructural en otro.

El análisis de la industrialización de Europa occidental y la desindustrialización de Asia y África, llevado a cabo por Goodman y Honeyman (1988: 211), ilustra la concurrencia de procesos de estructuración y desestructuración.

El incremento de productividad logrado por los métodos industriales modernos... implicó que los bienes manufacturados europeos pudieran venderse más baratos que los productos manuales y artesanales locales... y los productores artesanales se vieron forzados a especializarse en la producción primaria. Durante la segunda mitad del siglo XIX, por consiguiente, la producción industrial basada en métodos tradicionales, en las que pronto se convirtieron en economías del Tercer Mundo, declinó absoluta y relativamente, hasta que para 1900 el producto per cápita era solamente 30 por ciento del nivel de 1750.

El evento-resultado: una orientación metodológica

El principio general de la teoría de la estructuración es de concurrencia o encuentro de procesos en marcha. La estructura no puede explicarse por agregación cuantitativa o balance energético (mantenimiento de un estado-estable). Allport (1940: 433) sacó una conclusión metodológica general y delineó una estrategia particular:

En vez de buscar una estructura definida (o establecer una, por definición, mediante el concepto de sociedad o institución) y luego tratar de describir su operación para producir el evento-resultado, podemos comenzar con el evento-resultado mismo. Podemos entonces buscar hacia atrás las partes de la estructura y descubrirlas una por una, a lo largo de su funcionamiento serial. Finalmente llegaremos a la estructura completa y seremos capaces de cartografiar o diagramar el evento-sistema entero (Allport, 1940: 425).

¿Qué es un evento-resultado? La idea de causación negativa (Allport, 1940) proporciona una vía para clarificar este concepto. Si la eliminación o exclusión de un elemento —la ocurrencia de

un evento en una tangencia o región eventual— es suficiente para reducir la probabilidad de ocurrencia de una estructura por debajo del umbral requerido, entonces ese elemento puede ser considerado un evento-resultado.

La provisión o el remplazo de tal elemento es otra manera de describir el proceso de cierre de la estructura. Allport (1940: 442) ilustró esto de un modo sencillo: «Si un trabajador, o unos pocos, abandonaran sus máquinas no interrumpirían la producción; pero el cuerpo completo de trabajadores (como en una huelga, por ejemplo) sería efectivo para interrumpirla, si fuera imposible un remplazo proveniente de la población general».

Un evento-resultado puede concebirse como la expresión concreta de lo que comúnmente se define como una meta o un objetivo, para cuyo logro se implantan reglas y mecanismos de cumplimiento. La diferencia entre ambos tipos de formulaciones es que la última suele requerir el supuesto o la postulación de algún agente u otra entidad como punto de partida de la indagación. Mientras que la teoría de Allport proporciona un método para «desmontar» la estructura, como en una especie de ingeniería en reversa, para descubrir las tangencias que la hacen posible o pudieran impedir su cierre.

El establecimiento y la persistencia de una organización, con ciclos de procesos y fronteras definidas, es el resultado de un proceso de acumulación de recursos y esfuerzos para crear puntos de paso obligatorio en las regiones eventuales pertinentes y asegurar las contribuciones tangenciales requeridas. La estructuración de un «espacio interior» —la noción tradicional de organización— implica restringir o acotar los ciclos para elevar las probabilidades de los encuentros, junto con una reducción «en tiempo, energía y número de procesos requeridos» (Allport, 1967: 15).

El aspecto cuantitativo de una estructura consiste en una contabilidad de unidades discretas (eventos) que denotan la disponibilidad de ocurrencias que aseguran el cierre de la estructura. Una ilustración de este proceso puede encontrarse en la explicación que propone Mary Douglas (1987: 91) del establecimiento de una institución:

Nuestra interacción social consiste en gran medida en decirnos unos a otros qué es pensar correctamente y en censurar el pensamiento incorrecto. Así es en verdad como construimos instituciones, ajustando las ideas de cada uno a una forma común, de modo que podamos evidenciar su corrección por los puros números de asentimiento independiente.

La existencia de la institución (sea cual fuere su naturaleza como práctica social, religiosa, política, económica, etc.) se hace evidente cuando el número de respuestas correctas (reconocimientos o asociaciones de aspectos pertinentes) supera cierto umbral. De allí la importancia atribuida a la educación, por ejemplo, para el entrenamiento de los individuos en identificar y asimilar los fundamentos de las instituciones relevantes para las diferentes culturas, hasta que sus comportamientos se producen de forma «natural», sin esfuerzo. Como dijera Allport, el proceso de estructuración parece operar con un carácter de inevitabilidad debido, precisamente, a que los individuos emiten las conductas apropiadas de manera inconsciente. Esto no requiere buscar una explicación en términos de compulsión, hábito o cualquier otro concepto sino, simplemente, advertir la repetición indefinida de una práctica y la reproducción de las condiciones para esa repetición.

El aspecto cuantitativo en el cual se aprecia la ocurrencia de una estructura es, entonces, el resultado de la acumulación de una densidad de eventos por encima de cierto umbral. Allport (1934) había sugerido que el límite inferior de ese umbral podía ser establecido en aproximadamente cincuenta por ciento, pues por debajo de ese límite no podría identificarse condición alguna que sesgara la probabilidad de ocurrencia de una estructura.

Si una ordenanza de tránsito, por ejemplo, existe meramente en los libros estatutarios y es muy ligeramente observada, todo lo que se diga de la ley y grados de conformidad con ella son asuntos puramente académicos sin contraparte en la conducta real. Casi cualesquiera proporciones de los variados grados de cumplimiento de esta ordenanza pueden ser esperadas, de acuerdo con el momento y las circunstancias locales. Una regla es una regla en un sentido conductual efectivo, solo cuando una proporción razonablemente grande de personas la obedecen (Allport, 1940: 159).

Las ideas del carácter discontinuo de los eventos, de los cuales depende la existencia de una estructura, y la necesidad de una condición que sesgue sus probabilidades de ocurrencia por encima de cierto umbral, excluyen el supuesto de que los comportamientos se ajusten a un modelo normal. Una curva normal podría representar comportamientos colectivos cuando sea factible suponer que la única restricción sobre las conductas independientes viene dada por diferencias individuales distribuidas aleatoriamente (por ejemplo,

El establecimiento y la persistencia de una organización, con ciclos de procesos y fronteras definidas, es el resultado de un proceso de acumulación de RECURSOS y esfuerzos para crear puntos de paso obligatorio

cocientes de inteligencia o cualquier otra variable usada comúnmente como continuo de medición).

Para Allport la conducta colectiva se define, precisamente, por el ejercicio de restricciones sobre el simple azar, independientemente de las diferencias individuales. De allí que resulten dudosas no solo las suposiciones de ciertas formas de distribución de los comportamientos, sino también las explicaciones tradicionales basadas en decisiones o cálculos individuales. Como destacó Allport (1962: 17) en su

Las coordenadas de tiempo-espacio en las que ocurre una estructura no siempre son evidentes, pueden ser incluso inasibles, pues constituyen «pliegues» históricos

definición del concepto de conformidad: «Es meramente la concentración de una distribución estadística bajo la influencia de una variable común y no un hecho psicológico o motivo». La existencia de tales tipos de influencias produce lo que generalmente se denomina conducta organizada:

En la acción colectiva o «institucionalizada» vemos a los individuos comportarse de manera estereotipada y funcionalmente predecible... Los trabajadores llegan a la fábrica dentro de un estrecho margen de tiempo. Los conductores de vehículos de motor se detienen en las luces rojas de intersección... El comerciante ordena mercancías o presenta una factura en términos estandarizados (Allport, 1940: 426).

La ocurrencia de una estructura implica una discontinuidad, una ruptura cualitativa de un continuo empírico alrededor de la clase de conductas o el nivel de desempeño requerido para completar un ciclo. Allport (1934: 163) sugirió que podía encontrarse la yuxtaposición de dos curvas en «J», positivamente aceleradas «colocadas espalda con espalda, con sus modas coincidentes en la moda única de la distribución total».

En su establecimiento de la media y la moda mediante un equilibrio de factores que ocurre por combinación aleatoria de cada lado, la curva de probabilidad normal difiere en origen de la curva-doble-J de conformidad. En el último caso la distribución se construye, desde el comienzo, alrededor de una moda que no es establecida por probabilidades, sino que por su propia naturaleza es muy seleccionada, desbalanceada e improbable en el curso usual de los eventos (Allport, 1934: 171).

Tal forma de distribución (discontinua, leptocúrtica y asimétrica) representa los efectos de tangencias que añaden (o sustraen) densidad a (o de) una región eventual, descritos en términos de algún continuo empírico (dinero, hora de llegada, velocidad). Allport (1934) analizó las distribuciones de las horas de llegada de trabajadores a las fábricas y los efectos de diferentes procesos o estructuras tangentes —por ejemplo, ciclos biológicos, residenciales, familiares, sistemas de transporte— sobre la probabilidad de cierre de la estructura de operación programada de las fábricas.

La sugerencia de Allport acerca de esta singularidad del análisis cuantitativo del comportamiento colectivo (la curva en J) puede aún, después de ocho décadas o más, considerarse una contribución novedosa (quizá por desconocida) a la ciencia so-

cial empírica. Además de mirar con cautela las conclusiones extraídas de análisis basados en el supuesto de distribución normal, Allport también legó la posibilidad de explicar los procesos de organización sin recurrir a la ubicua noción de agencia. Las explicaciones tradicionales del orden social en términos de actos de creación pueden considerarse atajos o mitos, sin autoridad para guiar investigaciones ni, mucho menos, decisiones y acciones.

El problema de organizar no se resuelve con la disposición o la decisión de algunos individuos —gerentes o líderes, por ejemplo— que aparecen como la causa de la ejecución de actividades y proyectos; cuando, en realidad, son unas personas particulares que se esfuerzan para posicionarse en procesos en marcha, llevados a cabo por muchas otras. Organizar es, más bien, un proceso colectivo y acumulativo mediante el cual un rasgo particular de lo real surge y persiste debido a la acción combinada de seres humanos y no humanos. Esto no implica negar la importancia de nociones tales como intención, racionalidad, decisión, motivación, que desempeñan un papel clave en la narración de historias que hacen comprensibles y dan sentido a procesos más bien complejos y multitudinarios mediante los cuales ocurren las estructuras. Pero el punto de partida consiste en identificar prácticas (no importa cuán primitivas luzcan ni cuán heterogéneos sean los actores) y, con la ayuda de la representación de redes sociotécnicas, trazar sus conexiones y encuentros con otras prácticas para dar cuenta de las condiciones que aseguran su repetición (procesos de estructuración y sus tangencias facilitadoras o inhibitorias). Solo al final puede visualizarse una estructura y contarse su leyenda. 

REFERENCIAS

- Allport, F. H. (1934). The J-curve hypothesis of conforming behavior. *Journal of Social Psychology*, 5, 141-183. <https://doi.org/10.1080/00224545.1934.9919446>
- Allport, F. H. (1940). An event-system theory of collective action. *Journal of Social Psychology*, 11, 417-445. <https://doi.org/10.1080/00224545.1940.9918762>
- Allport, F. H. (1954). The structuring of events: outline of a general theory with applications to psychology. *Psychological Review*, 61(5), 281-303. <https://doi.org/10.1037/h0062678>
- Allport, F. H. (1955). *Theories of perception and the concept of structure*. Wiley.
- Allport, F. H. (1962). A structuronomic conception of behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64(1), 3-30. <https://doi.org/10.1037/h0043563>
- Allport, F. H. (1967). A theory of enstruence (event-structure theory). *American Psychologist*, 22(1), 1-24. <https://doi.org/10.1037/h0024249>
- Blau, P. M. (1968). Theories of organization. En D. Sills (Ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences* (pp. 297-305). Macmillan & Free Press.
- Braudel, F. (1988). *The perspective of the world*. Fontana.
- Callon, M. y Latour, B. (1981). Unscrewing the big Leviathan. En K. Knorr-Cetina y A. V. Cicourel (Eds.), *Advances in social theory and methodology* (pp. 277-303). Routledge.
- Cooper, R. (1992). Formal organization as representation: Remote control, displacement and abbreviation. En M. Reed y M. Hughes (Eds.), *Rethinking organization: New directions in organization theory and analysis* (pp. 254-272). Sage.
- Douglas, M. (1987). *How institutions think*. Routledge.
- Elias, N. (1982). *The civilizing process: Vol. 2. State formation and civilization*. Blackwell.
- Fuller, S. (1990). Early polyphony. En R. Crocker y D. Hiley (Eds.): *The new Oxford history of music: Vol. II. The Early Middle Ages to 1300* (pp. 485-556). Oxford University Press.
- Gushee, M. S. (1990). The polyphonic music of the medieval monastery, cathedral and university. En J. McKinnon (Ed.): *Man and music: Antiquity and the Middle Ages* (pp. 143-169). Macmillan.
- Latour, B. (1987). *Science in action*. Open University Press.
- Latour, B. (1988). *The pasteurization of France*. Harvard University Press.
- Law, J. y Callon, M. (1988). Engineering and sociology in a military aircraft project: A network analysis of technological change. *Social Problems*, 35(3), 284-297. <https://doi.org/10.2307/800623>
- Malavé, J. (1992). *Systems, networks and structures: An essay on organisation theory as a strategy of representation* [Tesis doctoral inédita]. Universidad de Lancaster. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14676.04486>
- Malavé, J. (1999). *Prácticas organizacionales: Una perspectiva de procesos en la teoría de la organización*. Ediciones IESA.
- Wachtel, H. M. (1990). *The money mandarines*. Sharpe.

ECONOMÍA DEL PATRIMONIO: DEL ABANDONO A LA REGENERACIÓN URBANA

Lorenzo González Casas

El impacto negativo del vaciamiento de las ciudades aumenta en los lugares de valor patrimonial, debido a una rigidez asociada a los aspectos normativos y la escasez de incentivos económicos. Los incentivos, sumados a razones históricas y estéticas, contribuyen a potenciar el valor de los bienes y su rehabilitación.

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS se ha podido sentir el impacto del vaciamiento inmobiliario en Venezuela, que trae ecos de aquel drástico abandono urbano, el *desabitato* de Roma, ocurrido a la caída del Imperio romano. Este proceso de desocupación, denominado «osteoporosis urbana», ha venido acompañado por la caída de precios inmobiliarios en medio de una crisis sistémica. Las ciudades vaciadas poseen activos de gran valor que pudieran ser claves para una futura recuperación del país ante la inminencia de años, si no lustros, de penurias financieras.

De especial atención es el caso de la desocupación de lugares patrimoniales, cuya fragilidad se entronca con las limitaciones jurídicas de actuación en ellos. En no pocos casos, la normativa vigente promueve el congelamiento tanto de centros tradicionales como de sectores desarrollados en el siglo XX.

El pensamiento económico y el patrimonial parecieran operar en esferas distintas. Una noticia reciente de este tipo de desencuentros entre la conservación y las finanzas se refiere a un plan para la demolición de 14 de las 18 residencias de estudiantes del Instituto Indio de Gerencia de Ahmedabad (IIMA), afectadas por el paso del tiempo, nuevas demandas de espacio y el deterioro causado por un sismo en 2001. Este conjunto, compuesto por el centro de estudios y las residencias, es una obra esencial de Louis Kahn, uno de los más influyentes arquitectos del siglo XX. Kahn elaboró a partir de 1962 el plan maestro del campus del IIMA con apoyo del arquitecto indio B. V. Doshi, quien recibiera en 2018 el premio Pritzker, considerado el premio Nobel de Arquitectura. Si bien la prestigiosa escuela, creada en 1961 con apoyo de la Escuela de Negocios de la Universidad Harvard, recibió en 2017 el estatus de Instituto de Importancia Nacional, ese valor estratégico no parece permear su planta física, ahora con su integridad en riesgo. Ese evento ha movilizó a gran cantidad de personalidades en el mundo entero para

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

detener la destrucción de estas muestras de la excepcionalidad, tanto académica como arquitectónica, de la institución (Shaw, 2020).

Valor afectivo y valorización económica

Existe una diferencia entre valorar histórica o estéticamente un patrimonio y hacerlo en la dimensión económica. Si alguien recibe como donativo o herencia una edificación considerada patrimonial, estará recibiendo un objeto singular, pero también un bien de capital que posee determinado valor en libros y un flujo de caja asociado a los ingresos y egresos de su operación. Si el uso del inmueble es muy limitado o reducido, el terreno suele valer más que las bienhechurías y el flujo de caja tiende a

El pensamiento económico y el patrimonial parecieran operar en esferas distintas

ser negativo, con lo cual se dan las condiciones para su abandono y deterioro. Para contrarrestar su destrucción, es necesario incorporar estímulos impositivos y crediticios, así como dotaciones generadoras de renta, llamadas *endowments* en inglés y *waqfs* en la ley islámica, destinadas a fines caritativos y al cuidado y mantenimiento de instituciones, como se pensaba con respecto a la zona rental de la Universidad Central en la plaza Venezuela, por mencionar un ejemplo nacional.

La conservación y puesta en valor del patrimonio —que aparece tempranamente en las Normas de Quito, de 1967, un informe promovido por el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios— posee en sí misma ventajas económicas. Ello incluye aspectos de sostenibilidad ambiental y eficiencia energética, creación de empleo en construcción, generación de ingresos mediante actividades turísticas y comerciales, incremento de valores inmobiliarios y mejoramiento de las condiciones generales de habitabilidad (Gilderbloom, Hanka y Ambrosius, 2009). Es un uso más eficiente tanto de la infraestructura como de un acervo inmobiliario cuyos costos de producción han sido considerables.

Regeneraciones urbanas

La conservación de los bienes patrimoniales tiene amplias consecuencias económicas y financieras, tanto para sus propietarios como para la sociedad en su conjunto. No en balde se habla de la preservación como una de las más vitales y exitosas herramientas de relanzamiento económico de ciudades y vecindarios (Gratz, 1994: i). Así lo demuestran actuaciones en distintos tiempos y geografías, con antecedentes, al menos desde la Edad Media, en la obra de recuperación realizada por el papa Gregorio I en Roma durante el siglo VI de la gigantesca trama urbana vaciada. Más recientemente dos experiencias, colocadas en marcos ideológicos distintos, resultan ilustrativas: la de la ciudad de Bolonia y la del estado de Nueva York.

Bolonia, una ciudad de la región italiana Emilia Romagna, emplazada sobre una antigua colonia romana, sufrió después de la Segunda Guerra Mundial el abandono de una parte sustancial de su parque de viviendas. La falta de higiene y el peligro de derrumbe de edificios eran problemas cotidianos. Allí, luego de un detallado estudio de la trama urbana y los tipos arquitectónicos, la administración local, con mayoría del Partido Comunista durante más de cinco décadas, tomó entre sus principales banderas la protección patrimonial del centro histórico, mediante un programa de vivienda pública, transporte y servicios. La primera versión del plan establecía la expropiación en masa de los inmuebles. Pero, ante posibles apelaciones y la firme oposición

de numerosos comerciantes, artesanos, pequeños propietarios y otros partidos políticos, se llegó a una fórmula de compromiso que mantenía la propiedad privada del suelo. El programa municipal incluyó tanto la asistencia técnica como el reembolso del valor del edificio o de la parte que iba a ser demolida y el pago de hasta el ciento por ciento de la renovación a los propietarios, según sus ingresos; se establecía además un complejo sistema de políticas de protección tanto para el dueño, en caso de habitar la edificación, como para sus inquilinos (Bandarin, 1981).

Ese modelo, al menos en sus aspectos formales y tipológicos, se ha convertido en un método usual en estudios de conservación urbana. Entretanto, el casco histórico y la periferia urbana de Bolonia muestran claras mejorías, mediante el reciclaje de industrias abandonadas, la creación de nuevos sistemas de movilidad y el reforzamiento del carácter musical, educativo y universitario de la ciudad, nombrada Capital Europea de Cultura en 2000 e incorporada a la Lista del Patrimonio Mundial de la Unesco en 2006. No obstante, la población residente en el centro histórico ha ido en descenso, de unos 113.000 en 1955 a unos 50.000 en la actualidad, por fuerzas que escapan al control local.

Este aspecto de la despoblación y el abandono de las ciudades, en especial de sus cascos tradicionales, ha sido objeto de atención en Estados Unidos. El fenómeno ha creado escenarios urbanos cuyas definiciones parecen de obras de ficción: los pueblos fantasmas o las llamadas casas *zombie*. En alusión a este último término, en el estado de Nueva York ha surgido una política de revitalización de vecindarios con apoyo a nuevos residentes, para la adquisición y la renovación de propiedades abandonadas y para ayudar a propietarios actuales con ingresos bajos o medios a realizar las reparaciones y ajustes necesarios. Entre las comunidades objeto del programa se encuentra la ciudad de Troy, en la que se han realizado también obras de mejoramiento del casco central y revitalización del frente al río Hudson, con la dinamización de las actividades comerciales y los atractivos culturales (New York State, 2016).

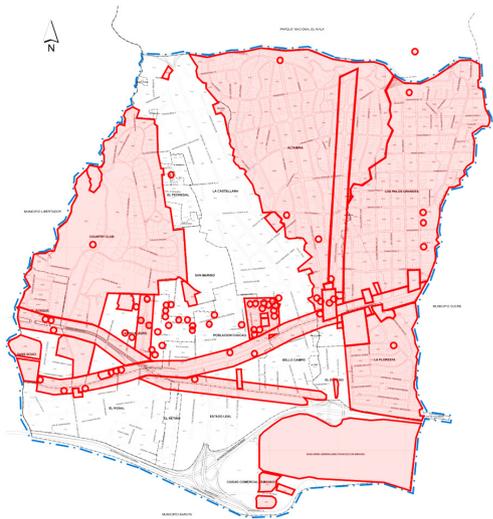
Un factor común de las iniciativas de Bolonia y el estado de Nueva York es la actitud proactiva de las administraciones locales y regionales. No se contentan con declarar el valor patrimonial, sino que delimitan sectores urbanos en cuyo interior se ofrece apoyo técnico e incentivos financieros para la conservación y optimización de la planta construida.

Riesgos del éxito: entre la ruina y la gentrificación

El éxito de estos programas tiene siempre el riesgo de la sobreutilización de los bienes por el turismo de masas o eso que se ha llamado «gentrificación» (palabra derivada del inglés *gentrification*), o «elitización residencial», que consiste en la sustitución de sectores de menores ingresos por otros con mayor poder adquisitivo. En oportunidades, ese desplazamiento se produce por acción gubernamental de expropiaciones para renovación urbana y reasignación del espacio a otros particulares, como ocurriera en Caracas en El Silencio, la avenida Urdaneta y, más recientemente, en la plaza El Venezolano (San Jacinto).

Hay un fenómeno que no ha sido tan estudiado: el cambio socioeconómico de los habitantes de la comunidad, una suerte de autogentrificación. Ello ocurre cuando los ocupantes de los inmuebles o sus descendientes mejoran su situación significativamente, lo que impone nuevas demandas a los conjuntos edificados. Es el caso bastante frecuente de la consolidación de edificaciones en barrios informales, con procesos de ampliación y mejora a lo largo de los años.

Municipio Chacao: lugares incluidos en el Censo Patrimonial del Instituto del Patrimonio Cultural



- Área urbana del municipio
- Sectores, espacios públicos o conjuntos con declaratoria patrimonial
- Edificaciones y lugares con declaratoria patrimonial

Fuente: Instituto del Patrimonio Cultural (2005) y elaboración de plano por Orlando Marín Castañeda y Lorenzo González Casas.

Algo muy similar ocurre en sectores planificados. Por ejemplo, el arquitecto Álvaro Siza, quien recibió también el premio Pritzker en 1992, proyectó en la década de 1970 un conjunto de 1.200 viviendas llamado La Malagueira en las afueras de Évora, antigua colonia romana al este de Lisboa. Con el paso del tiempo, muchas familias de La Malagueira incrementaron sus ingresos y, como era de esperar en una era de motorización, el número de vehículos particulares, no previsto originalmente, creció desmesuradamente. Fue necesario tomar medidas para proveer aparcamiento, lo que ha variado sustancialmente la fisonomía del lugar (*The Architectural Review*, 2015).

La dinámica urbana advierte sobre lo complejo y a la vez interesante del ajuste de las viejas estructuras a nuevas demandas. Por eso, la actividad de conservación está usualmente marcada por el verbo «defender», que posee la connotación de hacer frente a amenazas, tanto de la acción corrosiva de los elementos como de la evolución de la sociedad. Esa «defensa» pudiera llegar a ser tan nociva para el patrimonio como una intensa especulación inmobiliaria.

Declaratorias de brocha gorda

A medida que más y más inmuebles se incorporan a los censos e inventarios patrimoniales, el problema de la conservación se torna más complicado, en especial cuando no se posee una política de incentivos. Por ejemplo, en el Municipio Chacao el censo elaborado por el Instituto del Patrimonio Cultural a principios del siglo XXI (IPC, 2005) incluyó una cantidad de sectores que ocupan bastante más de la mitad del municipio, a los que se suman más de noventa conjuntos, edificaciones y espacios públicos singulares. 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.

Un caso venezolano hace patente que el reconocimiento del patrimonio no es suficiente si no viene asociado con inversiones y políticas de estímulo para su conservación: la ciudad de Santa Ana de Coro y su puerto de La Vela, cuya inclusión en la prestigiosa Lista del Patrimonio Mundial de la Unesco data del año 1993. Poco más de una década más tarde, desde 2005, la ciudad se encuentra en otra lista menos honrosa, la de Patrimonio en Peligro, elaborada también por la Unesco.

La lógica económica del patrimonio cultural

La reutilización y el reciclaje de edificaciones comienzan a ser más la norma que la excepción en el mundo inmobiliario; en especial, a medida que el tamaño poblacional tiende a estabilizarse e incluso a disminuir. Como expresara el arquitecto Moisés Punte: «En las sociedades occidentales ya no es necesario construir más, valdría con rehabilitar lo que está construido y está vacío» (Torrijos, 2020).

La establecida práctica de la restauración de monumentos, con su notable desarrollo de teorías y técnicas, puede ampliarse para alcanzar edificaciones de menor relevancia, de manera de reutilizarlas y adaptarlas a usos y demografías cambiantes. Todo ello implica cambios de mentalidad; sobre todo, reconciliar la conservación patrimonial y el desarrollo urbano.

La rehabilitación incluye tanto conjuntos de viviendas como edificaciones singulares cuya finalidad original ha desaparecido. Buenos ejemplos son las reconversiones de la antigua línea de tren High Line en Nueva York y El Matadero de Madrid, convertidos en imanes de visitantes y agentes de recuperación social y económica de sectores deprimidos, así como en oportunidades para desarrollar el talento arquitectónico y empresarial.

Con respecto a los temas del valor cultural y la economía del patrimonio son pertinentes las palabras del economista John Kenneth Galbraith, embajador de Estados Unidos en India al momento de la creación del IIMA: «Los conservacionistas son las únicas personas en el mundo a quienes los hechos siempre les dan la razón» (Rypkema, 2005). Ojalá que eso se cumpla también en Venezuela. **El**

REFERENCIAS

- Bandarin, F. (1981). The Bologna experience: Planning and historic renovation in a communist city. En D. Appleyard (Ed.), *The conservation of european cities* (178-202). The MIT Press.
- Gilderbloom, J. I., Hanka, M. J. y Ambrosius, J. D. (2009). Historic preservation's impact on job creation, property values, and environmental sustainability. *Journal of Urbanism*, 2(2), 83-101.
- Gratz, R. B. (1994). *The living city: how America's cities are being revitalized by thinking small in a big way*. National Trust for Historic Preservation.
- Instituto del Patrimonio Cultural (2005). *Catálogo del patrimonio cultural venezolano 2004-2005. Municipio Chacao*. Instituto del Patrimonio Cultural.
- New York State (2016). *Governor Cuomo announces \$100 million available to combat "zombie properties", expand homeownership opportunities, and renovate homes*. New York State. <https://www.governor.ny.gov/news/governor-cuomo-announces-100-million-available-combat-zombie-properties-expand-homeownership>
- Rypkema, D. (2005). *The economics of historic preservation: A community leader's guide*. National Trust for Historic Preservation.
- Shaw, M. (2020, 31 de diciembre). Louis Kahn-designed dorms in India may be eased. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/12/31/arts/design/louis-kahn-buildings-raise.html>
- The Architectural Review* (2015, 26 de enero). *Portugal's communist housing estate by Álvaro Siza* (Video). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=YegwKbX06MI>
- Torrijos, P. (2020, 14 de noviembre). Moisés Punte: «La crítica de arquitectura ha dejado de hacer crítica, parece que huyen del tema». *El País*. <https://elpais.com/icon-design/arquitectura/2020-11-14/mois-es-punte-la-critica-de-arquitectura-ha-dejado-de-hacer-critica-parece-que-estan-huyendo-del-tema.html>

UNA CONSULTORÍA QUE EMPODERA: EL GPS EMPRESARIAL

En un contexto de transformación, la gestión de personal es diferente de la que se hace en un entorno predecible. Requiere mayor madurez psicológica, para mantener al personal alineado y evitar que emerjan líderes negativos que afecten el éxito compartido.

Lucía Galota Quevedo
y María Gabriela Undreiner

LA CRISIS SOSTENIDA en la empresa privada venezolana ha planteado, para los líderes, el reto de pensar en nuevas maneras de gestionar el recurso humano, expuesto a diario al desgaste de un ambiente caótico que erosiona la moral de los equipos de trabajo, compromete el rendimiento laboral y disminuye los estándares de calidad. En un país de alto riesgo como Venezuela, los consultores organizacionales saben que los directores de empresas se han visto obligados a desarrollar un continuo estado de alerta para enfrentar los desafíos externos, que les impide concentrarse en los procesos internos de sus compañías.

En esta clase de entorno lo urgente pasa a imponerse sobre lo importante, se abre paso la improvisación y no resulta fácil discernir entre la flexibilidad indispensable y el desorden consecuente. Los líderes responsables deben actuar rápidamente para frenar la hemorragia propia de una situación de emergencia, dar mensajes claros, establecer cierto orden y estabilidad, y navegar desde el cuadrante del caos hacia el cuadrante de la complejidad, en el que surgen patrones nítidos cuando se hace una lectura correcta de las señales del contexto. Los líderes deben agudizar su capacidad de observación, aprender a leer entre líneas, evaluar las posibilidades que ofrecen los escenarios alternativos e identificar patrones recurrentes para armar rompecabezas que les permitan dar sentido a la realidad.

Por fortuna el seguimiento de las estrategias exitosas llevadas adelante por las empresas que han sobrevivido con éxito al deterioro del aparato productivo permite identificar formas más seguras de improvisar, que proporcionan lecciones para cualquier empresa que transite una adaptación o transformación. Tras la pandemia, muchas empresas del mundo tendrán que resolver problemas tanto de productividad como de supervivencia. Habrá líderes que intenten responder de forma individual, centralizada e impulsiva; como consecuencia, desperdiciarán la gran oportunidad que ofrecen las crisis para construir alianzas más sólidas y enfrentar los desafíos con mayor fortaleza. A estos líderes se les puede escapar de las manos la oportunidad para empoderar a su gente, fomentar la autonomía y lograr la madurez psico-relacional que exigen las nuevas modalidades de trabajo.

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

El GPS empresarial es un sistema de psicología global para apoyar a las organizaciones en el proceso de alineación del personal a los objetivos comunes y desmontar los patrones de comportamiento disfuncional que comprometen la productividad. Es un sistema diseñado para comprender la realidad operante en la empresa, mediante una serie de entrevistas de paneles de expertos y pruebas psicológicas, que revelan tanto los patrones negativos que afectan al negocio (con el fin de neutralizarlos) como los patrones de éxito (con el fin de reproducirlos de forma consciente). La filosofía del GPS empresarial parte de la necesidad de empoderar al cliente, con la intención de que asuma un papel protagonista en el proceso de cambio y en la construcción de una solución concertada entre las partes divorciadas del sistema. El método del GPS empresarial parte de la idea de que es diferente gestionar en un entorno predecible a lidiar con la permanente incertidumbre, que fuerza la improvisación y suele confundir a los líderes al tomar decisiones estratégicas.

Errores del liderazgo en tiempos de crisis

Hay líderes que aseguran sentirse más cómodos al trabajar bajo presión. Según dicen, a medida que aumenta la adrenalina, su pensamiento se hace más flexible y produce las soluciones más creativas. Sin embargo, y como diría la canción de Sabina, hasta «el mejor dotado de los conductores suicidas» pierde el control. Cuando una crisis se cronifica y la presión es elevada y variable, sobreviene un estado de agotamiento que conduce a tomar decisiones equivocadas.

El abecé de lo aprendido en la consultoría empresarial en entornos caóticos puede resumirse en tres lecciones:

1. Un líder no debe permitir que el sentido de urgencia se convierta en un impedimento a la necesidad de pensar de forma estratégica.
2. Por mucha energía que exija ajustarse a una situación compleja, no es aconsejable centrar la atención en sus efectos inmediatos y dejar de atender los problemas desde la raíz.
3. Cuando un líder se ve sobrepasado por las exigencias de una crisis es sumamente peligroso desatender las necesidades reales de sus colaboradores, pues ocurren vacíos de poder que inevitablemente derivan en comportamientos improductivos o de insubordinación.

En términos ideales, una de las funciones clave del líder es lidiar con las necesidades reales de las personas. Sin embargo, muchas veces el liderazgo se ejerce con un profundo desconocimiento de la naturaleza humana, algo inconveniente en cualquier escenario, pero grave frente a una crisis.

En tiempos de crisis los vínculos problemáticos se vuelven más peligrosos; y su gestión, más difícil. Hay líderes con muy buenas intenciones, pero con muy malas prácticas. No entienden cómo funciona el factor psicológico de su personal y se equivocan al formular estrategias para corregir los problemas de actitud o insubordinación que afectan directamente los resultados del negocio. Sucede con frecuencia que los correctivos elegidos empeoran los problemas.

Un mal clima organizacional afecta la moral y el estado anímico de quienes forman el equipo y repercute en la calidad del trabajo. Lo que sucede, en lo cotidiano, es que los líderes reconocen que a su alrededor existe un mal clima, pero no saben qué están haciendo para promoverlo y menos aún qué hacer para corregirlo. Muchas veces, en su afán de entender lo que sucede, se dan explicaciones —opiniones

personales— que confunden con comprensión de la realidad y que, lejos de acercarlos a la solución, les hacen tomar decisiones equivocadas.

Durante el camino de recuperación frente a una crisis pueden ocurrir dos cosas:

1. Un escenario positivo: el equipo de trabajo crece, aumenta su madurez psicosocial, se hace más autónomo y amplía su conciencia compartida.
2. Un escenario negativo: el equipo involucre, pierde la visión común y empieza a funcionar con un esquema de supervivencia.

Cuando un equipo funciona en modo de supervivencia, la dinámica interna sufre una transformación que fomenta la distorsión de las relaciones de poder. Se debilita la influencia de los líderes formales y se impone un liderazgo informal disolutivo y negativo, contrario a los intereses de la compañía. Lo que debe evitarse a toda costa, cuando los trabajadores frustrados funcionan en una modalidad de supervivencia, es que la identificación con líderes negativos los lleve a asumir esquemas mercenarios y anteponer sus agendas personales a los intereses colectivos.

El líder negativo se rodea de gente manipulable y prefiere tener el control que lograr resultados. Es un destructor. Ataca el criterio de quienes le rodean; les hace perder la conciencia moral del bien y del mal; premia la falta de escrúpulos. Se hace obedecer por miedo o por la obligación creada al compartir

Los líderes responsables deben actuar rápidamente para frenar la hemorragia propia de una situación de emergencia

la corrupción. Establece compromisos limitados; abandona la causa cuando deja de convenirle; no está interesado en el desarrollo de sus seguidores sino en lograr sus fines egoístas.

La pérdida de influencia de los líderes formales ocurre cuando sus colaboradores sienten que la autoridad legítima no entiende sus necesidades y sus trabajos formales no les ofrecen garantías. Es entonces cuando se hacen menos proactivos en sus funciones: hay que recordarles sus obligaciones y no agradecen los incentivos.

Pasan a un segundo plano tanto el sentido de pertenencia a la empresa como el cuidado de la productividad que forma parte de su responsabilidad con el compromiso adquirido. Las relaciones de poder se hacen más horizontales, se borran las diferencias de jerarquía que se derivan del mérito. En consecuencia, al patrono ya no se lo ve como un protector sino como un enemigo, se lo desvaloriza aun cuando es quien asume los riesgos, carga con la mayor responsabilidad y asegura la paga.

Las contradicciones que se derivan de la distorsión de las relaciones con la autoridad condicionan un patrón de insubordinación (oposición activa a las políticas formales) o un patrón de baja productividad (oposición pasiva a los estándares de rendimiento). Estos patrones de comportamiento son las consecuencias directas de una autoridad formal que, inconscientemente, deja vacíos de poder. El líder no entiende cómo se creó el contexto que fomentó estos patrones y menos aún sabe qué hacer para corregirlos.

Lo deseable es que cada integrante del equipo se sienta libre y responsable, no servidor de un jefe. Un equipo exitoso promueve la autonomía de sus miembros y plantea

relaciones horizontales basadas en la confianza y el respeto. Sin embargo, para autodirigirse, los miembros de un equipo necesitan alcanzar un grado de madurez que les permita funcionar con criterio de excelencia sin necesidad de supervisión. Pero la realidad apunta a que los líderes formales carecen de herramientas apropiadas y criterios adecuados para entender cómo se logra esa madurez.

Aciertos del liderazgo en tiempos de crisis

Cada empresa que sobrevive a una crisis y mantiene el negocio tiene su propio patrón de éxito. Cada patrón de éxito responde a un mecanismo de adaptación que ofrece probadas ventajas sobre las circunstancias externas. Una respuesta adaptada se incorpora al repertorio de prácticas naturalizadas luego de un proceso, consciente o inconsciente, de asimilación de la realidad.

Las fórmulas ganadoras no se anclan en la arquitectura formal de la cultura organizacional (visión, misión, valores), derivada del ideal consciente del equipo directivo o la alta gerencia. Las adaptaciones exitosas están más vinculadas con lo inconsciente, pero vivo, vigente y operativo en la dinámica diaria de los trabajadores de la empresa.

Para descubrir estos patrones es necesario aproximarse a cada universo empresarial con la curiosidad de comprender sus particularidades. ¿Por qué suceden los problemas? ¿De qué manera se sostienen? ¿Cuáles estrategias han permitido mantener el negocio a flote a pesar de los factores de riesgo? ¿Cuál es el pacto social entre las personas y cómo se expresa en las relaciones de poder?

El objetivo hacia donde apuntan las organizaciones sanas es lograr el éxito por medio de la excelencia, cada vez con mayor felicidad y bienestar compartido. La paradoja consiste en que mantener esta alineación implica cierto grado de tensión tanto personal como del equipo. Ponerse de acuerdo exige autoobservación, reflexión y una constante autorregulación del comportamiento, con el foco puesto en la satisfacción de las necesidades personales y organizacionales, sin caer en contradicciones.

El líder es el responsable de mantener el balance de estas tensiones, en la búsqueda de un equilibrio dinámico. Su trabajo consiste en conjugar las exigencias de la productividad y la excelencia con el bienestar y la fluidez de las relaciones interpersonales. Si logra equilibrar estos vectores de fuerza logrará en su equipo la sensación de éxito compartido.

¿Cómo evitar los vacíos de poder en tiempos de crisis?

La recuperación de las empresas tras la pandemia requerirá que los equipos de trabajo funcionen con mayores grados de autonomía y cooperación, para que mantengan su productividad y motivación, pese a no estar siempre físicamente en el mismo lugar. La crisis actual impone a las empresas dos exigencias fundamentales:

1. Aclarar su propósito social, descifrar las necesidades reales de los nuevos consumidores y las nuevas necesidades de los antiguos clientes.
2. Reactualizar sus prácticas de liderazgo para responder a las necesidades emocionales de sus trabajadores y sus necesidades de formación.

El líder con autoridad formal debe convertirse en un estratega capaz de entender tanto el contexto externo como la realidad interna de la empresa para tomar decisiones acertadas. En los momentos de crisis se exacerban las necesida-

des y la sensibilidad emocional del personal. Si el líder no comprende esta realidad tenderá a dejar vacíos de poder que los capitalizarán los líderes negativos en pro de sus intereses egoístas. Para evitar esto y fortalecer los valores positivos, el líder necesita:

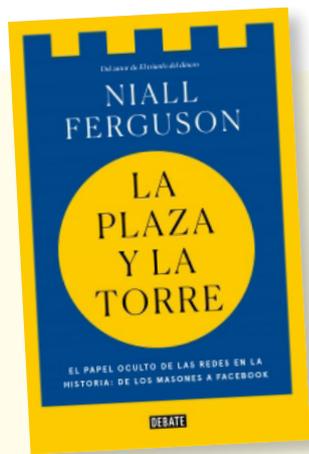
1. Entender que los miembros de su equipo tendrán que ajustarse tanto a las nuevas exigencias del negocio como a las exigencias de su situación personal. El líder debe facilitar al personal la transición. En los momentos de crisis la transformación es más dolorosa y más exigente que en momentos «normales». El personal enfrenta cambios no solo en su vida laboral sino también en su vida personal, y el líder debe facilitar esas transiciones.
2. Empatizar con los colaboradores más vulnerables para dar ejemplos de camaradería: participar, ser paciente, dar respaldo más allá de sus juicios críticos. Crear cercanía es clave para mantener la alineación del equipo y el compromiso del personal. A un líder negativo se le hace muy difícil emerger en un ambiente donde la autoridad formal está conectada de forma sincera y estrecha con su equipo.

A un líder negativo se le hace muy difícil emerger en un ambiente donde la autoridad formal está conectada de forma sincera y estrecha con su equipo

Cuando hay miembros afectados duramente por la crisis y un líder se preocupa por ellos y se muestra solidario, gana la lealtad, fidelidad y buena voluntad de su personal.

3. Estimular la comunicación abierta y horizontal con los miembros de su equipo para mantener alineadas las agendas personales con las metas comunes. Un líder necesita garantizar la información veraz y evitar a toda costa generar zozobra. Debe comunicar siempre de forma clara, precisa y directa con base en hechos confirmados y, por ningún motivo, hacer falsas promesas. También debe fomentar un ambiente de confianza en el que su personal se sienta libre para expresarse: crear espacios de conversaciones y diálogos solo para drenar las tensiones propias de los tiempos duros. También debe saber resolver los problemas de comunicación que en tiempos de crisis suelen ser más frecuentes.
4. Flexibilizar su estilo de supervisión para fomentar la autonomía, pero ser mucho más firme al fijar los límites del comportamiento aceptable. El líder debe aprender a desarrollar la madurez psico-relacional de su personal. El liderazgo en la crisis debe ser mejor que antes de ella, pues las circunstancias son más complejas y el líder no se puede dar el lujo de perder influencia. El líder necesita entender cómo desarrollar a las personas para que puedan trabajar de forma autónoma. El liderazgo es estrategia, pero la práctica demuestra que solo los líderes dotados de cierto grado de madurez psicológica son capaces de utilizar las estrategias de forma correcta.

La pandemia ha retado al mundo en cuanto a su capacidad para aprender y adaptarse a realidades difíciles y tiempos inciertos. En Venezuela, la covid-19 vino a agravar una crisis sostenida de más de veinte años. Con seguridad, el mundo superará la pandemia, pero la realidad venezolana seguirá desafiando la capacidad de empresarios y emprendedores para evolucionar, aprender, adaptarse y navegar en la incertidumbre. 



LA ETERNA LUCHA ENTRE LA INFLUENCIA Y EL PODER

Niall Ferguson: *La plaza y la torre. El papel oculto de las redes en la historia: de los masones a Facebook*. Debate, 2018.

RAFAEL JIMÉNEZ MORENO, comunicador social y egresado del IESA.

Niall Ferguson es un especialista en historia económica y financiera, pero también un hombre de redes personales: profesor en las universidades de Oxford, Cambridge, Nueva York, Harvard y Stanford, invitado permanente a las deliberaciones anuales del Foro Económico Mundial y el grupo Bilderberg e integrante de los consejos de administración de tres organizaciones. Una vida cónsona con la afirmación de que «la alternativa a la interrelación profesional es el fracaso» (p. 33).

Ferguson resume en una pregunta el dilema que enfrenta toda persona obsesionada con el dominio: ¿qué es lo verdaderamente conveniente: formar parte de una red (que brinda influencia) o de una jerarquía (que confiere poder)? En el intento de disipar esta duda, emprende una revisión fragmentaria de la tensión histórica entre la red y la jerarquía, un binomio antinómico que bien puede servir de motor dialéctico. El resultado es un ensayo que lleva por nombre *La plaza y la torre*: la plaza como metáfora de la asociación y la torre como representación de la jerarquía. La casa editora aminora la apuesta por la erudición con un agregado comercial: «El papel oculto de las redes en la historia: de los masones a Facebook».

En opinión de Ferguson la plaza y la torre son dos formas de acceder y ejercer el poder:

Cuando la jerarquía está a la orden del día, el poder de cada uno depende del peldaño que ocupa en el escalafón organizativo de un Estado, empresa o institución similar verticalmente ordenada. En cambio, cuando las redes obtienen ventaja, el poder de cada uno deriva de su posición en uno o más grupos sociales horizontalmente estructurados (p. 14).

La tendencia natural del poder a concentrarse en pocas manos explica la preeminencia de la jerarquía como forma histórica de gestión de recursos y tramitación de demandas. La red, una forma alternativa de organización, siempre ha pretendido disputar tal dominio, pero ve mermadas sus expectativas de éxito por su tradicional dificultad para encauzar esfuerzos por un objetivo común.

La tesis central del ensayo mantiene que en la historia universal solo en dos ocasiones las redes han tenido mayor poder que las jerarquías: en el siglo XV, con la invención de la imprenta, los descubrimientos geográficos y la expansión de los circuitos comerciales; y en el siglo XX —a partir de la década de los setenta— con las innovaciones tecnológicas de Silicon Valley. La causa de la prevalencia de la jerarquía radica en que las redes, por sí solas, no proporcionan un marco institucional estable para el desarrollo económico y el orden político. «Las redes son creativas pero no estratégicas, porque les resulta muy difícil dirigirse a un objetivo común» (p. 71).

Los hallazgos de su revisión llevan a Ferguson a secundar la intuición fundamental de los padres de la teoría política clásica: el poder se concentra en menos manos, y de manera natural, a medida que aumenta el tamaño de la unidad política. Pero nada es eterno. En el siglo V el Imperio romano fenece

en Occidente como consecuencia de «tres amenazas provenientes por redes humanas»: la migración (los pueblos germánicos), la religión (el cristianismo) y los contagios (las epidemias de los años 160 y 251).

En un punto importante de sus reflexiones Ferguson echa por el suelo la falsa dicotomía entre la jerarquía y la red. Lo hace cuando aclara que «una jerarquía es solo un tipo de red especial» (p. 68).

Antes de caer en las redes de la historia

Ferguson no resiste la tentación de indagar los orígenes de la teoría de las redes. Una de las disciplinas del conocimiento humano con mayores aplicaciones en el mundo actual está vinculada con la solución de un viejo acertijo. A mediados del siglo XVIII en la ciudad prusiana de Königsberg, hogar de Immanuel Kant, siete puentes atravesaban el Pregolia y comunicaban sus orillas a las dos islas que se alzaban en medio de este río, e incluso unían a las islas entre sí. En ese entonces, a los habitantes del lugar les fascinaba sorprender a los visitantes con un desafío: intenten pasar por los siete puentes sin cruzar más de una vez por ninguno de ellos. La historia cuenta que nadie lo logró. La razón: era imposible. Y tal imposibilidad obsesionó al científico suizo Leonhard Euler al punto de buscarle una explicación matemática. La obtuvo y, además, estableció las bases de lo que actualmente se conoce como «teoría de redes».

Al relato de esta anécdota le siguen los capítulos más densos del libro de Ferguson, donde expone las categorías conceptuales que harán posibles los análisis posteriores. El lector se informa acerca de los grafos, o mapas que muestran la geometría de posición; los nodos o vértices que —

reseña

en la representación de redes— son los puntos de origen de las distintas ramificaciones; las aristas, que son las conexiones entre los nodos; mientras que un núcleo (*hub*) es cualquier nodo que excede la media de conexiones. Se explican también los diferentes tipos de centralidad: grado (el número de aristas que salen de un nodo mide la sociabilidad e influencia), intermediación (la cantidad de información que pasa por un nodo mide la relevancia), cercanía (la cantidad de pasos para llegar a un nodo específico) y vector propio (proximidad a nodos populares o prestigiosos).

El núcleo es el nodo que tiene mayor centralidad de grado y de intermediación. Una agrupación (*cluster*), en el contexto de un mapa de geometría de posición, es el conjunto de nodos que poseen mayor densidad o coeficiente de agrupamiento (un criterio para medir la conectividad). Cuando las agrupaciones presentan mucha disparidad solo pueden unirse mediante vínculos débiles, tal como sostiene la Ley de Granovetter. En este punto Ferguson anota: «Para los pobres son más importantes los vínculos fuertes que los débiles, lo que sugiere que las redes estrechamente unidas del mundo proletario podrían tender a perpetuar la pobreza» (p. 58). Una vez expuesta la terminología y su poder explicativo comienza la interpretación de la historia a partir de la teoría de redes.

Las redes y las teorías conspirativas

Es mucho el peso que ejerce en las expectativas del lector promedio la promesa de desentrañar el papel oculto de las redes en la historia. Ferguson no desea que sus investigaciones se confundan con el enésimo intento de explotar la veta más comercial de la aproximación popular a las redes: la teoría

de la conspiración. Por ello se apresura a cuestionar la seriedad histórica de las teorías conspirativas, y afirma que sus promotores siempre malinterpretan y tergiversan el modo como funcionan las redes. En un pasaje del ensayo consigna la siguiente reflexión:

En la mayor parte de la historia los éxitos se encuentran excesivamente representados pues el relato de los vencedores se superpone siempre al de los vencidos. En la historia de las redes suele ocurrir lo contrario: las redes de éxito escapan a la opinión pública, mientras que las que fracasan la atraen y la notoriedad las sobrerrepresenta (p. 228)

Con apego a la documentación existente, Ferguson analiza dos de las sociedades secretas más famosas: los iluminados y los masones. Analiza su funcionamiento interno y principales características: ritos iniciáticos, escalafones y simbología. Al presentar su balance, las despacha como redes idealizadas, tanto en sus repercusiones como en los alcances de su poder.

En el caso de la Orden de los Iluminados, surgida en Baviera, señala una paradoja: una red que anhelaba ser una elaborada estructura jerárquica. En páginas posteriores mostrará que tal contradicción es aparente, dado que una jerarquía es un tipo especial de red «en la que se maximiza la centralidad del nodo dominante» (p. 118).

Los masones tienen sus orígenes en la francmasonería que, a su vez, encuentra sus antecedentes en Escocia, en la Edad Media, cuando los *stonemasons* (albañiles) se organizaban en logias y establecían grados de jerarquía

entre sus miembros. Un análisis de la independencia estadounidense da cuenta del impacto de la masonería: de los 241 padres fundadores 68 eran masones; de los 56 firmantes de la Declaración de Independencia ocho eran masones. Benjamin Franklin, George Washington y Robert Livingstone fueron maestros.

Ferguson califica la Ilustración de red de conocimiento que tuvo sus grandes nodos en París (con sus salones de aristócratas), Edimburgo (con sus clubes y sociedades de debate) y el norte de Italia. El análisis de las correspondencias personales de los intelectuales de la época revela que los tres grandes nodos eran Voltaire (se carteara con 1.400 personas), Rousseau y D'Alembert. «En la red de la Ilustración había pocos científicos. Era una república de las letras más que una república de los números, una red de ensayistas más que una red de investigadores» (p. 139). En un breve capítulo sobre la viralidad de las enfermedades comenta que la «peste negra» tardó cuatro años en extenderse desde su origen en Asia hasta el extremo occidental de Europa. Pensar que al covid-19 le bastaron unos pocos meses...

El primer triunfo de las redes

Ferguson reconoce que antes del siglo XV la imprenta existía en China, pero subraya que ningún impresor chino alcanzó el logro de Johannes Gutenberg: crear un sector económico completamente nuevo. Para Ferguson, la revolución de la imprenta y la Reforma protestante en el siglo XV causaron un impacto económico mayor que la revolución informática de los años 1977-2004.

Las revoluciones basadas en redes (la Reforma, la revolución científica y la Ilustración) transformaron de mane-

«Para los pobres son más importantes los vínculos fuertes que los débiles, lo que sugiere que las redes estrechamente unidas del mundo proletario podrían tender a perpetuar la pobreza»

ra profunda la civilización occidental. Ferguson conjetura que sin Gutenberg y su invento Martín Lutero no hubiese sido más que otro hereje en la historia del cristianismo. Y añade que las autoridades católicas no pudieron frenar la Reforma —aunque apelaron a la violencia— debido a la gran cantidad de religiosos protestantes con elevada centralidad de intermediación. Pero cuando una red choca contra una jerarquía consolidada e institucionalizada no se salva de la derrota. En este sentido, la paz de Westfalia (1648) representa el triunfo de la jerarquía tras la conmoción de la guerra de los treinta años.

Otro gran momento de triunfo para la jerarquía vino con el Congreso de Viena (1815), que estableció el orden posnapoleónico: la pentarquía de Austria, Gran Bretaña, Francia, Rusia y Prusia.

«Las redes de éxito escapan a la opinión pública, mientras que las que fracasan la atraen y la notoriedad las sobrerrepresenta»

Tras el apaciguamiento de las revoluciones de 1848, influidas por las redes inspiradas en doctrinas socialistas, la familia real Sajonia-Coburgo relegitima la institución de la monarquía al aceptar manejarse de acuerdo con los principios del gobierno constitucional.

La crisis financiera de 1873 ocasionó el desplazamiento de 150 millones de personas, y el surgimiento de redes de populismo y xenofobia en los países receptores de emigrantes. Décadas después, el orden europeo colapsaría con la caída en desgracia del canciller Otto von Bismarck y el abandono del Tratado de Reaseguro suscrito en secreto entre Alemania y Rusia.

Redes efectivas en diversos ámbitos

Ferguson muestra su conocimiento de las raíces históricas del sistema financiero internacional, cuando traza el origen de los míticos Rothschild en un gueto de Frankfurt. El patriarca del clan familiar, Nathan Rothschild, comenzó como empresario en Gran Bretaña con la compra y reventa de telas; más tarde subcontrató telares y fabricantes de productos terminados. Su fortuna se debió a las innovaciones en el mercado internacional de deuda pública; la expansión de operaciones a los mercados de letras de cambio, oro, materias primas y seguros; la política de matrimonios endogámicos; la creación de una red de

socios financieros y la financiación de campañas políticas (p. 177).

El golpe maestro fue el desarrollo de una red propia de información y comunicaciones que ofrecía como un sistema de correos a los clientes. El objetivo era sacar provecho comercial a las primicias noticiosas. La estrategia fue imitada, e hizo que el sistema financiero internacional y los medios informativos llegasen a tomar la forma de una red sin parámetros de escala, con la riqueza concentrada en unos pocos núcleos financieros.

En 1914 colapsa el orden político europeo diseñado en 1815 por Klemens von Metternich. En medio de las hostilidades surge una idea novedosa: el fomento de redes como arma de guerra. El imperio alemán alienta redes antiimperiales en Francia y Rusia

para propiciar revoluciones que convulsionen el orden político. Es muy conocido el episodio del viaje en tren de Lenin de Zúrich a Petrogrado, para subvertir la madre Rusia prevalido de un financiamiento alemán de cincuenta millones de marcos. El káiser Guillermo llegó incluso más lejos: azuzado por el diplomático Max von Oppenheim, fantaseó con millones de súbditos musulmanes de la corona inglesa levantados contra el Imperio británico, a raíz de una convocatoria de la yihad. El primer imperio que tuvo éxito con este tipo de estrategias fue Gran Bretaña al propagar el virus del nacionalismo árabe, que terminaría por minar y desmembrar al imperialismo otomano.

En los años de Guerra Fría el imperio británico experimentó el poder de las redes como vehículo de infiltración extranjera, cuando la Unión Soviética logró que cinco espías se colaran en las agrupaciones estudiantiles de Cambridge y posteriormente en los servicios de seguridad: Guy Burgess, Donald McLean, Kim Philby, Michael Straight y John Cairncross.

En *La plaza y la torre* se dedica un capítulo a un tipo especial de red: la mafia, definida por el historiador Diego Gambetta como un cartel de empresas de extorsión privada. El origen de la palabra «mafia» aparentemente es árabe, y comenzó a circular a partir de

865 en Sicilia. Ferguson llama la atención sobre el carácter descentralizado de la mafia, que se comporta más bien como una red mantenida por un código de honor y secretismo.

La jerarquía vuelve a amenazar

El 29 de octubre de 1969 una computadora se comunicó por primera vez con otra mediante un mensaje incompleto enviado a través de Arpanet entre el Instituto de Investigación de Stanford y la Universidad de California, Los Ángeles. Fue el primer paso de lo que años después desembocaría en internet. Ferguson advierte que internet «más que la causa de la crisis del siglo XX... parece ser una consecuencia del poder jerárquico» (p. 319).

La concepción del ciberespacio como territorio de nadie y la percepción de que «la ciberdefensa va con diez años de retraso con respecto al ciberataque» (p. 476) sirvieron de coartada para una contramedida de las jerarquías: el advenimiento del Estado administrativo, concentrado en producir una regulación pública cada vez más compleja, que en los hechos acaba casi siempre por propiciar situaciones contrarias a los deseos del regulador. Para Ferguson representa la última versión de la jerarquía política: un sistema que escupe normas, produce complejidad y socava la prosperidad y la estabilidad: «A medida que se incrementa el nivel de complejidad de un sistema de regulación se incrementa el riesgo de inestabilidad, porque muchas veces las nuevas leyes reducen la capacidad de las autoridades de enfrentarse a los problemas de contagio» (p. 409).

Quien supo leer las contradicciones nacidas del Estado administrativo, que alcanzaron una versión hipertrofiada en la federación de Estados que forman la Unión Europea, fue el hombre de finanzas George Soros. Al defenderse de la acusación de sepulturero de la libra esterlina manifestó: «Las crisis financieras no la desencadenan los individuos. Las causan las manadas» (p. 381). Y las manadas son la forma más primitiva de una red de individuos.

Ferguson sintetiza las potencialidades y limitaciones de las redes: tienden a recuperarse, adaptarse y aprender con rapidez; pero les cuesta llegar a acuerdos negociados, porque no hay una persona o un pequeño grupo que esté al mando (p. 397). De allí que, en este animado duelo histórico, la perspectiva de victoria la sigue teniendo la torre. ■

LOS FALSOS AMIGOS

María Ledezma

El líder debe reconocerse como creador y gestor de su retórica de liderazgo. Cada palabra importa, cada significado trasciende. Un buen líder se cuida de imprecisiones lingüísticas: sabe tratar a los falsos amigos.

LA EXPRESIÓN «falso amigo» se refiere a una confusión habitual que ocurre cuando una palabra, escrita u oral, usada en dos o más idiomas, se interpreta erróneamente con el mismo significado. El falso amigo ocurre en todos los idiomas. Entre los ejemplos comunes de confusiones entre palabras del español y el portugués se tienen: pesquisa (investigación policial/investigación académica), gaceta (revista/periódico), batata (papa dulce/papa salada), assinatura (firma/materia), procurar (buscar/tentar). Entre palabras del español y el inglés se dan casos como éxito/exit (salida), embarazada/embarassed (avergonzada), introducir/to introduce (presentar).

El falso amigo es un fenómeno lingüístico interesante, porque revela no solo lo fácil que resulta cometer confusiones de sentido en voces de idiomas diferentes, sino también los universos paralelos que encierran los significados de las palabras, donde los interlocutores caen entrapados. Grijelmo (2004: 209) califica el falso amigo como una clonación peligrosa del significante de la palabra, que atenta contra la luminosidad de su significado primigenio. Esto quiere decir que detrás de la confusión entre lo «chato» en español (corto o de baja estatura) y lo «chato» en portugués (balurdo, de mala calidad, de mal gusto) hay una ligera fisura, una frontera delgada entre estos significados que, eventualmente, ceden a una cohabitación. Así, un sombrero chato designaría no solo un sombrero de corta altura, sino también

un sombrero de pésimo gusto, de material barato, inconveniente para eventos que exigen un código de etiqueta formal de los asistentes.

Existen derivaciones de falsos amigos que se incorporan como intrusos al léxico español e introducen cambios sutiles en los significados de las expresiones originales. Por ejemplo, la expresión «mándame una captura» (*capture*: registro fotográfico, registro de datos) manifiesta la petición de recibir algo y, además, queda sobreentendido que se envía la evidencia de un proceso fugaz: transferencia electrónica, conversación fortuita, etc. Lo mismo ocurre con la expresión «fondear» (*to fund*: agregar fondos a una cuenta bancaria, financiar un proyecto). En este caso, la palabra anglosajona propicia un curioso encuentro con su voz homófona en español, que significa lanzar las anclas de una embarcación o asegurar la nave a tierra. Una cuenta fondeada, entonces, podría interpretarse como una cuenta bancaria segura, confiable, porque tiene fondos disponibles.

Frente al falso amigo, frente a la clonación del vocablo, la lengua se encuentra indefensa, pero no por eso compromete su permanencia entre los hablantes. La lengua —el idioma— es un órgano vivo, cambiante, elástico, que se adapta a los devenires de los pueblos y a sus realidades. Por parte del hablante, el sujeto que domina los idiomas, el falso amigo supone una de las tantas trampas que la lengua juguetona dispone como un ejercicio de atención y prudencia.

Todas las personas hacen uso de la lengua, pero no todas conocen los procesos que operan detrás de la comunicación. La lengua, por más abstracta e inasible que sea, se asemeja a un artefacto como podría ser un teléfono o un televisor. El hecho de que alguien sepa manejar un equipo no quiere decir que conozca todos los fenómenos electrónicos, técnicos y de programación que ocurren en el equipo para que funcione.

Con la lengua ocurre exactamente lo mismo: por más social que sea el ser humano y por más comunicaciones que establezca con sus semejantes, no siempre conoce las evoluciones, las transformaciones, las derivaciones por las cuales las palabras comunican algo. Esta condición de la lengua como artefacto y artilugio genera una interesante ambigüedad: la convierte en un recurso accesible e inaccesible al mismo tiempo. Accesible porque todos los seres humanos manejan una lengua; inaccesible, porque estudiar sus procesos requiere tiempo, disciplina y ejercicio de conciencia.

Una advertencia lingüística

Para entender la prudencia necesaria para no caer en las fisuras nebulosas de la lengua considere los casos siguientes de falsos amigos que arrastran significados similares y podrían interpretarse de maneras muy distintas: las palabras *misère*, *misery* y *miseria*. En francés, la palabra *misère* significa pobreza; en inglés, *misery* indica un estado de inconformidad, provocado por la pobreza (que no es igual a

ser pobre), mientras que miseria, en español, señala el estado de compasión por lo desafortunado o desgraciado.

La lectura literal de cada significado revela distintas posturas alrededor de la imagen de la miseria. En la lógica francesa se reduce a un asunto material: la persona miserable carece de recursos económicos (la sinonimia acorde al significado sería «carencia»). En la lógica inglesa da cuenta de una circunstancia indeseable que no necesariamente se atribuye a lo económico: el viejo Scrooge del *Cuento de Navidad* de Charles Dickens maneja una gran fortuna, pero no por eso deja de ser un sujeto con comportamientos miserables (la sinonimia afín a este caso sería la palabra «mezquindad»). Finalmente, en español, la miseria alude a una situación anímica y económica que remueve la condescendencia del prójimo: un anciano limitado por sus circunstancias degenerativas no necesariamente es pobre (podría tener cubiertos los cuidados médicos), pero enfrenta una situación miserable que remueve la compasión de los cercanos, incluso contra su voluntad (en este caso, la sinonimia se establece mejor con la palabra «necesidad»).

Entre la necesidad, la mezquindad y la carencia la palabra «miseria» podría colocar al hablante en un escenario incómodo: la dificultad de que la voz no refleje la realidad específica que desea comunicar. El calificativo miserable, entonces, podría no solo describir a una persona necesitada de asistencia económica, sino también sugerir que esa persona podría estar enferma y manifiesta comportamientos mezquinos. Esta situación se complica aún más cuando la voz «miserable» se utiliza, sin las debidas aclaratorias, para señalar cualidades de un determinado sector de la sociedad: un país que atraviesa una crisis económica (*misère*) no necesariamente es una sociedad resentida (*misery*) ni una comunidad urgida por la piedad (miseria). Las diferencias entre las connotaciones de este falso amigo son sutiles pero significativas. La ambigüedad lingüística transforma la descripción en un insulto o la buena voluntad en un acto prejuicioso.

Una advertencia para el liderazgo

La presencia del falso amigo sirve de advertencia para las personas que se encuentran en posiciones de liderazgo. Un coordinador de planta física, un delegado de agencia publicitaria o un chef de cocina, además de sus conocimientos técnicos del área, necesitan

desarrollar la capacidad para articular eficientemente su equipo de trabajo; y, por articulación, se entiende el dominio de una determinada retórica.

De los diálogos platónicos se extrae que la retórica es la disciplina que gira en torno al discurso. El retórico tiene la capacidad de instruir e integrar a sus compañeros en el mismo sistema de creencias, con el objeto de alcanzar unas determinadas metas: la concesión de un proyecto, el aumento de la productividad, el cierre de una venta.

El principal aliado del líder es su verbo, y todo buen líder sabe que las palabras acercan realidades y las hacen posibles en la imaginación de su equipo. Por esa razón, no basta con que demuestre experiencia en su área para ganarse la confianza de sus compañeros: necesita articular, por medio del lenguaje, los requisitos, las inquietudes y las objeciones de las personas que lo acompañan en sus diferentes empresas. La creación de una retórica acorde al contexto laboral y a las realidades particulares de cada miembro favorece la transparencia en las comunicaciones y construye un sentido por el cual cada individuo lucha, trabaja y alcanza en comunidad.

Los grandes personajes de la tradición occidental dan cuenta de la importancia de la retórica en el liderazgo. El bien recordado Odiseo, por ejemplo, además de demostrar su ingenio en el asedio a la Troya amurallada, destacó entre los demás héroes aqueos por su auténtico dominio de la persuasión. En el encuentro con el cíclope Polifemo, el ejercicio de timo cuando se presentó ante la bestia con el nombre de Nadie (clara apropiación de un falso amigo) y el escape audaz posterior acompañado de su tripulación, revelan que el acto retórico formó parte de su condición heroica y su posición de rey. Por eso, Atenea, la diosa de la guerra, de la inteligencia, de la polis y de la retórica, abogó por él ante los dioses del Olimpo para concederle el ansiado retorno a Ítaca. En el mundo griego solo los dioses pueden poner las palabras correctas en las bocas de los hombres. Y Odiseo fue uno de los predilectos de la diosa alada.

En materia de liderazgo, y a propósito de la retórica, Platón (1998: 189) señala como sus principales propiedades el ejercicio de la persuasión y la verosimilitud. Un buen líder tiene la capacidad de propiciar, por medio de la palabra, condiciones que favorezcan la comunicación efectiva del grupo y, para ello, es importante que maneje los términos adecuados, con sus significados íntegros, acordes a cada situación. Lo que comu-

nica debe tener sentido y coherencia. Un jefe de obra no es responsable de *desenvolver* (en portugués) un proyecto sino de desarrollarlo. Un director de oficina de Recursos Humanos no «fecha» a su personal a menos que prescinda de sus servicios; en cambio «data» sus horarios —entradas y salidas— con el objeto de registrar los ritmos laborales. Un director no *introduce* (en inglés) a las personas, sino que las presenta al resto del equipo.

No todos los ambientes laborales exigen el manejo de voces cultas. Es allí, en el léxico cotidiano, donde la retórica del liderazgo tropieza con un importante reto: conceder a las voces rutinarias sus significados exactos. Un líder podría *virar* las políticas de la organización; pero, por más ingenioso que sea, no es el capitán de una embarcación ni la empresa es un barco (salvo las excepciones del caso). El verbo *virar*, en portugués, significa dar vueltas o girar; en español, la palabra *virar* se considera una voz del mar (o marinerismo), pues significa cambiar la dirección de un barco, y, además, es un coloquialismo; es decir, una voz usada en determinadas regiones y estratos. Para solucionar este problema, el lenguaje cotidiano ofrece un abanico de palabras que podrían representar mejor las decisiones tomadas por la directiva, tales como *rectificar*, *cambiar* o *modificar*.

El hecho de que el liderazgo se ejerza en contextos poco exigentes lingüísticamente no quiere decir que los falsos amigos no estén al acecho. La comunicación transparente y unívoca siempre es importante y esto se aplica en todos los contextos que impliquen el hacer humano.

El líder necesita cuidarse, entonces, de los falsos amigos: tener cautela con esas voces que resultan confusas, que producen ruido en la comunicación y restan calidad a la información. Para ello necesita también su correspondiente dosis de gracia o destello de ironía.

Los falsos amigos no son más que las reminiscencias de lenguas hermanadas, que comparten realidades afines, y se divierten con los incautos hablantes por medio de ocurrencias enredos. Al falso amigo no se le huye: se le reconoce, se le enfrenta con palabras aladas para privarlo de sus sombras y, de vez en cuando, se recurre a su oportuna amistad. De esta manera, los hablantes abandonarán el escenario de la comunicación imprecisa y sabrán atribuir a cada objeto la voz acorde a su significado. ■

REFERENCIAS

- Grijelmo, A. (2004). *El genio del idioma*. Taurus.
 Platón (1998). *Gorgias o de la retórica*. En *Diálogos*. Panamericana Editorial.