

## NUEVAS ECONOMÍAS, NUEVAS ESTRATEGIAS

LAS NUEVAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES CONCILIAN  
LOS IMPACTOS SOCIALES Y AMBIENTALES  
CON LOS OBJETIVOS ECONÓMICOS



TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO  
» EL LADO OSCURO  
DE LA INFORMACIÓN MASIVA

» LA GESTIÓN PÚBLICA  
DE LA NUEVA ERA

» ADIÓS A LAS REDACCIONES

<b>EDITORIAL</b>	<b>4</b>	<b>Hamlet y la sostenibilidad: un drama para el siglo XXI</b> / Edwin Ojeda González y Aramis Rodríguez Orosz
<b>PARECERES</b>	<b>5</b>	<b>La carta anual de Warren Buffett</b> / Carlos Jaramillo
	<b>5</b>	<b>De la responsabilidad de proteger al derecho a asistir</b> / María Gabriela Mata Carnevali
	<b>7</b>	<b>Genit y nadir: la saga de los <i>treasuries</i></b> / Carlos Jaramillo
	<b>7</b>	<b>Covid-19: exigencias y escenarios de manejo de crisis</b> / Gustavo Romero León
	<b>9</b>	<b>La FED y las tasas negativas</b> / Carlos Jaramillo
	<b>9</b>	<b>La historicidad de la pandemia</b> / María Gabriela Mata Carnevali
	<b>10</b>	<b>El mundo secreto de las subsidiarias de empresas multinacionales</b> / Carlos Jaramillo
	<b>11</b>	<b>Venezuela: el vecino en desgracia</b> / Diego Lombardi
	<b>13</b>	<b>Resiliencia en tiempos de pandemia</b> / Olga Bravo

## TEMA CENTRAL

### Las nuevas economías

Las nuevas estrategias empresariales están orientadas a la innovación disruptiva y abierta de manera cocreativa, y al uso de fuentes de energías renovables y de tecnologías de baja emisión de carbono. En estas nuevas estrategias, las empresas tratan de conciliar las dimensiones sociales y ambientales con los objetivos económicos, y se esfuerzan para que los trabajadores sientan que la organización está comprometida con valores espirituales fundamentales para ellos.

<b>15</b>	<b>Nuevas economías, nuevas oportunidades para América Latina</b> / Lorraine Giraud Herrera
<b>20</b>	<b>Organizaciones para una nueva etapa de conciencia humana</b> / Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda
<b>25</b>	<b>El modelo híbrido: modelo de negocio para la sostenibilidad</b> / Edwin Ojeda G. y Aramis Rodríguez O.
<b>28</b>	<b>Venezuela impacta: transformación en un mundo en pospandemia</b> / Guayana Páez-Acosta y Carlos Delgado-Flores

DEBATES IESA

Volumen XXV, número 2, abril-junio 2020

Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

#### Consejo editorial

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

#### Director

Ramón Piñango

#### Editor

José Malavé

#### Editor asociado

Virgilio Armas

#### Concepto gráfico

Laura Morales Balza  
laura@camoba.com.ve

#### Diseño y diagramación

Camoba ca.  
www.camoba.com.ve

#### Ilustración de portada

Deyan Georgiev / Stocklib

#### Publicidad

Morella Soto



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

**TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO**

- 31 Información inexplorada: el lado oscuro de la información masiva** / Jenifer María Campos Silva  
¿Cuánta información produce la empresa? ¿Cuánta información almacena? ¿Cuánta utiliza? Todo negocio debe hacerse estas preguntas. Al responderlas tendrá una mejor idea del potencial que le falta por desarrollar.
- 34 Covid-19 y la política económica: dos pandemias contra la economía venezolana** / Daniel Cárdenas y José Manuel Puente  
La covid-19 llega en un momento en el que Venezuela no tiene recursos fiscales para responder a sus obligaciones, y su población —empobrecida y con acceso limitado a empleo remoto— entra en desesperación. Son consecuencias de la «coronacrisis»: reducción de la demanda, acelerada depreciación del bolívar, paralización de sectores económicos, pérdida de empleos e incremento del número de personas en situación de pobreza.
- 38 Transformación digital: la gestión pública de la nueva era** / Daniela Monsalve y José Gregorio Gómez Domínguez  
Los gobiernos democráticos intentan ganarse la confianza de sus gobernados, que exigen sin cesar mejores bienes y servicios públicos. En este sentido, las tecnologías digitales permiten fortalecer la gestión pública en términos de eficiencia y transparencia, y, así, expandir los medios para atender y satisfacer las necesidades de la ciudadanía.
- 
- MODO TEXTO 41 Adiós a las redacciones** / Luis Ernesto Blanco
- 
- ENTRETRELONES 42 Covid-19 y las grietas de las democracias** / Fabiana Culshaw
- 
- RESEÑA 43 Cyrus Clark, John Loudon y los rostros del capitalismo en Venezuela** / Tomás Straka  
Reseña de *La odisea de un aventurero: Cyrus Norman Clark alias Camaleón*, de Robert Brandt, y *Londres en Caracas y La Haya en Maracaibo*, de Alejandro E. Cáceres.
- 
- ENSAYO 48 Perspectivas sobre la conciencia en los diálogos Parks-Manzotti** / José Malavé  
No se sabe qué es la conciencia. A pesar de lo cual, o precisamente por ello, la discusión sobre su naturaleza es un encarnizado campo de batalla para filósofos y científicos. Sigue dominando la visión tradicional —internalista y, a veces sin quererlo, dualista— no obstante sus debilidades, inconsistencias y callejones sin salida.

**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

## Hamlet y la sostenibilidad: un drama para el siglo XXI

EDWIN OJEDA GONZÁLEZ Y ARAMIS RODRÍGUEZ OROSZ

- *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 soliloquio de Shakespeare en Hamlet («Ser o no ser»), adaptado al mundo gerencial actual, sin lugar a dudas tendría que estar relacionado con la decisión de abrazar o no los preceptos de la llamada «nueva economía». Esta expresión, acuñada en los años noventa por Brian Arthur y popularizada por Kevin Kelly, tiene varias vertientes. La primera propugna por una revolución de la productividad mediante el uso de la tecnología. La segunda se refiere a la gente que trabaja con sus cerebros en lugar de hacerlo con las manos. La tercera está más asociada con el modelo estadounidense de productividad ascendente y capacidad de producción que excede la demanda.

Gracias a la segunda vertiente del concepto, empresas diversas (en cuanto a organización, dimensión, enfoque), comprometidas (con propósitos que facilitan la creación de valor para las comunidades), que no buscan solamente maximizar el resultado económico (se ingenian fórmulas alternativas) y se consideran parte de un ecosistema (reconocen sus interrelaciones) son representativas de la nueva economía. La gama es amplia: economía verde, economía azul, economía naranja, economía colaborativa, economía circular, modelo del bien común, modelo de impacto, modelo verde-azulado.

Desde la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, en 1972, el alcance de del desarrollo sostenible se ha ampliado considerablemente en todos los ámbitos (local, nacional, regional e internacional). La necesidad de integrar el desarrollo económico, la gestión y protección de los recursos naturales y la equidad e inclusión social se introdujo por primera vez en el Informe Brundtland de 1987 («Nuestro futuro común»), y resultó fundamental para enmarcar los debates en la Conferencia de las Naciones Unidas de 1992 sobre Medioambiente y Desarrollo (UNCED), también conocida como la Cumbre de la Tierra.

Sostenibilidad y Objetivos de Desarrollo Sostenible no son expresiones que aparezcan con mucha frecuencia en la discusión pública venezolana. ¿Se preocupan por estos asuntos las empresas y los gerentes venezolanos? ¿Qué papel desempeñan las empresas venezolanas en la nueva economía? No deja de ser llamativo que en un país cuyas empresas han sido hasta cierto punto pioneras en iniciativas de responsabilidad social, con trayectoria comprobable en cuanto al desarrollo de cooperativas, economía solidaria y emprendimiento social, la discusión esté aparentemente rezagada en estos temas. «No hay referentes», dirán los más escépticos.

Esta edición de *Debates IESA* permite apreciar los aportes o avances de las empresas locales desde diversas aristas: triple impacto, modelos verde-azulados, sostenibilidad, entre otros. También pone en evidencia que, para sorpresa de algunos, ciertas empresas venezolanas y parte de la nueva generación de emprendedores no se debaten entre «ser y no ser» sino que forman parte del «ser», con destacada trayectoria. Tanto así que, en reconocimiento a estos empresarios y emprendedores y también como un llamado a otros actores (desde el sector público hasta la academia, desde el estamento militar hasta el ciudadano común) para que se incorporen, se reproduce parte del soliloquio inicial de Hamlet:

Ser o no ser, esa es la pregunta. ¿Cuál es más digna acción del ánimo, sufrir los tiros penetrantes de la fortuna injusta u oponer los brazos a este torrente de calamidades, y darlas fin con atrevida resistencia? Morir es dormir. ¿No más? ¿Y por un sueño, diremos, las aflicciones se acabaron y los dolores sin número, patrimonio de nuestra débil naturaleza?... Este es un término que deberíamos solicitar con ansia. Morir es dormir... y tal vez soñar... 

## LA CARTA ANUAL DE WARREN BUFFETT

**Carlos Jaramillo**, director académico del IESA.

En muchos aspectos, sin darse cuenta de ello, la gente vive como si fuera eterna; como si muchos eventos que dependen de la voluntad de terceros nunca dejarán de suceder. Tal es el caso de la carta que todos los febreros, desde hace décadas, Warren Buffett dirige a los accionistas de Berkshire Hathaway, la sociedad tenedora que dirige.

Cada año la carta es esperada con ansiedad, no solo por la rendición de cuenta tradicional, que incluye desde hace algunos años comentarios escuetos sobre los planes de sucesión de una empresa cuyos principales líderes —Warren Buffett y Charles Chares Munger— cumplirán 90 y 96 años respectivamente en 2020, sino también por las agudas reflexiones de Buffett sobre el mundo empresarial, las tendencias industriales y la política estadounidense.

Este año no quiso hablar de política, tal vez porque habrá elecciones presidenciales en Estados Unidos en noviembre. Pero sí habló del papel de

### La última carta de Warren Buffett contiene sus reflexiones sobre los cambios ocurridos en las prácticas de gobierno corporativo en los últimos 62 años

los directores en las juntas directivas de las empresas: en un pasado no tan remoto, los abogados lideraban el debate sobre las responsabilidades de los miembros de los directorios, mientras que hoy los inversionistas institucionales y los políticos profesionales han entrado con fuerza en tal debate.

Buffett habló también de una asignatura pendiente: lograr una mayor participación de las mujeres en las juntas directivas. Si bien reconoció que treinta años atrás las únicas mujeres integrantes de los directorios formaban parte de las familias que controlaban las empresas, actualmente hay muchas más, pero la equidad de género está aún lejos de ser una realidad.

No importa cuánto se haya avanzado en la implantación de reglas y procedimientos que refuercen el buen funcionamiento de los directorios. Se-

gún Buffett hay un reto que siempre estará presente: encontrar y retener una persona talentosa, íntegra, y que dedique el resto de su vida profesional a la empresa en la presidencia ejecutiva. Cuando esto se logra el trabajo de los miembros del directorio es realmente sencillo; cuando no es así, las vidas de todos se complican.

En la actualidad los comités de auditoría trabajan muchas más horas y con mayor seriedad que en el pasado. Lamentablemente, esos comités no siempre consiguen gerentes que les igualen en intenciones e intereses. Buffett recuerda a unos cuantos presidentes ejecutivos que manipularon las cifras, para satisfacer sus egos más que por un interés crematístico.

Los comités de compensación se apoyan cada vez más en costosos consultores externos, y resulta cada vez más difícil entender los planes de compensación de los gerentes. ¿Será tal vez porque es difícil justificar los altos honorarios que estos asesores reciben por preparar un sencillo plan de compensación?

Una buena práctica de gobierno que ha surgido con los años es la reunión periódica de la junta directiva sin el presidente ejecutivo. Antes de la implantación de esta práctica era muy raro

participar en una junta directiva en la cual las habilidades del presidente ejecutivo, sus adquisiciones y su remuneración se discutieran francamente.

Las propuestas de adquisición siguen siendo un problema particularmente complejo para los integrantes de las juntas directivas. La orquestación legal para hacer tratos se ha refinado y hecho más compleja y costosa. Sin embargo, los presidentes ejecutivos siguen actuando defensivamente cuando alguien objeta una adquisición que desean mucho. Buffett confiesa que él también se comporta a veces de esa manera. Sigue existiendo un gran sesgo hacia las adquisiciones que gozan del favor del presidente ejecutivo y sus colaboradores.

Otro aspecto que preocupa a Buffett es cómo reclutar directores verdaderamente independientes, en empresas cu-

yas dietas por reunión pueden bordear los trescientos mil dólares. Lamentablemente no propone recomendaciones en este particular.

Para Buffett los atributos de un buen integrante de junta directiva no han cambiado, en esencia, durante los últimos sesenta años: deben ser personas con astucia empresarial, comprometidas con el bienestar de los accionistas y con intereses muy específicos en las empresas en cuyas juntas se sientan.

Ojalá no sea esta la última carta de Warren Buffett a los accionistas de Berkshire Hathaway. Tal vez algún día llegue esa última carta para recordarnos que, si no somos eternos, siempre tenemos la opción de intentar ser pertinentes, y el señor Buffett lo ha sido, y mucho. ■

## DE LA RESPONSABILIDAD DE PROTEGER AL DERECHO A ASISTIR

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

La doctrina de la responsabilidad de proteger fue concebida como un marco de principios pensados para evitar atrocidades masivas (genocidio, limpieza étnica, crímenes de guerra, crímenes de lesa humanidad). Sin embargo, su aplicación en el plano mundial resulta problemática por cuanto entra en conflicto con el principio de no intervención, que para la mayoría de los Estados nacionales no admite excepciones. Otro factor que atenta contra la viabilidad de la responsabilidad de proteger es que requiere aprobación del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, una instancia diplomática con posibilidad de veto, que permite atajar las mociones más radicales (por ejemplo, una intervención armada).

Conviene repensar la responsabilidad de proteger desde una perspectiva que no se centre en los Estados nacionales y sus intereses particulares; intereses que, además, están siempre sujetos a los pragmatismos y valores ideológicos de los gobiernos de turno. Puede ser mucho más fructífero un marco normativo que considere, por sobre todas las cosas, el bienestar de las poblaciones en riesgo y favorezca la

coordinación internacional y el apoyo a las campañas de resistencia civil no violenta. Tal propósito alienta el documento elaborado por Peter Ackerman y Hardy Merriman (2019), directivos del Centro Internacional sobre el Conflicto No-violento (ICNC, por sus siglas en inglés).

Ackerman y Merriman (2019) plantean tres objetivos generales: 1) incorporar a una amplia variedad de actores de la sociedad civil —organizaciones no gubernamentales (ONG),

adicionales, ni siquiera los previstos en las leyes nacionales, y no pueden interpretar libremente las obligaciones internacionales para restringir el derecho a la libertad de asociación.

Los autores se apoyan en la perspectiva de Maina Kiai (2013), exrelatora especial de la ONU sobre los Derechos de Asamblea y Asociación Pacífica, quien sostiene que el derecho a la libre asociación incluye no solo la capaci-

## La aplicación de la responsabilidad de proteger resulta problemática por cuanto entra en conflicto con el principio de no intervención

instituciones privadas y públicas, organismos multilaterales y otros— en propuestas y soluciones de consenso, 2) reforzar los diversos factores de resistencia en contraste con la fragilidad estatal y 3) incentivar a grupos de la oposición a comprometerse con el éxito de las estrategias pacíficas de cambio. En cuanto a la ejecución, analizan los criterios más idóneos para determinar cuáles campañas de resistencia civil deben ser apoyadas y qué tipo de asistencia requieren.

Ackerman y Merriman destacan la conveniencia de enseñar a la población los principios de la resistencia civil, pero también otros aspectos tales como el fortalecimiento de las capacidades para el desarrollo de campañas exitosas, la mitigación del cese de las actividades normales, el aumento de los costos de la represión y la conveniencia de fomentar una transición política estable. Por supuesto, nada de esto puede discutirse sin considerar su relación con el derecho internacional, una discusión que pasa por distintas fases: pertinencia, invocación, implementación y supervisión.

### La soberanía: ¿un escollo?

Es fácil prever las complicaciones que nacerán de introducir el concepto de «soberanía nacional» en el debate. Sin embargo, Ackerman y Merriman (2019: 32) señalan:

La protección de la soberanía del Estado no figura entre los intereses legítimos enunciados en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos [PIDCP]... los Estados no pueden citar motivos

adicionales, ni siquiera los previstos en las leyes nacionales, y no pueden interpretar libremente las obligaciones internacionales para restringir el derecho a la libertad de asociación.

Los autores se apoyan en la perspectiva de Maina Kiai (2013), exrelatora especial de la ONU sobre los Derechos de Asamblea y Asociación Pacífica, quien sostiene que el derecho a la libre asociación incluye no solo la capaci-

### Otras preguntas relevantes

¿Es legítimo apoyar la resistencia civil en casos de consecución de objetivos maximalistas, como por ejemplo un cambio de régimen? ¿Qué pasa cuando el apoyo externo tiene un impacto perjudicial en una campaña o contribuye a la inestabilidad social? Responder estas preguntas equivale a adentrarse a terrenos resbaladizos. Sin embargo, los resultados de numerosas investigaciones referidas al impacto favorable de la resistencia civil en las sociedades sugieren que la adopción de la doctrina del derecho a asistir puede reducir la probabilidad del conflicto violento, e incrementar las perspectivas de un desarrollo humano constructivo.

Ackerman y Merriman (2019: 10) reconocen que los agentes externos no tienen el deber de crear campañas de

resistencia civil, pero añaden: «cuando la gente común bajo un gobierno no democrático decide levantarse, la elección por la resistencia pacífica debería incentivarse y apoyarse». La ayuda externa puede impulsar a las personas a mantener su compromiso con las tácticas no violentas; lo que minimiza el riesgo de atrocidades.

### Venezuela

En Venezuela, dada la reciente ofensiva contra las ONG y los defensores de los derechos humanos, la discusión de una doctrina del «derecho a asistir» resulta pertinente. Cualquier señalamiento con respecto a los derechos humanos incide en el juego político. Al menos así lo entiende el régimen chavista; de allí su empeño indisimulado en acallar a los activistas y cortar el financiamiento de las ONG. Sin embargo, tales actores de la sociedad civil merecen todo el apoyo internacional, pues su determinación para registrar y documentar las violaciones de los derechos ciudadanos eleva considerablemente el precio de la represión, y su dedicación y entrega a las personas más vulnerables mitiga para algunos la emergencia humanitaria compleja.

El derecho a asistir constituye una vía alterna a la responsabilidad de proteger, porque permite a las ONG llevar adelante su labor, y puede permitir a los activistas civiles amenazados contar con la posibilidad de acceder a fondos económicos que les aseguren, a ellos y a sus familiares, la conservación de la integridad física y su salud mental. Incluso en casos extremos se puede ofrecer reubicación completa y apoyo a las solicitudes de asilo. 

### REFERENCIAS

- Ackerman, P. y Merriman, H. (2019): *Evitando atrocidades masivas: de la responsabilidad de proteger (RP) al derecho de ayudar (DA) campañas de resistencia civil*. Washington: International Center on Nonviolent Conflict. [https://www.nonviolent-conflict.org/resource/rtoa-spanish\\_page/](https://www.nonviolent-conflict.org/resource/rtoa-spanish_page/)
- CDH (2013): «Resolución 22/6. Protección de los defensores de los derechos humanos». Consejo de Derechos Humanos: <https://www.civilisac.org/civilis/wp-content/uploads/resolucion-defensores1.pdf>
- Kiai, M. (2013): «Report of the Special Rapporteur on the rights to freedom of peaceful assembly and of association, Maina Kiai». United Nations Human Rights Council: [https://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/RegularSession/Session23/A.HRC.23.39\\_EN.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/RegularSession/Session23/A.HRC.23.39_EN.pdf)

## CENIT Y NADIR: LA SAGA DE LOS TREASURIES

**Carlos Jaramillo**, director académico del IESA.

Quienes ya eran adultos en la década de los ochenta del siglo pasado recordarán cuando el *treasury* con vencimiento a diez años, el título financiero más líquido del mundo, tenía un rendimiento de quince por ciento. En ese momento, la gran pregunta que se hacían muchos inversionistas era si tal retorno compensaría la inflación de la siguiente década. La duda no era trivial si se consideraban los antecedentes inflacionarios de Estados Unidos en los años setenta.

Ahora, casi cuarenta años después, aparece algo nunca visto en la historia de este título: tocó rendimientos del orden de 0,69 por ciento

## Las bajas tasas de interés llegaron hace mucho rato a los mercados financieros de los países desarrollados y lo hicieron para quedarse por un largo tiempo

el pasado jueves 5 de marzo. Indudablemente, esta tasa refleja el temor de los inversionistas al comienzo de una posible recesión mundial. La covid-19 fue la chispa que encendió la pradera. Sea o no este el caso, es un hecho que las bajas tasas de interés llegaron hace mucho rato a los mercados financieros de los países desarrollados y lo hicieron para quedarse por un largo tiempo.

Los instrumentos de renta fija, y en particular los bonos, dejaron de ser lo que suponían muchos inversionistas: suavizadores de la volatilidad y el retorno de las carteras de inversión. Desde que las presiones deflacionarias se han hecho presentes en las economías desarrolladas, se han transformado en vehículos para apostar a la secular tendencia a la baja de las tasas de interés, y realizar ganancias de capital, pues sus precios se mueven de manera inversa a sus rendimientos.

Durante la última década se esperaba que las tasas de interés en Estados Unidos tocaran sus mínimos históricos. Una vez alcanzado el nadir, el problema consistiría en lidiar con una cartera de renta fija en un contexto de tasas al alza. Ese problema llegará eventualmente. Mientras tanto habrá que dilu-

cidar si se acerca el final del mercado alcista de renta fija denominada en dólares, que comenzó a mediados de los ochenta del siglo pasado, o si por el contrario viene un sendero de tasas de interés negativas en Estados Unidos, con las consiguientes ganancias de capital para quienes sigan aferrados a los bonos, apostando a que ese es el escenario posible.

La posición conservadora —probablemente la más conveniente para los pequeños inversionistas, aunque les cueste aceptarlo— es comprar títulos de renta fija de muy corto vencimiento, aunque los retornos sean exigüos. Ese es el costo que deberán pagar, para evitar quedar atrapados en un mercado de tasas al alza.

El gran problema con esta posición conservadora es que podrían pasar años antes de que las tasas comiencen a subir de manera significa-

tiva nuevamente. Entonces podrán colocarse recursos, mejor remunerados, a un plazo más largo.

Las recomendaciones a corto plazo son las de siempre. Además de deuda de corto vencimiento, identificar compañías estables que paguen dividendos generosos. El problema es que muchas veces un buen dividendo es señal de que una empresa puede tener dificultades para identificar oportunidades de crecimiento y, por ello, devuelve recursos a los accionistas.

El panorama de inversión en los próximos años para quienes invierten en los mercados financieros convencionales no luce particularmente halagüeño. La excesiva oferta de liquidez promovida por los bancos centrales para paliar la Gran Crisis Financiera de la década pasada ha encarecido las acciones de las empresas de las economías desarrolladas y ha promovido la emisión de deuda corporativa de baja calidad crediticia.

Para quienes cuentan con abundantes recursos siempre quedan los mercados de inversiones alternativas. Pero estos también han dado muestra de estar inundados por ese exceso de liquidez que infla los precios de todos los activos en oferta. ■

## COVID-19: EXIGENCIAS Y ESCENARIOS DE MANEJO DE CRISIS

**Gustavo Romero León**, profesor adjunto del IESA, docente del Diplomado IESA/Stratego en Gestión de la reputación corporativa y comunicación estratégica

La crisis producida por la covid-19 tomó a muchas empresas por sorpresa, aun las que disponían de planes de respuesta a crisis y continuidad de negocio. Un acontecimiento de estas características, dimensiones y potencial de agravamiento no estaba previsto integralmente en sus análisis de riesgo. Otras empresas, sobre todo las globales, que crearon planes de respuesta a pandemias hace más de diez años parecían no haber actualizado y probado su capacidad de respuesta, lo que se tradujo en acciones iniciales lentas y poco efectivas, como señala la analista (Koonin, 2020).

Una pandemia, como catástrofe de escala potencialmente global, debe considerarse parte esencial de un plan de continuidad de negocios de cualquier organización. Este requisito es todavía más crítico para las que proveen productos y servicios vitales, como equipos y productos médicos, alimentos, infraestructura y telecomunicaciones, entre otros.

Como en toda gestión de crisis los planes deben ensayarse y actualizarse, a la luz de los eventos que afectan a todos. Es una exigencia, de cara al presente y al futuro, de la cual puede depender la supervivencia de muchas organizaciones.

Desarrollar la capacidad de respuesta requerida no es tarea fácil. Quizá es uno de los tipos de crisis más complejos que pueden enfrentarse; especialmente, por su duración e impacto en el desenvolvimiento de organizaciones, sociedades, países y comunidad internacional en general. Las áreas de riesgo que deben considerarse son complejas e incluyen, entre otras:

- La más impactante es la potencial afectación de trabajadores y empleados por la exposición a los agentes causantes y su posterior incapacidad, que pueden ocasionar ausentismos importantes y, si afectan a un cuarenta por ciento de la fuerza laboral, producir una disrupción operacional grave.

- Las medidas de aislamiento y distanciamiento también afectan la disponibilidad plena del personal.
- La necesidad de disponer e implantar de manera expedita y eficiente tecnologías y recursos que permitan el trabajo a distancia.

## La covid-19 ha enfrentado a empresas, instituciones y gobiernos a la necesidad de revisar sus planes y mecanismos de respuesta a una crisis cuya solución se avizora solo a mediano plazo

- La rápida atención a cortes parciales o totales en la cadena de suministros, transporte y distribución, con el impacto consecuente en la capacidad de producción. Estos cortes pueden tener impacto global si la crisis afecta a países proveedores de materias primas o mercados de destino que deciden el cierre de fronteras y tráfico aéreo.
- La inevitable reducción de ingresos y ganancias que afecta la continuidad de gestión.
- La reducción, total o parcial, de venta de productos u oferta de servicios por ausencia de demanda, que puede obligar a emprender acciones de ajuste salarial, reducción de beneficios o hasta despido de personal.

Todas estas condiciones tienen el potencial de afectar significativamente la reputación organizacional, la imagen de marca y la continuidad de las actividades.

### Trabajar con la base actual

Los planes de continuidad de negocios creados para enfrentar desastres naturales según la clasificación de Otto Lerbinger (2012) disponen de elementos de planificación y respuesta que pueden servir para el manejo de pandemias. Hay marcadas diferencias, sobre todo porque los desastres naturales normalmente afectan áreas confinadas, mientras que una pandemia tiene el potencial de extenderse a varios países. Otra significativa diferencia se deriva de la duración de los eventos y su escalada de agravamiento, lo que requiere, en la planificación de respuestas, capacidades y medidas contingentes de largo desarrollo.

La incertidumbre acerca del verdadero impacto de la pandemia obliga también a las organizaciones a disponer de la más precisa y seria información, y adoptar las recomendaciones que provengan de fuentes creíbles y autorizadas, como

la Organización Mundial de la Salud. La información debe actualizarse permanentemente para su difusión al personal. Los planes deben incluir el análisis permanente de información de medios de comunicación importantes. Como en todo ejercicio de respuesta estratégica es nece-

sario considerar diversos tipos de escenarios, que van desde eventos manejables hasta situaciones graves.

### Componentes de un plan de respuesta

De acuerdo con Koonin (2020), todo plan de continuidad de negocios frente a una pandemia abarca tres áreas esenciales de preparación, independientemente de la gravedad del evento: planificación continua de respuesta, protección de la fuerza laboral y atención a clientes, proveedores y comunidad en general. En las actuales circunstancias, este tipo de acciones no puede ser ensayado durante tanto tiempo como sería deseable para la puesta en marcha de un esfuerzo de esta naturaleza.

Entre los elementos fundamentales, no limitantes, de un plan de continuidad de negocios frente a una pandemia se encuentran los siguientes:

1. Sobre el equipo de respuesta (*crisis team*)
  - a. Aportar ejemplos de cómo actuar ante los acontecimientos
  - b. Planificación contingente de reemplazo: cada integrante debe tener un reemplazo disponible
2. Disponibilidad de personal frente a un creciente ausentismo
  - a. Entrenamiento interfuncional para posiciones de reemplazo
  - b. Capacitación para trabajo remoto efectivo
  - c. Restricción de viajes
  - d. Procedimientos de saneamiento y distanciamiento físico
  - e. Provisión de elementos de bioseguridad
  - f. Definición de servicios adicionales al personal que puedan ser requeridos temporalmente
3. Capacidad de sistemas de información y respaldo
  - a. Soporte tecnológico para el teletrabajo

- b. Capacidades para video conferencias
4. Equipos para el trabajo remoto y acceso a internet
  5. Comunicación con audiencias internas y externas
    - a. Plan de comunicaciones *ad hoc* que abarque las audiencias internas y externas identificadas
    - b. Programa de educación de empleados y otras audiencias sobre la pandemia, que incluya recomendaciones de autoridades de salud
  6. Atención a problemas en cadena de suministros (identificar proveedores de respaldo en caso de pérdida de capacidad de proveedores primarios)
  7. Opciones para la oferta de bienes y servicios
    - a. Acciones de protección a clientes, consumidores y público en general
    - b. Instrucciones y protocolos de minimización de contacto entre empleados y clientes, incluyendo equipos y productos de bioseguridad
    - c. Diseño y despliegue de señalización para consumidores, clientes y público
  8. Consideraciones de salud pública
    - a. Acceso a fuentes creíbles de información
    - b. Colaboración apropiada con otras organizaciones
    - c. Intercambio de mejores prácticas

La rápida conceptualización e implementación de los planes, sea con la actualización de los existentes o con la creación de uno nuevo, aumenta las posibilidades de que la organización transite con mayor efectividad una crisis prolongada. El asesoramiento de empresas especializadas en un esfuerzo de apoyo *on going* puede ser extremadamente útil para acelerar la preparación y la capacidad de respuesta. En la poscrisis, el entrenamiento integral de los equipos responsables se constituirá en la garantía de un manejo futuro cada vez más efectivo de las contingencias.

### Las comunicaciones internas y la responsabilidad social

Hay dos exigencias que definitivamente se deben atender cuando se enfrenta el reto de responder a la crisis derivada de una pandemia. La primera es la de co-

municaciones internas que trasciendan lo meramente informativo, para constituirse en un proceso cohesionador y fortalecedor de la moral interna de la organización.

Son tiempos de incertidumbre y, por consiguiente, de ansiedad. Muchos trabajadores están en sus casas, algunos conectados por el teletrabajo y otros expectantes de lo que la empresa pudiera decir y hacer, de cara a un futuro que luce incierto y hasta negativo. Más que esperar buenas noticias, en tiempos de incertidumbre los trabajadores quieren información veraz y oportuna: saber a qué atenerse. Las facilidades de comunicación que garantizan el teletrabajo y el funcionamiento virtual de equipos deben estar también al servicio de mensajes pautados en el plan de comunicaciones, sobre la pandemia y lo que está haciendo la empresa para enfrentar el impacto de la crisis en todos los órdenes, incluyendo medidas dolorosas que deban tomarse.

Es deseable que la información provenga tanto de la alta gerencia como de los supervisores directos, que tienen gran credibilidad en momentos de crisis. Para los trabajadores que hacen presencia física en las sedes de la organización, las comunicaciones también deben ser frecuentes y cercanas; deben combinar de la misma forma mensajes de la alta gerencia e interacciones con el liderazgo directo. En adición a la comunicación vertical descendente, es sumamente útil abrir canales de realimentación y diálogo con la gerencia, que aprovechen las capacidades de las tecnologías disponibles, y considerar la posibilidad de facilitar el acceso de los trabajadores al apoyo especializado para el manejo de sus afrontamientos personales, como pueden ser servicios de *coaching* o *counseling*.

La segunda exigencia viene de las expectativas de diversas audiencias: la responsabilidad social que se espera de la organización en momentos de crisis. ¿Cómo puede contribuir a solucionar los problemas económicos y sociales, comenzando con su audiencia interna, sus trabajadores? En la crisis por la covid-19, algunas empresas han modificado sus líneas de producción para atender demandas de productos requeridos para el combate sanitario; otras han abierto programas de apoyo a públicos más vulnerables o aportado recursos para campañas informativas de amplio

alcance. Además de los planes de respuesta a crisis, las organizaciones tienen el desafío y la oportunidad de visualizar y prepararse para acciones que pueden contribuir a fortalecer su reputación, en el ejercicio de una responsable ciudadanía corporativa. ■

## REFERENCIAS

- Koonin, L. M. (2020): «Novel coronavirus disease (COVID-19) outbreak: Now is the time to refresh pandemic plans». *Journal of Business Continuity and Emergency Planning*. Enero. Vol. 13. No. 4.
- Lerbinger, O. (2012): *The crisis manager: facing disasters, conflicts and failures*. Nueva York: Routledge.

## LA FED Y LAS TASAS NEGATIVAS

**Carlos Jaramillo**, director académico del IESA.

**E**n días recientes Gavyn Davies, ex-banquero de inversión de Goldman Sachs y miembro del Partido Laborista británico, analizó los impedimentos a la implantación de un régimen de tasas de interés negativas en Estados Unidos: vacíos legales que impiden a la Reserva Federal (FED) pagar tasas negativas a los depósitos bancarios; el papel de los fondos *money market* en el manejo de la liquidez del sistema financiero estadounidense y las experiencias negativas de los bancos centrales de los países desarrollados con ese tipo de tasas.

Existen serias dudas acerca de si la FED puede implantar un esquema de tasas negativas. La ley vigente desde 2006, que permite a esta institución pagar por los depósitos que capta de la banca, crea la duda de si aplicar una tasa negativa deja de ser un pago y se transforma en una comisión. Aunque la FED podría pedir al Congreso modificar la ley para permitir ese cobro, algunos especialistas consideran que la aspiración del Congreso de tener mayor injerencia en las actuaciones de este banco central le inhibe de emprender acciones que revelen una conducta injerencista.

Los fondos *money market* son receptores de excedentes temporales de liquidez de las empresas estadounidenses. Su funcionamiento se parece al de una cuenta corriente remunerada, por lo que no puede perderse dinero en los depósitos colocados en estos vehículos de inversión. Estos fondos mantienen balances del orden de cuatro billones

de dólares, y la gran preocupación de la FED es que los mercados financieros no puedan procesar con claridad los eventuales retornos negativos que podrían tener en momentos de incertidumbre, como la que ocasiona la crisis de la covid-19.

El tercer y mayor impedimento viene dado por las experiencias de los bancos centrales de Japón y Europa con los regímenes de tasas negativas. No hay evidencia de que las tasas negativas reactiven la inversión y el consumo, y es posible que por debajo de cierto umbral esas tasas se transformen en un peso muerto para las economías nacionales.

Las tasas negativas pueden interpretarse como impuesto de los bancos centrales a la banca comercial al recibir sus depósitos. Los bancos comerciales podrían, a su vez, reaccionar con menos oferta de crédito. Ahora bien, es necesario recabar más información sobre el comportamiento de la banca en este tipo de entornos, para verificar o descartar la existencia de una contracción de la oferta crediticia.

¿Llegarán las tasas negativas a Estados Unidos? Solo si el Gobierno Federal no logra articular el paquete de medidas fiscales requerido para reactivar la economía. Lo lamentable sería que la FED se embarcara en una compleja reforma institucional para imponer un régimen de tasas que no logre sus cometidos. ■

## LA HISTORICIDAD DE LA PANDEMIA

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

La democracia no es únicamente un conjunto de garantías institucionales. Es la lucha de unos sujetos, en su cultura y su libertad, contra la lógica dominadora de los sistemas.

ALAIN TOURAINE

**L**a cuarentena ha acallado las protestas de calle en casi todas partes. ¿Significa esto el triunfo del autoritarismo? No necesariamente. Quizá el cambio se gesta en acciones más pequeñas; en algo que, en un guiño a Touraine (1973), podría llamarse «la historicidad de la pandemia».

Casi 35 por ciento de la población mundial vive bajo la tiranía de regímenes con ambiciones totalitarias. La pérdida de ocho democracias en 2019 establecen un nuevo récord en la tasa de quiebres. El ejemplo más citado es Hungría, primer Estado autoritario miembro de la Unión Europea. Como lógica consecuencia, los ataques gubernamentales

## La vigilancia ciudadana ha sido clave para desmontar la falsa narrativa sobre la pandemia y la insuficiencia de las medidas tomadas para paliarla

contra la sociedad civil, la libertad de expresión y los medios de comunicación se han hecho más graves. Una tendencia nueva e inquietante se suma a este cuadro de violación de derechos humanos: el deterioro de la calidad de las elecciones, que en muchos lugares ya no cumplen los estándares internacionales.

Las protestas populares —que, a contracorriente, contribuyeron a una democratización sustancial en 22 países en los últimos diez años y alcanzaron un pico justo antes del brote de la pandemia— han disminuido notablemente por el obligado confinamiento (Maerz, Lührmann, Hellmeier, Grahn y Lindberg, 2020). Pero no han desaparecido por completo y el espacio abandonado se llena de otro tipo de acciones que, a decir de Geoffrey Pleyers (2020), apuntalan un cambio significativo a largo plazo.

La fraternidad está llamada a desempeñar un papel principalísimo en la fragua de una sociedad más humana, lo cual implicaría un cambio sustancial de las relaciones sociales. A esto se refería Touraine (1973) cuando hablaba de «historicidad»: la capacidad de las sociedades para «producirse» a sí mismas y dejar de ser el fruto de un orden externo para devenir su propio fundamento: «producirse» y no «reproducirse», basadas en la creencia firme de que un mundo mejor es posible.

### La acción fraternal en la base del cambio

Un período tan largo de encierro, dominado por el distanciamiento y el protagonismo de los gobernantes en los medios, representa sin duda un reto para los movimientos de resistencia civil. Las protestas callejeras constituyen un riesgo para la salud y en algunos lugares están prohibidas. No obstante, los activistas dedican gran parte de su tiempo y energía a otro

tipo de actividades basadas, sobre todo, en la fraternidad.

Plumas comprometidas documentan cómo los movimientos sociales se apoyan unos a otros, aportan soluciones concretas para la satisfacción de las necesidades elementales de sus comunidades de base y muestran cómo la fraternidad, ese ponerse en el lugar del otro y asumir

su sufrimiento como propio, «el principio olvidado» de la trilogía de la Revolución francesa, puede ser la clave para ese futuro mejor por el que claman los sociólogos y filósofos contemporáneos. El profesor Antonio María Baggio (2006) explica la fraternidad como el elemento faltante en nuestras sociedades complejas, que ven la libertad estirarse más allá de los valores compartidos, lo que potencia el egoísmo, y la igualdad sucumbir sometida por el pensamiento único.

Según Adela Cortina la sociedad tiene que cambiar radicalmente después de esta crisis. «O sacamos los arrestos éticos o muchos quedarán en el camino», dice al diario *La Vanguardia* (25 de marzo, 2020) e invita a decidir: «Si una sociedad unida en la que trabajen todos juntos para que la gente esté mejor, o una marcada por la separación y el ir unos contra otros».

### La acción contralora y educativa

Otro papel clave de los actores de la sociedad civil en estos tiempos aciagos es el de contralores de las políticas públicas. Ahora, cuando muchos gobiernos como el venezolano intentan entronizarse escudados en el coronavirus, la vigilancia ciudadana ha sido clave para desmontar la falsa narrativa sobre la pandemia y la insuficiencia de las medidas tomadas para paliarla.

Pero quizás, señala Pleyers (2020), lo más importante sea el papel educativo de la sociedad civil: aumentar la conciencia entre sus miembros y la opinión pública en general con espacios para la discusión y el aprendizaje de nuevas herramientas mediante las plataformas en línea y las redes sociales. Webinars y cursos virtuales han acercado a los movimientos de base de los cinco continentes, y les han permitido compartir experiencias y análisis, como el recién

mente organizado por el Centro Internacional sobre el Conflicto No-violento, titulado «Resistencia creativa durante la pandemia».

Estos tres tipos de acciones repotenciadas por la covid-19 —fraternas, contraloras y educativas— están creando un conocimiento significativo, al hacer una interpretación de la crisis e insertarla en una narrativa abarcadora de la sociedad en general; de esta manera contribuyen al cambio a largo plazo. Lejos de querer volver a la «normalidad» se intentaría crear una nueva realidad.

La pandemia puede convertirse, entonces, en un vehículo para el cambio si se enfrenta reflexivamente el presente y ocurre un reencuentro fraternal, en la resistencia a los abusos de quienes aspiran a perpetuarse en las posiciones de mando. **FI**

### REFERENCIAS

- Baggio, A. M. (2006): *El principio olvidado: la fraternidad*. Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- *La Vanguardia* (2020): «Adela Cortina: “La sociedad va a cambiar radicalmente después de esta crisis”». <https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20200325/4891567297/adela-cortinas-sociedad-cambiar-radicalmente-despues-crisis-coronavirus.html>
- Maerz, S., Lührmann, A., Hellmeier, S., Grahn, S. y Lindberg, S. (2020): «State of the world 2019: autocratization surges-resistance grows». *Democratization*. <https://doi.org/10.1080/13510347.2020.1758670>
- Pleyers, G. (2020): «Have movements disappeared during lockdown?». *Minds of the Movement*. International Center on Nonviolent Conflict. [https://www.nonviolent-conflict.org/blog\\_post/have-movements-disappeared-during-lockdown/](https://www.nonviolent-conflict.org/blog_post/have-movements-disappeared-during-lockdown/)
- Touraine, A. (1973): *Production de la société*. París: Seuil.

## EL MUNDO SECRETO DE LAS SUBSIDIARIAS DE EMPRESAS MULTINACIONALES

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

El grado de detalle con el cual las compañías multinacionales deben reportar sus resultados financieros e información relacionada ha preocupado por igual a reguladores, auditores externos, analistas de inversiones y, por supuesto, académicos que aspiran a entender los incentivos de los gerentes para dosificar la información que están dispuestos a compartir con terceros.

En abril de 2020 Scott Dyreng y sus colaboradores publicaron un artículo en la revista *Journal of Accounting Research*

titulado «Estrategia de revelación de información sobre subsidiarias». En él trataban de identificar las razones por las cuales los directores podrían escoger

## Las probabilidades de ocultamiento de información son mayores cuando las subsidiarias operan en los clásicos paraísos fiscales

ocultar cierta información sobre empresas relacionadas ubicadas en el exterior. Para ello diseñaron un experimento en el cual compararon los contenidos de los formularios que se usan para reportar las subsidiarias extranjeras de las compañías multinacionales, a fin de cumplir los requisitos de la Comisión Nacional de Valores (SEC) y del Servicio de Impuestos Internos (IRS) de Estados Unidos.

El experimento cubrió el período 2005-2016 e incluyó 184.625 observaciones. En principio, ambos formularios deberían contener la misma información; es decir, los nombres legales y las ubicaciones de las subsidiarias. En caso de omisión, las consecuencias podrían ser muy diferentes: la SEC tiende a usar amonestaciones, mientras que el IRS impone multas superiores a los 10.000 dólares.

Una enorme proporción de las empresas estudiadas no mostraba divergencias en la información reportada tanto a la SEC como al IRS. Como siempre, los resultados interesantes se concentraban en el grupo de empresas con discrepancias en la información presentada a estos organismos. Las empresas omitían información, principalmente, para ocultar la existencia de filiales en paraísos fiscales cuando la casa matriz era propensa a sufrir el escrutinio de los medios de comunicación o cuando ciertas características de la empresa sugerían que acostumbraba a retener información (por ejemplo, haber recibido amonestaciones de la SEC).

Las probabilidades de ocultamiento de información son mayores cuando las subsidiarias operan en los clásicos paraísos fiscales, que cuando lo hacen en países de bajos impuestos a las empresas como Singapur o Irlanda. El impacto de la cobertura de medios en la probabilidad de ocultar información es mayor en los casos de subsidiarias ubicadas en paraísos fiscales que en países de bajos impuestos a las empresas. Un hallazgo particularmente notable es que las multinacionales tienden a omitir la existencia de subsidiarias ubicadas en países donde el riesgo político es alto; particularmente, cuando hay temores de expropiación de activos.

La utilidad de este tipo de estudios consiste en aportar —a los reguladores y otros grupos de intereses— argumentos para obligar a las empresas

a implantar normas de revelación de información, menos vulnerables a la discrecionalidad de los gerentes, y mecanismos más efectivos para asegurar el cumplimiento de la ley. 

### VENEZUELA: EL VECINO EN DESGRACIA

**Diego Lombardi**, fundador y director general de Data Explorer ([www.dataexplorer.pro](http://www.dataexplorer.pro)) y profesor de Relaciones internacionales y Ciudadanía y democracia en el Instituto Tecnológico de Monterrey / [diego.lombardi@tec.mx](mailto:diego.lombardi@tec.mx)

Los Vidal Olmos fueron una familia argentina de abolengo, vinculada a la aristocracia del país y su historia patriótica durante 150 años. Pero cayeron en desgracia y, al final, solo quedaron sus cenizas. El relato completo se encuentra en *Sobre héroes y tumbas*, la celebrada novela de Ernesto Sábato, que mezcla la historia de Argentina con oscuros pasajes de una familia llena de traumas. Como esta, muchas familias adineradas en distintas épocas y lugares pasaron de ser ejemplos de representación social a apellidos solitarios, sin riqueza ni amigos.

¿Qué ocurre con las viviendas de esas familias? La infraestructura se deteriora, los muebles se venden y queda una estructura derruida con cierto aire trágico. En la adaptación cinematográfica de la novela *Grandes esperanzas*, de Charles Dickens, dirigida por Fernando Cuarón y estrenada en 1998, la casa de Nora Dinsmoor (la señorita Havisham de la novela) aparece un buen ejemplo visual: un hermoso edificio cubierto por la vegetación, no completamente abandonado, pero sin su vitalidad de antaño. Una especie de limbo se respira en el ambiente de aquellas paredes.

Venezuela es hoy ese aristócrata caído en desgracia, el vecino que ha quedado en la bancarrota, en el limbo. Ante la debacle de los Vidal Olmos o Havisham, no es difícil imaginar cómo empezó a ser percibido el deterioro de sus viviendas

por los vecinos, cómo se fueron convirtiendo en sujetos extraños a la comunidad y cómo, de esa manera, sus realidades se fueron distanciando. En ese contexto, las reacciones de los vecinos pueden ser diversas: desde la solidaridad con quien alguna vez fue un amigo hasta la preocupación cuando la desgracia de ese vecino empieza a afectar el bienestar propio.

Venezuela se ha convertido en ese vecino cuyas circunstancias lo han alejado de su comunidad. Más allá de la cercanía geográfica y una historia de conquista e independencia compartida, hoy el país caribeño comparte más similitudes con Irak, Armenia o Líbano que con Colombia, Perú o Chile.

### Reconocer el vecindario

Comparar a Venezuela con países ubicados en alejadas regiones geográficas y con historias aparentemente dispares luce contrario al sentido común. Sin embargo, reconocer las características predominantes del vecindario puede ayudar a identificar la distancia entre un país y sus vecinos. Para ello se consideran tres aspectos clave de todo país: grado de desarrollo humano, grado y calidad de su democracia, y fortaleza o debilidad del Estado. Para medir estos aspectos se utilizan, respectivamente, el índice de desarrollo humano (IDH), el índice de democracia V-Dem (DEM) y el índice de fragilidad estatal (FSI en inglés).

Con datos de 2017 se agruparon los países mediante técnicas de aprendizaje automático (*machine learning*), que permiten hacer clasificaciones con múltiples variables. Se encontraron cinco grupos de países según las combinaciones de las variables mencionadas.

Los países de Suramérica se encuentran en los grupos 1 (seis países) y 3 (cuatro países). En el grupo 4 se encuentra sola Venezuela. Si se utilizan las categorías geográficas, el país extraño a la comunidad de Suramérica sería Venezuela. Venezuela es hoy un vecino atípico. Su vecindario natural pareciera estar ubicado en el norte de África, quizás Medio Oriente o incluso, en menor medida, Asia.

Este análisis tiene implicaciones importantes. Siguiendo la metáfora de la vecindad, los problemas del vecino caído en desgracia se parecen más a los de vecinos de otras zonas, cuyas preocupaciones se refieren a violencia o acceso a comida, no a la limpieza de las aceras o la próxima fiesta de Halloween.

## Clasificación de países según desarrollo humano, democracia y fragilidad estatal

<b>Grupo 1</b> IDH medio: 0,75 FSI medio: 67,69 Dem medio: 0,51	Albania, Barbados, Bolivia, Bosnia y Herzegovina, Botsuana, Bulgaria, Colombia, Ecuador, El Salvador, Filipinas, Georgia, Ghana, Guyana, India, Indonesia, Irak, Jamaica, México, Mongolia, Montenegro, Namibia, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Rumanía, San Tomé y Príncipe, Suráfrica, Surinam, Timor Oriental, Trinidad y Tobago, Turquía, Ucrania
<b>Grupo 2</b> IDH bajo: 0,51 FSI alto: 96,60 Dem bajo: 0,20	Afganistán, Angola, Bangladés, Bután, Burundi, Camboya, Camerún, Chad, Eritrea, Etiopía, Guinea, Nepal, República Centroafricana, Ruanda, Sudán, Togo, Turkmenistán, Yemen, Yibuti, Zimbabue
<b>Grupo 3</b> IDH alto: 0,89 FSI bajo: 33,04 Dem alto: 0,76	Alemania, Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Chipre, Costa Rica, Croacia, Dinamarca, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Japón, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Mauricio, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza, Uruguay
<b>Grupo 4</b> IDH medio: 0,76 FSI medio: 71,33 Dem bajo: 0,19	Arabia Saudí, Argelia, Armenia, Azerbaiyán, Bahréin, Bielorrusia, Catar, China, Cuba, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Fiyi, Gabón, Guinea Ecuatorial, Jordania, Kazajistán, Kuwait, Líbano, Libia, Malasia, Maldivas, Marruecos, Omán, Seychelles, Singapur, Sri Lanka, Tayikistán, Tailandia, Túnez, Uzbekistán, Venezuela
<b>Grupo 5</b> IDH bajo: 0,51 FSI alto: 86,06 Dem medio: 0,46	Benín, Burkina Faso, Comoras, Guatemala, Haití, Honduras, Islas Salomón, Kenia, Lesoto, Liberia, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritania, Mozambique, Nicaragua, Níger, Nigeria, Pakistán, Papúa Nueva Guinea, Senegal, Sierra Leona, Uganda, Zambia

Nota: IDH (índice de desarrollo humano), FSI (índice de fragilidad estatal), Dem (índice de democracia V-Dem).  
 Fuentes: FFP (2019), UNDP (2020), V-Dem Institute (2020).

### Estado, democracia y desarrollo humano

Cuando se intenta caracterizar un vecindario se utilizan variables socio-demográficas, como ingreso familiar, número de personas que habitan en la vivienda, presencia y uso de ciertos artefactos, entre otras. Con los países ocurre algo similar, para caracterizar una región se consideran variables tales como ingreso nacional, desigualdad, alfabetismo y muchas otras. El resultado es una comparación: entre países de una región o entre vecinos de una zona.

Este enfoque supone que la proximidad geográfica es el elemento de agrupación y que, por lo tanto, las unidades analizadas (países o vecinos) tienen características similares, como plantean Diamond (1997), con respecto a la divergencia en el desarrollo debido a la ubicación geográfica y el acceso a la tecnología, y Pomeranz (2000), en cuanto a la influencia de la geografía en el desarrollo por el acceso a los mercados. Ahora bien, esta manera de analizar la realidad particular de un vecino es incompleta.

Desde el punto de vista de desarrollo humano, democracia y fragilidad estatal Canadá se parece más a Islandia que a Estados Unidos o México; incluso tiene mayores similitudes con Costa Rica que con México. De igual manera, la Venezuela actual se ve mejor retratada con Egipto o Marruecos que con Colombia o Perú.

¿Qué tienen en común los países pertenecientes a un grupo determinado? En el caso de Venezuela, el grupo de países al que pertenece se caracteriza por un grado medio de desarrollo humano, un grado medio de fragilidad estatal con tendencia al deterioro y un alto grado de autoritarismo. Esta no es la realidad presente hoy en Suramérica, particularmente con respecto al autoritarismo y la fragilidad estatal. Esto hace de Venezuela un caso único en el contexto suramericano; de hecho, en toda Latinoamérica solo puede ser comparada con Cuba.

### Mudarse o sobrevivir

La casa de los Vidal Olmos termino consumida en llamas, mientras que la de la señorita Havisham continuó semiabandonada. En la vida real es posible que, al final, el vecino caído en desgracia se mude. Pero los países no pueden mudarse, siguen en el vecindario aun si su situación cambia.

Venezuela es hoy un país en riesgo. Quizá la magnitud de su problema se magnifica al compararlo con sus vecinos en Suramérica, que enfrentan realidades complejas, pero menos dramáticas. Sin embargo, la situación de Venezuela puede empeorar. En este momento sus indicadores de desarrollo humano van en franco descenso, lo que pudiera agravar la fragilidad del Estado, y ambos factores pueden

realimentarse y deteriorar aún más la situación.

Ante esa realidad urge encontrar fórmulas para frenar el deterioro de la situación en Venezuela, y revertir la tendencia. Se requieren principios guías, y el Consenso Bellagio pudiera ser un punto de partida. Para encontrar las herramientas de solución adecuadas es necesario hacer el diagnóstico correcto, y hasta ahora el foco ha estado equivocado: se ha centrado en “recuperar la democracia”, cuando la atención debería estar en revertir el deterioro del Estado y su consecuente fragilidad. Democracia y un Estado funcional no son excluyentes, pero en situaciones de emergencia el segundo debería preceder al primero. ■

### REFERENCIAS

- Diamond, J. (1997): *Guns, germs and steel: the fates of human societies*. Nueva York: Norton.
- FFP (2019): «Fragile States Index. Measuring fragilities: risk and vulnerability in 178 countries». The Fund for Peace: <https://fragilestatesindex.org/>
- Pomeranz, K. (2000): *The great divergence: China, Europe and the making of the modern world economy*. Princeton: Princeton University Press.
- UNDP (2020): «Human Development Report 2019». United Nations Development Programme: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>
- V-Dem Institute (2020): «Democracy report 2020». University of Gothenburg, Department of Political Science: <https://www.v-dem.net/en/>

## RESILIENCIA EN TIEMPOS DE PANDEMIA

**Olga Bravo**, profesora del IESA y de la UCAB, consultora y emprendedora

Hace un año *Debates IESA* publicó un artículo titulado «Ajustes positivos en condiciones desafiantes: prácticas que promueven la resiliencia» (Vol. XXIV, No. 2, 2019). A propósito de la crisis desatada por la pandemia del virus COVID-19 se impone una revisión de las cinco consideraciones y las cinco prácticas expuestas en ese artículo.

### Cinco consideraciones sobre la resiliencia organizacional

#### 1. Hay que cultivar la resiliencia para contar con ella cuando sea necesaria

En momentos de crisis las organizaciones necesitan capacidades para ajustarse positivamente a los desafíos: reservas financieras que permitan hacer frente a las obligaciones mientras se renueva la facturación, reservas morales (como el compromiso del personal o buenas relaciones con clientes o proveedores) y capacidad operativa (como el teletrabajo o procedimientos de contingencia). Estas capacidades son las que distinguen a la empresa que sigue adelante de la que sucumbe a los desafíos de una circunstancia como la actual. La resiliencia se desarrolla mediante el ejercicio de prácticas, no se decreta, no se puede comprar, no se construye en un día.

#### 2. Ser resiliente no es tener éxito siempre, es tener capacidad para adaptarse

Lo que se entiende por éxito en situaciones extraordinarias como las impuestas por esta pandemia puede consistir en mantenerse operando al mínimo, oteando el entorno o revisando procesos mientras la empresa está cerrada, con la finalidad de estar allí cuando las circunstancias mejoren. Las circunstancias actuales son extremadamente duras porque implican pérdidas enormes, de toda índole. Si bien es necesario «vivir» el luto, en tiempos como estos es importante que no se prolonguen los periodos de negación o búsqueda de culpable del infortunio, a riesgo de poner en peligro la sostenibilidad de la organización. La resiliencia también se muestra en la capacidad de recuperación; es decir, de acortar esos periodos de inacción que resultan de renunciar a algo.

#### 3. Las personas y organizaciones resilientes comprenden que la adversidad forma parte de la vida y que toda realidad es transformable

La capacidad para recuperarse prontamente de cualquier golpe requiere entender que la adversidad forma parte de la vida. Las organizaciones resilientes están integradas por personas resilientes que 1) saben que cuentan unas con otras, 2) conocen y aceptan sus límites, 3) conocen a fondo las fortalezas de la organización, de sus compañeros y las suyas, y 4) son capaces de utilizar esas fortalezas con el fin de mitigar los efectos negativos de las crisis.

#### 4. En tiempos de incertidumbre una organización no siempre sabe qué hacer... pero confía en que sus capacidades le permitirán salir adelante

El COVID-19 muestra la validez de esta premisa. Quién podía prever, hace apenas dos meses, que algo así sucedería. Como confían en sus capacidades y los intereses de la organización se encuentran entre sus prioridades, gerentes y colaboradores buscarán salidas a la situación: desde organizarse para trabajar en casa, pasando por implementar modalidades de atención a los clientes que permitan mantener las operaciones del negocio, hasta renunciar al pago completo para mantener la empresa a flote.

#### 5. En el entorno actual una función esencial del liderazgo es cultivar la resiliencia: fortalecer a la organización y a sus seguidores

La gerencia por vigilancia —esa que coarta la creatividad y despoja de responsabilidad a las personas— está pagando un alto precio en este momento. Quienes se han ocupado de liderar con corazón (atendiendo a su gente) y cerebro (atendiendo a los números y a la sostenibilidad) tendrán más oportunidad de salir adelante.

### Cinco prácticas que favorecen la resiliencia

#### 1. Reconozca los cambios de su entorno

Aunque no le guste lo que ve, enterrar la cabeza como los avestruces no hará que

La gerencia por vigilancia —esa que coarta la creatividad y despoja de responsabilidad a las personas— está pagando un alto precio en este momento de crisis

las cosas mejoren. El COVID-19 dejará su marca: como la crecida de un río, cambiará la topografía de la sociedad y los negocios. ¿Qué puede anticipar para su entorno, su industria, su sector? ¿Cómo lidiar con esas transformaciones? Es tiempo de plantearse preguntas como estas.

## 2. *Identifique y cuestione sus creencias (atrévase a cuestionar lo obvio)*

Muchas empresas en el sector de la manufactura contaban con políticas de teletrabajo, pero estaban inactivas, por razones de justicia. Parecía obvio que, si los operarios de máquinas y equipos no podían disfrutar del teletrabajo, su implementación podría crear resentimiento entre ellos. En otras empresas, aunque también parecía obvio que una política selectiva de teletrabajo crearía una percepción de injusticia, se cuestionaron si era posible eliminar tal percepción o bastaba con contrarrestarla. Así encontraron una respuesta satisfactoria: ofrecer «compensaciones» de diversa índole a quienes, por las características de sus actividades, no podían teletrabajar; por ejemplo, flexibilizando sus horarios u otorgando una tarde libre a la semana.

## 3. *Practique la irreverencia*

La irreverencia sirve no solo para transformar empresas o crear negocios disruptivos, sino también para desarrollar características diferenciadoras o estrechar vínculos con los clientes y demás actores relevantes. Con ocasión del apagón nacional de marzo de 2019, muchas empresas desaparecieron por unos días de las redes sociales; sin estar seguros de cómo tratar la situación, temían el rechazo de sus clientes. Otras, por el contrario, entendieron que

debían reafirmar su presencia, en la forma de apoyo emocional a sus clientes y atención de esas necesidades que creó la situación.

Durante la crisis actual organizaciones muy diversas, en Venezuela y el resto del mundo, han ofrecido su apoyo desinteresado a la colectividad. Prestigiosas orquestas, museos, artistas, revistas, firmas y academias han abierto sus canales de difusión para ayudar a las personas a sobrellevar la cuarentena, ofreciendo acceso gratuito a contenidos por los que suelen cobrar, en momentos en que no saben cuándo comenzarán a facturar nuevamente. Otras —gimnasios, academias de música, psiquiatras...— han comenzado a ofrecer, en remoto, servicios que nunca habían considerado brindar de esta manera. Se han visto incluso orquestas que ejecutan sinfonías, en las que cada músico toca ¡desde su casa! Algunas de estas irreverencias no desplazarán las conductas tradicionales, pero cabe preguntarse, ¿cuántas lo harán?

## 4. *Cultive el aprendizaje y la innovación*

¿Qué ha aprendido de esta crisis? ¿Cuáles creencias ha reafirmado y cuáles han sido desbancadas por la experiencia de estar en su casa? ¿Qué ha aprendido sobre sí mismo, sobre su negocio, sus empleados, su sector económico?

La primera reacción frente a la crisis es hacerle frente y mantener la continuidad de las operaciones. Las organizaciones que quieren salir fortalecidas de la crisis, no solo recuperarse de ella, tendrán que recoger aprendizajes que las preparen para enfrentar situaciones críticas en el futuro —las hagan más resilientes— y les señalen la ruta para mantenerse en el mercado.

¿Cuáles cambios impone esta crisis en los hábitos de consumo, las relaciones laborales, la manera de trabajar? ¿Cuáles son transitorios y cuáles pueden volverse permanentes? ¿Qué debe hacer para aprovechar estos cambios y agregar valor a su oferta de productos y servicios? El futuro de su organización depende de que se haga preguntas como estas, tanto como de las respuestas que les dé.

## 5. *Recuerde que nadie gana solo una batalla*

Colaboradores comprometidos y capacitados, clientes devotos, proveedores leales y comunidades identificadas con la organización forman un ecosistema robusto, capaz de ajustarse para dar cuenta de circunstancias complicadas, como una pandemia o cualquier otra situación de crisis.

Actuar con empatía, comunicar adecuadamente, mostrar un genuino interés por el bienestar de los demás, así como realizar esfuerzos efectivos para alinear los intereses de todas las partes con los de la organización, son los retos que impone el entorno a los líderes en este momento. Salir airoso de la crisis requiere el concurso de todos... y es posible sacrificar a algunos. Pero hasta las decisiones difíciles tienen maneras de ejecutarse que minimizan los impactos negativos.

Cómo traducir estas prácticas genéricas en decisiones y acciones concretas dependerá de la naturaleza del trabajo que su organización realiza, así como de las características de los productos y servicios que ofrece. Sin embargo, no importa la forma que adopte, cultivar la resiliencia personal y organizacional augura un desempeño exitoso en un mundo signado por la incertidumbre y la volatilidad. ■

La irreverencia sirve no solo para transformar empresas o crear negocios disruptivos, sino también para desarrollar características diferenciadoras o estrechar **vínculos** con los clientes y demás actores relevantes

# NUEVAS ECONOMÍAS, NUEVAS OPORTUNIDADES PARA AMÉRICA LATINA

Loraine Giraud Herrera

La sostenibilidad es un modelo de desarrollo sistémico, transversal e intergeneracional que integra las dimensiones sociales, ambientales, económicas e institucionales. Las nuevas economías emergentes responden a este modelo y crean oportunidades para América Latina.

LA CIVILIZACIÓN OCCIDENTAL ha vivido siglos y siglos de revoluciones: revolución agrícola, revolución industrial (máquina de vapor, energía hidráulica), revolución eléctrica (producción en masa, cadena de montaje), épocas de hierro, acero y petróleo, revolución tecnológica y de información (automatización y tecnologías de la información y la comunicación). Actualmente se vive globalmente la cuarta revolución industrial, con la internet de las cosas, la coordinación digital, la nube, los sistemas ciberfísicos y la robótica. Estas revoluciones han tenido un gran impacto en las dimensiones de la sostenibilidad, que va a requerir un nuevo orden económico que atienda y contribuya a solucionar la crisis multidimensional.

Las advertencias sobre esta crisis han surgido desde hace más de cuatro décadas, cuando el Club de Roma invitó al Grupo de Investigadores de Dinámica de Sistemas del Instituto Tecnológico de Massachusetts, en 1970, a estudiar las tendencias e interacciones de un número limitado de factores que amenazaban a la sociedad global. El primer informe de los «límites del crecimiento» fue presentado en la Conferencia de Estocolmo (Meadows, Meadows, Randers y Behrens, 1972). Luego fueron elaborados cuatro informes adicionales: «Más allá de los límites del crecimiento» (1992), «Los límites del crecimiento 30 años después» (2002), «Los límites del crecimiento en un mundo finito» (2012) y «2052: una proyección global para los próximos 40 años» (2012).

Estos informes destacaban los crecimientos y los desequilibrios, los límites físicos y los impactos ambientales negativos que han ocurrido, y seguirán ocurriendo, si se mantiene la tendencia. El planeta alcanzará los límites del crecimiento en los próximos cien años, si perdura el ritmo del crecimiento de la población mundial con el estilo de vida actual. Pero destacaban también que es posible modificar las tendencias de crecimiento, alcanzar cierta estabilidad ecológica y económica, satisfacer las necesidades básicas, lograr la igualdad de oportunidades y propiciar niveles de bienestar aceptables, si el desarrollo sostenible se instrumentaliza como modelo (Chacón, 2012; Meadows y otros, 1972).

Loraine Giraud Herrera, profesora e investigadora del Departamento de Planificación Urbana, Universidad Simón Bolívar / [lgiraud@usb.ve](mailto:lgiraud@usb.ve) @lorainegiraud

El modelo de desarrollo basado en el crecimiento exponencial, la extralimitación de los recursos, la elevada huella ecológica, la contaminación y la destrucción del ambiente ha conducido a la extinción de recursos, pérdida de biodiversidad, cambios en el uso de la tierra, uso global de agua dulce, ciclo del nitrógeno y del fósforo, agotamiento del ozono estratosférico, acidificación de los océanos, cambio climático, contaminación química y carga atmosférica de aerosoles (WWF, 2014). La existencia de los límites se debe a tres factores:

1. Crecimiento de la población mundial (duplicada en los últimos cincuenta años).
2. Quintuplicación de la producción económica, acompañada por un crecimiento aún más rápido del comercio mundial (las tecnologías utilizadas, las cantidades de recursos consumidos y los residuos que se han generado), que ha causado un deterioro creciente del ambiente.
3. Desequilibrios sociales observados en incrementos de la desigualdad social, la pobreza y el desempleo. La falta de cohesión social es una gran dificultad para hacer frente a los retos planteados.

Otro antecedente de gran importancia es el informe «Nuestro futuro común» elaborado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo en 1987, liderado por Gro Brundtland, primera ministra de Noruega, con el objetivo de diseñar un cambio social global y local de manera pacífica y organizada, que modifique la relación entre sociedad y naturaleza. En este informe se presenta el concepto de desarrollo sostenible como el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. El informe se estructuró en tres secciones: preocupaciones comunes (un futuro amenazado, hacia un desarrollo sostenible, el papel de la economía internacional), tareas comunes (población y recursos humanos, seguridad alimentaria, especies y ecosistemas, energía, industria y desafío urbano) y esfuerzos comunes (administración de espacios comunes, paz, seguridad, desarrollo y medioambiente, hacia la acción común).

Un acuerdo global que marcó también un hito fue el Programa 21 de 1992. Los Estados, regiones y ciudades se comprometieron a elaborar planes, programas y acciones que condujeran a un desarrollo sostenible. Este programa consiste en desarrollar sosteniblemente las dimensiones sociales y económicas, gestionar y conservar los recursos, y fortalecer los grupos sociales y los medios de ejecución. El programa debe ir acompañado de indicadores de sostenibilidad, que actúan como parámetros para evaluar si se va en la dirección indicada o no. En el año 2000 se aprobaron los ocho Objetivos del Milenio, con la finalidad resolver los problemas que enfrentan los países en desarrollo. En 2015 se aprobó la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el propósito de establecer una hoja de ruta global para la sostenibilidad global y local.

La crisis multidimensional se asocia con el fin de la era del hidrocarburo, el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el crecimiento de la desigualdad social, la inseguridad alimentaria, la pérdida masiva de la diversidad lingüístico-cultural y la crisis demográfica aunada a la crisis de empleo y las crisis geopolíticas y conflictos mundiales, que conducen a una serie de impactos ambientales, sociales, económicos e institucionales que deben ser atendidos con un nuevo orden económico (Azkarraga, Altuna, Kausel e Iñurrategi, 2011).

Esta crisis, combinada con la pandemia global de la covid-19, ha producido un balance negativo en América Latina. Se la considera como la peor crisis en cien años, con graves impactos sociales y productivos: caída del PIB entre 9,1 y 9,9 por ciento por persona, cierre de 2,7 millones de empresas formales, desempleo de 44 millones de personas, pérdida de casi el 80 por ciento de los trabajadores de la economía informal, caída del 14 por ciento de las horas trabajadas en todos los países durante el segundo trimestre de 2020, retroceso de quince años en pobreza que alcanza a 231 millones de personas y retroceso de treinta años en pobreza extrema que alcanza a 96 millones de personas (Cepal, 2020).

Los sectores económicos más afectados han sido turismo y ocio, aviación y marítimo, construcción y bienes inmuebles, servicios financieros, educación, petróleo y gas, manufactura, automotor. Mientras que otros sectores se vie-

La **CRISIS** del sistema lineal de producción, transformación y consumo ha llevado a repensar la **ECONOMÍA** desde una perspectiva más integradora, en las dimensiones socioculturales, ambientales y político-institucionales

## Nuevas economías emergentes: definiciones, características y sectores económicos

Nuevas economías	Definición operativa	Características / ámbitos principales	Principales sectores económicos
Verde <sup>1</sup>	Economía que reduce significativamente los riesgos ambientales y los déficits ecológicos, y contribuye a mejorar el bienestar humano y la equidad social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principios: justicia, límites planetarios, eficiencia y suficiencia, buen gobierno y bienestar.</li> <li>▪ Reconoce el valor del capital natural, la necesidad de conservación, recuperación e inversión.</li> <li>▪ Crea empleo para impulsar la equidad social y mitigar la pobreza.</li> <li>▪ Promueve un uso eficiente de recursos y energía.</li> <li>▪ Sustituye el uso de los combustibles fósiles por energías renovables y tecnologías con poca emisión de carbono.</li> <li>▪ Facilita un estilo de vida urbana más sostenible con reducción de residuos y emisiones.</li> </ul>	Agricultura, edificaciones, energía, pesca, silvicultura, industria, turismo, transporte, residuos y agua.
Azul	Modelo económico enfocado en reconocer la importancia de los mares y océanos como fuente principal de su crecimiento e innovación, compatible con la economía verde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorar la contribución del capital natural marino al bienestar.</li> <li>▪ Utilizar el mejor conocimiento disponible para la toma de decisiones a largo plazo.</li> <li>▪ Considerar la importancia relativa de cada sector de la economía azul y decidir cuáles priorizar para una valoración precisa de su capital nacional, natural, humano y productivo.</li> <li>▪ Anticiparse y adaptarse a los impactos del cambio climático.</li> <li>▪ Diseñar e implementar instrumentos financieros.</li> <li>▪ Implementación efectiva de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar.</li> <li>▪ Inclusión efectiva y participación activa de todos los grupos sociales.</li> <li>▪ Establecer alianzas para mejorar el desarrollo de capacidades.</li> </ul>	Energía renovable, transporte, comercio, pesca, turismo, acuicultura, biotecnología marina, biodiversidad, bioprospección.
Naranja	Economía referida a creatividad, cultura e innovación, así como sus industrias asociadas y de apoyo que se pueden transformar en bienes y servicios culturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reparto del ingreso social</li> <li>▪ Artistas, los primeros en responder</li> <li>▪ Amplificación de la cultura y las tradiciones</li> <li>▪ Financiamiento procreativo</li> <li>▪ Cooperativismo de plataformas</li> <li>▪ Inspirados en la naturaleza</li> <li>▪ Cuantificar el impacto creativo</li> <li>▪ Empoderar a las mujeres en tecnología</li> <li>▪ Mercados y nubes creativas regionales</li> <li>▪ Cadena de bloques para la autenticación</li> </ul>	Creatividad, diseño, artesanías, cine, música, publicidad, medios de comunicación, fotografía, gastronomía, multimedia, publicidad, <i>software</i> , videojuegos, artes, patrimonio, turismo, deportes, recreación.
Colaborativa <sup>2</sup>	Economía de intercambio de bienes y servicios entre particulares que pueden verse beneficiados por una compensación acordada entre las partes. Genera utilidad a sus clientes y beneficios a los creadores de estas plataformas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transformación del sentido de propiedad que le da mayor valor al uso o al acceso.</li> <li>▪ Reducción del uso de los recursos materiales.</li> <li>▪ Ciudadanos convertidos en agentes económicos en pequeña escala.</li> <li>▪ Plataformas orientadas: a) conexión de usuarios en redes de relaciones basadas en intereses comunes y reputación virtual, b) transacción y c) comunidad (cohesión social, hábitos de consumo más sostenibles)</li> <li>▪ Modelos de economía colaborativa responsables: cooperativismo de plataforma, procomún.</li> </ul>	Bienes, transporte, alojamiento, alimentación, servicios, espacio, financiamiento, vivienda, conocimiento, producción, turismo.
Circular <sup>3</sup>	Economía regenerativa y restaurativa que atiende a los ciclos técnicos y biológicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principios: 1) preservar y mejorar el capital natural, 2) optimizar el rendimiento de los recursos mediante la circulación de los ciclos técnicos y biológicos, y 3) minimizar las pérdidas y externalidades negativas.</li> <li>▪ Adoptar el pensamiento y la acción sistémica, en los distintos procesos de las empresas, personas y ambiente para que se realice la economía circular hacia una transición efectiva.</li> <li>▪ Desde el diseño de los productos y servicios se eliminan los residuos, y se implementan y se integran los procesos técnicos y biológicos necesarios.</li> <li>▪ Las energías renovables son motores fundamentales de la economía circular: fuentes para crear valor, disminuir la dependencia de los combustibles fósiles y aumentar la resiliencia de los sistemas ante los riesgos y desastres.</li> <li>▪ Promoción e incentivos a la diversidad y el equilibrio en varias escalas de las actividades empresariales, que propician la solidez, la variabilidad y la resiliencia en la economía circular.</li> <li>▪ Los precios totales en cualquier proceso o mecanismo de realimentación deben evidenciar los costos reales desde los factores externos negativos, como falta de transparencia e institucionalidad.</li> </ul>	Plásticos, residuos municipales, residuos alimentarios, materias primas críticas, construcción y demolición, biomasa y bioproductos.

Bien común	Principios y valores básicos: dignidad humana, confianza, responsabilidad, cooperación, solidaridad, compasión, generosidad, sostenibilidad ambiental, honestidad. El éxito empresarial se mide por la contribución al bien común, en vez del beneficio financiero, en un proceso participativo para la toma de decisiones, mediante una asamblea democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creación de una zona de comercio justo a escala global.</li> <li>▪ Potenciar la colaboración empresarial con valores éticos.</li> <li>▪ Crear una banca democrática.</li> <li>▪ Desprivatizar la naturaleza.</li> <li>▪ Reducir la huella ecológica.</li> <li>▪ Incluir la experimentación de la naturaleza en el proceso de educación para los niños y jóvenes.</li> </ul>	Agricultura, salud, alojamiento, tecnología, recreación, educación, alimentación, energía, turismo, arquitectura, hostelería, educación.
Impacto	Modelo económico que busca resolver los problemas ambientales y sociales con soluciones efectivas, sostenibles y justas en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y que persiguen el triple impacto positivo (económico, social y ambiental).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoción y acción sistémica hacia una transición de economías sostenibles, inspirada en la interdependencia y ecosistemas naturales.</li> <li>▪ Tendencias hacia una nueva economía: redefinición de la forma y la motivación de las empresas, cambio en las expectativas de los ciudadanos y avance de nuevas formas de entender la economía.</li> <li>▪ El Sistema B se enfoca en la evolución de los mercados de impacto, las transformaciones y el modelo de construcción de los capitales sociales y ambientales, mediante el uso de las fuerzas del mercado para resolver los problemas ambientales y sociales de escala (empresarios B, grandes actores de mercado, investigadores, educadores y docentes, comunidades de opinión, políticos y funcionarios públicos e inversionistas).</li> <li>▪ Las organizaciones se enfocan en crear valores sociales y ambientales, buscar impactos sociales, ambientales y económicos positivos y mejorar sus prácticas empresariales relacionadas con clientes, trabajadores, comunidad, gobernanza y ambiente.</li> <li>▪ Combinan diversos modelos de negocios con emprendedores sociales y ambientales, ONG, empresas de la economía del bien común, economía colaborativa, entre otros.</li> <li>▪ Empresa B (B Lab) opera según estándares ambientales, sociales y de gobierno asociados con proceso de certificación (Evaluación de Impacto B).</li> </ul>	Agricultura, residuos, tecnología, innovación, educación, construcción, salud, transporte, energía, turismo, manufactura, alimentación, servicios.

Notas: (1) La economía neoclásica ha llevado a cabo el proceso productivo humano a partir del capital natural, mientras que la economía verde o ecológica implica también ese proceso productivo pero asociado a las leyes de la termodinámica, los ciclos biogeoquímicos, el mantenimiento de la biodiversidad, las funciones de absorción de los contaminantes, la soberanía alimentaria, los beneficios estéticos y culturales, las potencialidades endógenas de la comunidad, el reciclaje de los materiales y la equidad generacional e intergeneracional (Dussi y Flores, 2018). (2) Existen ciertos riesgos y controversias en la economía colaborativa, tales como no reconocimiento de derechos laborales, competencia desleal o economía sumergida, falta de marco jurídico que norme la responsabilidad y la transparencia de la plataforma, tratamiento de datos y privacidad, y riesgo de creación de monopolios y oligopolios. (3) Se plantea una serie de palancas para la transición hacia una economía más circular: diseño circular, nuevos modelos empresariales, ciclo inverso, educación, plataformas colaborativas y un marco regulatorio. Fuentes: Arin-Tapia (2017), Ballesteros y Rodríguez (2020), Correa (2019), Felber (2011), Giraud (2020), Iglesias (2019), IFTF-BID (2017), PNUMA (2011).

ron posiblemente favorecidos: suministros y servicios médicos, tecnología de información y comunicación, agricultura, comercio electrónico, procesamiento de alimentos y venta minorista (Vargas, 2020).

### Sostenibilidad y economía sostenible

Sostenibilidad implica establecer límites y pensar a largo plazo, lo que incluye las generaciones futuras. Requiere un abordaje integral, sistémico y transdisciplinario, distinguir entre desarrollo y crecimiento económico, y entender que desborda el debate ambiental e incluye equidad social, igualdad de oportunidades, economía e institucionalidad.

En respuesta a las situaciones tan complejas que enfrenta América Latina es necesario abordar la sostenibilidad, la economía sostenible y las nuevas economías emergentes. Para comprender y aplicar un nuevo orden económico es necesario conocer los principios que subyacen a la sostenibilidad:

pensamiento holístico, precaución, equidad intergeneracional o insustituibilidad, mantenibilidad y desarrollo de capitales naturales, innovación y utilización de tecnologías sostenibles, irreversibilidad cero, sostenibilidad local o subsidiaria, sostenibilidad global y calidad de vida (Xercanvins, Cayuela, Cervantes y Sabater, 2005).

Para lograr una economía sostenible es necesario promover el bienestar social, el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental. La Ley española 2/2011 define la economía sostenible en su artículo 2:

Un patrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, y que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita

satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades (BOE, 2011: 17).

Las características de una economía sostenible están asociadas a la protección del medioambiente y el aprovechamiento responsable de los recursos, el uso de energías renovables y la eficiencia energética, la promoción y el desarrollo de la economía circular y el mejoramiento de la calidad de vida y del bienestar. Los cuatro principales pasos para lograr una economía sostenible son: 1) diversificar la economía, 2) detener el incremento de la desigualdad, 3) lograr unas finanzas sostenibles y 4) fortalecer una institucionalidad transparente y efectiva.

### Nuevas economías emergentes

Desde la época de la revolución industrial la economía global se ha basado en un modelo lineal —producción-distribución-consumo-residuo— a expensas de la extracción desmedida de recursos naturales, que produce residuos, emisiones y efluentes que se descargan en los ecosistemas donde se asienta. La crisis del sistema lineal de producción, transformación y consumo ha llevado a repensar la economía desde una perspectiva más integradora, en las dimensiones socioculturales, ambientales y político-institucionales. El surgimiento de las nuevas economías responde a nuevos modelos de extracción, producción, consumo y posconsumo (Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable-Acrux, 2018).

Las nuevas estrategias empresariales están orientadas a la desmaterialización del modelo de negocio con insumos y consumos colaborativos, a la innovación disruptiva y abierta de manera cocreativa, y al uso de fuentes de energías renovables y de tecnologías de baja emisión de carbono e innovación de restauración en la cadena de valor. Los emprendedores y las empresas que transiten hacia la sostenibilidad pueden evaluar las opciones que más les convengan para adecuarse a las nuevas economías, en función del contexto y de las políticas públicas de su país y región, así como analizar la oferta y la demanda y las tendencias de consumo para alinear su modelo de negocio dentro del ecosistema de valor.

Las nuevas economías emergentes pueden ser factores catalizadores y transformadores para dar respuesta al sistema económico global, regional y local, y para disminuir y revertir los impactos sociales y ambientales negativos. Las nuevas economías ofrecen nuevas oportunidades, en América Latina y el mundo, de emprendimientos y empresas basadas en la sostenibilidad ambiental, social y económica. 

### REFERENCIAS

- Arin-Tapia, A. (2017): «Nuevas economías transformadoras». Trabajo de grado. Máster en Economía Social y Solidaria. Gipuzkoa: Universidad del País Vasco.
- Azkarraga, J., Altuna, L., Kausel, T. e Inurrategi, I. (2011): «La evolución sostenible (I). Una crisis multidimensional». Cuaderno de Lanki. No. 4: 10-67. [http://ebiltegia.mondragon.edu/xmlui/bitstream/handle/20.500.11984/1825/LANKI\\_4\\_Evolucion\\_Sostenible\\_I.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ebiltegia.mondragon.edu/xmlui/bitstream/handle/20.500.11984/1825/LANKI_4_Evolucion_Sostenible_I.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ballesteros, C. y Rodríguez, B. D. (2020): «Economía de impacto: creando valor para la sociedad». The Conversation. <https://theconversation.com/economia-de-impacto-creando-valor-para-la-sociedad-137185>
- BOE (2011): «Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible». Boletín Oficial del Estado. No. 55. <https://www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf>
- Cepal (2020): «Estudio económico 2020: políticas macroeconómicas activas para la recuperación y transformación económica y social». Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/version\\_final\\_para\\_conferencia\\_de\\_prensa-1045am.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/version_final_para_conferencia_de_prensa-1045am.pdf)
- Chacón, R. (2012): «Resumen de *Los límites del crecimiento*». Academia de la Ingeniería y del Hábitat. [http://www.acading.org.ve/info/comunicacion/pubdocs/material\\_CR\\_tecnicas/ambiente/\(2012-04-10\)\\_CHA-CON\\_Limites\\_Crecimiento.pdf](http://www.acading.org.ve/info/comunicacion/pubdocs/material_CR_tecnicas/ambiente/(2012-04-10)_CHA-CON_Limites_Crecimiento.pdf)
- Correa, M. E. (2019): Sistema B y las empresas B en América Latina: un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. Corporación Andina de Fomento. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1436>
- Dussi, M. y Flores, L. (2018): «Visión multidimensional de la agroecología como estrategia ante el cambio climático». *Interdisciplina*. Vol. 6, No. 14: 129-153.
- Felber, C. (2011): «Resumen de *La economía del bien común*». <https://christian-felber.at/vortraege/valencia.pdf>
- Giraud, L. (2020): «Nuevos modelos de emprendimientos socioambientales para la Agenda 2030. Masterclass 2». Huancaayo: Fondo Verde.
- IFTF-BID (2017): «El futuro de la economía naranja: fórmulas creativas para mejorar vidas en América Latina y el Caribe». Washington: Institute for the Future-Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-futuro-de-la-economia-C3%ADa-naranja-F%C3%B3rmulas-creativas-para-mejorar-vidas-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Iglesias, A. (2019): «Economía azul sostenible». Comisión Oceanográfica Intergubernamental. [http://www.mspglobal2030.org/wp-content/uploads/2019/10/MSPglobal\\_Training\\_Panama\\_BlueEconomy.pdf](http://www.mspglobal2030.org/wp-content/uploads/2019/10/MSPglobal_Training_Panama_BlueEconomy.pdf)
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers J. y Behrens, W. (1972): *Los límites del crecimiento*. México: Fondo de Cultura Económica.
- PNUMA (2011): «Hacia una economía verde: guía para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza». Nairobi: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. <http://sostenibilidadyprogreso.org/files/entradas/hacia-una-economia-verde.pdf>
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable-Acrux (2018): «Manual de métricas e indicadores para emprendimientos sustentables». Buenos Aires: Programa Nacional de Emprendedores para el Desarrollo Sustentable. <http://inversioneimpacto.net/wp-content/uploads/2019/06/Manual-de-M%C3%A9tricas-e-indicadores-PROESUS.pdf>
- Vargas, P. (2020): «Aerolíneas y turismo están entre los perdedores, mientras que los segmentos de salud y procesamiento de alimentos ganarán». *La República*, 8 de abril. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/conozca-cuales-son-los-sectores-que-mas-pierden-y-ganan-durante-la-pandemia-2989374>
- WWF (2014): «Informe planeta vivo 2014. Resumen». Colombia: World Wild Foundation. [https://www.footprintnetwork.org/content/images/article/uploads/Informe-Planeta-Vivo2014\\_LowRES.pdf](https://www.footprintnetwork.org/content/images/article/uploads/Informe-Planeta-Vivo2014_LowRES.pdf)
- Xercanvins, J., Cayuela, D., Cervantes, G. y Sabater, A. (2005): *Desarrollo sostenible*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

Las nuevas **estrategias** empresariales están orientadas a la desmaterialización del modelo de negocio con insumos y **consumos** colaborativos, a la innovación disruptiva y abierta de manera cocreativa

# ORGANIZACIONES PARA UNA NUEVA ETAPA DE CONCIENCIA HUMANA

Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda

Las «organizaciones verde azuladas» o «evolutivas» representan una apuesta ambiciosa: lograr que los trabajadores sientan que la empresa está comprometida con valores espirituales fundamentales para ellos, y puede ser su aliada para alcanzar metas personales con profundas repercusiones sociales.

TODO INDICA QUE, DADOS LOS CAMBIOS de conciencia que la humanidad experimenta en la actualidad, se producirá una revolución en la gerencia (Laloux, 2016; Wyrzykowska, 2020). La cooperación interpersonal despunta como la perspectiva organizacional que regirá en las empresas del futuro.

Las modalidades más efectivas de superación de la pandemia causada por la covid-19 ejemplifican los cambios de conciencia requeridos para que la raza humana solucione problemas complejos. En las sociedades donde no se alcanza una conciencia de unidad e interdependencia de las personas, la transmisión del virus no se detiene, los efectos se prolongan y sus estragos escalan. Los seres humanos, como especie, están en los albores de una conciencia de trascendencia, que dota al trabajo y a las actividades diarias de un propósito que va más allá de satisfacer necesidades individuales, económicas o de autoestima: el éxito del compañero o de la competencia se traduce en el éxito del sistema y por ende en el mío.

En un futuro cercano habrá más personas que deseen proyectar sus esfuerzos y actividades más allá de sí mismos, que valgan la pena colectivamente. Para ello no bastará con los paradigmas que siguen las organizaciones actuales. Según Laloux (2016), los últimos veinte años han dejado avances extraordinarios, que han permitido mejorar índices de calidad de vida. Los humanos han inventado organizaciones cada vez más productivas, aunque desprovistas de «alma», en las cuales las personas deben actuar de un modo mecánico, lo que en el plano emocional supone no pocas veces sentimientos de miedo y tedio, en lugar de pasión y propósito.

En las últimas décadas han surgido organizaciones que han adaptado sus rituales y prácticas a un ideal que parece ser una nueva etapa de la conciencia humana. Tal es el caso de las llamadas organizaciones evolutivas, verde azuladas o cercetas, del inglés *teal*, por un color entre azul y verde que se encuentra en el plumaje de una especie de pato que lleva ese nombre. Este concepto proviene de la teoría de las etapas de desarrollo humano desarrollada por Frederic Laloux en su libro *Reinventar las organizaciones*.

Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda, profesores del IESA.

### Una nueva conciencia

Los tipos de organizaciones que los humanos han inventado están relacionados con la visión y la conciencia predominantes en un momento histórico determinado. La mayoría de las propuestas teóricas que intentan explicar cómo evoluciona la conciencia humana coinciden en que la humanidad evoluciona por estadios o etapas. La experiencia acumulada en estas etapas, y las transiciones entre ellas, desembocan en una nueva era histórica (Laloux, 2016).

Cada etapa puede estudiarse a la luz de cuatro variables que permiten caracterizarla y distinguirla —1) la visión del mundo que tienen las personas, 2) las necesidades imperantes, 3) el desarrollo cognitivo y 4) el desarrollo moral— y al acometer el estudio del desarrollo humano cinco dimensiones han resultado importantes: moral, social, cognitiva, espiritual y psicológica. La dimensión espiritual comienza a aparecer, con mayor fuerza, en las teorías organizacionales en los últimos años.

A pesar de la abundancia de trabajos carentes de base experimental, y por ello sin posibilidad de corroborar hipótesis y conjeturas, lo cierto es que se han hecho enormes

esfuerzos intelectuales para abrir la puerta a nuevos paradigmas de la psicología humana. Por ejemplo, a finales de la década de los noventa, Jane Wade ahondó en la psicología transpersonal. A partir de múltiples fuentes provenientes de la psicología del desarrollo, la investigación del cerebro, los estudios de nuevos paradigmas y el misticismo, Wade

**Los humanos han inventado organizaciones cada vez más productivas, aunque desprovistas de «alma», en las cuales las personas deben actuar de un modo mecánico, lo que en el plano emocional supone no pocas veces sentimientos de miedo y tedio, en lugar de pasión y propósito**

repensó la naturaleza de la conciencia y su relación con el cerebro. Entre las conclusiones de sus hallazgos propuso distintas etapas del desarrollo de la conciencia humana: reactiva, ingenua, egocéntrica, conformista, de logro y afiliación, auténtica, trascendente, de unidad y conciencia después de la muerte (Wade, 1996, 1998). Estos trabajos, que analiza-

### Evolución de los estadios de la conciencia humana en el tiempo

Estadio	Rojo	Ámbar	Naranja	Verde	Verde azuladas
Paradigma	Impulsivo	Conformista	Orientado al logro	Pluralista	Evolutivo
Inicio de la etapa	10.000 a. C.	4.000 a. C.	Siglo XVII	Siglo XVIII	Inicios del siglo XXI
Conciencia	No se ve el mundo desde el punto de vista del otro: sentido individual	Se comprende la causalidad, comienza a entenderse el mundo desde el punto de vista del otro: sentido social	Materialismo y pérdida de sentido de la comunidad	Sensibilidad: todas las perspectivas merecen respeto	Encontrar y entender el propósito individual en la vida y determinar la dirección
Obtención del éxito	Con poder, fuerza y agresividad	Con planificación y supervisión de los de abajo	Explotación de los recursos y competencia por ellos. La felicidad se mide por los logros materiales	Con justicia, igualdad cooperación y consenso	Alineación de las actividades diarias con el sentido de la vida: tener una vida con propósito
Aspecto emocional	Tosquedad, violencia, furia: poca conciencia de los sentimientos de los otros	Calculador, supervisor y controlador	Ambicioso, competidor, enfocado en la búsqueda de medios para vivir: estatus	Armonioso, generoso, empático	Auténtico
Comprensión de las relaciones	Control mediante recompensa y castigo	Control mediante instituciones y burocracias	Se cuestiona la autoridad, las normas grupales y el statu quo heredado	Las relaciones están por encima de los resultados	No se controla a la gente ni a las situaciones
Pensamiento	Dual, pero individual: blanco/negro, a mi manera/a tu manera, débil/fuerte	Seguidor, creyente de bases heredadas	Escepticismo frente a lo heredado, materialista: «es real lo que se ve y se toca»	Se incomoda con el poder y la jerarquía, busca consenso	Los fracasos son enseñanzas que acercan a la conciencia de propósito
Organización	Lineal, guiada por caciques y caudillos	Jerárquica, basada en procesos	Meritocracia, predicción y control	Empoderamiento y descentralización	Autogestión, plenitud de los empleados y sentido evolutivo
Primeras organizaciones	Ejércitos conquistadores	Iglesias, imperios	Empresas de la era industrial	Comunitarias y sociales	
Organizaciones actuales	Pandillas, mafias, clanes	Instituciones públicas, religiosas, militares	Empresas globales modernas	Empresas sociales, modelos sostenibles, empresas B	

Fuente: adaptado de Laloux (2016).

ron distintos paradigmas de la conciencia humana, desde los más materialistas hasta los más espirituales, sirvieron de base a Frederic Laloux, exdirectivo de la empresa consultora McKinsey, para plantear cinco estadios de conciencia humana en el tiempo, que a su vez proporcionan el marco para delinear una tipología de las organizaciones.

A partir del lenguaje «ensamblador» o nemónico de colores, empleado por sus predecesores (Graves, 1970, por ejemplo), Laloux identificó a cada estadio de conciencia con un color. Al ego y el individualismo los asoció con el color rojo, mientras que al verde azulado o cerceta lo relacionó con la atenuación del ego, e incluso su control. Cada estadio determina una forma de organización de los humanos. A los cuatro tipos básicos de organizaciones que podían ser observados a lo largo de la historia —desde las más autoritarias (rojas) hasta las más democráticas (verdes)— añadió un quinto que sería el más eficaz desde la perspectiva de la cooperación interpersonal: la organización verde azulada o cerceta.

Laloux (2016) asigna a cada estadio de conciencia un color y un arquetipo diferentes. El primer tipo corresponde al rojo e identifica las organizaciones en las cuales el éxito se alcanza mediante la fuerza y la agresividad, y los subordinados son llevados de la mano de un cacique de forma coercitiva. El estilo ámbar, clásico de instituciones jerárquicas, responde a estructuras con muchos gerentes en distintos niveles, y el éxito se obtiene mediante planificación y supervisión de

### Los seres humanos, como especie, están en los albores de una conciencia de trascendencia, que dota al trabajo y a las actividades diarias de un propósito que va más allá de satisfacer necesidades individuales, económicas o de autoestima

los miembros de abajo por los miembros de arriba. El estilo naranja se mueve de acuerdo con la eficiencia y el logro: la competencia y la explotación de los recursos es el modo de alcanzar el éxito, y los seres humanos que lo ejercen se organizan de manera meritocrática; los empleados son tratados como «engranajes de una máquina» que deben completar sus tareas. El cuarto tipo es el verde, que basa su gestión en valores como igualdad y respeto, pero se sigue aplicando un enfoque jerárquico para alcanzar objetivos, aunque con mayor descentralización y autonomía. El quinto tipo es el color verde azulado o cerceta —completamente separado de los estilos anteriores— y se caracteriza por situar el éxito en el instante en que se encuentra un propósito personal en la vida y se establece una dirección para alcanzarlo. Según este enfoque, los humanos que alcanzan esta conciencia tienden a organizarse según las tareas del momento, y sienten por ello plenitud y trascendencia.

Laloux (2016) apela a la música como fuente de símiles esclarecedores. Cada estadio es como una nota musical que suena a distinta frecuencia, mientras que la evolución humana funciona como la melodía. Aunque pueda escucharse el sonido de la corriente principal, cada persona registra su propia melodía. Los estadios representan, entonces, la corriente principal de las melodías, a pesar de que existan algunas distintas.

Pasar de un estadio a otro requiere cambios personales; por ejemplo, dejar apegos y creencias, y experimentar nuevas formas de ver las cosas. En un mismo estadio conviven per-

sonas con distintos niveles de conciencia; y dentro de cada nivel pueden observarse grados distintos. Es preciso, por lo tanto, un vaciamiento cognitivo y moral de cada persona para llegar a nuevos procesos psicológicos, sociales y espirituales, y así acceder a nuevos estadios. Nadie puede forzar o precipitar este tránsito; el proceso es individual y ocurre por sí solo. Según Laloux (2016) es difícil encontrar organizaciones puras en un estadio determinado, porque cada persona evoluciona a su ritmo. Sin embargo, el centro de gravedad de la conciencia de las organizaciones determina su matiz en las actuaciones, las decisiones y los comportamientos. La estructura, la cultura y las prácticas marcan el «color» de la conciencia de una organización. Todo parece indicar que la organización no puede evolucionar más allá del estadio de desarrollo de su liderazgo.

### Organizaciones evolutivas o verde azuladas

El concepto de organizaciones evolutivas, verde azuladas (*teal*) o cercetas aparece cada vez más en la bibliografía organizacional y da vida a un debate vivo y amplio (Bartosiewicz, 2017). Según Wyrzykowska (2020), los últimos años vieron el crecimiento de la investigación sobre este tipo de organizaciones.

Este paradigma organizacional, basado en el estadio de conciencia verde azulado o cerceta (Laloux, 2016), parte de su esencia y plantea tres fundamentos que caracterizan sus formas organizacionales. La supervisión de los empleados debe ser limitada, porque los empleados son capaces de controlarse. El gerente es un colega más, e incluso su papel cambia. En este tipo de organización el gerente, más que un controlador, es un mentor, un guía, un verdadero líder. La estructura organizativa es flexible, por lo que se adapta a las tareas del momento. La persona con más conocimiento en un campo y momento particulares asume el liderazgo; pero los papeles asignados a las personas que integran la organización pueden intercambiarse, según las necesidades del momento. Es una organización de tipo adhocrática: se configura según la actividad que se deba realizar en un momento dado. Uno de los fundamentos que sirve como fuerza gravitatoria a otros fundamentos y principios es la búsqueda del conocimiento como motor principal. En estas organizaciones, cada problema es una oportunidad para aprender y alcanzar un nivel superior, incluso al punto de estar dispuestas a alterar la misión. Esto es fundamental en la búsqueda y el entendimiento del propósito de las personas en este estadio de conciencia. Un objetivo central es establecer métodos efectivos de intercambio de conocimientos entre equipos. Las dificultades, los errores y las limitaciones de las industrias pasan a ser medios de aprendizaje, y dejan de ser objeto de reproche.

Tres fundamentos sientan las bases para caracterizar un arquetipo de empresa que se aviene a la conciencia cerceta. En la actualidad existen organizaciones que funcionan según estos lineamientos. De hecho, sirven como guías a otras organizaciones que aún no han dado el paso a la construcción de una organización verde azulada, aunque sus integrantes ya lo sientan. Las características básicas que dibujan a una organización cerceta son los siguientes (Laloux, 2016):

1. Autogestión, en vez de estructuras jerárquicas dominantes o igualdad en el trabajo (como se ha planteado desde los años setenta). Los miembros de la organización tienen capacidad para autogestionarse y preparar sus procesos, y cuentan con la disciplina para asumir responsabilidades y adaptarse de manera flexible a los desafíos del momento. Las personas con un estadio de

## Ejemplos de organizaciones evolutivas o verde azuladas

Empresa	País	Sector	Ánimo de lucro	Empleados
BSO	Países Bajos	Consultoría TIC	Sí	+10.000
Buurtzorg	Países Bajos	Servicios de salud y atención médica	No	+10.000
ESBZ	Alemania	Educación	No	+1.500
FAVI	Francia	Metalurgia	Sí	+400
Heiligenfeld	Alemania	Salud hospitalización	Sí	+400
Mentax	Polonia	Servicios financieros	Sí	+100
Ner Group	España	Redes interorganizacionales	Sí	2.700
Patagonia	Estados Unidos	Textil	Sí	+1.300
RHD	Estados Unidos	Servicios sociales	No	+4.000
Sounds True	Estados Unidos	Medios	No	+90 y 20 perros
Sun Hydraulics	Global	Componentes hidráulicos	Sí	+900
The Morning Star Company	Estados Unidos	Procesamiento de alimentos	Sí	+2.000
Zappos	Estados Unidos	Comercio electrónico de calzados	Sí	+1.300

Fuente: elaboración propia en base a Laloux (2016) y páginas web de las empresas elegidas.

- conciencia verde azulada no necesitan una élite ilustrada con poder para saber qué deben hacer en determinados momentos ni cómo deben hacerlo. Las personas en este estadio de conciencia gestionan sus trabajos, procesos e, incluso en algunos casos, sus salarios.
- Integridad, en vez de armonía, respeto a lo socialmente aceptable. Estas organizaciones dan por sentado el hecho de que sus integrantes pueden ser quienes son, sin necesidad de recordarles que deben respetar al otro. Las personas que poseen un estadio de conciencia cerceta son movidas por la autenticidad. Se aceptan como son, lo que torna superflua la separación de la vida profesional y la privada. Incluso muchos integrantes de organizaciones en las que predomina esta conciencia quisieran que sus familias fuesen como sus trabajos. Las personas propician prácticas para dejar la división entre el trabajo y lo personal, abren espacios para hablar de los sentimientos, para meditar juntas, para compartir profundamente y alimentar una confianza que elimine las fachadas sociales.
  - Propósito evolutivo, en vez de la planificación estratégica tradicional. La misión y la visión conciben la empresa como un organismo vivo y cambiante, con un propósito de vida, con integrantes que ayudan al logro diario de lo planificado. Las personas y los líderes actúan de acuerdo con valores prescritos. El llamado a hacer algo bueno y significativo para el mundo resulta más importante para ellos que la búsqueda de ganancias, bienes materiales, estatus, carrera o la satisfacción de una necesidad egoísta de poder, control y logros. Según Laloux (2016), las personas que integran este tipo de organizaciones se plantean preguntas como: ¿se siente bien esta decisión? ¿Estoy siendo fiel a mí mismo? ¿Esto se alinea con quien siento que estoy llamado a ser? ¿Sirvo al mundo? Hay un sentido de rectificación individual y colectiva que sirve de trasfondo.

La investigación actual se centra principalmente en la evolución de las organizaciones verde azuladas y su relación con la

teoría integral de Ken Wilberg y el modelo evolutivo del desarrollo de la conciencia (Laloux, 2016). Se han identificado cientos de empresas que, sin saberlo, pueden ser consideradas cerceta. Muchas han sido estudiadas cualitativamente y en profundidad para entender su funcionamiento y resultados, a partir del método de estudio de caso. Según los especialistas, hay pocas organizaciones verde azuladas para sacar conclusiones de gran alcance (Wyrzykowska, 2020).

Un caso reciente de transformación al modelo cerceta es el de la empresa Zappos. Desde el año 2015 sus líneas directivas manifestaron la necesidad de transformar la organización. Expresaron su deseo de profundizar en una gestión

### Los tipos de organizaciones que los humanos han inventado están relacionados con la visión y la conciencia predominantes en un momento histórico determinado

basada en la noción de holocracia, por considerar que era la verdadera autogestión requerida por el personal. Comenzaron a eliminar en forma gradual la jerarquía de administración heredada; lo que implicó, en la práctica, la eliminación de las jefaturas por funciones. En una carta pública, el director ejecutivo declaró (Hsieh, 2015):

Para ser claros, los gerentes fueron absolutamente necesarios y valiosos para el crecimiento de Zappos a lo largo de los años bajo nuestra estructura anterior. Sin gerentes, no hubiéramos llegado a donde estamos hoy. Históricamente, en Zappos, el puesto de «gerente» contenía una serie de responsabilidades diferentes, incluida la gestión de personas, la supervisión y aprobación de decisiones, la elaboración de presupuestos y el desarrollo profesional, así como el trabajo directo en proyectos y metas para el bien del equipo... Si bien sabemos que el papel completo de los gerentes ya no será necesario en una organización cerceta, también estamos deseando ver qué nuevas y emocionantes contribuciones vendrán

de los empleados que anteriormente fueron gerentes. Todos los exgerentes que permanezcan en buen estado mantendrán su salario hasta fines de 2015, aunque su trabajo diario, que anteriormente implicaba una administración más tradicional, deberá cambiar. Se ha creado un nuevo círculo llamado «Reinvéntate» para ayudar a guiar a los exgerentes a nuevas funciones que podrían ser una buena combinación para sus pasiones, habilidades y experiencia.

### Organizaciones evolutivas en Venezuela

¿En qué medida puede apreciarse la expansión de este tipo de organizaciones en Venezuela? Laloux advierte que existen muchas organizaciones que no son puramente cercetas; es decir, no todos sus miembros han alcanzado un estadio de conciencia de este tipo. Hasta ahora muchas organizaciones estudiadas se consideran parcialmente verde azuladas o en proceso. Sin embargo, antes de salir a buscar las empresas venezolanas que calzan con las dimensiones definitorias de este paradigma, conviene plantear las siguientes preguntas a la gerencia de las empresas venezolanas: ¿es saludable su organización hoy? ¿Están los trabajadores motivados en sus acciones por un sentido de miedo y competencia, o por consideración y amor? Cuando una organización no es saludable, porque sus miembros están movidos por el miedo, la necesidad o la competencia para no perder sus trabajos, resulta muy beneficioso discutir cómo se llegó a esa situación. De esta forma, los cambios en el comportamiento comenzarán a ocurrir poco a poco y luego, en algún momento, podría hacerse evidente qué tipo de conciencia representa la fuerza gravitacional de la empresa.

En Venezuela todavía no se han realizado estudios sistemáticos para identificar y cuantificar la existencia de organizaciones cercetas. Pero las condiciones del entorno permiten pensar que hay muy pocas organizaciones verde azuladas, quizás ninguna. Al mismo tiempo, algunas personas podrían pensar si en realidad es necesario ese modelo en un entorno hostil, donde las empresas luchan para evitar la muerte súbita. Acaso sean más necesarias conciencias «roja», «ámbar» o «naranja». En respuesta a tal objeción puede argumentarse

que nada impide el surgimiento de organizaciones de tipo verde azulado en Venezuela; entre otras razones, porque los estadios de conciencia de los humanos evolucionan en medio de las limitaciones. De hecho, existen muchas organizaciones verdes en el país, así como muchas naranjas en proceso hacia el verde. La conciencia social y los modelos sostenibles han florecido en Venezuela en los últimos veinte años más que nunca, lo que evidencia el cambio de conciencia en muchos empleados, emprendedores y empresarios.

Venezuela cuenta con una empresa certificada B y otras en proceso. A ello se agrega la existencia de académicos y consultores sumados al movimiento B-Corp, que está en sintonía con el movimiento verde azulado para aumentar su conocimiento mutuo. B-Corps es un movimiento para organizaciones con propósito, basado en un riguroso proceso de certificación y requiere que los propietarios de la empresa consagren las necesidades de todos los actores relevantes (clientes, empleados, proveedores, medioambiente, comunidades) en sus estatutos legales o constitución, junto con la responsabilidad de los resultados financieros. Por lo tanto, la decisión de convertirse en B-Corps es un acto de liderazgo verde azulado (McKeown, 2016). **FI**

### REFERENCIAS

- Bartosiewicz, S. (2017): «Turquoise companies, future or utopia?». *Central and Eastern Journal of Management and Economics*. Vol. 5. No. 3: 393-397.
- Graves, C. W. (1970): «Levels of existence: an open system theory of values». *Journal of Humanistic Psychology*. Vol. 10. No. 2: 131-155.
- Hsieh, T. (2015): «CEO letter: a teal organization». Zappos.com. <https://www.zappos.com/about/stories/a-teal-organization>
- Laloux, F. (2016): *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa.
- McKeown, C. (2016): «When teal meets B Corps: a match made for transformation?». *Future Considerations*. <https://futureconsiderations.com/when-teal-meets-b-corps-a-match-made-for-transformation/>
- Wade, J. (1996): *Changes of mind: a holonomic theory of the evolution of consciousness*. Nueva York: State University of New York Press.
- Wade, J. (1998): «Physically transcendent awareness: a comparison of the phenomenology of consciousness before birth and after death». *Journal of Near-Death Studies*. Vol. 16. No. 4: 249-275.
- Wyrzykowska, B. (2020): «Teal organizations: literature review and future research directions». *Central European Management Journal*. Vol. 27. No. 4: 124-141.

Cuando una organización no es saludable, porque sus miembros están movidos por el miedo, la necesidad o la **competencia** para no perder sus trabajos, resulta muy beneficioso discutir cómo se llegó a esa situación

# EL MODELO HÍBRIDO: MODELO DE NEGOCIO PARA LA SOSTENIBILIDAD

El modelo de negocios híbrido tiene como objetivo crear, al mismo tiempo, valor económico, social y ecológico. Las empresas que desarrollan este enfoque tienen la virtud de conciliar, en sus operaciones, la dimensión social (o la ambiental) con la económica.

Edwin Ojeda G. y Aramis Rodríguez O.

Como las especies híbridas en la naturaleza, los modelos organizacionales híbridos pueden ser una fuente de innovación. Pero también enfrentan distintos desafíos que pueden evitar que prosperen. Cuando las organizaciones combinan misión social y actividad comercial crean desconocidas combinaciones de actividades para las que puede aún no existir un ecosistema de apoyo.

BATTILANA y otros (2012).

LA EXPRESIÓN «MODELO HÍBRIDO» puede aludir —según la disciplina, ciencia o área de conocimiento que se emplee como marco de referencia— a un enfoque impulso-atracción (*pull-push*) en el área de comunicaciones, un modelo de convertidor reductor (*buck*) de lazo abierto en el campo de la electrónica o, quizá, la definición más extendida en estos tiempos: vehículos que funcionan con combustible y electricidad. En el área de modelos de negocios, el concepto de modelo híbrido —o empresa híbrida— se refiere a organizaciones que tienen la virtud de conciliar la dimensión social (o la ambiental) con la dimensión económica en sus operaciones.

Weerawardena y otros (2009) reconocen que las organizaciones sociales, algunas sin fines de lucro, operan en un entorno cada vez más competitivo. Por ello plantean como tema central la necesidad de construir organizaciones sociales sostenibles, capaces de crear valor social mediante el cumplimiento de su misión. Sostenibilidad significa, principalmente, sobrevivir para servir a sus actores relevantes (*stakeholders*). En el mundo de las organizaciones sociales, la sostenibilidad significa, en esencia, que puedan cumplir sus compromisos con sus beneficiarios, clientes y patrocinadores.

Agarwal y otros (2018) definen una empresa social como una organización cuya misión combina crecimiento de ingresos y obtención de beneficios con la necesidad de respetar y apoyar su entorno y su red de actores relevantes. Es una organización que encara su responsabilidad de «ser buena ciudadana» —tanto interna como externamente— a la vez que se propone servir de modelo para sus pares y alcanzar un alto grado de colaboración entre todos sus niveles.

Las organizaciones híbridas son únicas en su necesidad y capacidad de atravesar las estructuras legales sin/con fines de lucro (Haigh y otros, 2015, p. 60):

Edwin Ojeda G. y Aramis Rodríguez O., profesores del IESA.

## Preguntas para desafiar su pensamiento (y el de su empresa)

¿Quiere estimular su pensamiento sobre modelos de negocio híbridos? Entonces hágase las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto su empresa se guía por la ambición de integrar verdaderamente la sostenibilidad?
- ¿Qué haría diferente su empresa si hubiera estado impulsada por la sostenibilidad?
- ¿Qué diferencia a su empresa de la empresa de referencia en sostenibilidad de su sector?
- ¿Cuál es el objetivo de su empresa al obtener ganancias?
- ¿Está la sociedad mejor con su empresa o sin ella?
- ¿Tiene el líder en sostenibilidad de su sector mejores probabilidades de supervivencia a largo plazo que su empresa?
- ¿Cuál es el legado que usted y su empresa desean dejar?
- ¿Beneficia o compromete su empresa el bienestar de las generaciones futuras?
- ¿Cuál sería la mayor diferencia positiva que su empresa puede aportar a la sociedad?
- ¿Actualmente, en qué medida su empresa crea valor integrado?
- ¿Cuáles son los tipos de valores que su empresa destruye en el proceso de creación de valor?
- ¿Cuán innovador es el modelo de negocio que sustenta actualmente su empresa?
- ¿Qué se considera un modelo de negocio disruptivo en su sector?
- En términos de innovación, ¿se considera a su empresa como pionera o es vista más bien como dinosaurio?
- ¿Cuáles problemas de sostenibilidad agrava su empresa?
- ¿Cuáles son los desafíos de sostenibilidad que su empresa puede ayudar a resolver?
- ¿Cómo puede su empresa atender las necesidades de la sociedad?
- En la actualidad, ¿dónde marca su empresa una diferencia positiva?
- Si pudiera iniciar su empresa desde cero, ¿cómo sería?
- ¿Cómo puede su empresa aprovechar la economía colaborativa?
- ¿Es posible rediseñar los productos de su empresa de manera que no produzcan desperdicios?
- ¿Puede visualizar los productos de su empresa como un servicio?
- ¿Cuál sería el principal detonante para que su empresa adopte plenamente la agenda de sostenibilidad?

Fuente: Antwerp Management School (2017).

Usamos el término organización híbrida (o híbrida) para referirnos a empresas que mezclan aspectos con y sin fines de lucro:

1. Para resolver problemas sociales, ambientales o específicos, mientras se esfuerza para seguir siendo económicamente sostenible.
2. En un continuo que va desde puras empresas tradicionales con fines de lucro en un extremo hasta puramente sin fines de lucro en el otro extremo, los híbridos ocupan los puntos intermedios.
3. Los híbridos también se denominan empresas sociales.
4. Usamos los términos indistintamente. De manera similar, los emprendedores que crean organizaciones híbridas se denominan emprendedores híbridos.
5. O emprendedores sociales, que Bacq y Janssen definen como emprendedores cuyo objetivo es crear valor social a partir del comportamiento emprendedor.

A partir de su doble enfoque en objetivos sociales y económicos, las empresas sociales tienen tres opciones para su estructura legal: 1) con fines de lucro que integra una sólida misión social, 2) sin fines de lucro que produce parte o la totalidad de sus ingresos y 3) «entidad mixta» que combina una empresa con fines de lucro y una organización sin fines de lucro mediante propiedad, contratos, donaciones u otros medios (Haigh y otros, 2015). Estas estructuras son llamadas respectivamente: híbridas con fines de lucro, híbridas sin fines de lucro y entidad mixta híbrida. Para estos autores existe una sinonimia entre empresa social y empresa (organización) híbrida; sinonimia que no es tal para otros autores.

Grassl (2012) sugiere que la distinción del emprendimiento social está en la propuesta de valor en sí; en otras palabras, en el núcleo del modelo de negocio. Las empresas sociales existen para cumplir una misión social específica. Son empresas «con fines de lucro»; pero el afán de lucro es secundario al cumplimiento de la misión social. Por lo tanto, generalmente no maximizan los beneficios. Grassl también indica que los modelos de negocios para empresas sociales cumplen las siguientes condiciones mínimas:

- Son impulsados por una misión social.
- Producen externalidades (efectos indirectos) positivas para la sociedad.
- Reconocen la centralidad de la función empresarial.
- Son competitivas en los mercados mediante planificación y gestión eficaces.

Para Bocken y otros (2014) las organizaciones sin fines de lucro pueden brindar beneficios similares a las empresas sociales, pero se diferencian en que no buscan ganancias. La estructura de financiamiento suele depender de donantes, lo cual puede implicar desafíos para su viabilidad económica a largo plazo. Si bien hay ejemplos exitosos en proyectos o iniciativas específicas, la experiencia muestra que este modelo se adapta menos a largo plazo a las operaciones continuas.

Una solución parcial es el modelo de negocio «híbrido», mediante el cual coexisten dos entidades comerciales: una opera como un negocio tradicional con fines de lucro, pero utiliza parte del flujo de ganancias para financiar otra entidad sin fines de lucro (Bocken y otros, 2014, p. 24).

### ¿Cómo construir modelos de negocios híbridos?

Battilana y otros (2012) reconocen que las organizaciones comerciales y sociales han estado regidas por la noción de «independencia» entre la generación de ingresos y la creación de valor social. Tal independencia ha implicado a menudo que las actividades comerciales no afecten ni mejoren sustancialmente el bienestar social, y viceversa. Con esta óptica, la mayoría de las organizaciones que buscan valor social o comercial suelen seguir estrategias claramente diferenciadas. Afortunadamente —alertan estos autores— la independencia del valor social y la creación de ingresos es un mito. Los vectores del valor social y la generación de ingresos se pueden reforzar mutuamente.

Cuando hablamos con emprendedores y estudiantes sobre organizaciones híbridas surge un tema común que llamamos el «híbrido ideal». Esta organización hipotética está completamente integrada: todo pro-

duce tanto valor social como ingresos comerciales. Esta visión tiene al menos dos características poderosas. En el híbrido ideal, los gerentes no enfrentan una elección entre misión y beneficio, porque estos objetivos están integrados en la misma estrategia. Más importante: la integración de la creación de valor social y comercial permite un ciclo de rentabilidad y re-inversión en la misión social que construye soluciones a gran escala a problemas sociales (Battilana y otros, 2012, p. 52).

Este «híbrido ideal» es el equivalente a la «entidad mixta híbrida» en la taxonomía de Haigh y otros (2015): modelos de negocios que logran integrar actividades sociales y comerciales de manera sostenible.

Las empresas híbridas pueden tener dificultades para encontrar un lugar adecuado entre las empresas con fines de lucro y el sector sin fines de lucro, especialmente en su búsqueda de reconocimiento legal y acceso a capital, mercados y mano de obra. Battilana y otros (2012) proponen tener en cuenta los siguientes desafíos al construir organizaciones híbridas:

1. Estructura legal. Una solución adoptada por algunos empresarios híbridos consiste en aprovechar las ventajas de ambos tipos de sociedades (negocios y fundaciones). Esto normalmente implica crear dos entidades separadas, una con fines de lucro y otra sin ánimo de lucro.
2. Financiamiento. Un enfoque consiste en adoptar una estrategia de financiación diferenciada, que permita atraer, por un lado, inversionistas en busca de beneficios para las actividades comerciales y de recaudación de fondos (sin fines de lucro) y, por el otro, subsidios públicos para actividades sociales.
3. Clientes y beneficiarios. Cuando los clientes y los beneficiarios son los mismos, la búsqueda del crecimiento no quita recursos a los beneficiarios; más bien, el crecimiento de las ventas y el cumplimiento de la misión son inseparables. No debe sorprender que muchas empresas híbridas de rápido crecimiento tengan esta característica: producen bienes y servicios para la base de la pirámide.
4. Cultura organizacional y desarrollo de talento. Todas las organizaciones híbridas enfrentan el reto de mantener el foco en sus misiones.

Las organizaciones híbridas pueden existir en ambos lados: el de las organizaciones con fines de lucro y el de las organizaciones sin fines de lucro. Tienden a difuminar estos límites al adoptar misiones sociales y ambientales, sin olvidar la producción de los ingresos necesarios para cumplir su misión. Los emprendedores híbridos pretenden construir organizaciones y mercados viables para resolver problemas sociales y ambientales específicos (Haigh y Hoffman, 2012).

El modelo de negocio híbrido también se denomina «impulsado por la sostenibilidad». En lugar de centrarse en reducir lo negativo (impactos sociales y ambientales) de la actividad empresarial, las organizaciones híbridas propician mejoras sociales y ambientales con sus prácticas y productos. Este enfoque se desvía de las nociones estándares de sostenibilidad. Como punto de partida, los híbridos descartan la vieja noción de compensación entre economía, ambiente y sociedad (Haigh y Hoffman, 2012).

## La era de la responsabilidad

La creación simultánea de valor económico, ecológico y social por parte de las empresas ha resultado un desafío. De hecho, los negocios sostenibles están lejos de ser la norma. En su libro *La era de la responsabilidad*, Visser sostiene que el avance de las empresas sostenibles se ve obstaculizado por tres limitaciones:

1. La sostenibilidad permanece en la periferia del negocio: en muchos casos, no forma parte del negocio principal real de la empresa, y la responsabilidad principal recae en el departamento de comunicaciones.
2. La sostenibilidad es antieconómica: muchas investigaciones muestran que no es necesariamente una buena inversión, desde un punto de vista económico. La sostenibilidad produce ganancias solo en condiciones y circunstancias específicas.
3. La sostenibilidad es incremental: permanece encerrada en el paradigma dominante de mejora continua y desarrollo de nuevas concepciones de valor, desde la perspectiva de los modelos de negocio existentes, en lugar de ser un motor para repensar fundamentalmente la naturaleza del modelo de negocio.

Tales limitaciones se deben, en gran parte, a la concepción de la sostenibilidad dentro de un marco de negocio habitual; de allí la necesidad de innovar los modelos de negocio para crear el valor de sostenibilidad.

Fuente: Antwerp Management School (2017).

La principal característica de un modelo híbrido es plantearse como objetivo intencional crear valor integrado: económico, social y ecológico. Considera igualmente valiosos estos tipos de valores (Moratis, 2016). Con este objetivo, los modelos híbridos no solo llevan la sostenibilidad al núcleo mismo de las empresas (en lugar de verla como un complemento de modelos que pretenden predominantemente crear valor económico), sino también desafían la idea de que la sostenibilidad es simplemente un medio para un fin comercial. **RI**

## REFERENCIAS

- Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J. y Volini, E. (2018): «Citizenship and social impact: society holds the mirror». *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/corporate-citizenship-social-impact.html>
- Antwerp Management School (2017): *Challenging business as usual: conceiving and creating sustainability value through hybrid business models*. Antwerp: University of Antwerp-ING.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J. y Dorsey, C. (2012): «In search of the hybrid ideal». *Stanford Social Innovation Review*. Vol. 10. No. 3: 50-55.
- Bocken, N. M. P., Short, S., Rana, P. y Evans, S. (2013): «A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes». *Journal of Cleaner Production*. Vol. 65. No. 15: 42-56.
- Grassl, W. (2012): «Business models of social enterprise: A design approach to hybridity». *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*. Vol. 1. No. 1: 37-60.
- Haigh, N. y Hoffman, A. (2012): «Hybrid organizations: the next chapter of sustainable business». *Organizational Dynamics*. Vol. 41: 126-134.
- Haigh, N., Kennedy, E. y Walker, J. (2015): «Hybrid organizations as shape-shifters: altering legal structure for strategic gain». *California Management Review*. Vol. 57. No. 3: 59-82.
- Moratis, L. (2016): *Connecting the dots: towards integrated value*. CSR Trend Report 2016. Antwerp: Antwerp Management School.
- Weerawardena, J., McDonald, R. y Sullivan, G. (2009): «Sustainability of nonprofit organizations: an empirical investigation». *Journal of World Business*. Vol. 45: 346-356.

# VENEZUELA IMPACTA: TRANSFORMACIÓN EN UN MUNDO EN POSPANDEMIA

Guayana Páez-Acosta y Carlos Delgado-Flores

El enfoque de la economía de triple impacto propicia una transformación radical del sistema productivo de una localidad, región o país, mediante la adopción de políticas de desarrollo comercial, industrial y de servicios, con repercusiones favorables y simultáneas en tres dimensiones clave de la experiencia humana: social, ambiental y económica.

LA NECESIDAD DE UNA ECONOMÍA de triple impacto —social, ambiental y económico— cobró mayor urgencia a raíz de la pandemia de la covid-19 que, aparte de miedo y numerosas muertes, desnudó la extrema vulnerabilidad de sociedades con niveles insostenibles de desigualdad, cuyos destinos se encuentran interconectados por circuitos comerciales y financieros precarios y asimétricos. Las complejas consecuencias de la pandemia escapan de las previsiones estipuladas en las regulaciones de los Estados nacionales.

Las circunstancias actuales estimulan intentos por concebir nuevos paradigmas civilizatorios, que brinden también respuestas contundentes a los desafíos planteados por el cambio climático. Uno de los principales preconizadores del paradigma de la economía de triple impacto es el Movimiento B Global, marco de la iniciativa denominada Sistema B, consistente en la promoción de empresas y organizaciones dedicadas a construir un sistema económico y productivo que vaya más allá de la obtención de beneficios para los propietarios y accionistas, para contribuir al bienestar de las personas, las sociedades y el ambiente. Desde el año 2012 se han fundado diez sistemas B nacionales, un sistema B internacional, ocho comunidades B locales y una comunidad de más de 500 empresas B en Latinoamérica. Esta constelación empresarial factura más de 5.000 millones de dólares anuales.

En 2020 la Comunidad B Venezuela, en alianza con Athena-Laboratorio para el Cambio Social, Sistema B Colombia y el apoyo de la Universidad de Los Andes y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), acometió el primer estudio nacional para identificar opciones para el impulso de una economía de triple impacto en Venezuela. El objetivo primordial consiste en presentar una hoja de ruta que allane el camino hacia una economía de triple impacto que sirva de terreno abonado para la aparición de emprendimientos sustentables.

Guayana Páez-Acosta, fundadora y directora ejecutiva de Athena-Laboratorio para el Cambio Social. Impulsora de la Comunidad B Venezuela.  
Carlos Delgado-Flores, miembro del círculo de conocimiento de la Comunidad B de Venezuela.

### La pandemia revela la insostenibilidad del mundo actual

La covid-19 remueve la conciencia de los actores sociales, políticos y económicos, y constituye una alerta de la necesidad de replantear las relaciones con los sistemas naturales de los que depende la vida humana. Obliga a poner la lupa sobre la inviabilidad de un modelo productivo basado en la extracción de los recursos de la Tierra, e invita a reflexionar acerca de la conveniencia social de procurar el bienestar de las clases desfavorecidas, la promoción de un nuevo marco ético y moral para las prácticas del sistema capitalista, el surgimiento de una espiritualidad que no reniegue de la abundancia y la conciba en la base de formas de iniciativa empresarial signadas por la cooperación y la resiliencia ante un mundo volátil, complejo, incierto, ambiguo.

Al efecto covid-19 Venezuela debe añadir las dramáticas repercusiones de la emergencia humanitaria compleja que la martiriza: recesión prolongada con hiperinflación, deterioro radical de los servicios públicos, deslegitimación institucional e irrespeto sistemático de los derechos humanos. Tal conjunto de males dificulta el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible fijados por la Organización de las Naciones Unidas para el año 2030. Sin embargo, lo trágico del presente no puede servir de excusa para que investigadores y estudiosos se abstengan de reflexionar acerca de las claves para reconstruir la economía venezolana.

### Un organismo vivo: el ecosistema de emprendimiento en Venezuela

Ante la complejidad del contexto venezolano, la realización de un estudio para caracterizar las capacidades y oportunidades para la implantación de una economía de triple impacto en Venezuela podría despacharse como utópico. Abundan informes y documentos académicos que revelan datos e indicadores de una situación catastrófica. Ahora bien, la reconstrucción de la economía venezolana puede surgir del mismo modo como lo hace un organismo vivo: a partir de conjunciones y reacomodos de numerosas células y subsistemas...

Si se toma como punto de partida para el análisis histórico el surgimiento de la democracia, en 1958, puede encontrarse que, a las modalidades tradicionales de empresas, la ciudadanía añadió cuatro importantes variantes en sus mecanismos espontáneos de asociación e iniciativa económica: 1) cooperativas, 2) economía solidaria, 3) emprendimiento social y 4) emprendimiento de base tecnológica. Todas ellas fueron apoyadas en distintos momentos por medidas enfocadas en la formación de base (por ejemplo, los programas de formación de emprendedores en zonas populares o rurales a partir de la noción de «medios de vida») y la identificación de los mejores modos de gestión con aportes académicos (universidades, centros de innovación y emprendimiento, y escuelas de gerencia) y de sabiduría empírica (parques tecnológicos, incubadoras y aceleradoras de negocios). También hubo variadas iniciativas de capital de inversión para emprendimientos, que la mayoría de las veces se ciñeron al patrón de concentración demográfica en las áreas urbanas y conurbanas de los 72 municipios de las 10 principales ciudades del país.

La investigación impulsada por la Comunidad B Venezuela comprobó la existencia de una brecha intergeneracional notable en la percepción del fenómeno emprendedor. Las respuestas de los más jóvenes revelan un desconocimiento profundo de la historia, los avances y las vicisitudes de las empresas venezolanas; pero se destaca su interés en las tendencias globales y regionales que brindan soporte y justifica-

ción al modelo económico de triple impacto y la sostenibilidad ambiental. Entre los mayores se consiguen sentimientos de apego y nostalgia por el pasado, cuya idealización constituye una suerte de gringola que impide identificar las oportunidades que Venezuela aún tiene en el contexto económico y comercial regional.

Otro resultado de la investigación es la identificación de un ecosistema persistente de emprendimiento e iniciativas comerciales, que cuenta ya con décadas de operatividad y arroja señales de articulación en cadenas de valor, cuya com-

### La necesidad de una economía de triple impacto —social, ambiental y económico— cobró mayor urgencia a raíz de la pandemia de la covid-19 que, aparte de miedo y numerosas muertes, desnudó la extrema vulnerabilidad de sociedades con niveles insostenibles de desigualdad

plejidad se ve limitada por la situación del parque industrial. En cuanto al perfil del emprendedor venezolano cuatro rasgos lo configuran: 1) foco estratégico en la gerencia del emprendimiento y el mejoramiento de los impactos en las dimensiones social, económica y ambiental; 2) visión sistémica y de largo plazo; 3) valoración del entorno de negocios y de los actores claves; y 4) conocimiento intuitivo de los pilares que sustentan un modelo de economía de triple impacto.

### Una visión, dos agendas

Toda acción colectiva de naturaleza disruptiva e innovadora requiere espacios de convergencia, así como la revitalización de los lazos de confianza entre los integrantes de una sociedad, entre actores de las esferas pública y privada. La tarea es identificar aquellos principios y valores generales que por su amplitud sirvan de argamasa a las diferentes iniciativas de emprendimiento, y las dote de un sentido que trascienda el ámbito de intereses de sus propietarios o accionistas.

Es necesario estudiar las barreras que represan el instinto de vida del ecosistema de emprendimiento, y lo limitan al gueto del subsistema económico marginal u opcional. Es imprescindible que los venezolanos tomen conciencia del papel dinamizador que tienen los emprendedores para la reconstrucción del sistema económico nacional.

El estudio organizado por la Comunidad B Venezuela identifica las barreras que constriñen el ecosistema emprendedor, pero también detecta los puntos que debe tener la agenda estratégica de investigación-acción para una economía venezolana de triple impacto. De tales hallazgos surgen unos aspectos que, debidamente imbricados, pueden constituir una propuesta de futuro que...

1. Plantee una visión compartida del desarrollo sostenible: la nueva economía global y local para Venezuela.
2. Impulse una nueva cultura del trabajo, basada en la innovación de los ciudadanos. El sector de emprendimiento se fortalece en comunidad. Los emprendedores y empresarios son la punta de lanza de negocios exitosos (pequeños, medianos y grandes), que aportan soluciones efectivas en lo social, lo ambiental y lo económico.
3. Requiera el diseño y el desarrollo de una estrategia de «marca país», con productos de exportación reconocibles mundialmente.

## Ficha técnica del estudio de Comunidad B Venezuela:

- Nombre del estudio: Opciones para el impulso de una economía de impacto en Venezuela, a la búsqueda de capacidades y posibilidades
- Autores: Guayana Páez-Acosta, Carlos Delgado Flores, Loraine Giraud Herrera, Edwin Ojeda González y Félix Ríos Álvarez
- Instituciones participantes: Comunidad B de Venezuela en coordinación con Athena-Lab for Social Change y Sistema B Colombia y con apoyo de la Universidad de los Andes (Uniandes) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC).
- Método: Investigación de acción participativa. Se constituyeron tres comunidades de interpretación, integradas por actores clave del ecosistema de emprendimiento: emprendedores, expertos y representantes de iniciativas de apoyo. Las comunidades participaron en un ciclo de entrevistas con informantes clave y dos talleres participativos virtuales. Los registros se sometieron a validación y análisis interpretativo para su incorporación al texto (*scoping paper*) y validado en un ciberseminario convocado por el IDRC y Uniandes.
- Fecha de realización: mayo-octubre 2020. Publicación: febrero 2021.

4. Exija una estrategia de cooperación a partir de diversas modalidades de capitalización (inversión de impacto, fondos multicooperantes, donantes individuales, aportes de la diáspora) con mecanismos financieros y no financieros que aporten el dinero necesario para la reactivación económica.
5. Acompañe la actividad económica con un debate amplio e ilustrado acerca de regulaciones y políticas públicas acordes con el ejercicio del emprendimiento. El emprendedor no es un enemigo del sistema ni un explotador del pueblo.
6. Contribuya a la reconstrucción institucional de una Venezuela próspera, inclusiva y solidaria.

La agenda estratégica, derivada de las conclusiones del estudio organizado por Comunidad B Venezuela, hace consideraciones a partir de actores clave, indicadores estratégicos y productos de investigación requeridos para la «Agenda de investigación-acción para el emprendimiento y la inversión de impacto/triple impacto»:

- Acción 1: Sensibilizar y formar a los agentes del conocimiento, organizaciones del tercer sector, actores internacionales (financieros y no financieros), líderes de opinión y periodistas. Evaluar la formación impartida en centros educativos venezolanos en temas de emprendimiento y gestión. Identificar capacidades y potencialidades para la enseñanza del emprendimiento de impacto/triple impacto. Desarrollar programas de sensibilización y formación de emprendedores de impacto y actores vinculados al ecosistema.
- Acción 2: Crear las condiciones necesarias para cultivar las cualidades y habilidades de mujeres y hombres emprendedores, con especial énfasis en la resiliencia y la creación de futuros emergentes. Crear un observatorio nacional de emprendimiento e inversión de impacto, que recopile y analice información a partir de nociones como complejidad económica, desarrollo sostenible y perfil psicosocial del emprendedor. Formar tres observatorios regionales (occidente, oriente y sur). Hacer seguimiento de las organizaciones del tercer sector, las comunidades y las cadenas de valor productivas.
- Acción 3: Promover la investigación y el intercambio de conocimiento, así como la profundización y la apropiación de las tendencias de la sociedad global. Debatir acerca de las características de la nueva economía. Formar una red de conocimiento que combine investigación, formación y divulgación en economías emergentes. Sistematizar la información acerca de las capacidades de gestión de conocimiento de la diáspora venezolana para el emprendimiento y la inversión de impacto/triple impacto. Crear un laboratorio de sistematización y visibilización de buenas prácticas y lecciones aprendidas en emprendimientos de impacto. Evaluar el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación. Diseñar una estrategia de «marca país» para los emprendimientos venezolanos dentro y fuera del territorio.
- Acción 4: Activar y articular esfuerzos, desde una perspectiva sistémica, para documentar, divisar, fundamentar y facilitar caminos que posibiliten el acceso a recursos de inversión de impacto y de cooperación en el país. Establecer un fondo regional de cooperación para el financiamiento de programas de investigación-acción.
- Acción 5: Fomentar alianzas público-privadas que incentiven y fortalezcan el ecosistema de emprendimiento. Recopilar un banco de datos sobre experiencias exitosas y lecciones aprendidas en alianzas público-privadas para el emprendimiento y la inversión de impacto/triple impacto.

Es imprescindible que los venezolanos tomen conciencia del papel **dinamizador** que tienen los emprendedores para la reconstrucción del sistema económico **nacional**

# INFORMACIÓN INEXPLORADA: EL LADO OSCURO DE LA INFORMACIÓN MASIVA

Jenifer María Campos Silva

¿Cuánta información produce la empresa?  
¿Cuánta información almacena? ¿Cuánta  
utiliza? Todo negocio debe hacerse estas  
preguntas. Al responderlas tendrá una mejor  
idea del potencial que le falta por desarrollar.

FRANCIS BACON dijo «el conocimiento es poder» hace unos cuatrocientos años. Esta frase sigue siendo válida, pero, ¿cómo se adquiere ese conocimiento? Una parte puede obtenerse en la escuela, en los libros, en internet y distintos medios audiovisuales. Otra puede pasar de generación en generación a través de relatos, entre otros medios. Estas formas de transmisión de saberes permiten a las personas aprender a comportarse en sociedad, ser funcionales y aportar a su comunidad. Pero, cuando se hace referencia al conocimiento necesario para poner en marcha un negocio, hacerlo funcionar día tras día y lograr que crezca y prospere, estos mecanismos resultan insuficientes.

En la llamada «era de la información» quienes la posean y la utilicen alcanzarán los mayores beneficios. Ahora bien, a cada segundo las personas producen información, mediante los sitios de internet que visitan, juegos en línea, conversaciones, publicaciones, «me gusta» y comentarios en redes sociales, llamadas telefónicas, compras, ventas, solicitudes, preguntas. Son innumerables las formas de producir información.

Esto se debe en gran medida a los cambios que ocurren en los mercados. Cada vez es más frecuente que las interacciones entre consumidores y proveedores ocurran de forma digital, lo que crea la llamada «huella digital» y produce mucha información que debe ser aprovechada por las empresas para mejorar.

Los avances tecnológicos han permitido no solo crear registros, sino también almacenarlos para su posterior uso. Sin embargo, no toda la información producida se utiliza, y es allí donde surge lo que el glosario de la empresa Gartner (2020) define como datos oscuros (*dark data*) a los «activos de infor-

Jenifer María Campos Silva, profesora del IESA.

mación que las organizaciones recopilan, procesan y almacenan durante las actividades comerciales regulares, pero que generalmente no se utilizan para otros fines (por ejemplo, análisis, relaciones comerciales y monetización directa)».

Pueden encontrarse diferentes tipos de información inexplorada:

- Datos que no se recopilan; es decir, toda la información que se produce y no se registra o no se almacena.
- Datos que se recopilan, pero cuyo acceso es difícil, en el momento y lugar correctos, porque la estructura de los datos no es uniforme.
- Datos que se recopilan y están disponibles, pero no se han convertido en productos o servicios y, por lo tanto, se desaprovechan (Banafa, 2015).

Gartner compara la información inexplorada con la materia oscura (en física): se sabe que existe y está allí, pero (aún) no se le extrae utilidad alguna. En una encuesta realizada por Splunk (2019), compañía líder en programas de inteligencia operativa, en siete países y más de 1.300 negocios, los participantes informaron que más de la mitad de los datos de sus organizaciones son oscuros. El único país que presenta una situación distinta es China, donde menos de la mitad de los datos son oscuros.

#### ¿Por qué no se usa la información que se produce?

La mayoría de los participantes en la encuesta de Splunk (2019) está de acuerdo en que sus empresas deben sacar mayor provecho de la información que poseen, pero no lo hacen. ¿Por qué, si tienen la información y la tecnología para procesarla? Los motivos son muchos y variados, según la industria. Entre los más frecuentes aparecen:

1. La cantidad de información requiere un plan de acción claro y conocimiento técnico para organizarla de forma útil.
2. Faltan habilidades para comprender o trabajar los datos. Existen pocas personas con la formación necesaria —matemática, estadística, informática y conocimiento de la industria— para manejar los datos y transformarlos en información comprensible.
3. Faltan recursos (programas) para el procesamiento de la información, cuyo desarrollo y mantenimiento es costoso. La inversión necesaria no está al alcance de todas las empresas y no siempre es una prioridad.
4. Es difícil coordinar el trabajo entre los distintos departamentos: el personal que produce los datos es distinto del que los procesa y este, a su vez, es distinto del que toma las decisiones finales. Adicionalmente, cada

área utiliza un lenguaje diferente y, por lo tanto, llegar a acuerdos es más difícil.

5. Nadie se dedica a encontrar datos que la organización posee: la información está allí, nadie más la tiene y no es prioritario su análisis.
6. Falta control sobre aplicaciones y dispositivos que producen los datos, usualmente subcontratados, y se desconocen sus potencialidades.
7. Falta interés de los líderes de las organizaciones: si un proyecto no tiene un beneficio evidente, la asignación de recursos es poco factible.
8. Falta creatividad: las empresas enfrentan un mundo desconocido con esa información inexplorada, y sacarle provecho requiere «pensar fuera de la caja» y buscar soluciones novedosas.

La premisa de muchas empresas —que afirman estar impulsadas por los datos— se queda en un lema o un deseo en el imaginario de quienes la dirigen, en lugar de convertirse en una realidad y una pauta de trabajo clara en todos los departamentos de la organización.

Una de las dificultades que enfrentan las empresas interesadas en usar la información que poseen y no utilizan es, sin duda, la naturaleza de los datos que fluyen a través de la organización, producidos por diversos sistemas, dispositivos e interacciones. Todos quedan registrados en alguna parte, pero lo usual es que su formato sea inconsistente y varíe según la fecha, el equipo o incluso debido a factores no identificados, lo que dificulta su aprovechamiento. Es posible que ni siquiera se tenga conocimiento de la existencia de tales registros.

#### ¿Cómo iluminar los datos oscuros?

Para Louvrier (2019), los datos oscuros son una «mina de oro desconocida» y para sacarles el máximo provecho es necesario atender a sus principales características: «datos no estructurados, sin etiquetar y sin explotar que aún no se han analizado y procesado».

El enfoque de las empresas que deseen aprovecharlos debe ser más avanzado que el usual, en cuanto al modo de recopilarlos, organizarlos y analizarlos. El primer paso consiste en darle una estructura a la información existente, que sea consistente con los programas de análisis y fácilmente convertible y reproducible. En segundo lugar, los datos deben ser debidamente organizados y catalogados, para analizarlos y obtener beneficios de ellos.

Banafa (2015) alerta, con respecto a los datos, que «destruirlos podría ser muy arriesgado, pero analizarlos puede ser costoso». Deshacerse de los datos disponibles no sería acertado, pues se eliminaría también la posibilidad de aprender y

La información **inexplorada** se compara con la **materia oscura** (en física): se sabe que existe y está allí, pero (aún) no se le extrae utilidad alguna

mejorar a partir de su análisis. Pero «la transformación de datos no estructurados en activos legibles implica procesos que son principalmente manuales» (Louvrier, 2019). Para optimizar su valor es indispensable que las empresas automaticen esos procesos para que, en lugar de realizar tareas rutinarias, los recursos humanos se dediquen a las actividades más creativas, que requieren juicio humano. Adicionalmente, la automatización tiene la ventaja de disminuir el tiempo de ejecución de los procesos, lo que se traduce en disminución de los costos.

Cada vez más se reduce el tiempo entre el momento en el que se obtiene la información y el momento en el que se actúa. Muchas decisiones se toman en tiempo real. Ello requiere, en el ámbito operativo, tecnologías capaces de analizar una gran cantidad de datos en poco tiempo, y aprender cada vez que lo hagan; aunque, en el ámbito estratégico, sean las personas quienes tomen las decisiones.

Aprovechar la información inexplorada requiere «comprender las relaciones entre piezas aparentemente no relacionadas» (Louvrier, 2019). La clave para lograrlo radica no en recopilar datos, sino en estudiarlos y analizarlos para aprender de ellos y obtener nuevos conocimientos mediante el descubrimiento de patrones no perceptibles a simple vista, para poner en práctica nuevas ideas.

La empresa Splunk (2019) ofrece las siguientes recomendaciones a las empresas que deseen explotar al máximo el potencial oculto en sus datos:

- Entender que la inteligencia artificial es una realidad cada vez más cercana a ellas.
- Construir una infraestructura y una cultura basada en los datos.
- Reclutar capital humano que posea la combinación de habilidades necesaria para trabajar con los datos.
- Proveer oportunidades de entrenamiento al personal existente y al nuevo, para responder a esta nueva realidad.

Las organizaciones necesitan una comprensión profunda de sus procesos actuales. Los tiempos actuales exigen una velocidad de respuesta acelerada: cómo pueden hacer lo que hacen más rápidamente. Una vez resuelto este problema, el siguiente paso es cómo hacerlo de forma más económica —disminuir costos— y luego cómo hacerlo mejor (Mishra, 2019). Este es un ciclo que se va a repetir, a medida que otras organizaciones alcancen las metas e incluso las superen.

El futuro éxito de una organización estará determinado por los datos; es decir, por el uso que haga de ellos y la velocidad a la que pueda implementar los cambios requeridos, tanto en adopción de tecnología como en formación de personal para operar la tecnología. De esta forma, la educación de los empleados adquiere un papel fundamental en estos momentos, y es lo que puede marcar la diferencia (Eid, 2019). **RI**

## REFERENCIAS

- Banafa, A. (2015): «Entender el dark data». OpenMind: <https://www.bbvaopenmind.com/tecnologia/mundo-digital/entender-el-dark-data/>
- Eid, S. (2019): «Turn the light on dark data». CSO: <https://www2.cso.com.au/article/664983/turn-light-dark-data/>
- Gartner (2020): «Dark data». Gartner Glossary: <https://www.gartner.com/it-glossary/dark-data>
- Louvrier, L. (2019): «The rise of machine learning to manage dark data». Technative: <https://www.technative.io/the-rise-of-machine-learning-to-manage-dark-data/>
- Mishra, G. (2019): «Revealing the hidden value in dark data deposits». Siliconangle: <https://siliconangle.com/2019/08/02/qa-revealing-the-hidden-value-in-dark-data-deposits-mitcdoiq/>
- Splunk (2019): «The state of dark data: industry leaders reveal the gap between AI's potential and today's data reality»: <https://www.splunk.com/pdfs/dark-data/the-state-of-dark-data-report.pdf>

Los datos OSCUROS son una «mina de oro desconocida» y para sacarles el máximo provecho es necesario atender a sus principales características: «datos no estructurados, sin etiquetar y sin explotar que aún no se han analizado y procesado»

# COVID-19 Y LA POLÍTICA ECONÓMICA: DOS PANDEMIAS CONTRA LA ECONOMÍA VENEZOLANA

Daniel Cárdenas y José Manuel Puente

La covid-19 llega en un momento en el que Venezuela no tiene recursos fiscales para responder a sus obligaciones, y su población —empobrecida y con acceso limitado a empleo remoto— entra en desesperación. Son consecuencias de la «coronacrisis»: reducción de la demanda, acelerada depreciación del bolívar, paralización de sectores económicos, pérdida de empleos e incremento del número de personas en situación de pobreza.

EL 25 DE ABRIL DE 2020 la vicepresidenta Delcy Rodríguez anunció en cadena nacional la ocupación por 180 días del consorcio oleaginoso Coposa, el inicio de un proceso de venta supervisada de productos de Alimentos Polar, Plumrose y Matadero de Turmero, y la creación de una mesa de trabajo —con la Asociación Nacional de Automercados y Autoservicios— para «consensuar» los precios de 27 productos considerados prioritarios. Según las palabras de la funcionaria, tales acciones forman parte del «plan para la contención contra la especulación» que dirige Nicolás Maduro.

El anuncio representó la reasunción, por parte del gobierno, de una perspectiva discursiva y de política económica abandonada en la práctica en 2019: el modelo de controles que, al sumarse a los efectos negativos de los años de gestión económica del expresidente Hugo Chávez, desembocó en la primera hiperinflación del siglo XXI en América Latina. El retorno del control de precios ocurre en el marco de una pandemia cuyas consecuencias se miden en vidas humanas, y también en una crisis económica sin precedentes, que agrava los desequilibrios económicos arrastrados por la economía venezolana. De allí la urgencia de preguntar: ¿qué hay detrás de este anuncio?

## El contexto actual

La autodestructiva dinámica interna de los últimos veinte años coloca a Venezuela en un estado de vulnerabilidad extrema. Tras seis años consecutivos de contracción económica y tres años de hiperinflación, para finales de 2018 el aparato productivo nacional se encontraba en su punto más bajo desde 1989, según cifras del Banco Central de Venezuela (BCV). La caída del producto interno bruto (PIB) de 35 por ciento

Daniel Cárdenas, economista. José Manuel Puente, profesor del IESA.

en 2019, calculada por expertos del Fondo Monetario Internacional (FMI), llevó a este indicador macroeconómico al nivel de 1969, con una población al menos 2,5 veces mayor.

El desempeño negativo de la economía venezolana comenzó en los primeros trimestres de 2014; paradójicamente, cuando el precio del petróleo era todavía muy alto: 88,4 dólares por barril. Por lo tanto, la crisis económica venezolana antecedió la caída del principal producto de exportación: el petróleo.

La caída de la mercancía más volátil del mundo entre 2014 y 2020 profundizó el desequilibrio macroeconómico, pero no ocasionó el colapso. La causa se encuentra en el desacertado modelo de desarrollo implementado durante veinte años: un modelo caracterizado por una incoherente política económica que incluía una política cambiaria inflexible —con controles y tasas múltiples— que produjo una apreciación de las tasas oficiales y desencadenó un auge de importaciones y la destrucción del aparato transable de la economía. También privilegió un ambiente de hiperregulación —controles de precios, cambios, tasas de interés, condiciones laborales, etc.— y una estrategia de expropiaciones y nacionalizaciones sistemáticas que contrajeron el aparato productivo y produjeron los menores flujos históricos de inversión privada nacional e internacional. A esto se agrega el crecimiento sustancial del endeudamiento y el completo agotamiento de los recursos ahorrados en el Fondo de Estabilización Macroeconómica, así como una deuda pública contraída a precios muy bajos y en altos volúmenes gracias al colateral asociado con los altos precios del petróleo durante el período 2004-2014, lo cual implicó que la deuda pública total venezolana creciera de manera significativa en ese lapso.

Este complejo cuadro impidió al país instrumentar una política fiscal anticíclica durante la caída del precio del petróleo (Puente y Rodríguez, 2020). Ante la deliberada falta de transparencia del gobierno, en cualquier estadística que evidencie la magnitud de la crisis económica y social, algunas organizaciones se han planteado el desafío de revelar al menos parcialmente la situación sufrida por millones de venezolanos.

El Programa Mundial de Alimentos (PMA) señaló que el 32 por ciento de la población —alrededor de 9,3 millones de personas— sufría inseguridad alimentaria, cifra que representa la cuarta crisis más importante del mundo (FSIN, 2020). Para

### **El retorno del control de precios ocurre en el marco de una pandemia cuyas consecuencias se miden en vidas humanas, y también en una crisis económica sin precedentes**

sobrevivir, el 33 por ciento de los hogares acepta trabajar por alimentos, como pago, y el 20 por ciento ha vendido activos familiares para cubrir necesidades básicas (PMA, 2019). En 2019, el Banco Mundial (2019) calculaba que el 90 por ciento de la población se encontraba en situación de pobreza.

A finales del mes de abril Nicolás Maduro reveló que los usuarios de la plataforma del «Sistema Patria» respondieron un cuestionario para identificar los tres servicios públicos que requerían mayor atención del gobierno. Pudo conocerse que 88 por ciento de los encuestados reportaron dificultades para acceder a alimentos, 61 por ciento a agua potable, 46 por ciento al gas, 27 por ciento a gasolina y 13 por ciento a electricidad (Fragiel, 2020).

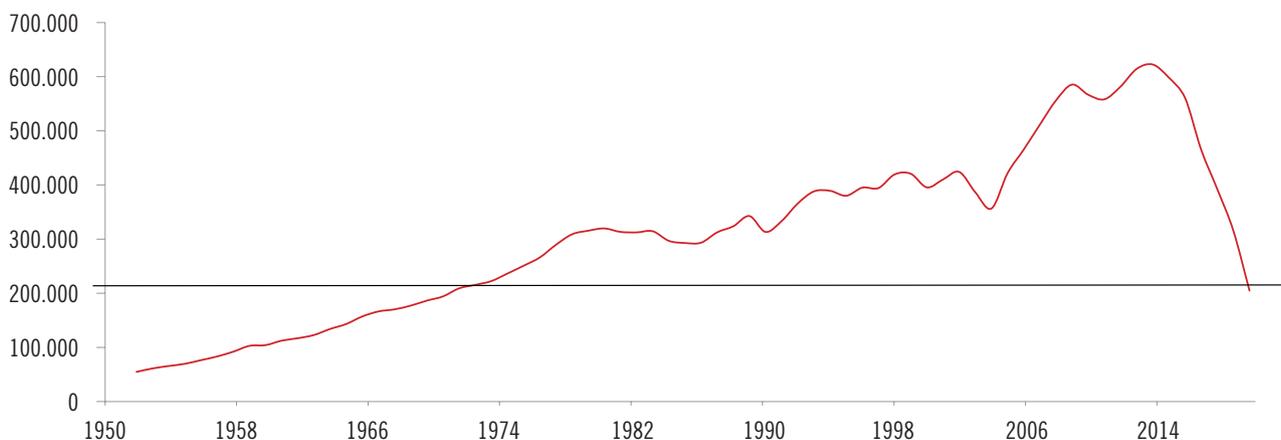
### **El gobierno tiene las manos atadas**

El Estado venezolano se encuentra en el peor momento para atender la coyuntura. La industria petrolera está parcialmente destruida; de acuerdo con la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), en el mes de abril la producción se ubicó en apenas 660.000 barriles diarios (kbd) (OPEC, 2020).

La capacidad de recaudación fiscal tiende a cero, debido a una economía y un sector petrolero en fase de colapso. El sector externo se encuentra al límite, con un inventario de reservas internacionales de 5.840 millones de dólares —la menor magnitud desde 1979— y sin acceso a los mercados financieros tras haber caído en impago de deuda en noviembre de 2017 (unos 25.000 millones de dólares en bonos vencidos y no honrados).

## **Producto interno bruto de Venezuela, 1950-2019**

(bolívars a precios constantes de 1997)



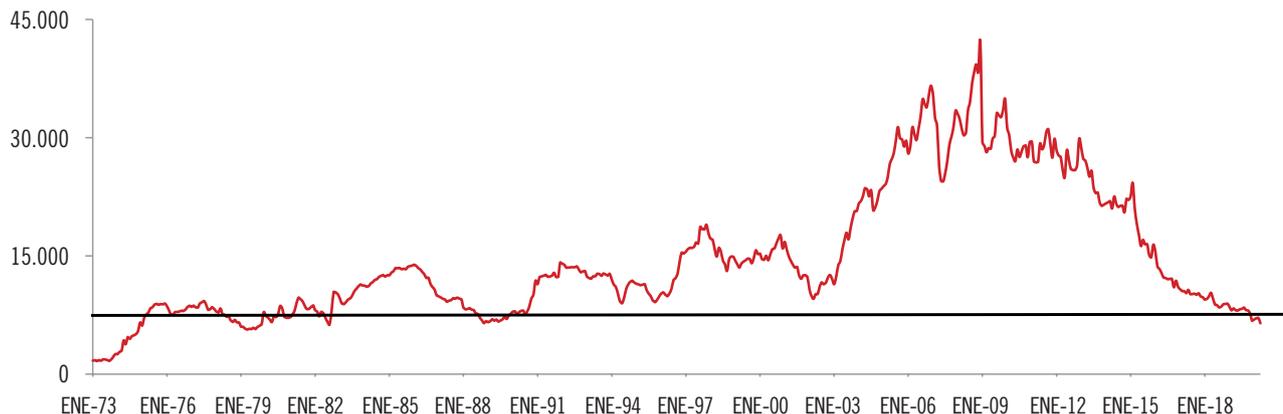
Nota: la línea horizontal marca el nivel del PIB de 2019.

Fuente: Banco Central de Venezuela. Base de datos de producto interno bruto, serie desde 1950. Precios corrientes y constantes.

[http://www.bcv.org.ve/sites/default/files/cuentas\\_macroeconomicas/7\\_1\\_14\\_anual.xls](http://www.bcv.org.ve/sites/default/files/cuentas_macroeconomicas/7_1_14_anual.xls)

## Reservas internacionales, 1973-2020

(millones de dólares)



Nota: la línea horizontal marca el nivel de reservas internacionales al 29 de abril de 2020 (6.333 millones de dólares).

Fuente: Banco Central de Venezuela: Base de datos de reservas internacionales totales (BCV/FIEM/FEM) y servicio de la deuda pública externa.

[http://www.bcv.org.ve/sites/default/files/indicadores\\_sector\\_externo/2\\_3\\_1.xls](http://www.bcv.org.ve/sites/default/files/indicadores_sector_externo/2_3_1.xls)

Otro factor de peso es la crisis institucional del país, marcada por la disputa del poder legítimo entre Nicolás Maduro y Juan Guaidó; controversia que esgrimen numerosos países y organismos internacionales para frenar líneas de crédito y ayudas financieras. En consecuencia, los mercados de deuda están cerrados y los recursos de organismos multilaterales, como el FMI, se encuentran limitados por existir en Venezuela «dos gobiernos paralelos».

### Covid-19: la guinda del pastel

Para agravar el cuadro se suma un choque exógeno de la magnitud de la pandemia covid-19. Entre sus consecuencias se destacan: reducción de la demanda, aceleración de la depreciación del bolívar (que ocasionó un incremento acelerado en los precios en el mercado interno), paralización de parte importante de los sectores económicos que se mantenían operativos, pérdida de empleos e incremento del número de personas en situación de pobreza.

La caída de la economía mundial arrastró consigo la demanda petrolera y, por ende, su precio; tanto que el pasado 20 de abril el precio del West Texas Intermediate (WTI) se ubicó en un nivel negativo por primera vez en la historia. Antes de la debacle de los precios, el gobierno de Venezuela se vio forzado a vender el crudo con importantes descuentos, para compensar los riesgos asociados con las sanciones impuestas por Estados Unidos. De modo que, en un contexto de exceso de oferta con los menores precios reales en más de tres décadas, el flujo de caja de divisas del país se restringe aún más, por la caída histórica de la cotización de la cesta y el desplazamiento de la demanda a otros crudos baratos con menos riesgo.

La pandemia llega en un momento en el cual Venezuela no tiene recursos fiscales para responder a sus obligaciones, y su población —empobrecida y con acceso limitado a opciones de empleo remoto— entra en desesperación. El agravamiento de la crisis social y humanitaria es inevitable en este entorno.

### Medidas contra el covid-19

Algunos países han abordado el impacto económico de la crisis con beneficios fiscales a las empresas para mantenerlas

en funcionamiento, o con transferencias directas a los ciudadanos para garantizarles el acceso a la canasta básica de consumo.

En Venezuela no abundan las políticas públicas para esta contingencia. Las importaciones de bienes relacionados con la contención del virus fueron eximidas de tributos aduaneros y del impuesto al valor agregado. Algunos municipios prorrogaron el pago de impuestos municipales. Pero no mucho más. Las solicitudes de postergar el pago del impuesto sobre la renta fueron desoidas. El Estado no cuenta con recursos para emprender las políticas de transferencias adoptadas en otros países. La política estrella del gobierno —los alimentos subsidiados en las denominadas cajas «CLAP»— no es factible.

El gobierno apela nuevamente al regreso del control de precios; sus voceros se afanan en prometer que, ahora, la inflación sí se detendrá por esta vía. Sin embargo, la experiencia histórica muestra claramente que los controles son un instrumento ineficaz para fomentar la estabilidad de los precios. Tan pronto se anuncian los controles, los bienes desaparecen de los anaqueles y se forma un rentable «mercado negro» repleto de «bachaqueros», que transan los bienes en un precio muy superior al que tendrían si existiera un «mercado».

### Un control como cualquier otro

Antes de los anuncios de Delcy Rodríguez, Venezuela pasaba por un período de liberalización de los mercados internos, con pocas restricciones sobre los precios; una circunstancia que permitió a productores y comerciantes garantizar la reposición de inventarios y unas ganancias acordes con el riesgo de invertir en una economía recesiva e hiperinflacionaria.

En el sector privado, con el regreso de los controles, vuelve la incertidumbre sobre el rumbo de los acontecimientos, la solución de los conflictos institucionales y la posibilidad de percibir retornos de inversión que hagan sostenibles los negocios. Tras años de experiencia en controles de precios, el ciudadano promedio sabe que el decreto gubernamental trae consigo el retorno de los «mercados negros» de los productos regulados, que no solo dificultan el acceso a los bienes sino que, además, incrementan los costos de adquisición.

La política de administración de precios ha sido siempre errada. Pero, en años anteriores, el Estado contaba con instituciones dotadas de un mínimo de recursos presupuestarios para plantearse un seguimiento de los precios, en una parte importante de los establecimientos donde se expenden productos prioritarios. Hoy tales instituciones se encuentran debilitadas; hasta tal punto que resulta fácil advertir que el gobierno venezolano carece del músculo técnico y financiero requerido para vigilar con rigurosidad el cumplimiento de los precios acordados.

La economía venezolana está en su momento más débil. El impacto del control de precios podría ser definitivo para parte de los sectores económicos que sobreviven a los embates de la crisis.

### Bachaqueo: el gran ganador

Al analizar la situación social venezolana, agravada por el efecto «coronavirus», salta a la vista que los decisores se encuentran frente a una disyuntiva sin solución aparente: 1) mantener la cuarentena obligatoria, a costa de agravar la situación de pobreza y hambre en la que viven millones de venezolanos, o 2) flexibilizar las medidas adoptadas frente a la pandemia, y poner en riesgo de contagio a una población que no cuenta con condiciones sanitarias para prevenir el contagio ni con un sistema de salud capaz de responder en caso de complicarse la crisis.

En este escenario surge el anuncio de la vicepresidenta Delcy Rodríguez. Con la reaparición de los controles de precios vendrá también el resurgimiento de los mercados informales que, sobre todo entre 2015 y 2018, significaron una fuente de recursos para parte importante de la población empobrecida. De acuerdo con un estudio realizado por la encuestadora Datanálisis en el año 2015, 30 por ciento de los venezolanos pertenecientes al estrato «E» se dedicaban a bachequear, mientras que cerca de 65 por ciento de quienes hacían colas revendían la mercancía adquirida (*El Estímulo*, 2015).

No luce tan descabellado esperar que el gobierno apueste a la vuelta de los llamados «bachequeros», como una forma de contener la caída del ingreso de los sectores más vulnerables y evitar el posible aumento de la conflictividad social que el agravamiento de la situación económica ocasionaría. Sin embargo, el costo político de esta jugada podría ser muy elevado.

### ¿A cambio de qué?

El retorno del desabastecimiento de productos regulados es una amenaza más que tangible. Con el regreso de la escasez volverían también las largas colas, cuando el distanciamiento social es indispensable para prevenir el contagio. Pero las colas son inevitables si se piensa que los jefes de hogar buscarán mantener los inventarios de productos esenciales, dada la incertidumbre propia de la cuarentena.

Una crisis de escasez pudiera incidir entonces en el número de contagiados por el virus. Venezuela es un país que, si bien presenta una cantidad reducida de casos confirmados de contagios, exhibe cifras de testeo poco creíbles y, además, no cuenta con un sistema de salud preparado para atender una crisis de mayor magnitud.

La pandemia representa una amenaza para un sector privado muy debilitado. En Venezuela, los empresarios ya operaban con dificultades antes de la pandemia. La paralización de muchos mercados podría llevar a varias empresas al cierre. Los nuevos controles, en lugar de ser un flotador para

la empresa privada, semejan más bien el yunque que terminará de hundir a varios productores. La pandemia pasará, pero el empresariado venezolano seguirá esforzándose para sobrevivir a un enemigo tan destructivo como el covid-19; un enemigo que conoce desde hace más de dos décadas.

### El gobierno también es vulnerable

El empresario venezolano no es el único vulnerable en estos momentos. La magnitud de la crisis mundial tiene impactos económicos, sociales y políticos aún incalculables.

Nicolás Maduro, al ordenar el control de precios de productos básicos, procura minimizar los efectos políticos de los terribles desajustes sociales y económicos que sacuden a Venezuela. Su gobierno sobrevive, a pesar de oscuros vaticinios y aun cuando la reducción de la renta petrolera

### La autodestructiva dinámica interna de los últimos veinte años coloca a Venezuela en un estado de vulnerabilidad extrema

impide una política de compra de aliados políticos y apoyo popular. En la actualidad, los ingresos provienen de otros mecanismos como la venta de oro y el comercio interno de gasolina (por encima del tráfico transfronterizo). Maduro no ha podido levantar, en siete años, los índices de aprobación de su gestión. Hoy, en plena pandemia, la acentuación de los problemas puede costarle cara.

El control de precios no parece, entonces, una medida de política económica sino una jugada política. Los voceros del gobierno no tardarán en señalar al sector privado como culpable de todos los males económicos que la mala gestión de los gobiernos chavistas ocasionaron; un desfalco del Estado venezolano que imposibilita atender de manera adecuada las urgencias financieras que plantea una pandemia.

Las proyecciones del FMI para Venezuela son demoleadoras: contracción de quince por ciento del PIB y 12.000 por ciento de inflación para 2020. Mientras la Revolución sigue jugando a la «política», el país se «deshilacha» y los venezolanos, especialmente los más humildes, pagan un costo desproporcionado del grave colapso que han ocasionado dos décadas de desaciertos en política económica. ■

### REFERENCIAS

- Fragieli, R. (2020): «Maduro admite fallas en servicios públicos del país a partir de encuesta en sistema Patria». *Análítica*. 27 de abril. <https://www.analitica.com/actualidad/actualidad-nacional/maduro-admite-fallas-en-servicios-publicos-del-pais-a-partir-de-encuesta-en-sistema-patria/>
- Banco Mundial (2019): «¿Cómo afecta el ciclo económico a los indicadores sociales en América Latina y el Caribe? Cuando los sueños enfrentan la realidad». Informe Semestral. Oficina del economista jefe regional. Abril 2019. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/31483/9781464814143.pdf>
- *El Estímulo* (2015): «El bachequeo deja ganancia de al menos 1.400 por ciento por cada Bs 400». <https://elinteres.com/elinteres/30-de-las-mas-pobres-se-dedican-al-bachequeo/>
- FSIN (2020): «Global report on food crises 2020». Food Security Information Network. [https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000114546/download/?\\_ga=2.8502517.1553355486.1588459397-1083681503.1588344149](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000114546/download/?_ga=2.8502517.1553355486.1588459397-1083681503.1588344149)
- OPEC (2020, 13 de mayo): *OPEC Monthly Oil Market Report*. <https://momr.opec.org/pdf-download/>
- PMA (2019): «Venezuela — Evaluación de seguridad alimentaria». Programa Mundial de Alimentos. [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/WFP\\_VEN\\_FSA\\_Main por ciento20Findings\\_2020\\_espanol\\_final.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/WFP_VEN_FSA_Main%20por%20ciento20Findings_2020_espanol_final.pdf)
- Puente, J. y Rodríguez, J. (2020): «Venezuela en etapa de colapso macroeconómico: un análisis histórico y comparativo». *América Latina Hoy. Revista de Ciencias Sociales*. Artículo por publicar.

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL: LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA NUEVA ERA

Daniela Monsalve y José Gregorio Gómez Domínguez

Los gobiernos democráticos intentan ganarse la confianza de sus gobernados, que exigen sin cesar mejores bienes y servicios públicos. En este sentido, las tecnologías digitales permiten fortalecer la gestión pública en términos de eficiencia y transparencia, y, así, expandir los medios para atender y satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL modifica el entorno mundial. El surgimiento de tecnologías disruptivas—inteligencia artificial, cadena de bloques o automatización de procesos productivos— modifica la manera tradicional de hacer negocios, transforma la relación del ciudadano con su entorno y convence a los ciudadanos de la necesidad de modernizar la gestión del sector público.

Los gobiernos se esfuerzan para incorporarse a la era de la digitalización. El entorno mundial de transformación disruptiva incide cada vez más en las expectativas de los ciudadanos, y los lleva a exigir servicios públicos más eficientes, potenciados por el uso de plataformas digitales. Se consolida como tendencia la promoción de cambios organizacionales en el sector público.

La digitalización se convierte en un asunto relevante al elaborar y ejecutar políticas públicas. Un gobierno digital es aquel que, ante la necesidad de adaptarse a las exigencias de sus ciudadanos, adopta tecnologías para mejorar la provisión de valor público (OECD, 2014). Esta modalidad de gobierno permite incrementar la eficiencia y la transparencia, agilizar los procesos, optimizar los costos, mejorar el acceso a la información y aumentar el compromiso y la satisfacción del ciudadano.

La transformación digital de un gobierno exige —aparte de inversión en equipos y tecnología— un análisis holístico que abarque el modelo de gestión administrativa, los objetivos fundamentales de políticas públicas, la estructura organizacional, la filosofía de gobernanza y la situación del capital humano. La experiencia internacional muestra logros y retos de diversos países, a partir de los cuales pueden identificarse mejores prácticas y derivarse recomendaciones.

## La experiencia de Latinoamérica

La gestión pública en América Latina presenta diversos problemas, que se expresan en pérdida de eficiencia. El más acuciante de todos guarda relación con la percepción generalizada de que el ámbito público es terreno propicio para la corrupción. Un estudio regional de la organización no gubernamental (ONG) Transparencia Internacional arroja un índice de percepción de corrupción equivalente a 41 sobre 100 puntos posibles (Trans-

Daniela Monsalve, economista de la Asociación Venezolana de Hidrocarburos.  
José Gregorio Gómez Domínguez, asistente de investigación  
del Centro Internacional de Energía y Ambiente del IESA.

parency International, 2019). Una investigación del Banco Interamericano de Desarrollo (Roseth y Reyes, 2019) encontró que 29 por ciento de los latinoamericanos han pagado sobornos en el contexto de un servicio público. Otro estudio destaca los altos costos de transacción que enfrentan los ciudadanos: ocho horas en promedio para realizar un trámite (CAF, 2019). Los ciudadanos perciben que los gobiernos no se adaptan a la era digital: 89 por ciento de las transacciones se efectúan cara a cara y apenas siete por ciento de los ciudadanos han realizado su última transacción gubernamental en línea (Roseth y Reyes, 2019).

Una de las soluciones para mejorar la eficiencia y los procesos administrativos del sector público consiste en promover políticas que permitan modificar y simplificar procesos burocráticos, para luego implementar reformas digitales que incentiven rendición de cuentas, transparencia e innovación pública. El objetivo final es mejorar la provisión de servicios públicos, los procesos administrativos y el compromiso ciudadano.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016) encontró que el 73 por ciento de los países latinoamericanos había desarrollado una estrategia digital. Entre las iniciativas dirigidas a simplificar procesos y desburocratizar la administración pública pueden mencionarse: Secretaría de Simplificación Productiva (Argentina), «Estado simple, Colombia ágil» (Colombia) y «Cero papel y cero fila» (Chile).

En Perú se encuentra en vigor la Ley del Gobierno Digital, cuyos alcances se consolidan con la Plataforma de Interoperabilidad del Estado, que ha logrado ahorrar más de diez millones de dólares anuales. En Brasil, el proceso de transformación digital permite ahorros de 400 millones de dólares y ofrece más de 1.500 servicios en internet; para 2022 se planea digitalizar todos los servicios del gobierno. En México 89 por ciento de las transacciones del gobierno central se pueden hacer en línea y la digitalización reduce los costos administrativos y de oportunidad de las transacciones gubernamentales, que pasaron de 4,3 por ciento del producto interno bruto (PIB) en 2012 a 2,7 por ciento en 2017. Por último, en Uruguay y Panamá existen agencias de digitalización e innovación del gobierno.

A pesar de los múltiples esfuerzos realizados por los gobiernos latinoamericanos, para la transformación digital, el índice de desarrollo de gobierno electrónico (EGDI, por sus siglas en inglés) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2018) muestra una diferencia importante con respecto a otros

continentes. Solo cuatro países de la región —Uruguay, Chile, Argentina y Brasil— se encuentran en los primeros cincuenta puestos de una lista de 193 países. Además, el promedio de América Latina es inferior en 33 y 26 por ciento comparado con los de Norteamérica y Europa, respectivamente.

El EGDI evalúa la capacidad de los gobiernos para adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas de la era digital, a partir de tres aspectos esenciales: servicio en línea, infraestructura de telecomunicación y capital humano. Latinoamérica registra sus mayores carencias en infraestructura de telecomunicaciones: un puntaje 40 por ciento inferior a la media en Norteamérica (y 37 por ciento con respecto a los países europeos). Por lo tanto, el mayor desafío para los próximos años consiste en cerrar la brecha digital con el mundo desarrollado, la cual se refiere no solo a la falta del servicio o infraestructura de comunicación, sino también a la diferencia en capital humano, capacidad de acceso y adopción de tecnología por parte de los ciudadanos.

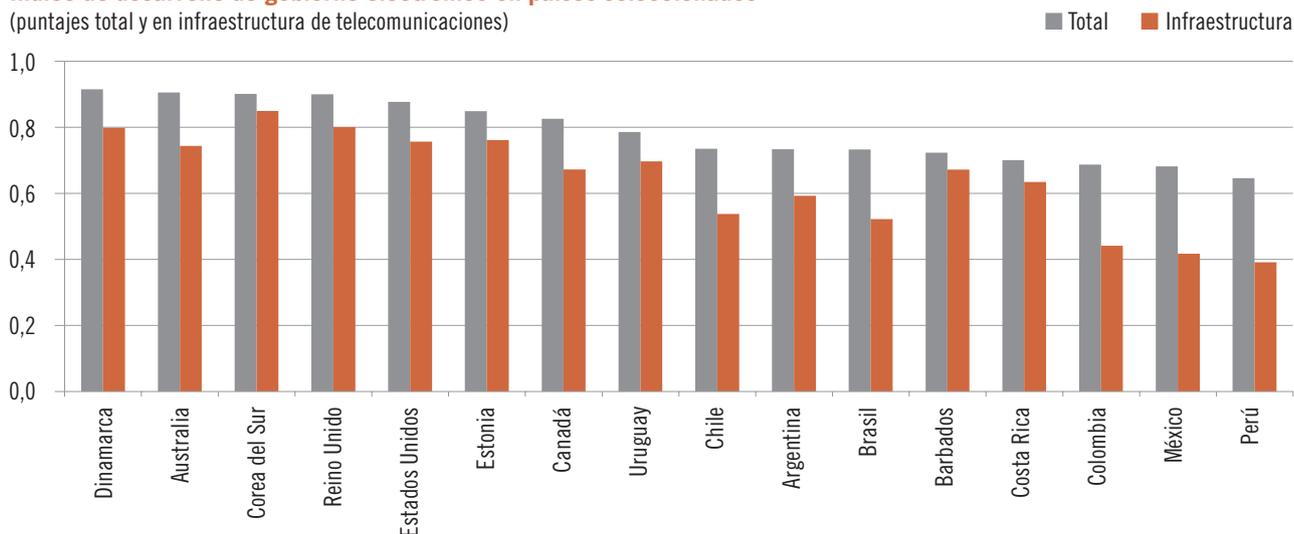
### Experiencia internacional

Algunos países empezaron su transición hacia el gobierno electrónico hace cuatro décadas. Entre ellos se destaca Estonia (<https://e-estonia.com>), país perteneciente a la desaparecida Unión Soviética, cuyo gobierno presta el 99 por ciento de los servicios de forma digital. El «Informe sobre el desarrollo mundial 2016» del Banco Mundial (2016) confirmó que la mayoría de los trámites pueden hacerse mediante internet y teléfonos inteligentes: desde pagar un servicio hasta votar en elecciones gubernamentales. Los ciudadanos estonios tienen acceso a 3.000 servicios de gobierno electrónico y banca electrónica, lo que les permite ahorrar a cada uno un promedio de 5,4 días de trabajo al año. Una estrategia pionera fue la introducción de firmas digitales en 2002, lo que permitió reducir el uso de papel y ahorrar anualmente el dos por ciento del PIB.

Otro país líder en gobierno digital es Dinamarca (número uno en el EGDI), el cual implementó estrategias digitales a comienzos del siglo XXI. Hoy los trámites en línea son obligatorios por normativa legal (European Commission, 2015). El Reino Unido creó en 2008 la plataforma electrónica Connect para identificar casos de evasión de impuestos, lo que ayudó a recabar 3.000 millones de libras adicionales en ingresos fiscales (McKinsey, 2016). Singapur ejecutó más de 17 estrategias digitales desde 1980; y el Plan de gobierno digital de 2018 enfatizó

### Índice de desarrollo de gobierno electrónico en países seleccionados

(puntajes total y en infraestructura de telecomunicaciones)



Fuente: ONU (2018).

la adopción de datos masivos, internet de las cosas, inteligencia artificial y otras tecnologías, para mejorar el servicio a sus ciudadanos (Smart Nation Singapore, 2018).

### El problema del uso de los datos

Cuando la digitalización del sector público no se lleva a cabo de manera adecuada surge un riesgo potencial para la sociedad. Los gobiernos, especialmente aquellos de naturaleza autoritaria, pueden vulnerar la privacidad del ciudadano. En general, la inteligencia artificial y los datos masivos pueden utilizarse para analizar el comportamiento humano y lograr la manipulación so-

### Sin leyes ni normativas claras, lo más seguro es que los gobiernos caigan en la tentación de dar un uso inadecuado a los datos de los ciudadanos

cial. Un ejemplo notable fue el trabajo de asesoría que brindó la firma Cambridge Analytica al candidato —y luego presidente— Donald Trump durante las elecciones estadounidenses de 2016. La empresa empleó datos de cincuenta millones de usuarios de Facebook para influir en la matriz de opinión del votante. Más recientemente, en el contexto de la epidemia de la covid-19, Corea del Sur recurrió a la tecnología para determinar en qué lugares estuvieron los infectados del virus y así identificar a los potenciales contagiados que necesitaban aislamiento. Sin leyes ni normativas claras, lo más seguro es que los gobiernos caigan en la tentación de dar un uso inadecuado a los datos de los ciudadanos.

### Recomendaciones

La inversión en tecnología e infraestructura de telecomunicaciones no puede entenderse de manera aislada; requiere otros elementos que permitan complementar y optimizar su uso. Las experiencias internacionales permiten identificar recomendaciones de políticas públicas pertinentes, para disminuir la brecha digital de Latinoamérica y alcanzar una senda de transformación digital.

#### Disposición y liderazgo político

Lograr la transición hacia un gobierno digital implica un cambio en el modelo burocrático; caracterizado por procesos complejos y constante conflicto entre el político y el servidor público (Bracken y Greenway, 2018). La voluntad política y un liderazgo eficiente inciden en el *statu quo* y allanan el camino para un modelo de gestión de gobierno basado en resultados y orientado a los ciudadanos. El liderazgo político es un factor fundamental para coordinar a los organismos del sector público en todos sus niveles —central, estatal y municipal— y trabajar colaborativamente en una agenda digital estratégica con objetivos claros y comunes.

#### Implementación de gobierno colaborativo

La inclusión de distintos sectores de la sociedad genera múltiples beneficios. Cuando prevalece una sociedad participativa se establece una mayor base de apoyo para la implementación de las estrategias digitales. De esta manera, se sugiere estimular la inclusión que supone el trabajo intersectorial entre gobiernos, empresas privadas y ONG.

#### Marco institucional

El diseño de arreglos institucionales debe alinearse con el objetivo de alentar un entorno sostenible de compromiso con los ciudadanos, que se traduzca en innovación pública efectiva. Ante la nueva era digital, los países de América Latina deben

adaptar su entorno institucional, mediante nuevas leyes y normativas, así como crear organismos y laboratorios de innovación pública con cierta autonomía y funciones propias.

### Capital humano

Las personas son esenciales para elevar la eficiencia del sector público, y su adaptación a la era digital. Los gobiernos deben incluir programas que mejoren las habilidades y capacidades de los funcionarios públicos, además de atraer agentes multidisciplinarios capacitados en tecnología y datos. Además, para aumentar la productividad de los funcionarios en un gobierno digital es recomendable una planificación por desempeño.

### Preparación de los ciudadanos

Los principales actores en el proceso de reforma de gobierno digital son los ciudadanos, porque son los usuarios del servicio. Para asegurar su participación y aceptación, los gobiernos deben informar acerca de los beneficios asociados a la digitalización, además de promover talleres informativos sobre los cambios venideros en la provisión de servicios públicos y trámites administrativos.

La transformación digital es un elemento digno de ser tomado en cuenta en las agendas de todos los gobiernos. En el caso latinoamericano, el sector público enfrenta un desafío complejo. Están dadas las condiciones para replantear los modelos de gestión pública, de manera de orientarlos hacia los ciudadanos y vincularlos con resultados. La adopción de tecnologías disruptivas puede mejorar la eficiencia de los gobiernos, al reducir costos y crear valor público. **EJ**

### REFERENCIAS

- Banco Mundial (2016): «World development report 2016: digital dividends». Washington: World Bank Group: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>
- Bracken, M. y Greenway M. (2018): «How to achieve and sustain government digital transformation». Washington: Inter-American Development Bank: <https://publications.iadb.org/en/how-achieve-and-sustain-government-digital-transformation>
- CAF (2019): «Integridad en las políticas públicas: claves para prevenir la corrupción». Reporte de Economía y Desarrollo (RED 2019). Bogotá: Corporación Andina de Fomento: <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1503>
- European Commission (2015): «eGovernment in Denmark». Joinup-Interoperability Solutions for Public Administrations (ISA): [https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2015-03/egov\\_in\\_denmark\\_-\\_january\\_2015\\_-\\_v\\_17\\_0\\_final.pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2015-03/egov_in_denmark_-_january_2015_-_v_17_0_final.pdf)
- McKinsey (2016): «Digital by default: a guide to transforming government». McKinsey Center for Government: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/public%20sector/our%20insights/transforming%20government%20through%20digitization/digital-by-default-a-guide-to-transforming-government.ashx>
- OCDE (2016): «Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2017». Paris: Éditions OCDE: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama-de-las-Administraciones-Por-cientoC3-por-cientoBAblicas-Am-por-cientoC3-por-cientoA9rica-Latina-y-el-Caribe-2017.pdf>
- OECD (2014): «Recommendation of the Council on digital government strategies». OECD Public Governance Committee (PGC) <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>
- ONU (2018): «UN e-government surveys». Nueva York: United Nations Division for Public Institutions and Digital Government (DPIDG): <https://publicadministration.un.org/en/Research/UN-e-Government-Surveys>
- Roseth, B. y Reyes, A. (2019): «Wait no more: citizens, red tape, and digital government». Washington: Inter-American Development Bank: <https://publications.iadb.org/en/wait-no-more-citizens-red-tape-and-digital-government-caribbean-edition>
- Smart Nation Singapore (2018): «Digital government blueprint». Singapore: Smart Nation Digital Government Group: [https://www.tech.gov.sg/files/digital-transformation/dgb\\_booklet\\_june2018.pdf](https://www.tech.gov.sg/files/digital-transformation/dgb_booklet_june2018.pdf)
- Transparency International (2019): «Corruption perceptions index 2019». <https://www.transparency.org/cpi2019>

## Adiós a las redacciones

Luis Ernesto Blanco

Profesor de periodismo digital en la Universidad Católica Andrés Bello.  
Jefe de redacción del portal informativo Runrun.es / @lblancor

**Se espera que la industria periodística experimente una consolidación de los entornos digitales frente a los físicos: prevalecerá la red sobre el papel y lo virtual sobre lo presencial.**

**E**n muchas partes del mundo se habla de «vuelta a la normalidad». Los gobiernos y las organizaciones se plantean protocolos para la reincorporación de las personas al trabajo. Para algunos sectores, como el periodismo, es probable que no haya vuelta atrás.

Tras la pandemia se prevé un gran número de operaciones empresariales, cierres, compras y adquisiciones, que modificarán el actual ecosistema informativo. Pero esa no es la única amenaza para las redacciones. Si bien cualquier periodista que haya trabajado en una redacción le dirá que la dinámica, la atmósfera, de una redacción es algo irremplazable y la esencia del periodismo, el confinamiento ha impuesto una nueva manera de trabajar.

Marc Zuckerberg anunció que «en los próximos cinco o diez años, alrededor del 50% de la plantilla de Facebook podría trabajar en remoto», y que tal transición deberá hacerse de manera «reflexiva y responsable» (*Expansión*, 2020). Twitter anunció también que permitirá a algunos empleados trabajar desde sus casas de forma permanente, mientras que Google instó a la mayoría a seguir teletrabajando, al menos por el resto del año.

### Sin hora de cierre

Más allá de las empresas tecnológicas, las redacciones de los medios fueron testigos de una gran revolución. Muchas salas han tratado de adaptarse a la situación; pero, tal como van las cosas, no parece que el teletrabajo en los medios de comunicación vaya a terminar con el fin de la cuarentena.

Aminda Marqués González, presidenta, editora y editora ejecutiva del *Miami Herald*, escribió:

Sabemos que el espacio de oficinas de hoy no es lo que el espacio de oficina será para mañana, ya que se relaciona con el distanciamiento social y mantener a nuestros empleados seguros. Por esa razón, los empleados del *Miami Herald* y *El Nuevo Herald* continuarán trabajando remotamente hasta finales de año (Tamez, 2020).

Para *El País* de España la realidad es similar y también vaticina más trabajo a distancia para el futuro. Según el subdirector Ricardo de Querol:

El avance del teletrabajo puede ser una de las consecuencias más positivas que nos dejará esta crisis, por lo demás desgraciada. Supongo que hace una década no habríamos estado preparados, pero esta vez desde el inicio del confinamiento hemos comprobado que es posible mantener el intensísimo ritmo informativo de *EL PAÍS* con prácticamente todo el personal en su domicilio (Altares, 2020).

### Conexiones a tiempo completo

En las redacciones, el aislamiento obligado por la covid-19 vino a acelerar lo que ya había comenzado: las plataformas digitales están descomponiendo cada vez más el trabajo y las empresas notaron que podían reducir costos con un modelo flexible de coordinación productiva, como el trabajo remoto.

Las ventajas no siempre superaban los riesgos. La falta de control físico, así como la dificultad para la colaboración entre empleados, la pérdida de la jerarquía y la lealtad son algunas de las consecuencias implícitas en esta modalidad. Y eso, para la rutina de un informativo, no es un asunto menor. En detalles de la comunicación verbal y no verbal se apoyan muchas de las decisiones que forman la vida cotidiana de un diario.

Más allá de la coyuntura, se espera que la industria periodística experimente una consolidación de los entornos digitales frente a los físicos, donde prevalecerá la red sobre el papel y lo virtual sobre lo presencial. También es lógico esperar cambios organizativos profundos: nuevos modelos de relación contractual y otras muchas transformaciones impulsadas por el desarrollo tecnológico.

Toma vuelo el llamado *cloud journalism*, que integra ordenadores, redes y bases de datos, universidades y laboratorios. Hay una paulatina imbricación entre periodismo y tecnología, de manera que no se

podrá separar una de otra. Se irá configurando lo que algunos llaman Sociedad de la Banda Ancha, que entrelaza elementos heterogéneos y los dota de significados. Como va a suceder en la economía en general, en vez de centrarse en el producto, el periódico, el informativo, el periodismo se centra en el servicio que se nutre y alimenta de la nube de contenidos, remunerado con micropagos por consumo, que realiza contenidos específicos baja demanda. Hipertextualidad, interactividad y multimedia y tal vez al final, virtualización (Ormaetxea, 2020).

Muy a su pesar, a medida que transcurría el confinamiento, los periodistas fueron descubriendo que «dejar de ir a la oficina no era ninguna maravilla. En unos casos te asfixiaba la soledad, en otros te ahogaba el exceso de compañía. Por no hablar del horario continuo, el aislamiento laboral, la conectividad permanente, y que ahora corrías con gastos que antes pagaba la empresa» (Tallón, 2020).

Aunque las redacciones desaparezcan, o se reduzcan a un mínimo, la pandemia también mostró que las audiencias necesitan consumir información de calidad para tomar decisiones. **FI**

### REFERENCIAS

- Altares, G. (2020): «El teletrabajo en la era del coronavirus». *El País*: <https://elpais.com/sociedad/2020-03-28/el-teletrabajo-en-la-era-del-coronavirus.html>
- Expansión* (2020): «Facebook adopta el teletrabajo de forma permanente». <https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2020/05/22/5ec79809468aeb98368b464c.html>
- Ormaetxea, M. (2020): «Medios y tecnologías de la información: una alianza estratégica». Telos: <https://telos.fundaciontelefonica.com/medios-y-tecnologias-de-la-informacion-una-alianza-estrategica/>
- Tallón, J. (2020): «Oficina, dulce oficina: hay que tener mucho cuidado con lo uno desea». Uppers: [https://www.uppers.es/economia-y-dinero/vida-laboral/dejar-ir-oficina-sueno-convertido-pesadilla\\_18\\_2961270051.html](https://www.uppers.es/economia-y-dinero/vida-laboral/dejar-ir-oficina-sueno-convertido-pesadilla_18_2961270051.html)
- Tamez, H. (2020): «Six McClatchy newspapers and its DC bureau will vacate their offices, leaving journalists working remotely until at least 2021». Niemanlab: <https://www.niemanlab.org/2020/06/six-mcclatchy-newspapers-and-its-dc-bureau-will-vacate-their-offices-leaving-journalists-working-remotely-until-at-least-2021/>

## Covid-19 y las grietas de las democracias

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

**Algunos gobiernos utilizan la pandemia como justificación para profundizar el autoritarismo. Sus medidas autocráticas seguirán luego de la crisis sanitaria, cuando se evidencien con mayor claridad la crisis económica, el malestar social y el hambre.**

**E**l escritor Mario Vargas Llosa y 150 expresidentes, políticos y escritores de 23 países firmaron una declaración en Madrid el pasado abril —con el título «Que la pandemia no sea un pretexto para el autoritarismo»—, publicada en la página web de la Fundación Internacional para la Libertad, que preside Vargas Llosa. En ella sus firmantes expresan su preocupación sobre cómo algunos gobiernos se aprovechan de la emergencia sanitaria para tomar medidas que restringen libertades y derechos básicos. «Algunos gobiernos han identificado una oportunidad para arrogarse un poder desmedido. Han suspendido el Estado de derecho e, incluso, la democracia representativa y el sistema de justicia», dice el comunicado.

La declaración señala que a los gobiernos de Venezuela, Cuba y Nicaragua la pandemia les sirve de pretexto para aumentar la persecución política y la opresión. También menciona a España y Argentina, donde los dirigentes «pretenden utilizar las duras circunstancias para acaparar prerrogativas políticas y económicas que en otro contexto la ciudadanía rechazaría resueltamente». Otro caso mencionado es el de México, donde «la presión contra la empresa privada arrecia y se utiliza el Grupo de Puebla para atacar a los gobiernos de signos distintos».

El comunicado advierte que resurgen el intervencionismo y el populismo, alejados de la democracia. Finalmente, los firmantes manifiestan «enérgicamente» que «esta crisis no debe ser enfrentada sacrificando los derechos y libertades que ha costado mucho conseguir. Rechazamos el falso dilema de que estas circunstancias obligan a elegir entre el autoritarismo y la inseguridad...».

Entre los firmantes aparecen los expresidentes José María Aznar (España), Mauricio Macri (Argentina), Álvaro Uribe (Colombia), Luis Alberto Lacalle y Julio María Sanguinetti (Uru-

guay), Alfredo Cristiani (El Salvador) y Federico Franco (Paraguay); también Leopoldo López y María Corina Machado (dirigentes políticos, Venezuela), Enrique Krauze (historiador, México), Carlos Alberto Montaner (escritor, Cuba), Guillermo Zuloaga, Rafael Alfonso y Marcel Granier (empresarios, Venezuela) y Rocio Guijarro (Cedice, Venezuela).

El comunicado llama la atención hacia la fragilidad de las democracias en países donde está latente el riesgo de profundización del autoritarismo, existente o emergente. Algunos gobiernos no solo se aferran al argumen-

**En muchos países también se confinan derechos y libertades, que no regresarán fácilmente luego de la covid-19**

to de la pandemia para justificar sus medidas autocráticas, sino que lo seguirán haciendo aún más cuando, luego de la crisis sanitaria, se evidencien con mayor claridad la crisis económica, el malestar social y el hambre.

En el libro *Cómo mueren las democracias* Steven Levitsky y Daniel Ziblatt (2018) explican que, para la mayoría de la gente, las democracias mueren a manos de hombres armados (por ejemplo, en los golpes de Estado de los años setenta en América Latina). Pero hay otras formas de destruir las democracias. La más recurrente consiste en erosionarlas lentamente, desmenuzarlas hasta despojarlas de contenido, aumentar la represión social en forma gradual, definir reelecciones cuestionables y aprovechar coyunturas de crisis (como la pandemia).

Levitsky y Ziblatt señalan que, desde el final de la Guerra Fría, la mayoría de las quiebras democráticas no ha sido provocada por generales y soldados, sino por gobiernos electos. Muchas medidas gubernamentales

que subvierten las democracias son «legales», en el sentido de ser aprobadas por los órganos competentes, y los ciudadanos las respaldan como supuestas acciones para «mejorar la democracia», cuando en realidad lo único que hacen es desguazarla o banalizarla.

Advierten que un líder autoritario como Donald Trump pone en riesgo la democracia estadounidense, y que el Partido Republicano no pudo impedir que un extremista de entre sus filas fuera elegido candidato en 2016. Lo mismo suele ocurrir con los partidos políticos de otros países. De ahí la importancia de mantener una educación y una cultura política elevada —o, al menos, media— para la ciudadanía y asegurar que los partidos se esfuercen para defender los valores democráticos, sin aliarse con líderes populistas que atraen votos pero se perfilan como autoritarios ni dar cabida a extremismos que arriesgan las instituciones y las transforman en armas políticas, como sucede en Venezuela.

Esta pandemia amenaza la vida, la salud, el trabajo, el sustento social, y pulveriza las economías. Pero en muchos países también se confinan derechos y libertades, que no regresarán fácilmente luego de la covid-19.

Hoy se habla mucho de todo lo que estamos aprendiendo y valorando durante la cuarentena, pero es necesario evitar que la realidad prosaica nos agarre con la guardia baja. Esta coyuntura tiene impacto en la ambición política de algunos grupos en detrimento de otros, y eso es peligrosamente contagioso. Bien es sabido que, lejos de proveer lecciones, la historia tiende a repetirse. ■

### REFERENCIAS

- FIL (2020): «Que la pandemia no sea un pretexto para el autoritarismo». Fundación Internacional para la Libertad. Abril. <https://fundacionfil.org/manifiesto-fil/>
- Levitsky, S. y Ziblatt, D. (2018): *Cómo mueren las democracias*. Barcelona: Ariel.

## CYRUS CLARK, JOHN LOUDON Y LOS ROSTROS DEL CAPITALISMO EN VENEZUELA

Robert Brandt: *La odisea de un aventurero: Cyrus Norman Clark alias Camaleón*.  
Editorial Dahbar, 2017.

Alejandro E. Cáceres: *Londres en Caracas y La Haya en Maracaibo*.  
Academia Nacional de la Historia y Fundación Bancaribe, 2019.

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



**Dos gerentes de los primeros tiempos de la industria petrolera retratan las vicisitudes del capitalismo en Venezuela, y dan pistas sobre quiénes, y en cuáles circunstancias, erigieron una de las industrias petroleras más importantes del mundo hasta hace relativamente poco.**

La historia del capitalismo puede escribirse desde distintas perspectivas. Tan amplia y compleja como los siete siglos que van de los primeros bancos florentinos a la Internet, si se adopta la perspectiva de la «mano visible de la gerencia». La historia empresarial muestra un elenco en el que entran personajes tan distintos, y a la vez tan parecidos, como Vasco de Gama y Elon Musk, James Watt y Bill Gates, Luis de Santángel y Carlos Slim, Madam C. J. Walker y Amartya Sen, los tecnócratas de las hipotecas *subprime* y los negreros del siglo XVII, los reyes africanos que vendían esclavos y los dictadores del Tercer Mundo que venden recursos naturales. Es una lista que podría prolongarse indefinidamente. En todos los casos, esas vidas ofrecen mucho que decir: cómo tomaron sus decisiones, de qué manera influyeron en su tiempo y en los subsiguientes, cómo respondieron a unas circunstancias y moldeaban otras. Este es uno de los enfoques más útiles, por sus aplicaciones prácticas, que pueden ofrecer los estudios históricos en este ámbito.

Dos personajes clave, aunque en realidad muy poco conocidos, de la industria petrolera en Venezuela hablan del capitalismo, el venezolano y el sistema mundo, por emplear la categoría del historiador estadounidense Immanuel Wallerstein. Henry Sanger Snow, alias Cyrus Norman Clark (1857-1944), y John Loudon (1906-1996), dos gerentes de la compañía Shell, desempeñaron papeles clave en la construcción de la Venezuela que se modernizó, integró como nunca al capitalismo y llegó a desarrollar uno propio entre las décadas de 1920 y 1980. Ambos estuvieron entre los que sentaron las bases de uno de los sectores históricamente más vanguardistas —podría decir-

se incluso «revolucionarios»— de la historia venezolana: el petrolero, o la gente del petróleo, como comenzó a llamarse a sí misma alrededor de 1980. Encarnaron de manera emblemática las dos primeras etapas de ese proceso y su estrecha relación con lo que ocurría en el mundo.

Dos libros aparecidos recientemente en Venezuela permiten aproximarse a su tiempo y a sus vidas. Son textos muy distintos en naturaleza e intención, pero se complementan para entender la historia de los primeros años de la industria petrolera venezolana. *La odisea de un aventurero: Cyrus Norman Clark alias Camaleón*, del periodista Robert Brandt, es un reportaje, que prescinde de las notas para que se deje leer con la avidez de una novela de detectives (aunque al final del libro se indican las fuentes). *Londres en Caracas y La Haya en Maracaibo*, de Alejandro E. Cáceres, es una monografía que llevó siete años de investigación, escrita en el marco de sus estudios para la maestría de Economía e Historia de la Universidad de Utrecht, con el aparato crítico y teórico requerido para convencer a los jurados del Premio de Historia Rafael María Baralt, que le otorgó la Academia Nacional de la Historia en 2018.

En el caso de Cyrus Clark hay más del personaje, debido a lo singular de su biografía y a la abundancia de datos que ofrece Brandt. Mientras que en el de Loudon hay más del momento histórico y de su obra; porque su vida, hasta donde se sabe, fue más convencional (bueno... tanto como puede serlo la de alguien que de Maracaibo salta a presidente de la Shell) y el objetivo de Cáceres era más amplio. Ambas figuras permiten delinear cómo se construyó el capitalismo moderno desde la era de

los extraordinarios —en lo bueno y en lo malo— *robber barons* hasta la de los ejecutivos de transnacionales, con títulos universitarios y planes de carrera. La historia de la Shell en Venezuela tuvo mucho de ambos, con consecuencias enormes para el país.

### La Gente del Petróleo, o el nacimiento de un tipo histórico

Cuando se dice que Venezuela se integró como nunca al sistema mundo capitalista gracias al petróleo, eso no significa que antes no lo haya estado, incluso en términos importantes. De hecho, si bien el petróleo logró una articulación inédita con los mercados y capitales mundiales, al menos desde la época de Cubagua, la historia venezolana desde el siglo XV ha estado vinculada a los grandes procesos del capitalismo de una forma de la que pocos tienen conciencia.

Si se dejan de lado las interpretaciones convencionales, en busca de los procesos de base, muy rápidamente queda claro que la Casa Médici, los Welser, la Compañía Holandesa de la Indias Occidentales, la Compañía de los Mares del Sur y la Royal Dutch Shell, o figuras como Henri Deterding y Nelson Rockefeller, son tanto y quizá más importantes para comprender el destino del país que los héroes de la Independencia, la larga ristra de caudillos y tiranos, o incluso los políticos del siglo XX. En cualquier caso, ni Guaicaipuro, ni Simón Bolívar, ni Juan Vicente Gómez ni Rómulo Betancourt (acaso el único con plena conciencia de ello), pueden ser plenamente entendidos sin ese sistema mundo en el que actuaron, al que se enfrentaron o trataron de adaptarse a él lo mejor posible.

Venezuela ha pasado por casi todos los modelos y etapas del capitalismo, al menos en las zonas «periféricas»: sistema colonial de compañías, segunda esclavitud, imperialismo, cepalismo, lo que se conoce como neoliberalismo, un ensayo socialista y ahora, según parece, retorno al capitalismo con todas las formas iliberales, los grandes barones provenientes del viejo orden y la opacidad que los ha caracterizado en los países excomunistas. Pero, a partir de la década de 1910, el capitalismo en Venezuela tiene un nombre: petróleo.

Según se vea es mucho o muy poco lo que se ha escrito sobre este tema. Si de los grandes aspectos económicos y políticos se puede hacer una lista de trabajos importantes, sobre el funcionamiento interno de la industria y sus personas, lo que en última instancia sirvió de base para todo lo demás, los textos pueden contarse con los dedos. Esa es la primera razón por la que los libros de Brandt y de Cáceres son importantes.

Se sabe de la «danza de las concesiones» y los negociados para modificar la Ley de Hidrocarburos de 1920. Está bastante clara la importancia de la Ley de 1943 o el hecho de que Venezuela era el segundo productor mundial, en una época en la que el petróleo tenía un valor estratégico esencial. Pero quiénes eran los que iban a la mesa a negociar con los funcionarios venezolanos, cómo se tendían los puentes con el gomecismo, de qué manera funcionaba el «imperialismo financiero», villano de todos los discursos nacionalistas... ¿Cómo hicieron esos villanos para convertir unas zonas completamente silvestres en la segunda productora mundial de petróleo y, en esencia, dejarle la industria de la que vivió hasta hace muy poco? ¿Quiénes eran? ¿Cuáles eran sus nombres, sus caras, sus motivaciones? ¿Cómo funcionaban esas compañías? ¿Cómo se conectaban con el contexto bastante más amplio donde funcionaban?

Brandt y Cáceres proporcionan algunas respuestas. El primero ofrece una especie de gran reportaje sobre el estafador, prófugo, impostor, empresario, diplomático, petrolero y espía estadounidense Henry Sanger Snow. Huyendo de la justicia encontró en Caracas la posibilidad de rehacer su vida con otra identidad. Fue un completo éxito. Si faltara un dato para demostrarlo, baste el hecho de que fue uno de los fundadores del Caracas Country Club. Esas conexiones lo hicieron muy útil para las petroleras, que lo contratan en los años veinte. Ello lo

pone en la primera línea de la fase inicial de la industria petrolera. Y si todo lo anterior fuera poco, el personaje, casado en segundas nupcias con una venezolana, resultó ser nada menos que tío político del historiador Manuel Caballero. Solo por esto, el cuento promete.

El texto de Cáceres, por su parte, se centra en el desarrollo organizacional de la Shell en Venezuela, y permite apreciar la naturaleza dual de la historia empresa-

## A partir de la década de 1910, el capitalismo en Venezuela tiene un nombre: petróleo

rial. Para la abrumadora mayoría de los historiadores, el desarrollo organizacional es un completo arcano y, además, con apariencia de muy aburrido. Mientras que, para los especialistas en lo organizacional, la historia suele ser algo de lo que no tienen idea, cuya utilidad en el mejor de los casos se les escapa y que, si por algo se caracteriza, es por fastidiosa. Pero estos trabajos muestran la utilidad y el interés de ambas cosas para ambos grupos.

Los dos libros relatan la historia petrolera en sus primeros treinta años. El salto de las aventuras y trapisondas de alias Cyrus Norman a la contratación de la consultora McKinsey en tiempos de Loudon es el mismo que va de las rancharías iniciales llenas de bares, prostitutas y pianolas —los primeros campamentos petroleros— a las organizadas urbanizaciones de casas simétricas, jardines con perfecto cuidado, clubes, escuelas y hospitales. Fue también el paso de un tipo de emprendedor, medio aventurero y medio visionario, medio pillo y medio héroe, al gerente moderno, que puede tener algunas de esas características, pero que en general es un profesional disciplinado, dirigido por rutinas muy institucionalizadas. Cyrus Clark tiene mucho de los *robber barons* de su época, incluso podría decirse que fue uno de ellos, aunque en una escala menor. Los gerentes de la Shell, como Barthold van Hasselt y John Loudon, llevaron vidas menos pintorescas, pero no menos importantes.

El *robber baron* suele ser un *self made man* que pasa por muchas cosas antes de triunfar (aunque no siempre tan extraordinarias como un escape a Sudamérica y un cambio de identidad). Mientras que van Hasselt y Loudon representan ese tipo de gerentes que solía provenir de familias de clase media (aunque van Hasselt y Loudon eran de clase alta) y había ido a un buen colegio y a la universidad para después, en

la turbulenta primera mitad del siglo XX, hacer una pasantía en el ejército y la guerra. En ocasiones se invertía el orden, y era tras sobrevivir a la guerra cuando terminaban la universidad (si van Hasselt y Loudon no conocieron la guerra, fue porque Holanda se mantuvo neutral en la Primera Guerra Mundial y durante la Segunda estuvieron en Venezuela). Con su baja militar y su título, los pasos siguientes del gerente eran casarse con

una buena muchacha (o, en todo caso, una conveniente) y entrar en los primeros escalafones de una gran empresa, por lo general en una de sus sucursales de las colonias o en otro sitio atrasado, y desde ahí ir ascendiendo. El ascenso, en los casos de van Hasselt y Loudon, fue a lo más alto.

Pero hay más. Si a la generación de Clark se debe que la industria se haya establecido, a la de Loudon se le debe, además de su crecimiento, modernización y adecentamiento, otra cosa muy importante: la formación de una tercera generación de petroleros, cuya mayoría sería venezolana. Producto en gran medida de la venezolanización que empezó a exigir el Estado a partir de 1960, esos venezolanos formados en la industria ocupaban la mayor parte de los cargos directivos a comienzos de los años setenta y después, con la nacionalización, asumieron su control. Fueron esos «hombres Shell» y «hombres Creole» de los que hablaba con menosprecio el antropólogo marxista Rodolfo Quintero, o la «Gente del Petróleo» como los bautizó Gustavo Coronel. Tal vez las acusaciones de Quintero sobre su americanización y transculturación tenían fundamento, pero los hechos han demostrado dos cosas: cuando se pusieron al mando convirtieron a PDVSA en una de las grandes petroleras del mundo y, a partir de 2003, cuando fueron despedidos de forma masiva por Hugo Chávez, la industria comenzó un declive hasta quedar prácticamente colapsada veinte años después.

### Un *robber baron*

Cyrus Clark representa a la primera generación, fundacional, de petroleros. Sin duda, la mayoría estaba integrada por gente honesta, que de ningún modo tuvo una vida fantástica como la suya. En ella se encontraban profesionales

# reseña

con experiencia en Estados Unidos, México y Trinidad, desde geólogos salidos de universidades estadounidenses hasta obreros trinitarios y mexicanos, y sirvientes chinos. No eran extraños los aventureros en busca de fortuna o que trataban de poner mar de por medio con la ley de su país, pero no puede decirse que constituían la mayoría. A eso se sumaba todo lo que la nueva industria podía contratar en Venezuela: braceros y porteadores, personas que tenían el extraño mérito de saber inglés (en un país donde los pocos que dominaban otro idioma hablaban francés), abogados y contables que supieran de las leyes locales y todo «müsü» que pudiera colaborar y contara con la credencial de ser blanco y europeo o estadounidense (criterio que se mantuvo hasta entrados los años cincuenta y explica en parte las leyes de venezolanización). Clark era de estos últimos.

Había llegado al país cuando nadie hablaba aún de petróleo. Hoy se sabe que si a algo se parece su viaje es al que hicieron sus connacionales y contemporáneos Butch Cassidy y Sundance Kid a Argentina, incluso con objetivos y métodos similares: escapar de la justicia, cambiar de identidad y hacerse pasar por empresarios honrados... para volver a las andadas tan pronto como fuera posible. La diferencia está en que a Clark las cosas le salieron bien, más allá de que es necesario admitir que sus líos, en Estados Unidos o en Venezuela, nunca llegaron tan lejos como los de Cassidy y Kid. Lo que le ocurrió es en realidad una metáfora del destino de todo el país en aquella época: cuando las cosas mejoraban muy poco a poco, cuando en realidad nadie apostaba a un cambio esencial en la vida (en todo caso, no para bien), cuando las expectativas eran, en el mejor de los casos, cautelosas, apareció el petróleo y a todos les cambió la vida para siempre.

No tiene sentido volver a narrar lo que Brandt ya contó muy bien. Basta con recordar algunos trazos: Snow era un prominente hombre de negocios de Nueva York que en 1908 se ve involucrado en el desfalco de una empresa en la que era tesorero. No era un *self made man*, sino hijo de una familia de clase alta, con estudios universitarios, al que hasta la víspera todos tenían por respetable. Un *socialité*, benefactor de instituciones educativas, miembro de exclusivos clubs. Pero sus negocios no iban tan bien como podrían hacer suponer sus gastos. Eso tal vez lo impulsó a

actos cada vez más audaces, hasta que se le escaparon de las manos. Puesto al descubierto, un día desapareció, y para siempre, de la vista de la policía, los acreedores y, oficialmente, su familia.

El siguiente acto del drama es el de un hombre de negocios llamado Cyrus Norman Clark que está en Caracas en busca de oportunidades. Piensa en una concesión para dragar la Barra de Maracaibo, después representa a otra empresa para conseguir una concesión de hierro y, aunque no tiene éxito en ningún proyecto, hace amistad con todo el mundo, sabe meterse en el bolsillo al aún pequeño círculo de empresarios estadounidenses, comenzando por William H. Phelps, y sobre todo empieza a descifrar a los hombres de Estado venezolanos, sus modos, el gusto creciente por el whisky. Al mismo tiempo, sus contactos en Estados Unidos parecen ser impresionantes.

Nadie sabe realmente quién es Clark, lo que no es raro en una época anterior a internet, y a nadie parece importarle. Ser müsü y tener modales abre muchas puertas en Venezuela, y la colonia estadounidense que se reúne en torno a Phelps es en principio muy solidaria entre sí. Por eso todos, en Caracas y en Washington, rompen lanzas por él para que en 1912 sea nombrado vicecónsul de Estados Unidos en La Guaira. Es el despegue. A partir de ese momento su estrella no deja de crecer, entre intri-

## Cuando las expectativas eran, en el mejor de los casos, cautelosas, apareció el petróleo y a todos les cambió la vida para siempre

gas para derribar a sus rivales en el mundo diplomático, como el pobre cónsul que comienza a sospechar que algo no cuadra en el personaje, y urdir negociados palaciegos.

Quien se ha acostumbrado a vivir con una doble identidad sabe desenvolverse bien entre todos. Durante la Gran Guerra espía a los alemanes de Caracas, mientras escribe a favor de la política neutral del Benemérito en la prensa. Se mete en la política interna: apoya a Juan Pablo Peñalosa en sus conspiraciones contra Gómez, e incluso lo ayuda a huir de Venezuela cuando todo zozobra, y al mismo tiempo se las arregla para hacerse amigo de prominentes gomecistas. Incluso se ve involucrado en otro crimen, el asesinato del administrador de La Guaira Harbor Corp., la compañía inglesa que maneja el puerto. No porque lo haya pla-

neado o participado en él, sino porque el homicida, un joven subalterno, Benjamin George Pengelly, era muy amigo suyo, y emplea todos sus contactos para sacarlo de Venezuela antes de que lo capturaran las autoridades. Clark tenía motivos para sentir empatía por alguien al que habían descubierto en un desfalco y fue repentinamente presa de la desesperación... De cada uno de estos trances sale bien librado. Una y otra vez las sospechas giran alrededor de otros, las autoridades no lo consideran en sus investigaciones, todos le entregan su confianza; como un gato, sabe caer parado.

Esa vida que estaba más o menos establecida —diplomático de rango menor, pero con muchos contactos— va a sufrir, como las del resto de quienes están entonces en Venezuela, un viraje colosal cuando irrumpe el petróleo. En Caracas había por los días de la Gran Guerra una oficina de la Standard Oil, aunque el camino para conseguir sus primeras concesiones duraría casi una década. Estaba dirigida por Rudolf Döhl, de quien Clark se hace tan amigo que termina viviendo en una habitación en su casa, lo que en su papel de espía y falsario profesional no le impidió acusarlo arteramente de germanófilo durante la Primera Guerra Mundial. Aquel fue el primer acercamiento. El definitivo vino cuando, en 1918, entró a trabajar en la Caribbean Petroleum Company, la empresa que en 1914 había comenzado

a explotar el yacimiento del Zumaque, lo que se considera el inicio de la historia moderna del petróleo en Venezuela. Aquella empresa era controlada por la Shell, a pesar de tener su sede en Estados Unidos.

Cuando Washington empezó a preocuparse porque los ingleses estaban controlando el petróleo venezolano, Clark emplea la confianza que le tenían los funcionarios diplomáticos estadounidenses, y miente una vez más para convencerlos de que eso no era así, con tecnicismos referentes al registro de la compañía. Es probablemente la primera de sus misiones como relacionista público, cuando la palabra aún no existía, de la Shell en Caracas. En efecto, Clark no parece saber mucho de yacimientos o refinación, pero muy pronto aporta algo clave: su don de gente, sus modales

# reseña

de *socialité*, su capacidad para leer a los hombres, su tolerancia a los negociados y los ilícitos. Si la Shell se convierte en la pionera de las relaciones públicas en Venezuela al establecer, como informa Alejandro E. Cáceres en *Londres en Caracas...*, una oficina de relaciones públicas en 1935, la experiencia exitosa de Clark debió servirle de referencia.

Lewis Proctor, gerente de la Caribbean, era un hombre eficiente; pero, como muchos de aquellos musiúes, sin mayor capacidad para tratar con los venezolanos. Solían sacarlo de sus casillas, y le hacían decir cosas ofensivas. Ahí era donde entraba Clark. Gran desfacedor de entuertos, sabía cómo hacer las paces con la gente, incluso ganarse su amistad. Pronto esa política de acercamiento se hizo sistemática y, con los años, sería una de las grandes líneas de acción de las petroleras.

Por aquella época la Standard envía a otro gerente a Caracas, Addison McKay, con el objetivo expreso de romper el monopolio de la Shell. Es también un relacionista público nato. De hecho, es casi seguro que por eso lo habían enviado a Venezuela. Gómez está muy contento con la Shell y no parecía interesado en permitir que las empresas estadounidenses obtuvieran concesiones. Hoy se sabe que fue un juego taimado del gato y el ratón, pensado para sacar las mejores ventajas y poner a los musiúes a competir entre ellos, pero en su momento aquello preocupó mucho a la Standard. La misión de McKay era hacer lo que hiciera falta para conseguir una concesión; lo que hiciera falta, en todo el sentido de la palabra.

Clark aparece de nuevo en la escena. Tal vez con cierta deslealtad hacia la Shell (aunque solo a dos cosas pareció ser leal en su vida: a su familia en Estados Unidos y a la Shell), se hizo muy amigo de McKay. Ambos comenzaron a organizar unas cenas dominicales a las que asistían petroleros, funcionarios, gente con conexiones. Pronto se convirtieron en una instancia para hacer negocios entre buenos platos, vinos y bastante whisky (lo del whisky era algo que a ambos les llamó la atención, pero que supieron aprovechar). En ese corro dominical pronto se hace *habitué* Rafael Requena, arqueólogo aficionado y de ideas fantásticas (creía que la Atlántida estaba por el Lago de Valencia), pero médico de confianza de Gómez y una de las vías más expeditas para acceder al dictador.

Para 1922 los convites de Clark y McKay habían dado resultado. Ese año ambos se hacen socios de Gómez en una

empresa (en realidad de un primo de Rafael Requena), McKay finalmente consiguió unas concesiones para Standard Oil y llegó a tal cercanía con el Benemérito que el general le envió el borrador de la reforma de la Ley de Hidrocarburos. Este episodio de la ley para regular a empresas como Shell y Standard hasta hoy se considera emblemático de las relaciones entre imperialismo y corrupción. Ante las molestias de las compañías por la Ley de Hidrocarburos de 1920, personajes como Clark y McKay lograron no solo la reforma de casi todo lo que pedían, sino también la salida del gobierno de Gumerindo Torres, impulsor de la nueva legislación. Según se cuenta, Gómez dijo que —como lo venezolanos no sabían de petróleo— redactaran la ley quienes sí conocían el asunto.

Existen pruebas documentales de que los manejos de relaciones públicas de McKay fueron bastante más allá de las cenas, como hubieran podido testimoniar muchos funcionarios a quienes les cambió la fortuna de forma casi milagrosa; aunque no todo puede atribuirse a ellas, algún papel tuvieron. La misma familia de Clark en Estados Unidos, con la que mantuvo contacto y le enviaba dinero, también percibió cómo mejoraban las finanzas de su patriarca prófugo. Ahora bien, por terrible que haya sido la corrupción en todo esto, aún no era peor que lo ocurrido durante la «danza de las concesiones»; especialmente la famosa Concesión Valladares, llamada así por Rafael Max Valladares, abogado de segunda línea del bufete del que era cliente la New York and Bermúdez Company, dueña de la Caribbean antes de su venta a la Shell. Si la Caribbean tenía grandes concesiones fue por la manera sorprendente como las obtuvo aquel joven abogado y, casi inmediatamente, se las vendió a la New York and Bermúdez. Tampoco era muy distinto de lo que hacían los *robber barons* dondequiera que se les dejara, con políticos estadounidenses, reyes africanos, nobles rusos, marajás... De hecho, la General Asphalt, dueña a su vez de la New York and Bermúdez, tenía ya fama de corrupta en Estados Unidos.

Lo que estaba ocurriendo en Venezuela no era, pues, excepcional. Pero ayudó a desprestigiar bastante a las petroleras en su primera etapa. Era la alianza entre imperialistas y caudillos descrita en el Plan de Barraquilla, y enseñada a generaciones de venezolanos en el liceo y la universidad cuando estudiaron el gomecismo. Aquellos jóvenes revolucio-

narios que, en su exilio de Barraquilla, se desvelaban buscando una forma de acabar con todo aquello entendieron rápidamente el gran potencial que traía el petróleo para modernizar el país. El aún marxista Raúl Leoni, con la capacidad para hacer análisis descarnados de la realidad que lo caracterizaba, lo dijo entonces: esas petroleras están cambiando al país. Había que ver cómo aprovechar ese cambio para bien. Pronto la industria y el Estado venezolano darían ese cambio; en realidad, un cambio asombroso por lo rápido, si se considera desde dónde se partió. Es acá donde entra la monografía de Cáceres.

## Relacionistas públicos, consultores e informáticos

En 1931 Clark se retiró de la Caribbean Petroleum con una pensión de 125 dólares mensuales, y una vida más holgada de lo que ese sueldo implicaba. Alegaba haber reunido con sus ahorros un fondo de 25.000 dólares que manejaba diversas inversiones. Es recomendable creerle eso como, después de conocerlo, se creería cualquier otra cosa salida de su boca. En 1932 se casó con Carmen Luisa Caballero, treinta años menor que él. Para ese momento había muerto la esposa que dejó en Estados Unidos. En una excepcional prueba de lealtad, su alter ego no se casó en Caracas hasta que la persona real enviudó. Tal vez haya tenido esa y otras relaciones, pero esperó hasta que la esposa del desvanecido Henry Sanger Snow muriera para contraer nuevas nupcias.

En 1935, dice Cáceres en su libro, la Caribbean Petroleum abrió una oficina de relaciones públicas y un poco antes, en 1930, Loudon llegó a Maracaibo para trabajar en la Caribbean. No existen noticias de un encuentro entre Loudon y Clark, pero es muy probable que ocurriera. En cualquier caso, el nuevo, talentoso y muy ambicioso ejecutivo debió estar muy al tanto de las acciones del legendario hombre de los «viejos tiempos», con tan buenos contactos en el alto gobierno. Lo de Loudon y la oficina de relaciones públicas marcaba un paso de testigo.

Cabe imaginar a los nuevos relacionistas públicos revisando la agenda de contactos de Clark, oyendo sus consejos sobre los venezolanos, organizando cenas a las que se le invitaba como anzuelo para atraer a otras figuras, pero diseñando un plan de acción muy distinto. Con el tiempo, la Shell contratará a dos venezolanos raigales para atender este asunto: José

# reseña

Antonio Giacopini Zárraga (1915-2005) y, años más tarde, Guillermo Morón. Ambos serán punteros en el proceso de venezolanización de las petroleras, así como una prueba del paso a la modernización y la profesionalización que se opera entonces en todos los ámbitos de Venezuela. En 1956 Giacopini Zárraga estuvo entre los fundadores de la Asociación Venezolana de Relacionistas Públicos.

Pronto las circunstancias les mostraron a Loudon y a van Hasselt, su jefe inmediato, que estaban siguiendo el camino correcto. Después de la muerte de Juan Vicente Gómez en 1935, sus herederos dan pasos veloces hacia la institucionalización y la democratización. Hay un gran esfuerzo para adecentar la administración pública y mantener relaciones más equitativas con las compañías petroleras. De hecho, la oposición de izquierda, que empieza a actuar libremente, difunde sus acusaciones de imperialismo, en gran medida fundamentadas, y se extiende una ola nacionalista que tiene en la mira a las petroleras. Algunos comienzan a hablar de nacionalización, cuando México la estaba haciendo, e incluso en 1938 se promulga una nueva Ley de Hidrocarburos, menos favorable a las compañías.

Para 1943 el gobierno de Isaías Medina Angarita promulga una ley con la que se intenta poner orden en la maraña de concesiones que durante casi medio siglo se habían otorgado, unas más opacas que las otras, y quién sabe en medio de cuántas coimas y botellas de whisky. Por supuesto, no es una negociación fácil porque está en juego algo enorme. Venezuela es el segundo productor y el primer exportador mundial de petróleo. Y por si fuera poco, estaba en marcha la Segunda Guerra Mundial, con todo lo que eso significaba respecto del valor estratégico del hidrocarburo.

Las relaciones públicas se recondujeron hacia lo que hoy se denomina «responsabilidad social corporativa», mediante fundaciones que daban becas, apoyaban a las artes, editaban a autores de prestigio venezolanos, impulsaban el deporte, como lo expone Alejandro Cáceres. Pero, en su conjunto, las empresas tuvieron que ajustarse a las nuevas circunstancias. Durante las negociaciones previas a la Ley de Hidrocarburos de 1943, el encargado por parte de la Shell fue Barthold van Hasselt, gerente general de la Caribbean. Su segundo para entonces era Loudon. La relevancia de lo que hicieron y seguirían haciendo en los próximos años queda marcada por

un hecho notable: de Venezuela saltan a presidentes de la Shell (van Hasselt de 1949 a 1951 y Loudon de 1952 a 1965). Se habla mucho de la importancia de la industria petrolera venezolana, pero si se pidiera un solo dato para ilustrarlo, bastaría este.

Como señala Cáceres, la operación en el país era la más grande que tenía la empresa en el mundo: cuarenta por ciento de lo que producía entonces. Por lo tanto, quien dirigiera las actividades de Shell en Venezuela manejaba, por decirlo de algún modo, la mitad de las operaciones globales de la empresa. No es de extrañar, entonces, que se recreara en el país la estructura que tenía globalmente. Si tenía dos sedes principales, una en La Haya y otra en Londres, la sucursal venezolana se dividiría entre Maracaibo y Caracas. Maracaibo se encargaría de la refinación y los aspectos técnicos del negocio, por lo que reportaría a La Haya, encargada mundialmente de esos aspectos. Caracas se ocuparía de las grandes decisiones administrativas y políticas, el transporte y el mercadeo, por lo que reportaría a Londres, que tenía esas competencias en el ámbito global. Para 1943 la Shell operaba a través de once compañías diferentes, desde las famosas Caribbean Petroleum, la principal, Venezuela Oil Concessions y Colon Development, hasta otras de servicios, suministros y comercialización. Cada una, a su modo, se entendía con La Haya o con Londres. El reto de van Hasselt y de Loudon era racionalizar todo aquello.

El estudio de Cáceres hace un recorrido desde la reorganización de la legendaria Caribbean Petroleum en 1945, hasta la integración de todas las compañías locales en la Compañía Shell de Venezuela en 1953, y su reorganización en 1956, tal vez la obra más grande de Loudon y el hecho final que lo catapultó a presidente. Para reorganizar a la empresa se contrata a la firma de consultoría McKinsey & Co., de Cleveland. Aún no tenía el alcance global que adquiriría después, por lo que esta experiencia puede considerarse también para ella una plataforma. En Venezuela se ensayaron muchas cosas que después se llevarían a otros lugares. La nueva estructura de la Shell, la creación de un departamento de Planificación a largo plazo y otro de Organización y Control, la combinación de los departamentos de Relaciones Públicas y Mercadeo, la adquisición de una IBM 650 (¡que entonces costaba la bicoca de 400.000 dólares!), todo eso revela que Venezuela

se encontraba a la vanguardia del capitalismo del momento. Que para figuras globales como Loudon o la consultora McKinsey haya sido una pista de despegue de sus carreras y ensayo para sus técnicas, procesos y criterios, es algo que se repetirá en diversos ámbitos venezolanos. Si en algún lugar el capitalismo parecía despegar era en Venezuela.

Podría decirse que aquel no era aún un capitalismo propio, que la relación era de dependencia, incluso imperialista, que aún había convivencia con dictadores, que en última instancia la operación estaba en manos de musúes, que las ganancias básicamente no se reinvertían, al menos no en la cantidad deseada. Pero ese período de administración por musúes fue en realidad el de mayor crecimiento e inversión de la historia de Venezuela.

La siembra —sí, otra vez el retintín de «la siembra del petróleo»— también se hacía en algo muy importante: transferencia de conocimientos y prácticas. En la superación de la era de los *robber barons*, la nueva generación de gerentes —relacionistas, consultores e técnicos capaces de descifrar el funcionamiento de las paquidérmicas, pero entonces futuristas IBM— muy pronto comenzó a incorporar a venezolanos. Esos «hombres Shell» y «hombres Creole», la gente del petróleo, que en dos décadas será capaz de volver todo aquello algo nacional, tuvo, incluso puede seguir teniendo, en sus manos la oportunidad de crear un país más próspero.

Tenían razón Leoni y sus compañeros de Barranquilla: por mucho que espantaran, Clark, Requena y su grupo abrían un camino para la modernidad. Era asunto de adecentarlo y racionalizarlo. Quienes conocieron, al menos de referencia, la PDVSA anterior a 1999, la asociaban con profesionalismo, eficiencia, modernidad. Se le criticaba que era un «Estado dentro del Estado». Pero historias como las de Clark y la Ley de Hidrocarburos de 1922 habían quedado atrás, se creía, definitivamente. Eso fue así, en gran medida, por las reformas que desde la década de 1930 comienzan a implementarse, tanto por los retos que el nuevo Estado imponía como por la dinámica de la empresa.

Estos dos personajes y sus tiempos permiten apreciar, en términos concretos, la historia del petróleo venezolano: cómo, ya vistas en sentido amplio, son de complejas y contrastantes las historias del capitalismo, cuáles son los rostros de quienes lo han construido hasta hoy. ■

# PERSPECTIVAS SOBRE LA CONCIENCIA EN LOS DIÁLOGOS PARKS-MANZOTTI

José Malavé

(TRADUCCIÓN-EDICIÓN)

*No se sabe qué es la conciencia. A pesar de lo cual, o precisamente por ello, la discusión sobre su naturaleza es un encarnizado campo de batalla para filósofos y científicos. Sigue dominando la visión tradicional —internalista y, a veces sin quererlo, dualista— no obstante sus debilidades, inconsistencias y callejones sin salida.*

DESPUÉS de varios años de conversaciones casi diarias, Tim Parks (escritor y traductor, egresado de Cambridge y Harvard, profesor de la Universidad Libre de Lengua y Comunicación de Milán) le sugirió a Riccardo Manzotti (filósofo, psicólogo y experto en inteligencia artificial, egresado de la Universidad de Génova, profesor de la Universidad Libre de Lengua y Comunicación de Milán) publicar una serie de diálogos acerca de los diversos enfoques sobre la conciencia y sus implicaciones sociales, «pues lo que pensamos acerca de... quiénes y qué somos influye inevitablemente en el modo de relacionarnos unos con otros y con el mundo». *The New York Review of Books* publicó quince diálogos entre el 21 de noviembre de 2016 y el 29 de enero de 2018.

Estos apuntes tomados de los diálogos intentan recoger las ideas expuestas, sin el formato de diálogo ni identificar actores. Basta con recordar que Parks llevaba el hilo de la discusión con sus preguntas (incluidas provocaciones y recapitulaciones) y Manzotti contrastaba sus ideas con la visión estándar sobre la conciencia. El texto que sigue puede considerarse una traducción «libre» (para evitar comillas, paráfrasis y circunloquios), reordenada (con sub-

títulos para temas clave) y resumida (sacrificando magníficos ejercicios retóricos, por razones de espacio) de los quince diálogos. Esta es una «versión no autorizada», cuya única justificación es facilitar el acceso del público hispanohablante a estas ideas de un modo simplificado (usando el lenguaje más sencillo posible, una meta no siempre alcanzada debido a la complejidad intrínseca del tema).

### ¿Qué suele entenderse por conciencia?

El significado esencial, ampliamente compartido, de la conciencia es sentir algo, tener un sentimiento, una experiencia. Sentir un dolor es una experiencia; por eso indigna que lastimen a los animales: sienten lo que les ocurre. Ese sentir caracteriza la existencia.

Pero, a ciencia cierta, no se sabe qué es la conciencia. Si se sabe que el modo humano de experimentar la realidad no se ajusta a la descripción científica del mundo físico. Si nadie supiera que los seres humanos sienten cosas, sería imposible deducirlo del conocimiento disponible sobre neurofisiología. Nada en el comportamiento de las neuronas las diferencia de otras células. Se dedican a producir flujos de iones

—tales como sodio, potasio, cloruro y calcio— y liberar neurotransmisores, lo cual en nada se parece a ver un color azul en el cielo matutino.

Podría definirse positivamente la conciencia como un objeto o un proceso físico, para evitar hablar de espíritus y almas (lo cual implica admitir una derrota, al menos para un científico). Pero, cuando se acerca a la conciencia, la gente tiende a tratarla como un caso especial. Más de uno usa la palabra «mental». Ahora bien, mental no es tan diferente de espiritual. El filósofo Sidney Shoemaker advirtió que la categoría «mental» era una especie de basurero ontológico, cuya función era recoger todo lo inexplicable. Su uso implica un dualismo discreto: no se dice la palabra espíritu, pero el mundo sigue dividido en dos.

Cuando la gente habla de vida mental está pensando en eso que hace especiales, diferentes, a los seres humanos: pensamientos, elucubraciones. Ciertamente, es una idea reconfortante. Pero no existe justificación científica para esa creencia, que quizá sea una manifestación del complejo descrito por Freud como narcisismo. Cuando no se puede explicar algo es conveniente decir: «eso significa que el ser

José Malavé, editor de *Debates IESA*.

humano es especial, no es como el resto del mundo natural».

La ciencia parte del supuesto de que la naturaleza es una sola y todos los fenómenos deben obedecer las mismas leyes. Por lo tanto, la experiencia del mundo —o sea, la conciencia— debe ser un fenómeno natural que, como cualquier otro, es físico, hecho de materia y energía.

El cerebro humano promedio pesa algo menos de kilo y medio, y tiene un volumen de 1.250 centímetros cúbicos. A pesar de la complejidad de su arquitectura, con sus 85 millardos de neuronas, lo que ocurre en ese pequeño espacio ha sido bastante bien documentado. Se sabe cuáles facultades resultan discapacitadas al dañar cada parte del cerebro, cuál actividad neuronal correlaciona, más o menos, con cuál conducta. Sin embargo, todos estos hallazgos no han permitido explicar la conciencia, o siquiera establecer dónde exactamente «ocurre».

Los científicos y filósofos han intentado salir de este callejón sin salida, de diversas maneras. Algunos, como el filósofo Galen Strawson, han concluido que, como la conciencia es real y la neurociencia no la ha explicado, hay cosas fundamentales del mundo físico que se desconocen. Otros, como el neurocientífico y psiquiatra Giulio Tononi, suponen que la conciencia debe «emanar» de los procesos neuronales que ocurren en el cerebro, aunque no parecen tener una prueba concluyente. Otros más, como el filósofo y científico cognoscitivo Daniel Dennett, niegan que exista la conciencia e insisten en que la individualidad integrada es una ilusión. Muchos puntos de Dennett tienen sentido. Pero declarar que la discusión sobre la conciencia revela una confusión conceptual no ayuda a entender la naturaleza de la experiencia consciente.

Un grupo de científicos y pensadores, convencidos de que el problema de la conciencia no se resolverá estudiando el cerebro, ha comenzado a buscar fuera de la cabeza. Esta idea no es nueva. Para Aristóteles el alma era *idéntica*, aunque sea brevemente, a los objetos de la experiencia: el alma es «de algún modo todas las cosas existentes; y el conocimiento es de algún modo lo conocible, y la sensación es de algún modo lo sensible». Según Aristóteles, el alma es más material que espiritual. Cuando ves una manzana, tu conciencia y la manzana están hechas de la misma sustancia, que denominó «forma» de la manzana, «aunque sea brevemente».

Más recientemente, los conductistas, B. F. Skinner en particular, argumentaron contra la conciencia como algo interno y contra los recuerdos como cosas almacenadas en la cabeza. Como Dennett posteriormente, restaron importancia a la conciencia y se concentraron en las manifestaciones conductuales. Esencialmente, estaban reaccionando contra nociones tales como «introspección», «vida mental interna» y otros remanentes del idealismo alemán, incluidas varias formas científicas de espiritualismo. Ahora bien, al concentrarse exclusivamente en la conducta observable, arrojaron al bebé con la bañera, y negaron completamente la conciencia.

En la segunda mitad del siglo XX un grupo de pensadores, notablemente el psicólogo James J. Gibson, comenzó a ocuparse de la interacción del cuerpo con el ambiente. En lugar de una re-

### Si nadie supiera que los seres humanos sienten cosas, sería imposible deducirlo del conocimiento disponible sobre neurofisiología

presentación del mundo en la cabeza, como si fuera una película proyectada internamente, la percepción fue concebida como una actividad. Este grupo no estaba negando la conciencia, como los conductistas. Hablaban de la experiencia como un compromiso con lo que ofrece el mundo.

Hay muchas versiones de esta idea y abundan nombres imaginativos: percepción ecológica, cognición encarnada, externalismo, enactivismo, mente extendida. Gibson introdujo la noción de prestación: todo objeto externo ofrece o «presta» al cuerpo oportunidades para la acción. Pomos, peldaños, bicicletas, teclados son casos obvios de acoplamiento entre el cuerpo y los objetos externos. Las prestaciones no tenían que estar representadas en el cerebro, pues estaban presentes en el encuentro de cuerpo y objeto. Ahora bien, estos ejemplos se refieren a artefactos, cosas hechas para que se ajusten al cuerpo. Muchas cosas —montañas distantes, nubes en el cielo— con las cuales nadie tiene *interacción* igualmente se experimentan. Pero el mayor problema de este enfoque es que la idea de acción es mental. Las acciones son eventos que ocurren porque los sujetos los usan para alcanzar metas. Por lo tanto, si la acción *depende* de la conciencia, no puede usarse para explicar la conciencia.

La intuición inicial de que la conciencia *requiere* el mundo exterior experimentado cada día —la mente no está simplemente encerrada dentro del cráneo— es poderosa y persuasiva; de allí que, después de Gibson, haya habido muchas personas deseosas de resolver los problemas que enfrentó este enfoque. En un artículo sobre las ciencias de la conducta y el cerebro publicado en 2001, J. Kevin O'Regan y Alva Noë ofrecieron una nueva versión llamada *enactivismo*.

Para empezar abandonaron la idea de que la percepción consistía en una representación del mundo externo, creada en el cerebro por las neuronas. Ver es una forma de acción física: los ojos están siempre en movimiento, aun cuando el objeto parezca estar quieto. Además, la piel no es una especie de umbral o barrera; hay una continuidad física, causal, entre lo ocurrido en el ce-

rebro y lo acontecido en el mundo. Al ver, los fotones llegan a través del aire hasta la retina; al oír, las ondas acústicas agitan el tímpano; y al agarrar una herramienta, esta se vuelve una extensión de la experiencia. El conjuro cartesiano que mantenía sujeto y objeto separados —reconstituido por los neurocientíficos como separación de cerebro y mundo— parecía a punto de desvanecerse. Pero seguían sin explicar la conciencia.

O'Regan y Noë descartaron el término prestación —daba a entender que el objeto era diseñado para incorporarlo a la acción humana— y hablaron de «contingencia sensoriomotriz». Pero esto no resuelve el problema fundamental: si la conciencia está constituida por acciones, cada experiencia requiere una acción correspondiente y, en muchos casos, esto no funciona. Un ejemplo es lamer un helado de fresa y otro de chocolate. El problema es que la lengua ejecuta una acción, no importa cuál helado se derrita en ella, y las propiedades de la experiencia —si sabe a chocolate o a fresa— son diferentes.

Cada acción altera las conexiones y trayectorias neuronales, de modo tal que se reconoce cuándo se ha hecho algo, tocado una superficie, saboreado un helado. El problema es que las supuestas bases de la conciencia —neuronas o acciones— forman parte de los muchos elementos que contribuyen

a producirla o afinarla. Las neuronas cumplen una función; si se dañan, se altera la conciencia. Las acciones conforman la conciencia. La cultura y la sociedad moldean la conciencia. Pero ninguna de estas cosas es en sí la conciencia.

Otro problema para los enactivistas se presenta con el sueño: una experiencia sin acción. Cuando sueña, la gente está, por lo general, inmóvil. Para explicar este caso especial, algunos enactivistas han distinguido entre acciones *potenciales* —disposiciones a actuar— y acciones reales o *ejecutadas*. Cuando experimentas pero no actúas, estás *actuando potencialmente*. El problema es que esta solución crea algo separado del mundo físico: un borroso estrato de acciones hipotéticas que esperan nacer.

Al parecer se vuelve a la separación entre mental y físico. Para empeorar las cosas, Noë habla de «posesión de *conocimiento* sensoriomotor» en lugar de, simplemente, interacción con el ambiente. Esto implica reubicar la conciencia en una especie de ámbito abstracto —conocimiento— que luce como un repertorio *mental* de representaciones almacenadas. No importa si son representaciones de acciones, siguen siendo representaciones en lugar de objetos; es decir, diferentes de la realidad física.

### El conmutador metafísico: una herramienta conceptual

El conmutador metafísico es una herramienta para identificar enfoques y ver hacia dónde conducen. Imagine un conmutador con solo dos interruptores. Cada vez que se acciona uno se abre una trayectoria que orienta el debate en una dirección. El primero determina si sujeto y objeto se consideran *separados* o no; y el segundo, si el sujeto se supone *físico* o no. Por lo tanto hay cuatro trayectorias disponibles.

Con el primer interruptor en «separados» hay que accionar el segundo. Suponer que el sujeto no es físico conduce al sujeto inmaterial o espiritual de Descartes. En este modelo existen almas inmateriales, separadas de los objetos físicos e incluso de sus cuerpos. Esta solución ha ocupado un espacio enorme en la historia moderna y muchas religiones la respaldan; pero es científicamente inaceptable. Por lo tanto, no se le prestará mayor atención. No hay almas volando hacia el cielo, liberadas de sus prisiones materiales.

La cosa no resulta más fácil si el segundo interruptor se coloca en «físico». Este es el terreno de la ciencia moderna desde Galileo. Los neurocientíficos con-

temporáneos colocan al sujeto en un lugar predeterminado del mundo físico —el cerebro— y convierten la conciencia en un proceso neuronal, ajeno al mundo físico. Pero los hallazgos disponibles muestran que las propiedades de las neuronas en nada se parecen a las propiedades de la mente, a las experiencias.

Poner el interruptor en «físico» no requiere, necesariamente, ubicar el sujeto en el cerebro. Algunos filósofos y científicos —Francisco Varela, Maurice Merleau-Ponty y Rodney Brooks, por ejemplo— toman todo el cuerpo y sus

### Un grupo de científicos y pensadores, convencidos de que el problema de la conciencia no se resolverá estudiando el cerebro, ha comenzado a buscar fuera de la cabeza

acciones como base para la mente; pero, al menos en lo referido a la conciencia, no han tenido mayor éxito que quienes la ubican en el cerebro. Se pueden observar músculos, células sanguíneas y terminaciones nerviosas tanto como se quiera, sin hallar algo que se asemeje a la conciencia.

Es hora de colocar el primer interruptor en la posición de sujeto y objeto «no separados». Esto parece hacer el enactivismo. Pero los enactivistas juegan con el interruptor sin colocarlo de una vez en «no separados». Ven que la conciencia no puede ser reducida a una propiedad del cerebro y comienzan a mirar hacia afuera. Pero ponen el foco en las transacciones con el objeto y concluyen que la conciencia es un producto de las acciones ejecutadas. Al final, el objeto permanece tercamente separado del sujeto y las acciones —movimientos oculares, tactos o mordiscos— no son mejores que la actividad neuronal para dar cuenta de la experiencia.

¿Qué pasa si se mantiene este interruptor en sujeto y objeto «no separados», y se coloca el segundo en sujeto «no físico»? Este es el territorio de Berkeley y Leibniz a finales del siglo XVII y comienzos del XVIII: sujeto y objeto eran idénticos, pero se encontraban en un mundo no físico. Serían idénticos como Bruno Díaz y Batman: Bruno Díaz es Batman. Para el idealismo —como se llama este enfoque— el objeto de la percepción es una alteración de una parte del sujeto que experimenta representaciones mentales o ideas que no son físicas. Todo es idea. Esta posición ha sido revivida por tecnoentusiastas como Elon Musk, quien se pregunta si vive en una gigantesca simulación de computadora que fabrica los objetos ilusorios de los cuales está hecha la realidad. Estas

ideas son intrigantes pero científicamente imposibles, pues dependen de una no-sustancia que nadie puede verificar. Ni siquiera se puede probar que están equivocadas.

Ahora queda solamente una dirección: el primer interruptor en «no separados» y el segundo en «físico». Considere una situación ordinaria: una persona mira una manzana. ¿Qué es la experiencia? ¿Será la actividad de las neuronas? Nadie experimenta neuronas, uno experimenta manzanas. ¿Será alguna acción con respecto a la man-

zana? Ningún robot, por ser capaz de repetir mis movimientos, tendrá mis experiencias. ¿Será una amalgama de todo lo ocurrido (procesos neuronales, retina, nervio óptico, moléculas de manzana, átomos en las moléculas, electrones en los átomos)? Nadie experimenta retinas o fotones. Todos los elementos del proceso son necesarios, pero no son *eso*.

¿Y si la experiencia fuera la *manzana*? Después de todo, la manzana es lo único que tiene las propiedades de una experiencia de manzana: redonda, roja, brillante. Nada contradice aquí los hallazgos de la ciencia. Pero requiere un cambio conceptual enorme: no existe un mundo mental interno que refleja el mundo exterior: la experiencia está en el mundo exterior, no está separada del objeto físico, *es el objeto*.

El cuerpo ofrece las condiciones físicas —ojos, nervio óptico, neuronas y demás— que permiten al mundo aparecer como objeto percibido. La manzana experimentada es una selección, o subconjunto, de las muchas otras cosas que ocurren ahí fuera en el mundo; es la selección que el cuerpo permite. La manzana es relativa a un cuerpo. Pero la mayoría de los humanos, como tiene un equipamiento perceptivo similar, tiende a coincidir en forma y color hasta cierto punto, según la agudeza visual, la posición... Otros animales u otros aparatos permitirán otras selecciones y, en consecuencia, otras experiencias, igualmente relativas e igualmente reales.

«Soy la manzana» suena absurdo, porque identifica tu yo consciente, el sujeto, el ego, con tu cuerpo. Tu cuerpo no es, obviamente, la manzana. Cada persona es una variedad de experiencias, cientos y cientos de cosas que ocurren simultáneamente, de las cuales la manzana es una más. Por eso, al cerrar

los ojos la manzana desaparece. Con los ojos cerrados, el cuerpo deja de ofrecer las condiciones para que la manzana produzca ciertos efectos; aunque sea posible alcanzarla y tocarla, no será igual a la manzana vista. Será una corpulencia sólida suave: la manzana de una persona ciega. Esta «manzana tocada» surge en las mismas *condiciones externas*, pero ahora se selecciona un conjunto diferente de rasgos físicos.

Esta no es una simple especulación filosófica, sino una hipótesis empírica concreta. Ciertamente, es una hipótesis arriesgada. Pero, ¿no definió Karl Popper las hipótesis científicas como inevitablemente arriesgadas, propuestas atrevidas, abiertas a ser probadas o refutadas?

«Soy lo que me rodea» escribió Wallace Stevens en su poema *Teoría*. «Eres la música mientras dura la música», reflexionaba T. S. Elliot en *The Dry Salvages*. «Eso que llamamos afuera y adentro es lo mismo», escribió Samuel Beckett a Georges Duthuis. *Mrs. Dalloway*, de Virginia Woolf, es una elaboración continua de esta intuición: «Saludó, subiendo por Shaftesbury Avenue. Ella era todo aquello». Los artistas no están solos en estas reflexiones: «Nada puede representar una cosa sino la cosa misma», dijo el filósofo Edwin Holt en 1914. Dos mil años antes, Aristóteles planteó que «el conocimiento propiamente dicho es idéntico a su objeto». Estos fragmentos difícilmente equivalen a una prueba; pero sugieren que considerar la experiencia y el objeto experimentado una sola cosa quizá no sea un sinsentido, después de todo.

### Contrapunto del internalismo y el externalismo

La idea del internalismo fue formalizada en los años cincuenta del siglo pasado por gente como David Armstrong y J. J. C. Smart, quienes plantearon que la conciencia es procesos neuronales. Durante los últimos cincuenta años se han hecho progresos extraordinarios en el desarrollo de instrumentos para sondear y explorar el cerebro.

Los neurocientíficos han hallado un enorme número de *correlatos de la conciencia*. Para todos los tipos de experiencias sensoriales han determinado cuáles partes del cerebro se activan, y la naturaleza de esa actividad. El problema es cómo pasar del correlato neuronal —el hecho de que al sentir algo ocurre una actividad neuronal— a la experiencia consciente. Además, una experiencia tiene correlatos fuera del cerebro: órganos sensoriales (ojos, oídos, nariz, piel,

papilas) y objetos experimentados (luz, sonido, helado de chocolate, cualquier cosa). ¿Por qué privilegiar los correlatos en el cerebro?

### Hipótesis y experimentos

No hay colores en el mundo, dijo Galileo. Solo existen en la cabeza. «Si pudieras percibir la realidad tal como es», dice el neurocientífico David Eagleman, «te sorprendería su silencio incoloro, inodoro, insípido». ¿Han logrado los científicos internalistas verificar su teoría?

Un experimento sencillo parece apoyar la visión internalista. Al mirar fijamente un campo de color rojo y luego mirar una superficie blanca o gris se ve por unos segundos un área verde. ¿Produjo el cerebro ese color? Es necesario aclarar que el color emergente no es verde sino cian. Aun cuando la ciencia exige precisión, en libros y artículos científicos la gente sigue diciendo que se ve una imagen verde. Ese no es el color exacto y no se produce en la cabeza. Al mirar un color intenso, el ojo experimenta algo llamado fatiga cromática: se vuelve brevemente ciego a ese color. Por eso, después de mirar el rojo, se ve el color cian en la superficie blanca, y

## Durante los últimos cincuenta años se han hecho progresos extraordinarios en el desarrollo de instrumentos para sondear y explorar el cerebro

luego aparece el blanco de nuevo. Este es un clásico ejemplo de cómo una ortodoxia —la idea de que la experiencia, y en particular el color, se produce en el cerebro— conduce a una ciencia chapucera e incluso a negar algo que cualquiera puede comprobar.

Los internalistas suelen mencionar los experimentos de Wilder Penfield, quien provocaba alucinaciones en los sujetos al estimular eléctricamente partes de sus cerebros durante operaciones de cerebro abierto. Los reportes de las alucinaciones de Penfield contienen siempre experiencias ordinarias: ver a la esposa entrando a la habitación o escuchar la voz de un amigo. Si el cerebro produce libremente la experiencia, ¿no es raro que permanezca tan atada al mundo exterior? Aun dormidas, las personas se percatan de que los aspectos extravagantes de los sueños se deben a superposición o mezcla de elementos de la experiencia: un elefante rosado o un perro que habla.

La experiencia ordinaria del mundo sigue una trayectoria neuronal privilegiada, que permite al cuerpo lidiar inmediatamente con los fenómenos

circundantes. Pero hay también otras trayectorias —remolinos, por así decir— por las cuales deambula la actividad neuronal y luego es liberada en los sueños o cuando un cirujano estimula eléctricamente una parte del cerebro. Eso no significa que el cerebro esté *creando* experiencias.

Los neurocientíficos no pueden refutar o probar que la experiencia se «produce» en la cabeza. Una hipótesis que sí puede someterse a prueba es la siguiente: toda experiencia está constituida por cosas físicas que han tenido alguna relación causal con el cuerpo. Si alguien tuviera una experiencia compuesta de elementos que nunca han estado relacionados causalmente con su cuerpo, podría refutar esta conjetura. Es posible inventar un experimento para probarla; de hecho hay dos, difíciles, pero más sencillos que mucho de lo elaborado por la neurociencia.

El primero requiere cirugía. Se toma un nervio aferente —que lleva un impulso eléctrico de un fenómeno externo al sistema nervioso central— ubicado en una parte del cuerpo que no sea de importancia vital (por ejemplo, un nervio táctil en la espalda) y se conecta a un

transductor. Se usan transductores para fenómenos que los humanos no pueden detectar (ultrasonidos, campos electromagnéticos, radiaciones infrarrojas). Si se usan radiaciones infrarrojas, tan pronto como una radiación pueda afectar su cerebro el sujeto comenzará a percibirla. Los internalistas podrían decir que al nervio se le estimuló desde afuera, pero la experiencia ocurre adentro y es una representación de lo infrarrojo.

El segundo experimento permite enfrentar esta objeción y mostrar que es posible tener diferentes experiencias con la misma actividad neuronal. Al usar anteojos inversores (que hacen ver todo al revés) durante unos días, la percepción se ajusta: las cosas se ven del modo correcto, a pesar de los anteojos. En este experimento, antes de darle los anteojos, al sujeto se le presenta un estímulo visual sencillo: una letra T mayúscula, por ejemplo. Luego, después de usar los anteojos unos días y adaptarse a ellos, se le presenta el estímulo invertido: una T mayúscula de cabeza. En ese momento ocurrirá una doble inversión: la T invertida con los anteojos inversores ocasionará en el sujeto

la actividad retiniana que experimentó previamente, cuando se le presentó la T correcta sin los anteojos. La predicción es que el sujeto verá el estímulo *como es realmente*, aunque se presente al revés. Un escaneo de resonancia magnética funcional (fMRI) de alta definición registraría la misma actividad neuronal, pero las experiencias serían diferentes. Esto verifica que la experiencia está fuera del cerebro.

### El enigma del objeto

Hay un misterio con respecto al objeto percibido. Al ver una manzana, la experiencia es la manzana. Pero un perro, un pájaro u otra persona que vean esta manzana percibirán algo diferente; y cada uno, cuando la experimente, es la manzana. Si me muevo alrededor de la manzana, o la veo bajo una luz diferente, mi experiencia cambia; y, si soy idéntico al objeto,

## Las acciones conforman la conciencia. La cultura y la sociedad moldean la conciencia. Pero ninguna de estas cosas es en sí la conciencia

el objeto cambiará con mi experiencia. Pero veo una manzana con propiedades físicas estables.

Este es el enigma apariencia/realidad que ha acosado al entendimiento humano desde Platón. El mundo *parece* una cosa, pero *se sabe* que es otra. Ya se conoce el resultado: las apariencias quedan relegadas a un dominio mental interior y afuera del mundo permanece real e incognoscible. Es necesario abandonar la idea de que hay apariencias por una parte y objetos reales por la otra. Hay solamente objetos físicos y la experiencia es esos objetos.

Hasta el siglo XVII se creía que, cuando un cuerpo estaba en movimiento, su velocidad era una propiedad física absoluta. Un ave cuando vuela está en movimiento y una montaña está en reposo. Entonces vino Galileo y mostró que la velocidad era relativa. La montaña está en reposo con respecto al paisaje circundante, pero está en movimiento con respecto a la luna o al ave que vuela. Luego se reconoció que todo objeto tiene infinitas velocidades, cada una relativa a otro objeto.

Si todas las propiedades físicas fueran como la velocidad, no absolutas sino relativas, el resultado sería la noción de *existencia relativa*. Una llave es una llave solamente en relación con su cerradura, con respecto a otra cosa es solo una pieza de metal. Una cara es una cara solamente en relación con un giro fusiforme saludable, esa parte del cerebro necesaria

para el reconocimiento facial. Cualquier materia física constituye diferentes objetos, dependiendo de los otros objetos con los cuales se relaciona.

En una habitación existe un torbellino de estados físicos, que contiene mucho más de lo que puede percibir un ser humano: átomos, neutrinos, fotones, quarks, cuerdas, campos cuánticos. Cuando el cuerpo entra en la habitación, sus capacidades sensoriales forjan un *subconjunto posible* de ese torbellino. Así nacen la mesa y la manzana. El cuerpo las *selecciona, solamente a ellas*, del torbellino. Deja de lado todas las otras posibilidades.

Cada cuerpo produce un mundo de objetos relativos que son objetos físicos, no representaciones que aparecen en el cerebro. Es preferible hablar de *cuerpo humano* en lugar de ser humano, porque este último suele considerarse sinónimo de «yo», una noción vaga que

puede concebirse como inmaterial. Un cuerpo humano es algo concreto. Es otro objeto; extremadamente complejo, pero enteramente físico. La manzana no es relativa a *mí*, sino a ese objeto que es mi cuerpo. Cuando no estás, sigue habiendo algo ahí en relación con la mesa, la habitación, el campo gravitacional de la tierra.

Richard Feynman, ganador del Premio Nobel de Física en 1965, insistía: «Todo está hecho de átomos... y actúa de acuerdo con las leyes de la física». Si alguien ve una manzana, una estrella o una nube, estas son simplemente representaciones subjetivas de realidades muy intrincadas para ser aprehendidas. Este argumento fue refutado por Demócrito en el siglo IV a. C., en un diálogo entre el intelecto y los sentidos.

- Intelecto: Ostensiblemente hay color, ostensiblemente dulzor, ostensiblemente amargor, realmente solo átomos y el vacío.
- Sentidos: Pobre intelecto, ¿esperas derrotarnos sacando de nosotros tu evidencia? Tu victoria es tu derrota.

La visión de que solo los átomos son «reales» discrepa de la experiencia cotidiana y el sentido común. Como sugiere Demócrito, es contradictoria porque requiere la ayuda de los sentidos y les niega realidad.

La manzana está hecha de átomos. Pero estar hecho de algo no implica ser

idéntico a eso. «Estar hecho de» significa que si los átomos no existieran, la manzana tampoco existiría. Pero la manzana es *algo más* que átomos: existe en relación con el cuerpo de un ser humano. Nadie ha encontrado un átomo, o cualquier objeto, que no esté en relación directa causa-efecto con otro objeto. Estar en tal relación significa existir.

Hay átomos, pero también objetos macroscópicos. La clave para entender por qué ambas categorías existen y son igualmente reales es que son relativas a diferentes cosas. Cuando entiendes que la existencia es relativa, también adviertes que es *múltiple*: una materia, que siempre será un agregado de átomos, puede ser diferentes cosas según los objetos con los cuales se relacione.

Un antecedente de esta visión de la existencia como relativa se encuentra en uno de los diálogos más difíciles de Platón. Un filósofo misterioso, sin nombre, referido como «el visitante» o «el extranjero», argumenta que la existencia es una forma de acción. Las palabras exactas del extranjero misterioso se encuentran en *El sofista*, 247e:

Digo, entonces, que una cosa es genuinamente si tiene alguna potencia, de la suerte que sea, para actuar sobre otra o, de la naturaleza que sea, para recibir la acción de otra, por la más ligera y trivial de las causas, aunque sea por una vez. Así, propongo, lo existente se define por no otra cosa que *potencia*.

Estás en la cocina viendo una manzana sobre la mesa. Existe *qua* manzana en relación con tu cuerpo; no una manzana reproducida como una foto en tu cabeza, sino allí sobre la mesa. Tu cuerpo permite que esa aglomeración de átomos se convierta en la causa de un efecto. Esa causa es el objeto relativo, la manzana, y esa es también tu experiencia.

### La experiencia del sueño

Tarde o temprano cualquier teoría de la conciencia debe encarar esta pregunta: ¿cómo es posible que al dormir, pero también ocasionalmente durante la vigilia, tenga experiencias ajenas al mundo que rodea mi cuerpo?

Para el internalista es fácil responder esta pregunta. En realidad, una de sus curiosidades es que el internalismo se siente más seguro cuando describe esas áreas de la experiencia acerca de las cuales se tiene menos certeza. Si tengo la experiencia de escalar una montaña

nevada en un día soleado cuando estoy profundamente dormido en un cuarto oscuro, eso significa que el cerebro puede producir experiencias sin contacto con la realidad externa. Algunos internalistas se basan en sueños y alucinaciones para sugerir que toda experiencia no es más que una forma de «alucinación controlada», una película en la cabeza tenuemente relacionada con el entorno.

Según la perspectiva externalista la experiencia no está en la cabeza: es idéntica a los diversos objetos que cuerpos y cerebros forjan a partir del mundo circundante. Esta idea tiene su atractivo: otorga realidad a la experiencia. No es una alucinación. ¿Qué pasa con los sueños? No importa cuán extraña pueda ser la narrativa de un sueño, todos los objetos que se encuentran en él son cosas, o amalgamas de cosas, que hemos encontrado en estado de vigilia.

Para entender los sueños hay que encarar el problema del «presente» o la actualidad (*nowness*). Desde una ventana en el cuarto piso, aquí en Milán, se pueden ver los Alpes a cincuenta millas. No puedo tocar las montañas desde aquí. Podría ir hacia ellas, pero cuando llegue será de noche y quizá una nevada habrá cambiado completamente su apariencia. De modo que las montañas están menos «ahí» que la manzana. Eso ocurre con la mosca que se acerca a la manzana: está ahí también, pero no puedes agarrarla como agarras la manzana.

El problema está en la percepción. En experimentos realizados en los años setenta y ochenta, Benjamin Libet mostró que en la percepción cotidiana hay un lapso de 20 a 300 milisegundos entre el encuentro con el estímulo y el momento cuando se tiene la percepción. Esto se explica usualmente diciendo que la percepción consciente tiene un retraso con respecto a su causa, correspondiente al tiempo que tarda la luz en viajar desde el objeto; y las señales, en pasar a través de diversas sinapsis. Pero hay otra explicación: la experiencia ocurre cuando y donde están las cosas. Si la experiencia se ubica en el objeto, y es idéntica a él, debe ocurrir *antes* de sus efectos en el cuerpo.

Tu experiencia está hecha de todas las cosas que ocasionan un efecto en tu cuerpo, no importa desde hace cuántos siglos o milisegundos, metros o años luz. Todo —sol, estrellas, manzana, mosca— aparece ahora. Tu presente no es un punto aislado en un flujo de tiempo lineal. Se extiende a través del tiempo y el espacio. Aun los procesos neuronales más rápidos requieren decenas de milisegundos,

mientras las señales electrónicas y químicas viajan a través de metros de circuitos neuronales. De modo que, aun para los neurocientíficos, la materia constitutiva de la experiencia se encuentra dispersa en tiempo y espacio. Siendo rigurosos y considerando solamente lo presente en un instante, el mundo conocido desaparecería. Sonidos, luces, voces, gestos, acciones, palabras, todos requieren una noción flexible de actualidad que abar-

## Las propiedades de las neuronas en nada se parecen a las propiedades de la mente, a las experiencias

ca más que un simple instante. Una vez aceptado esto, no hay razón para resistirse a la noción de «presente relativo».

Estar presente, para un objeto, significa estar *causalmente presente*, tener un efecto en su vecindad temporal o espacial. Esto significa que las experiencias del sueño y las de la vigilia tienen *igual estatus*: ambas resultan de idénticos procesos causales. Cuando sueñas, eso es real. Tú eres los objetos de tu experiencia. Tú no eres tu cuerpo sino la experiencia que tu cuerpo hace posible.

La estrella, la manzana, el lago, la laptop, el sol, la luna, los distantes Alpes, la lata de Coca-Cola y la mosca, estas son las cosas que tienen las propiedades de nuestra experiencia. Esto es tan cierto cuando sueño como cuando estoy despierto. Y no importa la brecha temporal entre su ocurrencia y la actividad neuronal que les permite hacerse presentes: nuestra experiencia es siempre el objeto, cuandoquiera y dondequiera que esté.

### ¿Soy mi cuerpo?

Una cosa es decir que no puedes existir sin tu cuerpo; y otra, muy diferente, que eres tu cuerpo. El materialismo tradicional ha tendido a mezclar ambos planteamientos, probablemente porque su enemiga era la noción cartesiana y cristiana del alma inmaterial. Para combatir esa posición anticientífica insistía en que el yo, como cualquier otra cosa, debe ser material; y, siendo material, tenía que ser el cuerpo o, más específicamente, el cerebro. La mayoría de la gente aceptaría que podría perder una parte de su cuerpo —un brazo, una pierna— sin dejar de ser ella, pero no su cabeza.

El cuerpo es absolutamente esencial. No habría experiencia sin él. Pero somos otra cosa. No experimentamos ser neuronas y vasos sanguíneos, entrañas y órganos internos. La ciencia enseña que estamos hechos de ese material, y cons-

tantemente nos muestra modelos de esqueletos o tripas. Pero ninguna persona ha pensado en ella como «eso». Porque, realmente, su vida está constituida por eventos, personas, objetos, paisajes y la interacción del cuerpo con esas cosas.

¿De qué estaba hecha la experiencia de Homero? Cuadrigas, murallas, pueblos, lanzas, heridas, armaduras, barcos, velas, sacrificios. ¿De qué estaba hecha la experiencia de F. Scott Fitzg-

erald? Carros veloces, ropa de diseño, casas costosas, cocteles rosados, jazz. Con respecto a sus cuerpos, Homero y Fitzgerald estaban hechos de igual materia: neuronas y células. Pero sus experiencias tenían poco en común.

El aparato perceptual del cuerpo —ojos, oídos, sistema nervioso— selecciona los objetos que se convierten en tu experiencia, forja un mundo que eres tú, pero no *confecciona* este objeto en las neuronas del cerebro. El objeto está ahí afuera. Tu experiencia está ahí afuera, y tú con ella. El cuerpo es un selector y un facilitador, no un portador o un contenedor.

El hambre es una experiencia. La saciedad es una experiencia. Nuestro cuerpo es también un objeto. De modo que lo percibes. Pero ves tus manos, no tus ojos. Cuando aplaudes oyes la percusión de tus manos, no oyes tus oídos. Esto ocurre siempre con la experiencia del cuerpo. Una parte percibe a otra parte, pero no se percibe. Nunca sentimos el cerebro, porque nada hay más allá de él, por así decir, que le permita manifestarse como objeto. No hace falta anestesiarse el cerebro cuando un cirujano opera en él, porque no siente dolor. Él permite a otros objetos existir y formar parte de nuestro mundo, dentro y fuera del cuerpo, pero no se experimenta.

En un cuarto oscuro y silencioso tu experiencia inmediata es oscuridad y silencio; ese es tu entorno. Quizá ciertas sensaciones corporales pasen a primer plano; por ejemplo, en la oscuridad total uno advierte la necesidad de balancear el cuerpo, pues carece de puntos de referencia. En el silencio y la quietud experimentas tu respiración e incluso los latidos de tu corazón. Cuando la relación con el entorno es menos urgente, cuando no hay que interactuar con objetos circundantes, se tiende a percibir el pasado en diversas combinaciones, como ocurre en los sueños. En cada momento *eres* algo, la cosa que tiene la propiedad de tu experiencia.

### La ilusión de subjetividad

La sensación de «subjetividad» puede surgir debido a dos ideas erróneas. Primero, porque la interacción del cuerpo y el mundo crea un mundo relativo, exclusivo para ese cuerpo y no otro. Cada uno experimenta un mundo diferente del que otros experimentan. Suponemos entonces que las diferencias entre nuestras experiencias significan que esas experiencias son «subjetivas» y constituyen un dominio privado e interno.

Pero mi mundo no es diferente del mundo como un todo, en el sentido de ser confeccionado en mi mente, *independiente de una realidad externa*. Es simplemente el resultado de la intersección de este cuerpo material específico con estas circunstancias materiales específicas. Cuando nuestras facultades y circunstancias físicas se solapan —las mías y las tuyas— ocurre lo mismo con nuestras experiencias. Todos aquellos

Francis Crick y muchos otros neurocientíficos están convencidos de que somos nuestras neuronas y que esas neuronas toman nuestras decisiones. El problema es que, cuando usamos microscopios modernos para observar neuronas, no encontramos evidencia de eso. Pero algunas personas se consuelan con la idea de que pueden culpar a su materia gris por sus pecados, como en el pasado podían culpar al diablo o al destino. En su libro *El cerebro: nuestra historia*, David Eagleman describe cómo un hombre emprendió un tiroteo y mató a trece personas como consecuencia, adujo él, de un pequeño tumor cerebral «del tamaño de un centavo», que presionaba su amígdala y perturbaba todas las neuronas del área.

En este escenario se atribuye la culpa moral a un manojito de células. Pero es difícil armonizar esto con nuestra experiencia real de vivir y actuar en el mundo. Nos sentimos responsables

de inventar una *entidad intermedia* —el yo— a la cual se atribuye un poder causal. Decimos que yo, o mi *ego*, fue la causa de que esto ocurriera. Pero, como dijo David Hume, nunca encontramos o vemos un *ego*; encontramos ideas u objetos. El yo, esa elusiva entidad intermedia que inicia la acción, es un atajo, una narrativa conveniente para explicar nuestra compleja experiencia.

### Lenguaje

Con el advenimiento del monólogo interior en la literatura del siglo XX, el yo ha terminado pareciendo algo hecho de palabras, una construcción verbal que se narra y se reconstituye en el lenguaje. De acuerdo con la visión internalista, se supone que todo esto ocurre en el cerebro; específicamente, en dos partes conocidas como áreas de Wernicke y de Broca, en el hemisferio izquierdo. Toda experiencia puede ser reorganizada, interconectada, representada o alterada en el lenguaje, y esos pensamientos son luego almacenados en el cerebro. La visión externalista plantea que nada está «almacenado» en el cerebro. El cerebro permite que la experiencia ocurra, pero esta experiencia es idéntica a los objetos.

Imagina que estás acostado en tu cama planeando el mobiliario de una casa a la cual te mudarás pronto. Comienzas pensando en diferentes muebles para determinar si quedarán bien en el espacio disponible. Normalmente esto se explicaría diciendo que imaginas objetos mentales y los dispones en un espacio mental. Pero no hay objetos «mentales» separados de los objetos reales. Cuando decimos que estamos pensando, realmente estamos reordenando relaciones causales con objetos que hemos encontrado. Permitimos a los sofás y sillones ejercer un efecto en el presente, en diversas combinaciones; como en un sueño controlado.

Las palabras no son muy diferentes de sofás y sillones. Son objetos externos que producen efectos en nuestros cerebros y así, por medio de nosotros, en el mundo. La única diferencia real es que resulta mucho más fácil reordenar palabras que muebles. Reordenamos nuestras relaciones causales con eventos pasados; en este caso, palabras inicialmente oídas en el mundo externo. Si observamos qué ocurre cuando aprendemos a hablar y pensar entenderemos que no hay necesidad de postular la entidad «pensamiento en la cabeza».

Una madre le repite palabras a un bebé. Los sonidos se repiten frecuentemente, en referencia a acciones y emoción

## Cuando sueñas, eso es real. Tú eres los objetos de tu experiencia. Tú no eres tu cuerpo sino la experiencia que tu cuerpo hace posible

cuya vista les permite obtener una licencia de conducir se detienen ante un semáforo en rojo. Quienes cuentan con un aparato auditivo estándar perciben la diferencia entre agudos y bajos.

La segunda idea errónea consiste en confundir el cuerpo con la «persona» o el yo. El cuerpo se broncea al sol, el yo no. La mayoría de los órganos sensoriales se ubica en la cabeza: ojos, oídos, nariz y boca. Por eso sentimos que debemos estar donde están nuestros cuerpos, particularmente nuestras cabezas. Luego está el contexto social: identificar a la persona con el cuerpo es bueno para los recaudadores de impuestos, la policía y los estadísticos de todo tipo, pero esto difícilmente equivale a un planteamiento metafísico o científico.

Una persona moderna, ilustrada, tiende a sentir que rechaza una concepción mística, inmaterial, del alma eterna, a cambio de una comprensión científica de la conciencia y la identidad individual, como algo creado por los millardos de neuronas del cerebro. Pero el hecho de ser material, y por lo tanto sujeta a leyes de causa y efecto, introduce el problema de que la vida podría estar totalmente determinada. ¿Es posible que una cadena de eventos físicos nos haga actuar como lo hacemos, sea cual fuere nuestra experiencia del proceso?

por nuestras conductas. Las neuronas no son el comienzo de la cadena causal. Su actividad la causa otra cosa: el mundo exterior. Si rastreamos cualquier actividad neuronal, sinapsis por sinapsis, tarde o temprano terminaremos fuera del cerebro, donde está la experiencia.

Eres la causa de tus acciones y omisiones; pero ese «tú» no es un fantasma invisible en tu cerebro, sino el mundo relativo que tu cuerpo ha creado. Somos esa colección de experiencias/objetos que, en las circunstancias prevalecientes, ejecuta nuestras acciones. Si mentimos, somos mentirosos. Si luchamos, somos luchadores. Solemos confundir libertad con arbitrariedad, como si la libertad equivaliera a hacer algo de manera aleatoria. Soy realmente libre, o más bien saboreo mi libertad, cuando lo que hago es expresión necesaria de lo que soy. Alguien que elige presentarse como *gay* no lo hace de manera ligera: siente que *tiene* que hacerlo. La libertad es ser uno consigo mismo, con la acumulación de la experiencia propia.

Con este objeto fantásticamente complejo —el cuerpo— no es posible concebir toda la cadena causal que precede a una acción —esta era la observación favorita de Spinoza— y por lo tanto no se puede predecir cuál acción se ejecutará. Como resultado de esta imposibilidad conceptual se cae en el hábito

nes, hasta el punto de convertirse en etiquetas percibidas junto con los hechos del mundo. Cuando ocurre el hecho aparece el sonido/palabra, cuando oye el sonido/palabra aparece el hecho y cuando hace el sonido apropiado llega la comida. Los sonidos/palabras no aparecen aisladamente, sino en patrones que desarrollan frases más y más complejas. Luego los patrones pueden ser reordenados. Escuchas el comienzo de un patrón y el resto se sigue automáticamente. Hay poderosos automatismos que gobiernan el reordenamiento de palabras.

Algunas palabras se refieren a entidades imaginarias o abstractas. Todos los sonidos/palabras son igualmente objetos físicos. Pero podemos inventar sonidos/palabras para objetos imaginarios o conceptuales y luego usar otros sonidos/palabras para ponerlos en relación con los objetos con los cuales estamos familiarizados. ¿Qué es un ángel sino un malabarismo con la experiencia (bello cuerpo más alas), como en un

### **El cuerpo es absolutamente esencial. No habría experiencia sin él. Pero somos otra cosa. No experimentamos ser neuronas y vasos sanguíneos, entrañas y órganos internos**

sueño? ¿Qué es la materia oscura sino una pieza requerida para completar un rompecabezas, una teoría, compuesta de interminables objetos complejos? A veces, el objeto imaginario es una reorganización de objetos reales y, así, es real a su manera.

No pensamos en un lenguaje — inglés, italiano, el que sea— sino más bien reordenamos nuestras experiencias, nuestro mundo, del cual forma parte el lenguaje que hablamos. Las personas sordas de nacimiento no pueden escuchar palabras en su pensamiento. Si les preguntas —por escrito, obviamente— te dirán que piensan en signos. Han aprendido su lenguaje visualmente, de manera que piensan palabras visuales. Algunas dicen que piensan en imágenes con subtítulos.

En algún momento al niño que ha aprendido a hablar se le lleva a mirar signos en papel o en una pantalla, y a relacionarlos con los sonidos/palabras que conoce. Esto introduce otro objeto más en la mezcla: la palabra escrita. Las palabras escritas apuntan a sonidos y, así, a las relaciones del niño con objetos en sus experiencias. Las palabras facilitan también el reordenamiento de esas experiencias en toda clase de formas.

Las palabras son un modo de poner orden en una experiencia compleja.

El lenguaje permite segmentar la experiencia en un número limitado de palabras, corriendo el riesgo de dejar fuera del sistema un montón de experiencia. Es como una red que captura algunos peces y deja escapar otros, pero no crea los peces ni impide su existencia. Siempre estamos manipulando nuestra red para capturar un nuevo pez o excluir alguno que deseamos pretender que no existe. A veces, la red captura fragmentos de ella —porque la red es un objeto— y termina entretejida y enmarañada. Es como si construyéramos un mundo con piezas de Lego que correspondiera burdamente al mundo como un todo, y estuviéramos siempre ajustándolo para afinar la correspondencia.

Nos entrenamos asiduamente y desde temprana edad para darle estructura al mundo. Aprender lenguajes, incluso lenguas muertas como latín y griego, ha sido siempre considerado bueno para nuestra educación, porque promueve esa organización de la expe-

riencia. La sociedad exige un lenguaje y lo promueve con determinación. Esos raros casos de niños abandonados en la naturaleza (niños lobos o salvajes), que sobreviven sin un proceso de aprendizaje de lenguaje, no son como el Mowgli de Kipling, niños inteligentes, brillantes. No habituados a la manipulación constante de la experiencia que permite el lenguaje, son cognoscitivamente discapacitados. El lenguaje, como insistía Ludwig Wittgenstein, es un juego. Jugándolo aprendemos a organizar esos objetos que llamamos palabras y, finalmente, con ellas, el mundo.

#### **Pensamiento**

Descartes consideró el pensamiento la realidad última, el único modo de estar seguros de la existencia, y lo ubicó en la mente, que consideró inmaterial, hecha de espíritu y comunicada con el cuerpo físico a través de la glándula pineal, situada en la cima de la espina dorsal. Los tiempos han cambiado, y los científicos buscan explicaciones en los millardos de neuronas del cerebro. Pero la ubicación del pensamiento sigue firmemente en la cabeza.

Otra visión ubica la experiencia fuera del cuerpo, en los objetos de la percepción. Pero es difícil imaginar el

pensamiento, y en particular el monólogo interno que vive la mayoría de la gente, como algo que ocurre en un lugar ajeno a los estrechos confines del cráneo. ¿Qué es mi pensamiento cuando pienso en «el Coliseo»? No existe una entidad ubicada entre tu cuerpo y el Coliseo. Simplemente, existen tu cuerpo y la cosa con la que ha estado en contacto. Las experiencias denominadas pensamientos no son más, ni menos, que el objeto externo en cuanto afecta al cuerpo.

Se denomina pensamiento una forma de acción: un modo como el cuerpo organiza la conducta en respuesta a causas externas. Las computadoras muestran que las habilidades cognoscitivas no requieren pensamientos. No necesitan pensamientos inmateriales para escoger el mejor movimiento en un juego de ajedrez. Es una cadena física de causas y efectos que comienza con objetos externos y termina con acciones.

La noción de «pensamiento» cumple una función parecida a la de «éter lumínico» en el siglo XIX. Los científicos no podían entender cómo viajaba la luz, así que inventaron un medio misterioso que propagaba la luz. Pero, así como la luz no necesita éter para viajar, los objetos no necesitan pensamientos para tener efectos causales en nuestros cuerpos. Decir «pienso en x» es una manera de explicar que x ejerce efectos mediante mi cuerpo.

El cuerpo intercepta las notas tocadas en un piano y el cerebro permite que la sonata nos afecte como un solo objeto, que lo es. En general, objetos que aparecen separados se convierten en un todo y afectan al cuerpo como un solo objeto. Porque, en relación con nuestro cuerpo, forman un único objeto. Esta constante mezcla y remezcla del mundo tiene una meta: comportarnos del modo más exitoso o apropiado. En el pasado, los filósofos suponían que el pensamiento era una habilidad cognoscitiva superior, capaz de penetrar en la esencia de la realidad. Así, asociaban el pensamiento con la verdad, mientras que la experiencia individual era calificada de subjetiva y degradada a mera apariencia. De hecho, lo cierto es lo opuesto.

Nuestra experiencia directa es lo inequívocamente verdadero; por ser una con el mundo exterior, no puede estar errada. Mientras que lo denominado pensamiento es el modo como el mundo y nuestra conducta se combinan; así, todo puede ser fácilmente erróneo. Por ejemplo, puedo *pensar*

que un hongo encontrado en el bosque es comestible y, al comerlo, me enveneno y muero. Ese no fue un error de mi experiencia visual o táctil del hongo, que simplemente no podía ser otra cosa, sino más bien del acoplamiento entre mi percepción y mi conducta.

Los pensamientos son objetos complejos creados por la combinación de varios objetos. En este caso tenemos el hongo (que es más bien un objeto simple, cercano), el apetito (que es una propiedad del cuerpo, en sí un objeto) y las ocurrencias anteriores de comer hongos (eventos que implican, obviamente, objetos y pueden seguir actuando sobre el cuerpo). Estos se combinan en un solo objeto que apodamos deseo de comer ese hongo.

El pensamiento es un proceso de reconfiguración física de trayectorias causales, una forma compleja de percepción. Usar la palabra «mental» en oposición a físico, para otorgar algún estatus especial a este proceso, solamente confunde las cosas. La creatividad es muy apreciada porque facilita la ocurrencia de toda clase de novedades; pero no requiere necesariamente experiencia consciente, ni siquiera una men-

para que existiera la ciencia moderna, el objeto debía estar separado del sujeto. Solo una élite de sabios podría entenderse con la cosa. El filósofo Eric Schwitzgebel acusa a las personas de «ignorantes y propensas a equivocarse» en sus percepciones. Un matiz moral se introduce en el debate: son culpadas, o subestimadas, por no percibir como dice la ciencia.

¿Por qué, en ausencia de pruebas convincentes, mantiene su dominio el internalismo? Una razón es la influencia de la analogía del cerebro con una computadora, que proporciona una sensación general de promesa y expectativa. Quizá a la gente no le disguste la situación: recibe avances regulares, con frecuencia melodramáticos, de cuán maravillosamente compleja es y cuán astutos se han vuelto los científicos, mientras que la conciencia permanece dichosamente en el misterio.

David Chalmers, profesor de la Universidad de Nueva York, ha establecido más que cualquier otra persona el modo de pensar acerca de la conciencia durante los últimos veinte años. En su libro *The conscious mind* (1997), expuso los términos del debate de un modo

*cuantitativo*. La conciencia fue colocada en primer plano y, no obstante, fuera del alcance de la ciencia. Conciencia y cognición se convirtieron en dos campos de indagación separados: podías dedicarte felizmente a uno y desentenderte del otro. En varias ocasiones Chalmers ha asumido posiciones dualistas, como en su TED Talk de 2014:

En este momento se está proyectando una película en tu cabeza. Es una película asombrosa, con 3D, olor, sabor, tacto, una sensación de cuerpo, dolor, hambre, emociones, memorias y una narración constante de voz en *off*. En el centro de esta película estás tú, experimentándola, directamente. Esta película es tu monólogo interior, experiencia de la mente y el mundo.

Esto es cartesianismo en términos modernos. Incluso tenemos un «tú» misterioso viendo la película: un homúnculo actualizado que disfruta el espectáculo. Si estás experimentando la película, entonces estás separado de ella. Lo visto no es el mundo, sino un filme. Este es, una y otra vez, el teatro de Descartes o las sombras en la caverna de Platón.

El filósofo está feliz de haber acordonado un área que los científicos no pueden tocar: la conciencia. El científico está feliz de hacer su neurociencia sin tener que hallar pruebas de las aseveraciones del filósofo. Por su parte, la persona común se siente halagada por la noción de un mundo mental interior al cual solo ella tiene acceso. Todos están felices, pero no hay progreso.

¿Alguien ha visto, observado o, mejor aún, agarrado el yo de alguien, o el suyo? Nadie lo ha hecho. ¿Quiénes somos, finalmente? Hay una interesante trampa lingüística aquí, creada por siglos de amor propio. Usando un pronombre diferente para preguntar por la identidad de las personas —quién en lugar de qué— introducimos una diferencia metafísica imaginaria. ¿Por qué no preguntar «qué somos»?

La tradicional separación de sujeto y objeto que subyace a todo el pensamiento estándar sobre la conciencia y la identidad está en el centro de nuestros problemas como individuos y como sociedad. La conciencia siempre ha estado, como dicen, *oculta a plena vista*. Somos el mundo que rodea nuestro cuerpo y el cuerpo que conocemos. Somos los objetos que vemos, oímos, olemos, saboreamos, tocamos. El resto es cháchara. ■

## Somos el mundo que rodea nuestro cuerpo y el cuerpo que conocemos. Somos los objetos que vemos, oímos, olemos, saboreamos, tocamos. El resto es cháchara

te. Después de todo, la selección natural ha creado millones de estructuras increíblemente complejas, sin una mente detrás de esa creación, solo una interminable permutación de bases ADN seleccionadas mediante operaciones prácticas. Igual ocurre con el pensamiento.

### La fuerza de la tradición

La visión dominante acerca de la conciencia es el internalismo: la conciencia ocurre dentro de la cabeza. La gente tiende a sentir que está donde están sus sentidos; aparte de las razones sociales para identificarse con su cuerpo, en general, y su cara, en particular. Como no es posible *ver* la conciencia de otra persona, sino solamente sus manifestaciones (sonrisas, gestos), se supone que está escondida en su cabeza.

Según la visión «oficial» (1) las percepciones están separadas del mundo externo, encerradas dentro del cráneo, y, por lo tanto, (2) la gente vive en error y necesita la autoridad de la ciencia para saber cómo es realmente la realidad. Esto otorga a los científicos un poder considerable. Ciertamente,

que excitó a todo el mundo e impidió el progreso. Cuando anuncia teatralmente «el difícil problema», Chalmers supone que las restricciones condicionantes de cualquier indagación sobre la conciencia son inexpugnables. ¿Cuáles son esas restricciones?

1. La conciencia es invisible a la instrumentación científica; por lo tanto,
2. La conciencia es un fenómeno especial gobernado por sus propias leyes; por lo tanto,
3. Hará falta mucho tiempo y dinero para desentrañar esas leyes especiales, pero si confías en nosotros, al final los científicos lo haremos.

El punto tres es extremadamente atractivo para cualquier comunidad científica en busca de fondos.

La idea central de Chalmers es que debemos distinguir entre conciencia y mundo físico: la conciencia es invisible a la observación y la medición, es *cuantitativa*, y el mundo físico (que incluye al cerebro) es observable, mensurable y