





Tinte Polisémico: Enfoques y Perspectivas



Tinte Polisémico: Enfoques y Perspectivas

- © Fundación para la Comunicación Popular CCS
- © Héctor Eduardo Aponte Díaz

A/J Carmen Meléndez

Alcaldesa de Caracas

V/A María Elisa Domínguez

Secretaria para la Cultura, el Deporte y la Recreación

Jeycelith Jiménez

Presidenta de Fundarte

Mercedes Chacín

Presidenta de la Fundación para la Comunicación Popular CCS

Coordinación general

Francis Zambrano Espinoza

Edición al cuidado de Rubén Omar Wisotzki Wenzel Carol Hernández

Diseño y diagramación *Jade Macedo*

Corrección

Mario Flores M.

ISBN: 978-980-7719-18-6

Depósito legal: DC2023000991

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial del contenido de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía, el tratamiento digital o informático sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes.



Héctor Eduardo Aponte Díaz

Caracas, Venezuela Agosto 2023







Héctor Eduardo Aponte Díaz. Nace en Caracas en 1962, egresa del Liceo Gustavo Herrera en 1979 y cursa dos años en la Escuela Naval de Venezuela. En 1989 obtiene la Licenciatura en Administración Comercial, donde además hace la Especialización en Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UCV. Posteriormente cursa Maestría en Relaciones Exteriores en el Instituto Pedro Gual del Ministerio de Relaciones Exteriores. Con experiencia directiva y gerencial en el ámbito corporativo privado, en empresas e instituciones del sector financiero, editorial, manufacturero y educativo, como en la administración pública. Desde el 2003, asume cargos directivos en entes de la administración pública, ministerio del Ambiente, Conviasa, Energía Eléctrica, UBV, INE, INTI, INH Rafael Rangel. Fue docente en la Escuela de Economía de la UCV (1998-2007). Actualmente es profesor ordinario en la Unexca y director general sectorial de información y evaluación de la Vicepresidencia Sectorial de Ciencia y Tecnología, Educación y Salud. Columnista de "Voces" en el diario digital Ciudad CCS desde 2022.



En este libro se editan cincuenta y dos artículos publicados en prensa digitalizada por Héctor Aponte. Digitalización que sustituyó al órgano de prensa escrita donde se inició, desde que las sanciones impuestas al país impiden la compra de papel para la industria editorial venezolana.

Este libro está constituido por entregas que parecen estar asociadas a varias áreas del conocimiento social. No existe una sistematización, propia de una investigación, sino que la conforma el análisis del cuadro de los hechos y asuntos concernientes a la teoría administrativa.

Está repartida entre lo que está relacionado con la economía, la tecnología y con los hechos de lo académico, lo político y lo sociológico. Al parecer todo ha estado en el mundo del conocimiento de lo social, de lo político, o de su interacción. El sujeto así construido guarda una apariencia centrada en la búsqueda de tratamiento adecuado de los asuntos de la praxis gerencial del Estado y las funciones, así como de las organizaciones e instituciones que se cobijan, tanto en lo público como en lo privado, y que perfilan al Estado y a la sociedad civil, en cuanto a las caracterizaciones de las actividades desplegadas y a las determinaciones de los modernos enfoques con que el discurso, específicamente el periodístico, intenta atrapar al

lector con adjetivaciones de reciente elaboración. Ciertamente, en esta diversidad hay una subyacente determinación de lo social y lo político, que derivan de las relaciones asociadas a las áreas comentadas, que desglosa y ordena el autor en cada una de las apariciones semanales en *Ciudad CCS*.

No obstante, lo conceptual, especialmente buscado desde esa perspectiva articulada con la cual integra las visiones de lo administrativo, financiero, público e institucional, con la de las perspectivas y significaciones introducidas, que no se quedan en la aparente visión técnica de lo administrativo gerencial, munidas de una racionalidad instrumental, sino que parece trascender hacia un panorama más amplio, integral si se quiere, generando una nueva perspectiva teórica administrativa de la sociedad en la cual existe e intenta su interpretación.

Con la edición de las páginas siguientes no se concluye la conformación de esta área del conocimiento, ni se dan soluciones definitivas, sino que se apunta hacia trabas en el camino y la necesidad de discutir los nuevos inconvenientes. La participación y la comunicación permiten seguir construyendo el camino.

Ángel G. Moro



Naturalmente es humano pensar en agradecer a todas aquellas personas a las cuales consideramos han contribuido, aportado, motivado, sugerido, impulsado e influido en la extraordinaria aventura de expresarte a través de una publicación, de comunicar tu pensamiento y de fijar posición frente a las cuestiones de la cotidianidad y del contexto en que te desenvuelves, exteriorizar tus reflexiones y además publicarlas, creo que es un privilegio, y resulta vital expresar franco agradecimiento.

Cuando realizas esa revisión mental y temporal de tus afectos familiares, amigos, profesores, compañeros de estudios y laborales, exalumnos e inclusive personajes de los cuales tu memoria no registra información precisa, concluyes que todos, de una u otra forma, en menor o mayor grado han aportado en lo poco o mucho que has alcanzado en tus distintas facetas y roles de tu trayectoria vital.

Hoy cuento con un ser excepcionalmente especial a mi lado, con la cual comparto gestión institucional común e identidad política en el ámbito de lo público, comunión en la cotidianidad, y con el recíproco respeto de nuestras individualidades y pareceres, en el ejercicio diario de aceptarnos y adaptarnos mutuamente, hacemos equipo, nos apoyamos, y por quien siento admiración como mujer

feminista, con pensamiento de avanzada en varios frentes y a la vanguardia siempre, revolucionaria, profesional íntegra y honesta de la comunicación y de la cual aprendo desde que leo sus crónicas, y me enseña y orienta desde que compartimos el mismo techo, y quien hizo posible esta compilación de *Tinte polisémico*, invitándome y halagándome a publicar lo que escribo, quien me mostró una técnica, me indujo a leer autores y maestros, me refiero a mi compañera: Mercedes Elena Chacín Díaz, la Vikinga Guerrera, a quien le dedico con auténtica estima estas letras que se han articulado bajo el abrigo del más hermoso y poderoso sentimiento amoroso.

Nuestro corazón no solo como músculo y núcleo de nuestro sistema cardiovascular, que irriga a la totalidad de nuestros tejidos, llevando el imprescindible oxígeno a cada célula, me permite comparar, para reconocer a aquellos seres humanos con los cuales he compartido momentos de plena felicidad y otros no tan agradables y que conforman esa totalidad del existir y que han sido "nutritivos", esenciales y motivo de inspiración, catalizadores, soporte de mi actividad como docente, gerente público, articulista y ciudadano. A mis padres, que ya partieron, mis hijos e hijas y sobrinos, a sus madres: Bioneth Martínez Gelvez, María Isabel Manrique Padrón, a mi presentador y prologuista y profesores, tutores y ejemplos: Ángel Guillermo Moro, Rigel Urquía Blanco de Ávila; a mis amigos: el poeta Aquiles José Silva Fernández, al médico Porfirio Rafael Bonilla Güitián, al educador Wilman Alejandro Orta, al colega Manuel Alberto León, a la psicóloga clínica y terapeuta Carmen Verónica Hernández Castillo y al mejor jugador de ajedrez que he conocido y quien me introdujo en el atletismo y autor de: A la sombra de los grandes árboles, mi hermano Nelson Ulises Aponte Díaz.

Institucionalmente reconocer al Banco Central de Venezuela por el patrocinio y apoyo financiero. Finalmente a mi amigo Rubén Omar Wisotzki Wenzel quien tuvo la gentileza de leer íntegramente el material, asesorarme y apoyar editorialmente junto con el equipo de colaboradores de *Ciudad CCS*, conformado por el diseñador Freddy Alexis La Rosa Blanco, la diagramadora Jade Macedo y al profesional de la fotografía Bernardo José Suárez Torrealba, quienes humana y técnicamente materializaron la publicación.



Introducción / 15

Prólogo / 18

Capítulo I

Administrativos, gerenciales y financieros

Transdisciplinariedad administrativa /21

Burocracia / 24

Modas gerenciales / 27

La negociación / 31

Administradores / 34

Finanzas / 38

Cambio organizacional / 41

Finanzas versus contabilidad / 44

Punto de equilibrio / 48

Calificación de riesgo versus auditoría / 51

Activos financieros versus reales / 53

Finanzas internacionales / 57

¿Organización formal e informal? / 61

¿Toma de decisiones racionales? / 64

Presupuesto público, comprometer, causar y pagar / 68

¿Qué es el apalancamiento financiero? / 72

Mitos gerenciales / 75

Liderazgo versus Gerencia / 78

Prospectiva / 82

Gestión financiera y deporte / **85**

¿Cualitatividad de lo cuantitativo? / 88

¿Cuál es la diferencia entre un gasto y un costo? / 91

Rapport / 94

Capítulo II

Económicos

Geoeconomía / 97

Geoeconomía del petróleo / 100

Tipos de cambio y depreciación / 103

Mercado cambiario / **107**

Cultura financiera / 1111

Emprendimiento / 114

Corporaciones e inversión extranjera directa / 118

Criptomonedas / 122

¿Deben ser regulados los exchanges de criptomonedas? / 127

Capítulo III

Tecnológicos

Brecha digital / 134

Sociedad de la información versus sociedad

del conocimiento / 137

SEO y SEM / **140**

La digitalización / 144

Capítulo IV

Crónicas y opiniones

País potencia (I) / **147**

País potencia (II) / **149**

Noches en vela / **151**

Unexca vespertina / 155

Chávez político y tecnócrata / 158

Alegría y emoción albiceleste / 161

Ensamble musical y ciencia abierta / 164

La mujer venezolana en la ciencia y la tecnología / 167

¿La corrupción es un mal exclusivo del ámbito

público? / 171

Zona en reclamación y soberanía / 174

Atletas de fondo / 178

El ajedrez y sus dimensiones / 181

Cualidades gerenciales / **184**

Realidad social versus gestión pública municipal / 187

¿Sólo los bancos centrales pueden crear dinero? / 190

Teléfono móvil / **193**

INTRODUCCIÓN

Es muy común pensar que el oficio de escribir esté reservado exclusivamente a los literatos, poetas, dramaturgos, filósofos y comunicadores, entre tantos otros. Sin embargo, la necesidad de expresarse como ser humano no se circunscribe a determinadas profesiones u oficios. Así, disciplinas como el derecho, la política, la administración, la economía, la sociología, la psicología, entre otras artes y ciencias, se nutren de la iniciativa y el deseo de expresar y sistematizar sobre estos saberes en particular, por quienes deseamos dejar constancia de nuestros pareceres sobre los hechos y circunstancias que acontecen en nuestro tránsito vital.

En este sentido, podemos expresar que temas como los económicos, financieros, gerenciales, administrativos y de tecnología, no dejan de ser motivo de interés, tanto para los propios autores como para los lectores, estudiantes, docentes, e investigadores, que muestran curiosidad o necesidad de familiarizarse hacia estos tópicos, sea por razones académicas, de naturaleza práctica o simple curiosidad informativa. Cabe destacar además que, en el mundo editorial y en la Web, los tópicos referidos a la gerencia y las nuevas tecnologías, los negocios, las finanzas y los recientes esquemas o modalidades de prácticas gerenciales, se imbrican y se transversalizan en la contemporaneidad. Son demandados por un público ávido de conseguir recetas mágicas e inmediatas para el éxito empresarial, institucional o personal, a través de la implementación de fórmulas, privando en

muchos casos una finalidad pragmática en la resolución de situaciones y casos de la realidad fenomenológica.

En nuestro caso, como docente universitario y columnista, por esa doble necesidad de contar con resúmenes cortos de carácter académico, para ser discutidos en clases, tipo ensayos cortos, y además con el objetivo profesional de publicar semanalmente en una columna de un diario digital: *Ciudad Caracas*, se conjugan las circunstancias, los deseos, y se nos brinda la viabilidad y factibilidad de compilar esta serie de artículos que abordan de forma sintética, con la intencionalidad de aproximación inicial y crítica sobre una variada gama de aspectos y elementos, que son también abordados por la abundante bibliografía y multiplicidad de autores especializados y autoridades reconocidas de cada materia en particular.

Esta compilación, integrada por 52 artículos escritos entre el 2022 y 2023 se agrupan en cuatro secciones o capítulos: Administrativos, gerenciales y financieros; Económicos; Tecnológicos y Crónicas y opiniones. Se brinda la posibilidad de ser leídos en forma aleatoria e independiente, de acuerdo a los intereses y motivaciones del lector o de dotarles de cierta coherencia e ilación por la naturaleza específica y las vinculaciones y relaciones de sus contenidos entre los distintos temas abordados.

Tinte polisémico: Enfoques y Perspectivas es una mirada y exposición con sentido eminentemente pedagógico e informativo de acercamiento amigable a las definiciones, conceptos y categorías que podrían resultar ambivalentes, contradictorias y en cierta forma como conocimientos inaccesibles para los no especializados, o para quienes no cuentan con formación previa en estos temas, y que

conocer sobre ellos ayuda en satisfacer esa necesidad cotidiana sobre aspectos que nos impactan a través de los medios y del acontecer social, doméstico y global.

Sin pretender convertirse en una perspectiva globalizante para el análisis de una realidad absolutamente compleja y dinámica, *Tinte polisémico: Enfoques y Perspectivas* constituye una aproximación inicial a situaciones y fenómenos de carácter socioeconómico, organizacionales y grupales que proporciona una semblanza académica, con la intencionalidad de estimular, desentrañar y abordar en los estados del arte de objetos y campos de estudio y conocimiento que no nos resultan ajenos como *Homo sapiens*.

Si ello impulsa a investigar en otras fuentes, contrastar autores y a revisar con mayor acuciosidad y rigurosidad en otros campos del saber y perspectivas, nos damos por servidos, pues habremos contribuido humildemente en el logro de aportar en la siembra de la inquietud y el despertar la motivación por investigar contenidos de carácter polisémico.

El autor



Agradezco altamente a Héctor Eduardo Aponte Díaz la demostración de su amistad y afecto al ofrecerme la oportunidad de ser la prologuista de su primer libro, *Tinte Polisémico: Enfoques y Perspectivas*, texto que tiene su punto de partida en los diversos artículos sobre temas de carácter sociopolítico, socioadministrativo, gerencial, financiero, geopolítico, tecnológico, sociocultural, entre otros contenidos que resultan de interés nacional e internacional, publicados a partir del 2022 en el diario digital *Ciudad Caracas* (www.ciudadccs.info), en la columna "Tinte Polisémico".

Son cincuenta y dos artículos y crónicas que retratan, sin lugar a dudas, desde diferentes ángulos del conocimiento económico y sociopolítico, la dinámica de la actualidad nacional e internacional de nuestro país. Reconocer el hilo conductor, que aglutina dichos artículos, implica observar cómo el autor, desde diversas perspectivas y enfoques, aborda temas que apuntan hacia cuestiones que resultan claves para entender aspectos y tendencias de los grandes procesos de cambios de los temas ya mencionados, que abarcan lo profesional y la docencia. De allí el carácter polisémico de esta obra que reúne la diversidad de aspectos de su experiencia en dichos campos.

Sabemos que toda obra es reflejo de la vida y experiencia de su autor. Este libro no es la excepción. La primera grata impresión que me produjo su lectura fue sentir, precisamente, que el autor volcó su experiencia profesional y docente y, asimismo, reflexiones vinculadas a las competencias profesionales adquiridas desde que comenzó a desempeñarse en las áreas de la dirección y gerencia de la administración pública y corporativa.

Debido a que este libro, como ya hemos anunciado, está integrado por diversos artículos que responden a diferentes momentos y temas polisémicos, que involucran posiciones sociopolíticas del autor, frente a la magnitud de los diversos cambios que caracterizan nuestra era, estos motivan discrepancias y coincidencias que movilizan la reflexión del lector sobre la nueva sociedad que está emergiendo, cuestión esta que, por su vinculación con la docencia, entendemos es uno de los objetivos del autor.

Si bien en estos textos no encontramos el resultado de una investigación sistemática –el orden de los artículos lo puede elegir el lector – sí encontramos el producto de reflexiones sobre variados aspectos de lo social, económico, gerencial, administrativo y cultural que buscan llamar la atención hacia la actual dinámica del sistema social de producción mundial.

A través de sus publicaciones semanales se quiere promover un diálogo que contribuya al conocimiento cercano de los contextos históricos, culturales, económicos y políticos que, enmarcados en la expansión globalizadora que caracteriza el siglo XXI y sus paradigmas, abren puertas para la comprensión adecuada de la cotidianidad de la sociedad actual.

En esta compilación encontramos crónicas sobre diversos temas de lo cotidiano, que incluyen reflexiones sobre música y disciplinas deportivas. También logra promover la equidad de género e integrar a la actividad académica y docente las reflexiones sobre las estructuras sociales, económicas políticas y culturales que la obstaculizan.

Para cerrar, diremos que entre los valores de este libro está el abordaje de diversos y variados hechos críticos de nuestra época, buscando motivar a sus lectores a que se reflexione sobre lo singular, particular y general de la cotidianidad del venezolano y del latinoamericano, lo cual, más allá de que existan coincidencias y discrepancias, que siempre están presentes en todo lo humano, debo decir que estas reflexiones contribuyen a fomentar el diálogo de saberes desde una perspectiva estratégica y, asimismo, al desarrollo e innovación del pensamiento socioadministrativo y gerencial desde lo académico y lo periodístico, abonando el terreno para una nueva praxis en dichos campos.

Rigel U. Blanco de Ávila



Publicado el 10/06/22

Transdisciplinariedad administrativa

En Venezuela, la administración pública la integran la central y la descentralizada y en sus diferentes niveles jurídicos territoriales, la nacional, estadal y municipal, en los cuales se incorporan todos sus funcionarios, lo que en su conjunto denominamos la burocracia gubernamental. Este ámbito constituye un área de ejercicio profesional para un administrador en lo atinente al desarrollo organizacional. Allí puede desplegar aptitudes profesionales a través del análisis de las estructuras orgánicas de los entes que demanden su experticia y conocimiento. En virtud del carácter normativo del sector, dada la red de normas jurídicas, leyes orgánicas, decretos, estatutos y reglamentos el administrador debe lidiar con cierta rigidez para conseguir soluciones viables y factibles por su esencial fundamentación en un modelo burocrático.

Se hace necesaria cierta pericia para aplicar competencias transdisciplinarias y una batería de conceptos y definiciones que ha adoptado el campo administrativo como tecnología de conducción y que son de mayor aplicación en el mundo corporativo privado. Es así como las finanzas, la mercadotecnia, la informática, la estadística, microeconomía, la sociología, la psicología y otros campos del saber, pueden convertirse en valiosas herramientas para la consecución de los fines institucionales. Para ilustrar recomendamos leer una obra titulada: *Relaciones Estratégicas. Comunicación Internacional, Caso Chile*, cuya autora es Carla Avendaño Manelli, de la Universidad Villa María, del año 2009, que describe la experiencia de la creación de una marca país.

La metodología de abordaje utilizando la comunicación estratégica está basada en las perspectivas sistémica, constructivista e interdisciplinaria, definiendo metafóricamente a las organizaciones como organismos vivos e inteligentes. El modelo de análisis contempla la mayor cantidad de elementos, cuyas definiciones son aportadas desde distintas disciplinas (Administración, Antropología, Derecho, Filosofía, Psicología, Comunicación...); es decir, a través de categorías analíticas construir una institución ideal. Es así como los países actualmente compiten por el posicionamiento global mediante la creación de su "Marca", logrando sintetizar sus óptimos de "Identidad" a fin de lograr la mejor "Imagen" entre públicos.

Asombrosa la aplicación de conceptos del mercadeo para la formulación de una estrategia comunicacional y cómo el país austral asumió su política exterior en su momento, para insertarse en el mundo globalizado. Quizás pueda generarse la impresión de una suerte de retazos, amalgama de saberes, pero la complejidad de la

realidad hace imperativo el auxilio interdisciplinario. Es la senda que exploramos: la integración de soluciones creativas, no ortodoxas para problemas complejos. Se nos pone a prueba constantemente como gerentes, administradores, líderes o directores. Usar esa diversidad transdisciplinaria a nuestro favor es el camino.



Publicado el 22/04/22

Burocracia

Cuando hacemos alusión al término burocracia, podemos aproximarnos a su significado desde dos acepciones. La primera de ellas se le asigna al conjunto de empleados que laboran como funcionarios, incorporados a los distintos entes y organismos que conforman la Administración Pública. La segunda y de mayor relevancia, tanto en el orden de la disciplina administrativa como de la sociología política, es el modelo organizacional y de gestión, que además creemos que históricamente ha demostrado su eficacia y permanencia.

La palabra burocracia procede de la lengua francesa bureaucratie, y esta a su vez de bureau, oficina o escritorio, y cracia (krátos: poder), etimológicamente del griego gobierno, este concepto tiene generalmente una connotación negativa, tanto en lo intelectual como en los círculos académicos, como de las mujeres y hombres de a pie, al asociarse a la inoperancia y lentitud de los procesos vinculados a la

gestión pública, inclusive con el fenómeno social de la corrupción. En todo este tema cabe destacar la presencia de Maximilian Karl Emil Weber, nacido en Alemania en 1864 y fallecido en 1920, fue un historiador, jurista, sociólogo, economista y politólogo, considerado por sus obras. Su ensayo "La ética protestante y el espíritu del capitalismo" y su recopilación "Economía y Sociedad" son aportes de significativa importancia al estudio de la sociología moderna y de la Administración Pública.

A Max Weber se le atribuye el desarrollo, en el campo político, administrativo y sociológico, del estudio y la concepción del modelo organizacional y la operatividad de sus procesos, conocido también como el "Modelo o Paradigma Burocrático". Ahora bien, como evidencia y demostración de la eficacia y efectividad del modelo teórico analizado por Weber, vale la pena considerar como ejemplos de las organizaciones burocráticas por excelencia la Iglesia y la institución militar, así como los principios que las rigen, que comportan su lógica y orientan en la consecución de sus fines últimos. Así el modelo weberiano lo definen principios y características que pueden resumidamente enumerarse: jerarquía de autoridad, división sistemática del trabajo, rutinas y procedimientos estandarizados y normas establecidas por escrito; además de atributos y beneficios institucionales, que incluyen la neutralidad y la meritocracia en el acceso a la función pública y a la carrera como funcionario.

Se atribuyen a la organización burocrática como modelo dos problemas particulares, uno de naturaleza estructural y otro de índole contextual. El primero atiende a la naturaleza de la rigidez, al exagerado apego al reglamento y la norma, para ilustrar, el funcionario no tiene discrecionalidad para la toma de decisiones, se apega al procedimiento. El segundo, en el Estado bienestar, el poder público no solo regula actores sociales y económicos, sino que presta un gran volumen de servicios públicos, actos de regulación y la rigidez de sus procesos atentan contra la flexibilidad que demanda la atención personalizada de cada ciudadano o grupo social.

Desde las últimas décadas del siglo pasado, en muchos países ha sido objeto de preocupación cómo deberían sus administraciones públicas ser menos costosas y más eficientes, y así surgió el concepto de Nueva Gestión Pública (NGP), que podría sintetizarse en la democratización y la disminución de la reglamentación, y se habla del empoderamiento (*empowerment*), de la sociedad civil. Se refiere, entonces, a una transición, a la postburocratización, que para otros especialistas se trata de evolucionar y superar la conflictividad entre lo burocrático y lo gerencial. Sin embargo lo esencial del problema, la capacidad de gobernanza, trata de la adaptación de las administraciones públicas de los gobiernos, para que una vez alcanzado el poder político, se cuente con las estructuras y competencias organizacionales, a fin de dar respuestas efectivas a las exigencias legítimas sociales.



Publicado el 29/04/22

Modas gerenciales

No solo en el mundo de las pasarelas y las modelos se habla de la moda y la colección de la temporada, también podemos realizar la extrapolación al ámbito organizacional y gerencial. Así hoy, a través de los distintos medios de divulgación, incluyendo los digitales, particularmente en publicaciones y la bibliografía especializada en negocios, administración, economía, finanzas, etc., se difunden y se popularizan las "Modas Gerenciales". Teorías X, Y y Z, Gerencia por Objetivos, Calidad Total, Planificación Estratégica, Empowerment, Outsourcing, Coaching, Reingeniería, Downsizing, Balance Score Card, Valor Económico Agregado, entre muchísimos otros términos y expresiones que curiosamente aluden al origen de los autores, centros académicos que distan mucho de nuestros propios contextos y realidades como latinoamericanos. Una moda gerencial se define como una creencia colectiva, difundida y relativamente transitoria, según la cual ciertas técnicas están a la vanguardia de la gerencia, (Abrahamson, 1996).

Cada nueva moda pretende definir el "estado del arte" de la gerencia, la técnica que ofrece no es necesariamente un avance, pero sus creadores la defienden y sostienen que es un novedoso aporte, pero en muchos casos resulta ser un redescubrimiento o una reinvención de viejas técnicas o, podríamos establecer la analogía, como los ciclos o retornos de las modas en los atuendos y prendas.

Los productores de moda gerencial capturan la incipiente demanda de nuevas técnicas, seleccionan una que pueda satisfacerlos y su aceptación clarifica el camino o la tendencia que deberá adoptar la próxima moda, para dar continuidad a un asunto en el cual subyace una motivación eminentemente de naturaleza económica. Se trata de un negocio que se sintetiza utilizando un anglicismo más. Es simplemente más marketing.

La industria cultural estadounidense, como sofisticado mecanismo de dominación ideológica, tiene también en el mundo empresarial la fuente de la mayoría de las modas gerenciales que deben ser analizadas desde las perspectivas de las tendencias, acontecimientos, obras y autores que se apegan a la lógica de la racionalidad del sistema capitalista. Por citar un ejemplo, los términos *Downsizing* y *Outsourcing* obedecen a necesidades pragmáticas, coyunturales, que solventan situaciones que exigía a las grandes empresas disminuir su número de trabajadores, tercerizar ciertos servicios o procesos, sujetarse a la lógica de la maximización de las utilidades, es decir la minimización de los costos de producción de los negocios. Los productores de moda gerencial elaboran argumentos para convencer a los gerentes de que la técnica seleccionada es eficiente e innovadora

La literatura gerencial se convierte en el principal vehículo de difusión, los famosos "gurúes" utilizan la industria del libro popular, profesores, revistas junto a la bibliografía académica se articulan para potenciar la campaña, los "Consultores" se incorporan al juego, surgen voceros y autores que comunican en foros y fastuosos eventos en forma vigorosa y entusiasta, se promete cumplir con el sueño de cada gerente, una fórmula de éxito que generará ganancias y ahorrará costos en forma inmediata

Como guinda del postre se precisan casos exitosos, anécdotas y situaciones que demuestran la aplicabilidad y eficacia de las nuevas recetas puestas en práctica, encabezadas esas experiencias por los prestigiosos ejecutivos que han sido responsables de vincular esas ideas generales a situaciones particulares en sus respectivas organizaciones, paradigmas que debemos todos atender, estudiar y aplicar. Podemos agregar que el cambio constante, la incertidumbre reinante y la necesidad de adaptación a un entorno dialéctico, la sustentabilidad del planeta y los requerimientos de soluciones a las nuevas necesidades de los negocios constituyen elementos que dinamizan la confección de las modas gerenciales que coadyuvan a la adaptación del modelo capitalista.

Cuando nos paseamos a través de los siglos XX y comienzos del XXI y consideramos los aportes de cada una de las escuelas de la Administración, de lo que denominamos el pensamiento organizativo, también conocida como la evolución histórica de la disciplina administrativa, verificamos que desde la llamada Escuela Científica, pasando por la Escuela de las Relaciones Humanas, el Enfoque Sistémico o la Teoría de la Organización, Escuela Matemática, los neoclásicos, etc., verificamos cómo los supuestos teóricos, y las realidades

y problemas objeto de análisis, han atendido a las necesidades de adaptación empresarial, en la búsqueda de la eficacia y eficiencia organizacional en su afán por el lucro y la rentabilidad.

Las modas gerenciales tienen su ciclo natural, invención, auge y adopción. Comienza luego su fase de desencanto y obsolescencia y es cuando la propia literatura especializada comienza a hablar de las condiciones de aplicación, desventajas y limitaciones de la técnica. Así surgen los detractores y se prepara el terreno para su abandono y se abona para la nueva receta que supera a la que entra en período de desuso, como la moda.

Como conclusión, las modas gerenciales deben ser sometidas al análisis crítico en nuestras organizaciones, no deben ser implantadas de forma automática. Su contextualización es imperativa, al igual que el cuestionamiento y la discusión que debe operar previo a su formalización y aplicación como proyecto organizacional.



Publicado el 13/05/22

La negociación

Al revisar la bibliografía gerencial abundan las categorizaciones y tipologías de negociación, y hallaremos, entre otras, las siguientes: acomodativa, competitiva, colaborativa (integrativa o cooperativa), distributiva, compromiso y evitativa. En todo caso, lo sustantivo del asunto sería qué subyace en el concepto y la definición de la negociación y su utilidad en el mundo organizacional y de los negocios.

Se ha concebido la negociación como un medio de resolución de conflictos, en el cual las partes que forman el proceso desean voluntariamente mantener una relación de intercambio, además pretenden alcanzar una solución que resulte satisfactoria a todos los involucrados.

La complejidad de la negociación como situación social tiene su génesis en la relación de interdependencia entre las partes, los intereses contrapuestos en juego que dificultan el logro del consenso y la mediatización por las relaciones de poder. Sin embargo, se supone cierto equilibrio de poder entre las partes de un proceso de negociación, ese balance lo dota de la dinámica y los grados de libertad para la toma decisiones, de lo contrario se convertiría en una imposición con las consecuencias no favorables para la parte sometida o perdedora.

Ahora bien, las negociaciones por razones metodológicas para facilitar su estudio pueden ubicarse entre dos polos extremos o modelos teóricos; a saber: las negociaciones distributivas y las integrativas. En las primeras, las ganancias o logros alcanzados por una de las partes han implicado las concesiones y pérdidas de la contraparte; en las segundas, con base en principios de la cooperación, se ha convenido en términos muy conocidos del argot de la negociación, como relaciones "ganar-ganar".

Quizás uno de los esquemas de negociación más conocido en la actualidad y derivado de una investigación académica del siglo XX, adelantada por los profesores Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, es el denominado *Harvard Negotiation Model*.

Basada su investigación sobre la gestión de hombres y mujeres de negocios y líderes en empresas reconocidas, formularon cuatro principios o reglas muy difundidas y que deberían comportar y observar quienes deseen ser exitosos, mediante la aplicación de este modelo de tipo colaborativo, es decir, no competitivo. Primero, objetivar el conflicto, el negocio es el núcleo, debe ser definido en términos de necesidades e intereses de las contrapartes, evitar desviar la concentración hacia las posiciones de los actores intervinientes, resultan

irrelevantes sus peculiaridades de personalidad o estilo. Segundo, elegancia, delicadeza, cortesía en el trato con la contraparte, práctica de la diplomacia por excelencia, sin dejar a un lado la firmeza, agudeza y precisión con el negocio, con la situación objetiva a resolver o acordar. Tercero, formular una visión estratégica y perspectiva de ganancias y conveniencias recíprocas entre las partes, la obtención de beneficios debe ser mutua, así debe avanzarse para la consecución de acuerdos de largo plazo, de carácter permanente. Cuarto, la obtención de los acuerdos debe reunir condiciones de mutua satisfacción, equitatividad, favorables a todas las partes, el análisis de la naturaleza y el contenido de un acuerdo define la calidad de una negociación realizada.

Como epílogo, cabe preguntarnos cuánto de arte, técnica o ciencia debe ser del dominio y qué competencias debe reunir un gerente para lograr concretar una negociación que satisfaga a las partes en conflicto, tanto en el ámbito social, político, organizacional, etc., en un universo de intereses y necesidades antagónicas, allí radica el reto de la negociación.



Publicado el 03/06/22

Administradores

En otros artículos hemos referido diversos tópicos de la disciplina administrativa, así nos hemos paseado referencialmente por las modas gerenciales, modelos y escuelas administrativas, liderazgo, aportes históricos y teóricos, el quehacer y las cualidades que deberían caracterizar a los directores, entre otros importantes temas. Ahora bien, al abordar sobre la imprescindibilidad de la enseñanza de la administración, al considerarla como una tecnología de conducción aplicable a las organizaciones de cualquier naturaleza, cabe preguntarse, qué áreas o aspectos deberían estudiarse dadas las complejidades y exigencias que implica conducir una determinada institución.

Apartando ciertas consideraciones, como si se tratara la disciplina administrativa de una ciencia, arte o técnica, sobre su epistemología, o los fundamentos filosóficos que lo caracterizan como campo del saber, es un hecho que existen carreras de administración adscritas a

facultades de muchas universidades. Otros las denominan escuelas de negocios o economía empresarial y se cursan estudios de cuarto nivel que se orientan a una mayor especialización sobre áreas particulares en lo administrativo.

Cuando consideramos un pénsum o contenido curricular de cualquier universidad verificamos una suerte de malla, integrada por unidades curriculares que abarcan asignaturas de economía, contabilidad, finanzas, mercadeo, derecho público y privado, recursos humanos, sociología, matemáticas, estadística, producción, logística, impuestos, informática, entre tantas otras, dependiendo las variantes de la institución de enseñanza que se revisa.

Al analizar la pertinencia de la variedad de conocimientos que debe amalgamar un administrador, concluimos que confluyen, en una organización de cualquier orden y naturaleza, una serie de elementos, dimensiones y procesos particulares, que interaccionan y se vinculan, por lo que poseer un conocimiento tipo enciclopédico dota al gerente del instrumental y batería de conceptos necesarios para enfrentar la cotidianidad y direccionar el ente de su incumbencia.

Sin embargo, la realidad social nos demuestra la infinidad de organizaciones exitosas cuyas cabezas formales no necesariamente poseen un grado o título en administración, lo cual nos lleva a pensar que se requieren algunas otras competencias, aptitudes, actitudes y el dominio de principios que posibilitan gerenciar hacia la consecución de los objetivos y metas institucionales.

En el contexto capitalista los logros en los negocios no solo se han alcanzado y sostenido en el tiempo por la tecnocracia gerencial que

han aplicado en sus procesos industriales y de servicios, innovación, mercadeo, financieros, sino también a la visión, donde se destacan disciplina, acuciosidad, inventiva, audacia, flexibilidad, que ha caracterizado a determinados empresarios.

Al extrapolar al mundo de la gestión pública en distintos países y continentes podemos hallar ejemplos de gerencia exitosa en campos tan diversos como la educación, la prestación de servicios públicos y asistencia social, en los que también se han logrado niveles de excelencia. Son innumerables los casos de presidentes o directores que no poseen en sus currícula licencias educativas en administración o negocios, que al liderizar sus organismos y compañías consiguen indicadores de desempeño que se convierten en benchmarking para el entorno donde operan.

Cabe entonces preguntar si deben revisarse los pensa de las carreras administrativas e incorporar aquellos contenidos y aspectos que orienten a desarrollar determinadas aptitudes y destrezas que exige la nueva realidad socioeconómica del siglo XXI.

Los avances de las tecnologías aplicadas en todos los campos del saber, con todas las implicaciones al ámbito organizacional y a su vez al poderoso impacto natural en los seres humanos, como sujeto, objeto y razón de la dinámica convivencia social, permiten aventurarnos a asumir que los administradores deberán proseguir integrando nuevas modalidades de saberes además de los campos antes señalados, para incorporar también entre otros la neurociencia, la psicología y sus especialidades, las comunicaciones, la política o la filosofía, entre otras.

Una demostración particularmente interesante de cómo se incorporan disciplinas a la gestión organizacional la ubicamos en el mundo atinente a las empresas transnacionales, en cuyas estructuras orgánicas gerenciales cuentan con al menos un oficial o gerente a cargo de una unidad encargada del análisis geopolítico.

Obviamente las relaciones internacionales penetran como tema de estudio y consideración en la operación y dirección de estas compañías por motivos de mercados, culturas, geografía, sistemas políticos y regímenes económicos. Nos preguntamos, ¿qué impulsaba y cómo tomaban decisiones los capitanes de navíos para conducir sus embarcaciones en plena tormenta a puertos seguros, cuando no existían los radares o satélites, contando solo con sus limitadas nociones de astronomía, cartas de navegación y el conocimiento de las corrientes.

Administradores, gerentes, directores, ejecutivos tienen la tarea de guiar sus organizaciones a través de mares turbulentos, huracanados vientos, de poderosas y erráticas corrientes que emanan de las profundidades de la incertidumbre.



Publicado el 01/07/22

Finanzas

La departamentalización administrativa opera como una forma de racionalizar las funciones y procesos, es una herencia de la división técnica e internacional del trabajo. Así lo planteó el teórico del liberalismo Adam Smith en *La Riqueza de las Naciones*, cuando dijo que la especialización constituía la base para la competitividad en el comercio internacional.

Aún hoy podemos visualizar y verificar gráficamente, a través de los distintos tipos de organigramas, cómo las estructuras del mundo organizacional atienden a patrones o modelos que discriminan atribuciones y competencias como la forma ideal de conducir los procesos y las operaciones que contribuyen al logro de las misiones y fines institucionales.

Mercadeo, talento humano, producción, logística, auditoría, informática y finanzas, entre otras, son algunas de las áreas claves que se

delimitan operacionalmente para lograr los niveles de coordinación e integración y así alcanzar los objetivos que formula y propone la gerencia. Cabe preguntarnos qué le compete al campo de las finanzas. De forma inmediata asumimos que la administración financiera tiene que ver con la tesorería y el manejo de los bancos, lo cual no deja de ser cierto, pero el ámbito de la gestión financiera abarca otros aspectos que refieren la consideración de las decisiones de inversión y financiación a largo plazo, es decir, lo que se denomina el presupuesto de capital, los proyectos que involucra el crecimiento, expansión o diversificación del portafolio de inversiones y la consecución de los recursos necesarios para acometerlos.

Sin embargo, este marco teórico ampliamente desarrollado en la bibliografía es lo que se sistematiza y se denomina finanzas corporativas, cuya aplicación se ubica en el contexto de las economías de mercado y está asociado a que el objetivo de la función financiera es la maximización del valor de la empresa, y ese valor lo determina el precio de las acciones, su cotización en el mercado de valores, conocido en el mundo financiero como el mercado de capitales.

Pero no todas las organizaciones se orientan por la maximización del valor, no todas cotizan en bolsas de valores, la maximización de las utilidades no es la única razón o criterio para calibrar su eficiencia y medir su eficacia, y entes sin fines lucrativos e instituciones gubernamentales cuentan con otros indicadores de desempeño para controlar la gestión y metas que se traducen en beneficios e impactos concretos en la colectividad, como podrían ser educación, seguridad, asistencia médica y social, etc. No obstante existe un área de conocimiento conocida como las finanzas públicas cuyo objeto es el análisis de cómo el Estado se procura fuentes, consigue

empréstitos domésticos y foráneos y aplica e invierte los recursos financieros de una determinada sociedad para alcanzar los fines que le corresponden como mandato por parte de sus sociedades y que se le encomiendan a sus respectivas instancias gubernamentales.

El mundo de las finanzas no escapa a la aplicación de lo gerencial para abordar lo complejo y enfocarse en la solución y dirección de problemas de carácter técnico propios, tanto del ámbito privado como público, pero surge un concepto de relevante importancia en las finanzas: el riesgo, definido como la variabilidad o incertidumbre de los flujos esperados de retorno de efectivo a las organizaciones. Se sabe que en las finanzas hay un riesgo sistemático que no puede ser controlado.

Y existe el otro riesgo que sí es susceptible de la intervención del administrador financiero. En este ámbito nos encontramos con la inflación, variación de los tipos de cambio y modificaciones de los tipos de interés cuyos efectos e impactos deben ser mitigados para alcanzar las metas financieras en entornos tan convulsos como los actuales, valga mencionar la evolución y dinámica de la geoeconomía del sistema internacional, la confrontación comercial global, competencia por flujos de inversiones y financiamiento, desequilibrios macroeconómicos regionales y los déficits fiscales que complejizan la administración financiera.

Hoy se traduce en un reto constante atender requerimientos transaccionales, inversión y contingencias específicas para mantener adecuada solvencia en el corto plazo, que soporte a su vez a la solidez en el largo plazo que garantice la sustentabilidad de las organizaciones en general.



Publicado el 08/07/22

Cambio organizacional

El cambio organizacional puede definirse, administrativamente, como el conjunto de las estrategias intencionadas y conscientes que asume la dirección en el seno de las instituciones para lograr adaptarse a las nuevas exigencias que impone el entorno, así como a las necesidades internas para lograr su permanencia.

Podrían ser infinitas las causas que originan el cambio organizacional, pero podemos mencionar, entre otras: una fusión de empresas, modificaciones legislativas y de políticas gubernamentales, avances tecnológicos, aparición de nuevos materiales, nuevas necesidades de los clientes o administrados, cambios sociales y culturales, alteraciones ambientales, crisis migratorias y sanitarias, cambios directivos o de autoridades, reacciones de los mercados de bienes y servicios, ciclos económicos, acciones de los competidores, problemas de productividad, motivación y calificación de los empleados, relocalización geográfica y cambios de los procesos productivos.

Sin embargo, puede desencadenarse esa transformación de una forma reactiva cuando la gerencia no ha sido capaz de percibir con anticipación las tendencias y factores que influyen y caracterizan en un momento determinado a un ente de cualquier naturaleza, es lo que se denomina cambio adaptativo y es una opción de la dirección. Por otro lado, puede asumirse frente a un fenómeno de alteración del contexto una posición proactiva, se le conoce como cambio planificado y se orienta a la anticipación y mitigación de los efectos que traen consigo las alteraciones e impactos sobre la organización en todas sus dimensiones.

Independientemente del enfoque que se adopte para conducir y administrar el cambio organizacional por lo general pueden abordarse tres aspectos claves: la estructura administrativa y sus procesos, la tecnología soporte de sus operaciones y el más importante y sensible de todos, la gente.

Es por todos conocida la famosa expresión de la natural resistencia al cambio y entre otras causas podemos enumerar: temor a lo desconocido, la predisposición natural de las personas a las modificaciones, incertidumbre frente a la inminencia para acometer nuevos procesos, desconfianza frente a la generalizada falta de información e imposibilidad de aporte de soluciones, evaluar la reducción de cargos y por tanto despidos, cambios en la cultura y valores, tercerización en la conducción del cambio, inadecuada planificación, etc.

Partiendo de las premisas que el cambio es inevitable y resulta imprescindible ser liderizado para garantizar la sostenibilidad organizacional, se precisa considerar dos condiciones básicas que permitirán transitar y concretar en una situación futura favorable. La primera de ellas, la alta dirección debe estar comprometida y consustanciada con el reto integral de impulsar y lograr el cambio. La segunda debe contarse con los agentes o facilitadores del cambio organizacional. Estos últimos deben desempeñar y desplegar un rol de catalizadores del proceso, incansables motivadores, oportunos negociadores, hábiles comunicadores, constantes seductores, convencidos de la conveniencia y necesidad del cambio y un inquebrantable sentido del propósito para alcanzar los objetivos.

Se concluye nuevamente que no hay receta, método o procedimiento infalible frente a la complejidad e incertidumbre que involucra el cambio organizacional, es tarea de los administradores lograr el balance, combinar las proporciones adecuadas de competencias y actitudes para gerenciar la complejidad y conducir la variabilidad y contingencias del futuro.



Publicado el 05/08/22

Finanzas versus contabilidad

Una empresa en un momento determinado puede mostrar cifras contables cuya significación demostraría que está generando utilidades, es decir, que es rentable. Sin embargo, al analizar las mismas cifras desde una perspectiva financiera se interpretaría que la misma empresa está quebrada y no puede operar.

Desentrañar esta contradicción entre ambas interpretaciones, que contablemente se generan utilidades como negocio y a la vez financieramente es inviable, exige como posible metodología comenzar por definir cuál es el objeto y la naturaleza de ambas disciplinas. Por un lado, la contabilidad tiene por objeto el registro sistemático y oportuno de la totalidad de las transacciones reales que tienen efectos sobre el patrimonio de la empresa, es decir, sobre los activos, los pasivos, así como los ingresos y gastos que se originan en la actividad operativa de cualquier entidad. Estos registros deben

reflejar la situación patrimonial en un momento determinado y los resultados de la operación para un lapso, expresados en los estados financieros básicos, el balance general o estado de situación y el estado de ganancias y pérdidas.

Ahora bien, la contabilidad como disciplina atiende a registrar los eventos pasados y presentes con base en la teoría del cargo y el abono, manteniendo el balance de la ecuación patrimonial: activos - pasivos = capital. En otras palabras, se resta de los activos y derechos todas las deudas y obligaciones. De esta operación aritmética obtenemos el patrimonio neto de la persona, empresa o institución. Así se configura el balance general para un momento determinado.

Adicionalmente, la contabilidad documenta, al registrar pormenorizadamente para el período correspondiente la acumulación o el devengo y la causación de los ingresos y los gastos, independientemente si se han cobrado o no, así como los costos y gastos pagados o no en efectivo. El resultado de la operación se expresa: ingresos – costos y gastos = ganancia o pérdida. Así se confecciona el estado de resultados. Si el resultado es ganancia, se incrementa el capital; y, por el contrario, si el resultado es pérdida, implica una disminución del patrimonio neto.

Por otro lado, las finanzas con el apoyo en las cifras históricas de la contabilidad tienen un carácter prospectivo, se basan en la proyección de los flujos del efectivo. Se concentran en estructurar el portafolio de las inversiones y la consecución del financiamiento para tales efectos. El foco de las finanzas converge en la tesorería. Solo se consideran las transacciones económicas de la organización que involucren el ingreso y cobro, así como los costos y gastos, que implican salidas o egresos de efectivo respectivamente. Podemos ahora contrastar, mientras la contabilidad tiene por objetivo obtener los estados financieros básicos, fundamentados en la acumulación, el devengo y la causación; las finanzas atienden al siguiente criterio: saldo neto de efectivo = entradas de efectivo – salidas de efectivo. El resultado es la disponibilidad bancaria que se obtiene por la deducción a la sumatoria de todos los ingresos, de todas las erogaciones estricta y exclusivamente en efectivo.

A través de la enumeración y la descripción de dos ejemplos prácticos podemos ilustrar y explicar, desde la perspectiva operacional, las diferencias entre la contabilidad y las finanzas. Al concretarse una venta a crédito de una empresa comercial o industrial, la contabilidad registra ese ingreso como parte de su actividad: la operación la absorberá el estado de resultados. Pero esta transacción no tiene ningún efecto de ingreso real en la tesorería, por no ser de contado; en consecuencia, solo después de realizada la cobranza se concreta una entrada real de efectivo, que formará parte del flujo de caja. En otras palabras, la cobranza ingresó a las cuentas bancarias.

El registro periódico del gasto por concepto de la depreciación de los activos fijos, tales como maquinarias, edificaciones, vehículos, etc., es el resultado de una convención contable. Es un procedimiento de estimación a través del cual se asigna con base en criterios técnicos, periódicamente, una alícuota del costo de adquisición del activo, motivado por el uso, tiempo, desgaste y la obsolescencia de ese activo en particular, pero que no ha implicado desembolso alguno de

efectivo. Representa solo un asiento de gastos y costos operativos a los efectos de la utilidad contable y fiscal.

La razonabilidad, consistencia, exactitud, oportunidad y revelación suficiente de las cifras contables apuntan a lograr la credibilidad en los reportes que se presentan a los distintos interesados, de allí deriva su importancia. Las finanzas, por su parte, se involucran en la dinámica que comporta la cotidianidad del manejo bancario y la recuperación o procura del efectivo para mantener la operatividad transaccional, independientemente del tipo de organización.

La contabilidad y las finanzas son disciplinas íntimamente vinculadas. La primera forma parte del sistema de información gerencial de la institución, que orienta a la dirección en la toma decisiones, permite ofrecer los resultados y la situación financiera de la organización a los propietarios, socios, entidades bancarias, inversionistas, administración tributaria, acreedores, entre otros. La segunda constituye otra función y herramienta de la gerencia, que se nutre fundamentalmente de la contabilidad y su análisis, gestiona el flujo de efectivo para de esta forma precisar las decisiones acertadas de inversión, financiamiento y la optimización de la administración del capital de trabajo en el corto y largo plazo.



Publicado el 11/09/22

Punto de equilibrio

Toda organización lucrativa, es decir, que se orienta por la maximización del beneficio, necesita conocer, con exactitud y oportunidad, cuál es el nivel mínimo de ingresos a alcanzar en un período dado, que le permita honrar al menos la totalidad de sus compromisos fijos, integrados por gastos y costos, y de esta forma mantener su operatividad. En otras palabras, la gerencia precisa conocer la magnitud de la cifra en ventas, que cubra exactamente el monto representativo de los requerimientos operacionales. Cuando los ingresos igualan a los costos y gastos, no hay utilidad ni tampoco pérdida. A este resultado contable financiero, se le denomina "punto de equilibrio".

Ahora bien, la definición de punto de equilibrio tiene una fundamentación eminentemente microeconómica. Cuando analizamos las empresas como unidades productivas, se parte del concepto de la variabilidad de los costos. La variabilidad de los costos consiste en que todas aquellas erogaciones imprescindibles para la operación de una empresa solo pueden ser categorizadas económicamente como costos y gastos fijos o costos y gastos variables.

Por otra parte, hay que considerar que los gastos y costos fijos totales, independientemente del volumen de producción y venta, permanecen constantes, no se modifican. Se incurrirá en ellos aun sin producir, por ejemplo, el canon de alquiler del local de la fábrica o el pago de la nómina administrativa. Al dividir los costos fijos totales entre la producción, obtenemos los costos fijos unitarios. A este respecto, nos encontramos con una particularidad: si aumenta la producción, disminuye el costo fijo unitario.

Valga acotar que los gastos y costos variables totales surgen siempre y cuando la empresa produzca. Si no hay producción, los costos y gastos variables son iguales a cero. Por ejemplo, un costo variable en la producción es la materia prima. En la medida en que la producción se incrementa, los gastos y costos variables unitarios permanecen constantes.

Matemáticamente podemos demostrarlo. Al dividir la totalidad de los gastos y costos fijos entre diferentes volúmenes de producción, obtendremos como cociente el menor costo fijo unitario para el mayor volumen de producción y un mayor costo fijo unitario para el menor volumen de producción. Por el contrario, los costos y gastos variables totales se incrementan proporcionalmente con el volumen de producción. Por ello se les denomina "variables". No obstante, los costos y gastos variables unitarios permanecen constantes, como habíamos indicado antes. Intentemos, a través de una interpretación administrativa, aclarar un poco más el tema. Se puede aprovechar

la estructura de costos y gastos fijos totales para generar el mayor volumen de producción posible en el corto plazo, pues ello permite disminuir los costos y gastos fijos unitarios, lo que posibilita multiplicar la utilidad; se es más eficiente al incrementar la productividad.

El concepto de margen de contribución, en el lenguaje económico, se calcula al deducir o restar al precio de venta unitario, el costo fijo unitario. Esa diferencia resultante es la que contribuye a cubrir los costos variables unitarios y generar la utilidad para un determinado nivel de producción. Al dividir la totalidad de los costos y gastos fijos entre el margen de contribución, obtendremos como resultado el volumen de ventas correspondiente al punto de equilibrio. En otras palabras, el monto total de los ingresos es igual a los costos y gastos fijos y variables totales.

En síntesis, el punto de equilibrio como indicador permite y dota a la dirección de una herramienta con criterios de racionalidad para planificar, conducir y controlar la gestión financiera organizacional.



Publicado el 04/09/22

Calificación de riesgo versus auditoría

Las calificaciones de riesgo y las auditorías externas son realizadas en organizaciones de diferente índole por firmas externas independientes, con el propósito de asegurarse obtener opiniones profesionales emitidas por un tercero sobre los distintos aspectos que abordan ambos procesos.

Así, las auditorías externas, en sus distintas modalidades, entre las cuales podemos destacar las administrativas y financieras, consisten en procesos sistemáticos, independientes y documentados que permiten obtener evidencias para realizar una evaluación que determine en qué medida son alcanzados los criterios establecidos. Son una práctica común ejecutada por una firma (normalmente integrada por profesionales externos en libre ejercicio) consistente en evaluar que un ente funcione correctamente en relación con los procesos que asume y su marco normativo. Las auditorías arrojan resultados sobre hechos consumados y son del interés de los administradores y los propietarios que desean conocer sobre la calidad y eficacia de la gestión.

En cuanto a la calificación de riesgo, es una opinión profesional fundada e independiente sobre la capacidad de una institución, inclusive de gobiernos, de cumplir con sus obligaciones contractuales. La firma calificadora emite un ranking o escala respecto a la calidad crediticia de un instrumento financiero (bonos), con la probabilidad de que se realice un oportuno pago del capital e intereses por los títulos ofertados en el mercado, incluyendo, además, su capacidad para afrontar eventuales problemas o cambios de entorno. Las firmas calificadoras no realizan auditorías, aunque pueden utilizar como insumos los reportes de auditorías externas. Su labor es proporcionar información al mercado sobre la capacidad real de pago de la entidad o empresa sobre los instrumentos que emite para financiarse. Las calificaciones de riesgo son de vital importancia para los inversionistas (prestamistas).

Por último, llama mucho la atención que las tres principales firmas calificadoras de riesgo: Moody's Investor Service, Standards & Poor's y Fitch Rating, manejen el 95% del total de las calificaciones de riesgo de la deuda pública y corporativa que se emite en el planeta, y que también solo cuatro grandes firmas de consultoría de auditoría externa: Erns & Young (E&Y), KPMG, Deloitte y Pricewaterhouse Coopers (PwC), sean las firmas, a través de sus firmas asociadas y diseminadas a escala global, que controlen el mercado de la auditoría externa a nivel planetario. Estadística de la globalización o hegemonía, como se impone la arbitrariedad, entre el lapso 2014 y 2018, la calificación de riesgo para Venezuela pasó de 1.488 a 2.989 puntos respectivamente, por encima de naciones con conflictos bélicos. Bloqueo económico que imposibilita la atracción de inversiones y la consecución de financiamiento. Resistiremos...



Publicado el 05/09/22

Activos financieros versus reales

En el ámbito de las finanzas se habla de los activos financieros y de los activos reales como categorías que aluden a conceptos distintos. Abordemos algunas de sus características, las diferencias y relaciones entre estas dos modalidades de activos, y contribuyamos de esta forma en nuestro conocimiento económico, administrativo y financiero.

Los activos reales corresponden a todos aquellos bienes de naturaleza corpórea, dotados de tangibilidad, y que resultan imprescindibles para que las organizaciones de cualquier tipo puedan desplegar su accionar operativo, productivo, social, gubernamental, etc. Por ello, las entidades públicas o privadas necesitan contar con edificaciones, instalaciones, maquinarias, equipos, terrenos, plantas, materias primas, insumos, inventarios y cualquier otro bien material, los cuales se destinan al logro de sus misiones como entes.

Ahora bien, los activos financieros, en algunas modalidades, se documentan como títulos valores o certificados; en otros casos, a través de registros digitales; en ello consiste su materialidad. Su definición se concreta en instrumentos normalmente de inversión o financiamiento según sea el caso para cada una de las partes involucradas, es decir, quien invierte o adquiere y quien recibe la inversión en calidad de préstamo. Para ejemplificar, las acciones de capital, los bonos de deuda, certificados de depósitos, entre otros, constituyen activos financieros.

La razón para adquirir cualquiera de estos activos se basa en los retornos de efectivo (rendimiento) que pueden producir como instrumentos de inversión. En cuanto a la motivación del receptor, le representa una fuente de financiamiento, es decir, un empréstito, razón por la cual asume retribuir o pagar un costo financiero.

Así, los recursos que se invierten para la adquisición de los activos financieros estructuran las fuentes de financiamiento, y quienes los reciben, los aplican en la adquisición de los activos reales necesarios para cualquier organización.

Entre las características que reúnen los activos financieros, se enumeran: la liquidez, la rentabilidad y el riesgo.

La cualidad de liquidabilidad se traduce en la posibilidad de convertir un activo financiero en efectivo, al poder transarlo, venderlo, sea en el mercado monetario (bancario) o de capitales (bolsa de valores), según sea el caso.

La rentabilidad se traduce en el rendimiento que genera el activo en particular, es el caso de la tasa de interés que pague un bono o el dividendo que genere una acción de capital, por citar los casos típicos por excelencia, de los activos financieros más comúnmente conocidos.

Entre tantas clasificaciones se categorizan los activos financieros en instrumentos de renta fija, como los bonos, y de renta variable, a las acciones. En el caso de los bonos, que también se denominan obligaciones (pues constituyen un pasivo para quien los emite y un activo para quien los adquiere como inversión), el rendimiento lo determina la tasa fija de interés convenida. Sin embargo, pueden emitirse bonos con tasas de interés variable.

Las acciones, al constituir alícuotas del capital de una corporación, se consideran activos de renta variable, en primer lugar, porque su rendimiento no está garantizado y, en caso de haberlo, se origina por las utilidades que genera la empresa por sus operaciones, en virtud de lo cual se retribuye a sus propietarios o tenedores bajo la modalidad de dividendos.

El riesgo para los bonos se expresa en las posibilidades de que, al vencimiento, el emisor no pueda reintegrar el capital o pagar los intereses; y para las acciones, que no se generen las utilidades necesarias que posibiliten el reparto de dividendos a sus tenedores.

Algunos entes gubernamentales están facultados en nuestra legislación para emitir obligaciones, bonos públicos u otros instrumentos, para atender el gasto y la inversión, así como las empresas estatales pueden permitir la participación accionaria. Las finanzas públicas hacen uso también de los activos financieros.

Los mercados domésticos y foráneos se convierten en los escenarios y mecanismos para administrar los riesgos, obtener liquidez y jugar a la especulación en la administración de los activos financieros.

Cuando se adquieren instrumentos como bonos y acciones, diseñados para invertir y financiar proyectos de largo plazo, y de esta forma canalizar el ahorro social hacia las necesidades colectivas y de emprendimientos con sustentabilidad, podemos demostrar cómo se desvirtúa el mercado, a pesar de las regulaciones institucionales, por la lógica del metabolismo del sistema capitalista.

Inversionistas individuales o institucionales (bancos, fondos, aseguradoras, etc.) pueden adquirir bonos y acciones en calidad de inversiones temporales (corto plazo), y al liquidar (vender) sus posiciones en estos títulos por un valor superior al de adquisición, se dice que obtienen una ganancia de capital o pérdida en el caso contrario.

Las transacciones de compraventa, que involucran las operaciones con los activos financieros, como parte de la actividad económica, no son consideradas o contabilizadas en la determinación del producto interno bruto de un país, porque no aportan a la producción real.

No ha funcionado la democratización de la inversión para los pequeños ahorristas, basada en la eficiencia del mercado, con base en la simetría de la información, fijación del precio por la libre confluencia de la oferta y la demanda. A pesar de la legislación y la introducción de novedosos y complejos instrumentos (como los derivados), han configurado entornos de incertidumbre, cuyas manifestaciones a través de la historia tienen como protagonistas las ya conocidas crisis financieras, el verdadero rostro de la maximización del beneficio como fin último.



Publicado el 23/09/22

Finanzas internacionales

El área de las finanzas internacionales es un campo que combina el estudio de dos disciplinas, como lo son la economía internacional y las finanzas corporativas.

En este sentido, para obtener una aproximación en la comprensión de la dinámica y una visión holística del ámbito de los negocios internacionales se requiere tomar en cuenta el fenómeno de la globalización de los mercados, poseer nociones de macroeconomía, contar con los fundamentos de la arquitectura del sistema financiero internacional. Además, resulta imprescindible analizar las implicaciones y efectos de la geopolítica y, por último, tener al menos referencias de la gama, tendencias y usos de los distintos instrumentos financieros.

La complejidad contemporánea de los negocios y las finanzas globales se origina, en primer lugar, por la participación, por un lado,

de los múltiples actores: organismos multilaterales, corporaciones multinacionales, los gobiernos y sus autoridades monetarias, inversionistas y prestamistas institucionales, públicos y privados, intermediadores, calificadoras de riesgo, entre otros, cuyas actuaciones serán animadas por sus intereses y necesidades en una dinámica dialéctica.

Por otro lado, la macroeconomía particular de cada una de las naciones, sus equilibrios o la carencia de estos, por señalar algunos aspectos, déficit o superávit de la balanza de pago, inflación, desempleo, tasa de interés y tipo de cambio establecen las ventajas o dificultades, según sea el caso, para propiciar u obstaculizar el intercambio (importaciones o exportaciones). También resulta vital considerar políticas monetarias, fiscales, comerciales o industriales que propician los flujos de inversión y financiamiento.

En lo atinente al orden jurídico institucional de cada mercado, sea monetario o de capitales, se complejiza en virtud de requerir fijar los niveles de regulación y supervisión, que son necesarios para dotar de cierta racionalidad y equidad a los mecanismos de funcionamiento y así evitar que impere la lógica especulativa en un sistema económico que no se define por su modelo teórico de transparencia informativa, sino más bien plagado de asimetría e imperfecciones.

Se adiciona el avance y la tecnificación en la creatividad y el diseño de los instrumentos de inversión y de deuda, como el surgimiento de los derivados (swaps, options, forwards, futures, warrants, etc.), el impulso y avance de las criptomonedas, entre otros, configuran un universo que demanda especialización para gerenciar en un ecosistema orientado por el rendimiento, pero donde rige el riesgo,

la volatilidad y la incertidumbre. Para ilustrar esto, solo mencionaré dos ejemplos: los tipos de cambio (el mercado de divisas) y los tipos o tasas de interés.

Sin embargo, no debe dejar de observarse las limitaciones, la falta de profundidad y capitalización de los mercados financieros latinoamericanos y caribeños, que aún no han alcanzado por diversas razones el nivel de evolución y desarrollo para contar con todas las alternativas de inversión, instrumentos, financiación, en contraste con otros centros bursátiles, bancarios en Europa o Asia, por mencionar dos de los más importantes por sus volúmenes de transacciones.

En este orden de ideas, un director financiero, en la actualidad, que pretenda optimizar las decisiones en su organización, relativas a pedir un préstamo para financiar un proyecto, asumir una inversión, comprar divisas para pagar un proveedor del exterior o considerar algunos aspectos de naturaleza tributaria, no podrá limitarse al ámbito doméstico, deberá analizar la situación en un espectro de mayor alcance.

Para ilustrar con ciertos elementos y a modo de ejemplos con relación al aparte anterior, respecto de la deuda a contratar, se tendrá que evaluar si le conviene asumir un compromiso bajo condiciones de la tasa Libor (tasa de interés del mercado interbancario de Londres) o Prime (tasa de interés del mercado bancario norteamericano).

En cuanto a la inversión, ¿qué tipo de activo financiero le conviene, dados los riesgos y cualidades de liquidabilidad del mismo? ¿En cuál mercado o con cuál institución pactar?

Al decidir en referencia a cuándo adquiere la divisa para pagar una obligación denominada en moneda extranjera, ¿la adquiere ahora mismo o espera el plazo de vencimiento y asume el riesgo de depreciación?

En el área impositiva, ¿qué ventajas u obstáculos fiscales le ofrece tomar estas decisiones en distintos mercados? El administrador financiero internacional debe dilucidar toda una batería de interrogantes, complejidades y riesgos para la toma de decisiones.

Y como cierre, dada la pertinencia de la variable geopolítica, podemos evidenciar nuestro caso como nación soberana, que en la actualidad es blanco de toda una estrategia deliberada por parte de varios gobiernos.

Las fake news (matrices de noticias falsas) y las sanciones económicas ilegales, que se han materializado en la confiscación, apropiación arbitraria, unilateral premeditada y el bloqueo de activos, la descalificación de nuestros bonos y la calificación negativa del riesgo país por encima de países en situación de guerra y catástrofes humanitarias, el bloqueo comercial y de procura de servicios, así como el acceso a fuentes de financiamiento y la imposibilidad de flujos de inversión directa, estructuran la estrategia política en contra de nuestra autodeterminación.

Todo esto constituye un escenario de las finanzas internacionales adverso para Venezuela, que nos obliga a la triangulación, a la creación de artificios y artilugios en el marco del orden jurídico internacional y la diplomacia de paz, para conducir en sus misiones a las instituciones públicas y privadas.



Publicado el 30/09/22

¿Organización formal e informal?

Cuando comencé, a mediados de la década de los ochenta del siglo pasado, mis estudios de administración, me pareció sumamente interesante, desde el ángulo de la curiosidad, que el pénsum de la carrera contemplara la asignatura Sociología.

Como todo profesional, después de años de experiencia en diferentes ámbitos e instituciones, pude comprobar lo acertado y pertinente de contar con los fundamentos y nociones sociológicas, pues resultan de gran utilidad como marco teórico en la práctica gerencial.

Apenas ingresamos a laborar en una institución lo primero que solicitamos para orientarnos administrativamente es el organigrama, sus manuales de organización y procedimientos, reglamentos, instructivos. Contar con esos elementos nos familiariza con los canales regulares, niveles de responsabilidad, atribuciones, etc. Es esa primera aproximación la que nos permite abordar esa arquitectura, que llamamos la organización formal.

Tuve la suerte de conocer y asistir a un curso de formación con un reputado investigador argentino, Bernardo Kliksberg, y en una de sus clases hacía referencia a un concepto que él denominaba "la agenda de apoyo", y a manera de ejemplo nos explicaba que muy probablemente cuando un empleado recién ingresaba a una empresa, podría obtener información valiosa y pertinente, a través de lograr, con cierta habilidad, conseguir información con la trabajadora que desempeñaba labores de aseo, la que servía el café, la asistente de la secretaria del gerente general o del mensajero motorizado. Así comprendí lo que es la organización informal.

En la evolución de la disciplina administrativa se transita de la Escuela de la Administración Científica, en donde el trabajador se consideraba como una extensión o apéndice de la maquinaria, a la Escuela de las Relaciones Humanas, que nace como un enfoque opuesto al paradigma imperante en el contexto de la empresa capitalista de las primeras décadas del siglo pasado.

Irrumpe entonces una nueva perspectiva, a raíz de una investigación de campo realizada por el psicólogo y sociólogo australiano Elton Mayo, entre 1927 y 1932, en una empresa norteamericana de piezas telefónicas ubicada en Chicago, la Hawthorne, y de cuyos resultados se concluye que necesariamente debía ahora la gerencia considerar al factor humano y sus intereses como lo más relevante, y no solo sus necesidades de índole estrictamente económica.

Sin embargo, el mismo profesor Kliksberg, en su libro *El pensamiento organizativo*, analiza cómo en esa supuesta humanización de la administración subyace una necesidad pragmática de la pujante empresa norteamericana: su productividad, la lógica capitalista.

Ahora bien, la organización informal es un fenómeno que posee una estructura compleja, integrada por miembros de diversas unidades grupales que interactúan entre sí, que adquiere una dinámica autónoma de la estructura jerárquica organizacional.

La organización informal la integran tres elementos claves para el sustento de su esquema relacional: procesos comunicativos, sentimiento cooperativo y la figura del liderazgo. A su vez estos elementos se integran en un sistema de socialización, de representaciones y formas que configuran y comportan la cultura de una empresa o institución.

La dirección no puede asumir la organización informal como la simple cara de una dicotomía, sino como una faceta de la dialéctica organizacional. Constituye una necesidad imprescindible su comprensión como una dimensión de la realidad sociológica institucional, que no es visible a simple vista. A la gestión le corresponde conseguir esa sinergia, aprehender esa totalidad y, de esta forma, lograr conducirla e incorporar en la toma de decisiones conjuntamente con la organización formal.



Publicado el 09/10/22

¿Toma de decisiones racionales?

La toma de decisiones en el mundo organizacional no ha dejado de ser una temática controvertida. Investigadores desde distintos ámbitos se han interesado en el tema, produciendo teorías y enfoques con el fin de sistematizar, es decir, racionalizar como conocimiento un proceso inherente a todos los órdenes del quehacer humano.

Así la selección por un determinado curso de acción, frente a una situación de conflicto, normalmente se encuentra ante una amplia o restringida gama de posibilidades de tratamiento o solución.

Para su mejor comprensión se ha esquematizado como metodología de abordaje, en la bibliografía gerencial de forma general, con una serie de pasos que se enumeran seguidamente:

- 1.- Identificar y formular el problema que demanda una solución.
- 2.- Recopilar la información relevante de la situación problemática.
- 3.- Identificar las soluciones alternativas. 4.- Ponderar cada uno de

los posibles cursos de acción. 5.- Elegir la opción más conveniente. 6.- Accionar en la implementación de la solución. 7.- Revisar el impacto de la decisión adoptada.

Toda una secuencia lógica procedimental. Precisamente en el quinto paso, "elegir la opción más conveniente", es donde han convergido gran cantidad de especialistas y disciplinas, en un intento por desentrañar la naturaleza de los procesos y motivaciones que determinan la adopción de una determinada solución, inclusive como la decisión de no hacer nada frente a una situación problemática.

En el año de 1978, Herbert A. Simon recibe el Premio Nobel de Economía por sus aportes teóricos al proceso de toma de decisiones, con aplicación en los ámbitos individual, organizacional y político. Entre sus contribuciones más representativas se destaca el concepto de la "racionalidad limitada", así como sus aplicaciones matemáticas y el uso de los ordenadores, en la simulación de los mecanismos de elección de las vías de acción más adecuadas y favorables en las instituciones.

Sin embargo, podríamos considerar en el campo del comportamiento humano, a uno de los maestros de la sospecha, Sigmund Freud, quien incorpora al análisis de la psique el inconsciente, lo cual trajo consigo importantes cambios en el estudio de la conducta y la mente. En consecuencia, desde esta perspectiva, se integra la dimensión psíquica inconsciente al ser humano como individuo y como protagonista organizacional.

Es de aceptación general hoy día la gran influencia en la toma de decisiones de la cotidianidad, relativa al consumo de bienes y servicios,

de elementos y factores que no atienden a la racionalidad, a la esfera de lo consciente, por señalar un caso, de amplísima aplicabilidad en el mercadeo: la publicidad subliminal. Esta área de la comunicación tiene su fundamento, haciendo uso de las categorías freudianas, en las "pulsiones" que subyacen en el nivel del inconsciente, en el campo de la emocionalidad. Ahí, en ese escenario, es donde batallan las marcas por el control de las cuotas de mercado, captura de nichos y el mantenimiento de la fidelidad en el consumo.

Podemos además ilustrar cómo la psicología se ha inmiscuido también en el campo de la ciencia económica. A inicios del siglo XXI, el psicólogo Daniel Kahneman recibió, en el año 2002, el Premio Nobel de Economía, por iniciar lo que se ha denominado la economía conductual, y en uno de sus libros, *Pensar rápido, pensar despacio*, en el cual expone su Teoría de las Perspectivas (Prospect Theory), según la cual los individuos toman decisiones en entornos de incertidumbre bajo dos sistemas: el rápido, que es intuitivo, emocional, en el cual se elaboran conclusiones automáticas; y el lento, racional y lógico, de respuestas conscientes.

En este sentido conviene agregar, además, al economista Richard H. Thaler, ganador también del Premio Nobel en Economía en el año 2017, con su *Teoría del Empujón (Nudge Theory)*, como otro representante de la economía conductual, cuya investigación arrojó como resultados que la toma de decisiones en el campo económico y financiero no atiende a criterios de absoluta racionalidad. Se reitera que juega un rol decisivo la emocionalidad de los actores.

El pragmatismo del sistema capitalista no ha desaprovechado esos descubrimientos para su aplicabilidad en el mundo de los negocios, no por mera casualidad un producto de consumo masivo se ubica en los anaqueles de tal forma que resulte de fácil visibilidad y acceso para ser incorporado en la compra... cómo un inversionista sin contar con toda la información disponible adquiere por impulso un activo financiero o por qué un trabajador no propende voluntariamente y requerirá de coacción a fin de crear un fondo de retiro para cuando pase a ser jubilado o pensionado al envejecer.

Las tendencias de la investigación cognitiva, donde ubicamos la neurociencia, los avances y desarrollos en materia de inteligencia artificial; la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones; la utilización de la Big Data, no son solo elementos que sirven para confeccionar guiones con el propósito de producir las películas y la literatura de ficción, son en primer lugar los mecanismos que se perfeccionan en los centros hegemónicos para inducir la emocionalidad en la toma de decisiones y de esta forma subyugar y adoctrinar sociedades.



Publicado el 14/10/22

Presupuesto público, comprometer, causar y pagar

Quizás unas de las definiciones de más difícil asimilación y aprehensión conceptual en el ámbito de las finanzas públicas son los conceptos de presupuesto y las etapas o fases por las que transcurre el gasto e inversión pública durante un ejercicio fiscal.

La dificultad en la comprensión de estas definiciones deriva de la combinación de las consideraciones y enfoques de orden jurídico, económico, administrativo, contable y financiero, que resultan de obligatoria aplicación en el ámbito gubernamental.

Aproximémonos, entonces, en primera instancia desde la perspectiva administrativa. El presupuesto es un instrumento de la planificación. Consiste en una expresión cuantitativa, que utiliza el Estado para plasmar las metas y objetivos establecidos en los proyectos del Plan Operativo Institucional, que contiene e integra los gastos e inversiones, así como los ingresos que financian esas erogaciones para un período anual.

En cuanto al enfoque jurídico, el presupuesto es una norma de aceptación general y de obligatorio cumplimiento; es una ley, con ello significamos que los conceptos de gastos e inversiones señalados, solo, hasta el monto por las magnitudes indicadas, son los que exclusiva y específicamente pueden ser realizados.

Dado que la preparación de un plan incorpora premisas y supuestos al presupuesto, que pueden cumplirse o no en el transcurso del ejercicio fiscal, por señalar un ejemplo, cambios en las variables macroeconómicas, entonces exigirá en consecuencia ajustarse o adecuarse a la nueva realidad.

De esta forma, toda ley de presupuesto que atienda al principio de la flexibilidad de la planificación puede ser modificada en función de las necesidades del ente involucrado, ciñéndose a los procedimientos legales establecidos a tales efectos.

Económicamente el presupuesto atiende también al principio del equilibrio, es decir, dado que los fines del Estado no son de lucro, sino objetivos de orden social, se aplica el balance o igualdad de las totalidades entre la suma de los ingresos versus la suma de los gastos y las inversiones.

Probablemente entender el presupuesto desde un punto de vista financiero resulta interesante y desconcertante. Los montos específicos que se indican en un presupuesto público se denominan créditos presupuestarios, y señalan la capacidad máxima posible para comprometerse por esos conceptos. En otras palabras, la institución tiene la facultad legal de disponibilidad para asumir la obligación hasta por ese monto máximo en particular; en consecuencia, un tercero asume el riesgo contractual, solo hasta por esa cantidad monetaria, para suministrar un bien o servicio a un ente público dado.

Ahora bien, la capacidad de comprometer expresada en créditos presupuestarios no se traduce en la capacidad real de pago de la organización en cuestión, es decir, la tesorería se asocia a la disponibilidad financiera (flujo de caja) y esta se relaciona con las fuentes de ingresos reales y tangibles vinculadas a cada crédito presupuestario. La viabilidad y factibilidad financiera del presupuesto público la determina la capacidad de recaudación de impuestos y de generación de recursos por parte de la Administración Pública para atender y honrar financieramente el gasto del Estado.

Cuando los entes públicos contratan una póliza de seguro anual, se comprometen presupuestariamente con el total del valor de esa obligación, fase inicial del gasto; transcurrido el primer semestre se ha causado o devengado la mitad del gasto, la segunda fase del gasto y al momento, según lo convenido entre las partes y formalizado en el contrato con la empresa aseguradora, en la oportunidad que se hace efectivo el pago parcial o total del servicio, se ha consumado la tercera fase del gasto. Esta secuencia de fases que transita el gasto público es lo que se denomina las etapas de la ejecución presupuestaria.

Todo gerente público en cualquiera de las áreas funcionales y en sus distintos niveles jerárquicos institucionales, debe encontrarse consustanciado y familiarizado con los conceptos y definiciones del presupuesto público y las etapas del gasto, la cotidianidad y la eficacia en la conducción y el logro de las metas, que demandan y exigen que se atiendan taxativamente la normativa legal y los procedimientos específicos en este respecto.



Publicado el 28/10/22

¿Qué es el apalancamiento financiero?

En los ámbitos de los negocios y las finanzas resulta de uso generalizado la expresión: apalancamiento financiero. Y podemos inferir de la noción que tenemos del campo de la física, el uso del concepto de palanca para lograr un efecto multiplicador de la fuerza o potencia que se aplica para mover un cuerpo o realizar un trabajo con menor esfuerzo físico.

Al circunscribir el término al mundo empresarial, "apalancarse" se traduce en endeudarse, en otras palabras, recurrir a préstamos, con la finalidad de contar con mayor capacidad financiera para incrementar el nivel de las operaciones, traducido ya sea en volúmenes de producción, ventas o cantidad de servicios prestados, con el objeto preciso de incrementar los beneficios.

Para medir el grado de apalancamiento financiero de una organización simplemente se calcula la relación que existe entre las cifras

de sus activos totales, dividida por el monto del patrimonio. ¿Cómo se interpreta este resultado? Si el resultado es igual a 1, significa que a cada unidad de activo le corresponde una unidad de patrimonio, es decir, no se tiene deuda, se han financiado todos los activos con recursos propios. Si el resultado es mayor que la unidad, por ejemplo 1,2, quiere decir que un 20% de los activos se encuentra financiado por un tercero, hay un endeudamiento o apalancamiento.

¿Cuándo es adecuado apalancarse y qué implicaciones trae consigo contraer deuda?

Se recurre al apalancamiento con el propósito de incrementar el volumen de las operaciones y no se cuenta con el capital propio suficiente a tales efectos. Se necesitan mayores inventarios o materias primas, equipos o capital de trabajo para las actividades ordinarias.

Sin embargo, el endeudamiento exige generar el margen de utilidad suficiente para poder honrar el pago del principal o capital solicitado, así como el servicio por concepto de intereses y comisiones bancarias que genera cualquier crédito. Por otro lado, debe considerarse que pedir prestado significa asumir un mayor riesgo, que a su vez se asocia con el compromiso de evitar caer en situación de retraso o incumplimiento del pago del financiamiento contratado.

Cualquier organización con fines empresariales recurrirá al financiamiento con terceros, como forma de incrementar su capacidad de generación de utilidades, pero deberá considerar otro concepto: el apalancamiento operativo, que está asociado a su estructura de costos, lo cual atañe a la eficacia y eficiencia para lograr alcanzar su punto de equilibrio. Demostrada su productividad a un determinado

nivel de operaciones, es que podrá evaluar el escenario de apalancarse y ubicarse en otra dimensión para el incremento de la rentabilidad.

Uno de los aspectos que demanda la mayor atención por parte del administrador financiero, cuando se decide apalancar a través del financiamiento bancario, se refiere a las condiciones de plazos y términos de pago, con especial énfasis en las tasas de interés y sus modalidades que se pactan y formalizan en los documentos legales.

Por sólo destacar e ilustrar con un caso general, las tasas que se indican en los instrumentos de préstamos son conocidas en el escenario bancario como tasas nominales. Sin embargo, cuando se aplican para su cálculo y cobro de manera anticipada, aunado al cobro adicional de comisiones flat (de contado) entre otros conceptos, resultan onerosas y abusivas, propias del negocio bancario, lo cual conlleva a estimar con la mayor precisión posible lo que se denomina la tasa efectiva de interés que se pagará realmente por el apalancamiento.

Llama mucho la atención ese concepto del cobro anticipado de intereses y deducido del monto del préstamo conferido, cuando el interés como gasto debería originarse una vez transcurrido el tiempo por el cual se disfrutó del capital otorgado en préstamo, así como del anatocismo, que es la conversión de intereses en capital, su capitalización, pero esa es la lógica y funcionamiento del capitalismo.

Como conclusión, deberá determinarse con la mayor exhaustividad cuál es la tasa efectiva de interés que se pagará por el crédito contratado y, de esta forma, evitar que el apalancamiento financiero se convierta en contraproducente, y en lugar de incrementar la rentabilidad apalanque el riesgo y la pérdida.



Publicado el 28/05/2022

Mitos gerenciales

Es muy común pensar que el trabajo de los directivos o gerentes encaja a la perfección con la definición que el ingeniero industrial francés Henry Fayol acuñó por allá en 1916 en su libro cuyo título en español sería *Administración Industrial y General*, indicando que la administración consistía en planificar, organizar, coordinar y controlar.

Mitos, folclore y especulación orbitan en torno a las actividades de esos individuos cuya labor se asocia a ser un planificador sistemático y reflexivo, que no tiene tareas habituales que realizar, que invierten esfuerzos y tiempo en obtener información global y que la dirección de una empresa le falta poco para ser una ciencia.

Para sorpresa de muchos, en la evolución del pensamiento organizativo, podemos verificar que la carrera por la automatización de la producción, el acudir al uso de diferentes disciplinas y su aplicación

a las áreas funcionales del marketing y las finanzas entre otras y en el análisis del comportamiento del trabajador, se ha olvidado al director, al administrador o gerente, la persona a cuyo cargo está la organización o una de sus partes.

Hemos sido testigos de cómo desde el siglo pasado y lo que va del presente, en la bibliografía especializada sobre gerencia, las modas gerenciales y los modelos presentados que garantizan como recetas mágicas el éxito no han abordado en cantidades significativas y con suficiente rigor científico sobre la naturaleza y esencia en lo que consiste el verdadero trabajo de un gerente.

No obstante vale la pena destacar el trabajo de Henry Mintzberg, quien en la década de los 70 del siglo pasado, a través de un método denominado "observación estructural", estudió a los máximos directivos de un colegio, una consultora, una empresa tecnológica, un hospital y una empresa de consumo masivo y, además comparando con trabajos de otros autores, pudo llegar a las siguientes aproximaciones sobre los mitos mencionados al inicio del artículo.

Observó Mintzberg que los gerentes trabajan a un ritmo agotador, sus actividades se caracterizan por la brevedad, la diversidad y la discontinuidad, son muchos más aficionados a la acción que a la reflexión. El trabajo de dirección implica la ejecución de actividades habituales, incluidos rituales y ceremonias, negociaciones y el tratamiento de información que comunica la organización con su entorno. Los ejecutivos prefieren los medios orales, llamadas telefónicas y reuniones que a los documentos. Los programas de los directivos, para planificar el tiempo, procesar información, tomar decisiones, etc., están bien resquardados, supuestamente, en su cerebro.

Como conclusiones con base en la autoridad formal a la posición que le confiere como directivo de la organización que gerencia, se ubican tres tipos de funciones claves, a saber: interpersonales, informativas y decisorias. Las primeras comprenden ser cabeza visible, líder y enlace de la organización. Las segundas implican ser un detector, propagador y portavoz de la información. Por último, las decisorias abarcan roles de promotoras, la resolución de problemas, distribuidoras de recursos y negociadoras.

Considerado nuestro tiempo como la sociedad del conocimiento, apoyados en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, la neurociencia y la inteligencia artificial, cabe preguntar cómo se insertará ese administrador organizacional, que no debe atender sólo la complejidad como gerente y el cambio constante como líder (John P. Kotter.1999). Nos aventuramos a aseverar que la tecnología para la conducción organizacional en cualquier ámbito demanda una suerte de creadores, con aptitudes para la comunicación, competencias y actitud para la negociación y la sensibilidad humana para comprender la situación de nuestro planeta.



Publicado el 17/06/22

Liderazgo versus Gerencia

Al hablar o evocar sobre las cualidades de personajes tales como Madame Curie, Teresa de Calcuta, Simón Bolívar, Margaret Thatcher, Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr., Jesús de Galilea, Mahoma, Alejandro Magno, Napoleón Bonaparte, de forma instantánea y colectiva te asaltan los sustantivos líderes. Una posible síntesis de esas peculiaridades sería: "Energía incansable, intuición penetrante, previsión misteriosa y poder irresistible persuasivo" (Van Fleet & Yukl, 1986, 150), hoy día se invierten grandes sumas en programas de formación para dotar y convertir a los directores en líderes, se pretende hoy profesionalizar el liderazgo, tanto en los ámbitos privados como públicos. Por inferencia lógica de lo expresado, los gerentes no son líderes.

Realicemos una aproximación de alcance limitado, sobre la naturaleza y las diferencias esenciales entre el liderazgo y la gerencia,

tanto en el plano de las tareas que realizan así como de las actitudes y habilidades que les son propias a cada una de las definiciones. Con la construcción de pares de palabras y frases describiremos y compararemos las distinciones entre la dirección y la conducción. Corresponde el primer elemento del par a la gerencia y el segundo al liderazgo: a) administra-innova; b) copia-original; c) mantiene-desarrolla; d) acepta-investiga; e) se centra en sistemas y estructuras-se centra en la gente; f) confía en el control-inspira confianza; g) visión de corto plazo-perspectiva de largo plazo; h) pregunta cómo y cuándo-pregunta qué y por qué; i) acepta statu quo-desafía el statu quo, o hace las cosas bien-hace lo correcto.

Cuando abordamos desde la óptica de los procesos administrativos un líder fija la orientación y articula visiones, pues le atañe el cambio. El administrador planifica y presupuesta. Mientras un conductor coordina a las personas, en contraste, el director organiza, integra los empleados y el trabajo, dota la tecnología, los sistemas de gestión y la jerarquía. Cumple el administrador al organizar una función arquitectónica. Coordinar es más un desafío de comunicación que un problema de diseño. Corresponde al liderazgo conseguir que las personas comprendan una visión de un futuro alternativo.

Otro desafío del liderazgo es lograr credibilidad, es decir la coordinación demanda e implica la delegación de la autoridad, de una forma que no se identifica con la gestión. La consecución de la coordinación transmite una clara sensación de direccionalidad a toda la organización. Se evita la percepción de vulnerabilidad, se mitiga la conflictividad. La gerencia controla y resuelve problemas (complejidad), el liderazgo motiva a los miembros de la institución, exige en consecuencia una cantidad ocasional de energía. Su foco de atención

se centra en el cambio. Las relaciones informales fundamentan el liderazgo, la dirección se basa en la estructura burocrática.

Cuando estudiamos el ámbito de las personalidades, en el entorno directivo destacan la racionalidad y el control, la actitud impersonal y pasiva orientada por los objetivos. También están enraizadas en la historia y en la cultura, están motivados por las necesidades. Por el contrario, los líderes adoptan una actitud personal y activa ante los objetivos, les motiva el deseo, modifican estados de ánimo, evocan imágenes y expectativas, establecen objetivos concretos y determinan la orientación que sigue la organización. Se concibe el trabajo por parte de los directivos como un proceso de autorización, para establecer estrategias y toma de decisiones, intenta modificar los equilibrios de poder para llegar a soluciones de compromiso aceptable entre valores en conflicto.

Los líderes trabajan en dirección opuesta, se crean enfoques nuevos a problemas que llevan mucho tiempo sin resolverse, y ponen los temas para que surjan nuevas opciones, se trabaja desde posiciones arriesgadas. Los entornos inciertos y globalizados contemporáneos demandan avances en las tecnologías de conducción para las empresas e instituciones. Negocios y gobiernos, dada también la complejidad de sus propios procesos y las metas que abordan, enfrentan ese universo organizacional. En muchos centros académicos y de investigación buscan la fórmula que combine en las proporciones adecuadas ese profesionista, que fusiona ese componente que lo faculta para comprometer e inspirar a la gente y por otro lado poseer las aptitudes con las cuales contar para gestionar y cumplir las misiones, pues dirigir o gerenciar más intensamente no es liderazgo. Por un lado lo sustantivo del negocio o ente le compete al gerente

como se ha esbozado, pero hay componentes comportamentales que se traducen en los compromisos emocionales que involucra el liderazgo.

En la actualidad el diagnóstico sobre la eficacia de los dos tipos de organización exige determinar cuáles son las características y las magnitudes en términos de cualidad e intensidad de la gerencia y la conducción que le orientan. Podemos concluir, una vez más, cómo lo transdisciplinario se impone en el campo de la administración. La antropología, la sociología y la psicología auxiliarán en el análisis para comprender las realidades que se avecinan. Por citar un ejemplo, ¿cómo serán administradas y lideradas las organizaciones con procesos, interacción y comunicaciones de tipo virtual propias del siglo XXI? ¿Será que la inteligencia artificial producirá los directores y líderes del futuro?



Publicado el 06/01/23

Prospectiva

Comenzamos nuevo ciclo de traslación del planeta Tierra alrededor de la estrella Sol, que por convención le hemos asignado el guarismo 2023.

En lo que respecta a la República Bolivariana de Venezuela, se trata de un año preelectoral, todos los agentes y distintos sectores de la vida nacional contemplarán esta situación en sus análisis y consideraciones para intentar vislumbrar los escenarios y anticipar qué elementos y factores serán los más relevantes o determinantes en la definición del contexto en sus dimensiones económicas, geopolíticas, gubernamentales y electorales, entre otras.

En las antiguas civilizaciones, la profecía era el más preciado de los dones, y los profetas se convertían en dirigentes, eran quienes mejor podían tomar decisiones acertadas compatibles con lo que les había sido revelado sobre el porvenir. Generales y políticos acudían al oráculo de Delfos para consultarles antes de iniciar sus empresas. En la actualidad, quizás los horóscopos son las secciones más leídas de los medios impresos y digitales. Es como un empeño en huir de la racionalidad. La prospectiva no tiene nada que ver con todo esto.

En medios gerenciales y académicos resulta común hablar del análisis estratégico situacional, cuyo origen se asocia al ámbito militar, que podemos constatar al verificar las denominaciones de las categorías que se utilizan en la metodología para el estudio de casos.

Así sucede con el acrónimo en castellano para designar la matriz DOFA, correspondiendo a las siglas con la identificación, descripción y el análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Con la asignación de ponderaciones a cada uno de los elementos enumerados y las respectivas probabilidades de ocurrencia, puede configurarse un modelo cualitativo y cuantitativo para proyectar los cuadros posibles de infinidad de fenómenos, por mencionar en el ámbito económico, social, político y gerencial.

La aplicación de la prospectiva, entendida como una construcción intelectual que ayuda a comprender lo que puede ocurrir (no lo que va ni lo que debe ocurrir, ni siquiera lo que se desea que ocurra), a los fines de apoyar la definición de políticas y la toma de decisiones, se explica por el elevado nivel de incertidumbre en que se ejecutan estos procesos. El barniz de lo incierto, el desconocimiento de esos posibles escenarios y la conciencia de precariedad en el conocimiento, justifican la utilización de la técnica para solventar ese salto en el horizonte temporal contemplado y las bases en que se apoya la percepción del futuro.

La prospectiva se basa en las opiniones de expertos, pero a diferencia de la previsión (planificación), no se apoya en estudios técnicos de proyección del presente hacia el futuro, sino que se recaban pareceres de personas de diferentes áreas del conocimiento y sitúan sus aproximaciones a la evolución de los aspectos económicos, tecnológicos, sociales, políticos y culturales, entre otros. En síntesis, es un trabajo colectivo, que cobra mayor valor mientras mayor es el número y variedad de los expertos implicados, y que se realiza metódicamente.

Las metodologías utilizadas para realizar trabajos de prospectiva son diversas y variadas, pero todas tienen por objeto sistematizar la reflexión colectiva, que es el fundamento del proceso, así como facilitar la consecución de consensos. Hay tres elementos en los que se basa la prospectiva: el conocimiento, la creatividad y la interacción.

Como conclusión, una de las finalidades pragmáticas de la prospectiva es la formulación de escenarios, que constituyen guiones que describen caminos alternativos hacia un porvenir posible, apoyado en hipótesis razonables. En la prospectiva es de destacar que priva el concepto de un futuro probable.

La técnica sirve para dibujar opciones posibles e identificar acontecimientos en el tiempo (indicadores) que viabilizan comprender qué alternativas se van convirtiendo en más probables. No se trata de ciencias duras; en consecuencia, es una técnica de aproximación sucesiva dotada de sistematicidad, que de alguna manera busca, como en la antigüedad, "predecir" el futuro.



Publicado el 16/12/22

Gestión financiera y deporte

La fiesta del Mundial de Fútbol de 2022, que aún se celebra en Qatar, nos congrega a todos. A pesar de las diferencias horarias a través de las pantallas de televisión, compartimos emociones y por distintas razones nos alineamos con alguna divisa, seamos aficionados o no a la disciplina del balompié.

Muchos nos contagiamos de un entusiasmo inusitado, y hasta en especialistas nos convertimos, pronosticamos resultados, analizamos partidos, sufrimos metamorfosis profesional, estrategas y especialistas tácticos del juego, hasta el punto de despotricar de sus directores técnicos; en síntesis, la pasión deportiva nos atrapa sin distinción.

En ese contexto deportivo con participación de los cinco continentes, podemos también esforzarnos y realizar un proceso de abstracción y analizar, dadas las particularidades del *soccer* como actividad rentada global, que se soporta en un modelo de negocio que no escapa de la lógica de la rentabilidad empresarial capitalista, pues de qué otra forma se explicaría el "valor de mercado" de las fichas de los protagonistas, los jugadores profesionales, y de sus astronómicos salarios pagados por sus respectivos clubes de distintas ligas; sin embargo, para este evento ecuménico se alinean los atletas en sus respectivas delegaciones nacionales con motivo de la participación en el campeonato mundial.

Para tener una referencia del impacto económico por el desarrollo del Mundial en Qatar 2022, se estima que tendrá una repercusión contributiva superior al 1,5% del PIB en la actividad productiva de la nación sede. Nada despreciable después de haberse salido de una recesión producto de la pandemia del covid-19. Obviamente no se requiere ser un gran analista, para deducir el despliegue logístico, de servicios turísticos y hotelería, inversión en infraestructura, comunicaciones, entre otros, para la celebración de un evento deportivo solo comparable con una olimpíada.

Cuando disfrutamos a través de las transmisiones vía satélite de los encuentros inferimos la dimensión por los derechos de televisión que se invierten, las cifras de marketing por el patrocinio de las distintas marcas de productos y de servicios de transnacionales (conocidos también como los Sponsors: banca, seguros, aerolíneas, franquicias deportivas, etc.), un centro comercial audiovisual, digital y planetario.

Ahora bien, podemos concebir que la gestión profesional del deporte rentado en general comprenda dos facetas esenciales: en primer término lo atinente a lo atlético, lo estrictamente deportivo, y por otro lado, lo correspondiente a sustentabilidad financiera, y para

ilustrar con un ejemplo, dado que hablamos en esta oportunidad de fútbol, podemos considerar las distintas ligas nacionales y sus correspondientes franquicias profesionales, cómo se administran y gestionan sus presupuestos, proyectos y recursos orientados a participar en última instancia con opción de triunfo. Los equipos con registros exitosos y trayectorias de participaciones destacadas se caracterizan por la dirección profesional en lo que a las finanzas se refiere

Un campo más del ejercicio de la administración, la gestión organizacional deportiva contemporánea demanda su profesionalización, la improvisación y solo la intuición no garantiza poder organizar y asistir a un acontecimiento del orbe como un mundial de fútbol.



Publicado el 08/12/22

¿Cualitatividad de lo cuantitativo?

Todas las organizaciones, sean con fines empresariales o no, necesitan contar con información oportuna y de calidad, que permita a todos los interesados (gobiernos, propietarios y accionistas, directores, acreedores, financistas, público en general) conocer sobre los resultados de la gestión y de la situación económica institucional.

En este sentido, la preparación de reportes contables atiende a normas y convenciones, que en una fase inicial se denominaban Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). Posteriormente se transita hacia el uso de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), cuyo origen corresponde a la International Accounting Standards Board (IASB), que traduce Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, adoptadas hoy por la mayoría de los países.

Ahora bien, para cumplir con el objetivo de contribuir con nuestra cultura financiera y revelar suficientemente lo esencial de la situación y la gestión financiera que los reportes o informes cuantitativos (contables) pretenden reflejar, es necesario que existan condiciones que faciliten una interpretación y comprensión a los usuarios y demás interesados.

Estas características cualitativas o atributos que deben satisfacer la información cuantitativa son cuatro: confiabilidad, comprensibilidad, relevancia y comparabilidad.

La confiabilidad de la información se refiere, entre otros aspectos, a la objetividad y representatividad y, quizás, lo de mayor importancia sea la verificabilidad. En esa dirección contribuye o ayuda que los reportes financieros hayan sido auditados por un tercero con los criterios profesionales, sin la afectación del conflicto de intereses.

Atañe la comprensibilidad a la forma, fondo y la naturaleza del contenido, que su pertinencia, oportunidad y su traducción o interpretación no se preste a definiciones contradictorias, que distintos tipos de usuarios al analizarla lleguen o se aproximen a conclusiones similares.

En cuanto a la relevancia, es un atributo que obviamente le confiere valor y utilidad a los reportes contables, cuando de ellos pueden sustraerse aquellos elementos sustantivos y determinantes de los resultados de la gestión y de la situación económica organizacional.

El cambio como constante que define nuestro acontecer demanda que la información cuantitativa que corresponda por ejemplo a un período determinado debe ser contrastable con la información de lapsos precedentes o ulteriores al período analizado, para determinar incrementos, decrementos y tendencias que involucran las cifras y exigen las comparaciones basadas en parámetros y metodologías que hagan consistente el estudio.

A manera de conclusión, a través de un ejemplo hipotético, podríamos considerar cómo debería prepararse un reporte financiero de una empresa pública de hidrocarburos, a través del cual se informe a la ciudadanía de un país sobre la situación y resultados de este complejo tipo de industria básica, en el cual se conociera lo financiero, lo operativo, las reservas, proyectos, la gestión comercial y los posibles escenarios en los que se encontraría inmersa una industria tan relevante para un país petrolero.

Una vez más se evidencia cómo los administradores requieren incorporar dentro de sus competencias profesionales, el dominio de la disciplina contable y contribuir, a través de los criterios de medición, reconocimiento, presentación y revelación, a presentar reportes cuantitativos caracterizados por sus cualidades de alcance y relevancia para la toma de decisiones en la gerencia y conducción de los entes.



Publicado el 02/12/22

¿Cuál es la diferencia entre un gasto y un costo?

Los conceptos de gasto y costo (coste) son comúnmente confundidos o utilizados indistintamente. Aunque ambos representan una erogación o desembolso para recibir a cambio como contraprestación un bien o servicio, resulta importante, no solo desde la perspectiva de tener mayor cultura financiera, sino de comprender su utilidad para los administradores, emprendedores y, en general, para quienes tienen responsabilidades de dirigir organizaciones de cualquier índole.

En primer término, no distinguir con absoluta claridad y precisión un gasto de un coste puede tener como consecuencia que no se determine con exactitud el costo de producción de un bien o servicio, y entonces se fije su precio de venta en forma errónea, al no permitir la recuperación de los factores involucrados en la producción del bien o la prestación del servicio en cuestión.

Comencemos con los costos. Serían aquellos conceptos y erogaciones que pueden identificarse directamente con la naturaleza y composición intrínseca de los productos, así como a los procesos atinentes a los servicios que se ofertan. Se relacionan con la función de la producción, los costos se consumen o se incurre en ellos, al fabricar un producto o prestar un servicio. Por otro lado, los gastos se relacionan con las funciones de ventas (comercialización, logística, distribución, mercadeo), administración y financiamiento.

Desde un enfoque de tipo contable, el coste es aquel en que se incurre para producir un beneficio actual o futuro, y su registro se incorpora al balance general como estado financiero. Es inventariable, es decir, la mano de obra directa, materias primas y costos indirectos de fabricación, que se incorporan a los productos o servicios, formarán parte de las existencias destinadas a la venta o servicios a brindar y quedarán contabilizados como inventarios. Constituyen activos de la organización.

Por el contrario, los gastos atienden a las necesidades operativas ordinarias de los entes, es decir, el gasto es un costo expirado, y en su contabilización se deducen de los ingresos en el estado financiero denominado ganancias y pérdidas. En contraposición con los costos, que generarán ingresos futuros, los gastos no contribuyen a generar ingresos posteriores a sus desembolsos.

Para describir e ilustrar con un caso práctico, podríamos plantearnos lo siguiente:

¿Al pagar la factura por el consumo del servicio de suministro eléctrico de una fundación, que se dedica a apoyar con asistencia

psicológica a mujeres maltratadas, se tratará de un costo o de un gasto para la estructura contable-financiera de la institución?

La respuesta al planteamiento formulado consistiría en el análisis de algunos criterios asociados a las definiciones antes mencionadas. En este sentido, debería determinarse qué porción de la facturación en Kw-H (kilovatios hora) corresponde, por ejemplo, a la iluminación de los consultorios donde ocurre la prestación del servicio de asistencia psicológica a las mujeres violentadas o el uso de la electricidad para las proyecciones de películas y presentaciones de los programas de educación, en este caso identificamos esta proporción del insumo eléctrico como un costo. Se asocia directamente a la prestación del servicio asociado a la misión institucional.

Ahora bien, en el caso de la alícuota de la factura por consumo eléctrico que se asocia y vincula con las áreas administrativas y logísticas de la organización, se corresponde con el concepto de gasto. Representa en este caso una necesidad operacional.

Se desprende, como utilidad inmediata, el lograr discriminar entre costes y gastos, desde el enfoque económico, cuáles son los costos exactos por asistir a las mujeres afectadas, que a su vez permitirá contar con indicadores de gestión organizacionales.

Si pudiese sugerirse una metodología, un estudio riguroso de las distintas erogaciones en que incurre cualquier institución, esta implicará el análisis de los procesos sustantivos y de apoyo para definir y conceptualizar los gastos y costes asociados a la oferta de productos y servicios que aporta a su mercado y entorno.



Publicado el 13/01/23

Rapport

¿Quiénes no hemos asistido a una entrevista o panel de selección para optar por una vacante laboral, o concursado por un cargo académico o profesional, o cuando hacemos acto de presencia para el cierre de un negocio, o al gestionar personalmente un documento o trámite ante un funcionario público, sin haber experimentado una sensación o emoción de tensión que podría inclusive llevar en algunos casos a paralizarnos o dejarnos literalmente sin palabras?

El término *rapport* es propio del ámbito de la psicología, proviene del francés (*rapporter*) que significa traer de vuelta o crear una relación. Es utilizado para referirse a la técnica de crear una conexión de empatía con otra persona, para que se comunique con menos resistencia.

También podría definirse el *rapport* como una interacción en tiempo real en el que ambas partes están sincronizadas psicológicamente.

Ese proceso de intercambio, que involucra información verbal y no verbal, intenta lograr una conexión de forma fluida y espontánea, tanto en el ámbito emocional como intelectual.

El dominio de este concepto tiene múltiples campos de aplicación, entre los cuales, a manera de ejemplos concretos, pudiéramos enumerar: en el campo de la conducta en terapias psicológicas, entrevistas periodísticas, procesos de mentoría o tutoría, en la conducción y coaching entre atletas y entrenadores, relaciones de pareja, la dirección organizacional, casos de negociación y búsqueda de acuerdos en la resolución de conflictos, en las relaciones diplomáticas, etc.

Sin embargo, en muchas ocasiones es común confundir el *rapport* con la empatía. En el primer caso ocurre en una dinámica comunicativa concreta. Mientras que la empatía se corresponde con un conjunto de predisposiciones psicológicas que se dan en el individuo, que nos llevan a comprender tanto cómo se siente y piensa una persona. En la práctica es habitual que ambos procesos se solapen. No obstante, una persona empática ayuda a establecer un buen *rapport*.

Lograr un entorno propicio para el establecimiento de un *rapport* efectivo demanda tres condiciones particulares, a saber: coordinación, atención y positividad mutua.

Indiscutiblemente que para los profesionales de la administración y la gerencia, contar con las competencias comunicacionales y de liderazgo, exigen habilidades y destrezas para facilitar y lograr dominar técnicas que permitan establecer el *rapport* necesario para cumplir con los fines institucionales, en consideración de los procesos inherentes a las organizaciones, cuyo factor más complejo, dinámico y

determinante, son los seres humanos, con quienes siempre se debe conversar

Como conclusión y como una recomendación de carácter general, destacaremos el hecho que en nuestra interrelación cotidiana con nuestros semejantes se involucra un asertivo uso de la comunicación, y el logro de la eficacia y la efectividad, por citar un caso en la consecución de negociaciones positivas. Esto normalmente comienza con el logro de un ambiente de distensión, la recreación de una atmósfera cordial, que genere la confianza y transparencia necesaria para el intercambio honesto de información. Claro está sin abandonar las estrategias de cada una de las partes, en la cristalización de consensos en los distintas esferas del quehacer humano.



Publicado el 15/04/22

Geoeconomía

Habida cuenta de la conflictividad imperante en el acontecer internacional cotidiano, nos percatamos del uso recurrente en los medios informativos del término geopolítica, el cual no refiere precisamente a la acepción que muchos tenemos o conocemos como la geografía política, refiriéndose esta última a la parte de la geografía humana que se ocupa del análisis relativo a la distribución del territorio con respecto al espacio físico ocupado por la gente. En otras palabras, a la representación de los países y la definición de sus fronteras en el globo terráqueo, los territorios correspondientes a las entidades políticas de los estados nación.

Así, la geopolítica refiere el estudio de los efectos de la geografía humana y la geografía física sobre la política y las relaciones internacionales y como disciplina, valiéndose además de la historia, para analizar y comprender la política exterior y de esta forma ex-

plicar y predecir el comportamiento político internacional a través de variables geográficas. Se ocupa la geopolítica de la causalidad espacial de los sucesos políticos. No obstante, la complejidad de las realidades que involucra el quehacer humano y social, ha implicado el tránsito hacia lo transdisciplinario y se han incorporado los factores económicos en el análisis geopolítico, dando origen a un nuevo enfoque analítico conocido como geoeconomía, definida como la disciplina que estudia el uso de los instrumentos económicos para promover y defender los intereses nacionales y producir resultados beneficiosos considerando los efectos de las acciones económicas de otras naciones en las metas geopolíticas de cada país.

El académico Edward Luttwak, autor de *From Geopolitics to Geoeconomics* (1990), refiere la temática con la metáfora "lógica del conflicto con los métodos del comercio" y entre otros aspectos destaca lo riesgoso que resultaría desafiar la supremacía militar de Estados Unidos. En consecuencia, muchos países ascendentes han adoptado varios niveles de capitalismo de Estado para colocar los medios económicos a su disposición por la consecución de objetivos geopolíticos y desafiar aspectos específicos del sistema internacional, con base en un factor clave, una economía global más integrada.

La relación entre el poder económico y la geopolítica se asocia al rendimiento o desempeño macroeconómico, la política económica internacional y los instrumentos económicos que se aplican en la búsqueda de fines geopolíticos, según lo ilustran Robert Blackwill y Jennifer Harris en su libro *War by other Means*, destacando la política comercial, de inversión, monetaria y financiera, así como las sanciones económicas financieras, entre otras. Sería miopía no considerar cómo Rusia y China, con sus modelos económicos, se despliegan

en las esferas industrial, comercial y energética respectivamente, en la búsqueda de la consecución de un nuevo orden pluripolar y multicéntrico.

La República Bolivariana de Venezuela, sometida a sanciones y medidas coercitivas unilaterales, deberá impulsar su diplomacia económica, basada en una geopolítica y geoeconomía energética y en la diversificación de la actividad petrolera, para resistir y transformarse en una potencia media y renovar, apalancándose en un plan de inversión que permita revolucionar para concebir una nueva estructura económica.



Publicado el 20/05/22

Geoeconomía del petróleo

Resulta inevitable no prestar atención al acontecer nacional, en particular a las ponderadas, sutiles y diplomáticas declaraciones de altos voceros gubernamentales, tanto de nuestro país como de Estados Unidos, en referencia a las posibilidades del levantamiento de sanciones y la flexibilización de prohibiciones a reconocidas empresas norteamericanas para restablecer operaciones y negocios en materia petrolera en Venezuela.

En anteriores artículos referimos que la República Bolivariana Venezuela no constituía, en sentido alguno, amenaza para la seguridad nacional y la política exterior de Estados Unidos, en virtud de lo cual las medidas coercitivas y unilaterales aplicadas a Venezuela no atendían a un criterio objetivo ni se ajustaban a los preceptos y normas del derecho internacional.

Noam Chomsky, un pensador contemporáneo independiente y agudo en su producción intelectual, ha analizado y profundizado en qué consiste la gran estrategia imperial de Estados Unidos y documenta y demuestra en sus obras que su gobierno no duda en la adopción de cualquier medida o acción que justifique, desde su exclusiva perspectiva, el interés por la hegemonía al desplegar una política exterior para el dominio global, como mecanismo de supervivencia a cualquier costo.

También comentamos en la columna hace pocas semanas, consideraciones generales en el ámbito de la geopolítica, en particular de la geoeconomía y se nos presenta hoy un escenario concreto, extremadamente dinámico, que describe la actual coyuntura en materia energética. Estados Unidos procura garantizar un suministro seguro y confiable de petróleo, desde el país con las mayores reservas probadas del planeta, en un contexto incierto y de conflictos.

A sabiendas de que la disciplina de las relaciones internacionales puede abordar con mayor acuciosidad todas las aristas y dimensiones que comportan el accionar de los Estados en su interacción dentro el sistema internacional, nos atrevemos a aseverar, sin lugar a dudas, que el tema "energético petrolero" es el núcleo que concentra el interés y la necesidad de aproximación para las conversaciones y negociaciones que se adelantarán en los próximos días entre ambos países.

Aprovechamos para vincular con el último de nuestros artículos, en el cual abordamos el complejo y delicado proceso de la negociación, y al referirnos al "Harvard Negotiation Model", donde podemos verificar en el accionar diplomático de ambos gobiernos algunos de sus elementos.

En primer término, el modelo plantea la delicadeza y la consideración en el trato entre las partes, la ponderación como principio diplomático. Como segundo elemento la objetivación del asunto a considerar, el tratamiento riguroso del negocio petrolero, evitar enfocarse en las posiciones de las partes, es decir, concentrarse en lo sustantivo, en los intereses y necesidades para vislumbrar mecanismos viables que logren acuerdos, sin que ello signifique que sobre la mesa no estarán presentes elementos de orden político, jurídico, etc.

Alcanzar acuerdos equitativos que garanticen el beneficio y la complacencia mutua servirá de fundamentos para avanzar por el restablecimiento de las relaciones bilaterales entre ambas naciones, con alcances de mediano plazo. Se apuesta por lograr lo establecido en el Plan de la Patria 2019-2025 en su tercer objetivo estratégico, de convertir a Venezuela en un país potencia de alcance medio de la región latinoamericana. Tenemos las respuestas al cómo y con qué lograrlo.



Publicado el 04/09/22

Tipos de cambio y depreciación

Conocer el tipo de cambio o la cotización con respecto al dólar, expresada en bolívares, el cual refiere el valor diario de la moneda de Estados Unidos, se ha convertido en un indicador de vitalísimo interés para el ciudadano de a pie, es decir, se comporta como actor participante en el mercado de divisas, tal cual las empresas, entidades financieras o el Banco Central como autoridad monetaria.

Una depreciación monetaria es la pérdida de valor de una moneda con respecto a otra; en otras palabras, es la variación de incremento del tipo de cambio. Por ejemplo, el aumento de la cantidad de bolívares con los que se debe contar para adquirir un dólar de Estados Unidos (Bs/US\$).

En términos contables, la depreciación es una cualidad de los activos fijos tangibles, como las edificaciones, maquinarias y equipos,

mobiliarios, entre otros, que pierden valor por razones del uso, la operación, paso del tiempo, el desgaste, el deterioro y la obsolescencia.

Por otro lado, conviene aclarar que una devaluación monetaria consiste en una medida de carácter administrativo, que adopta la autoridad monetaria al fijar unilateralmente el valor del tipo de cambio expresado en términos de la moneda nacional con respecto a una divisa, y se produce en sistemas cambiarios del tipo fijo.

Los sistemas que son de libre flotación o arbitraje operan a través de los mecanismos de la oferta y la demanda para la fijación del precio en el mercado de divisas, es decir, sin intervención gubernamental.

Dados los impactos que origina la depreciación de la moneda de curso legal para la economía de un país, y en consecuencia para todo ciudadano, es importante comprender los mecanismos y factores que comportan y determinan las tasas de cambios entre los distintos signos monetarios.

Antes vale la pena destacar que la complejidad en el establecimiento de los tipos de cambio dificulta explicar la naturaleza de este fenómeno monetario, al punto que la teoría económica actual no ha alcanzado un consenso en cuanto a las fuerzas y mecanismos de cómo se fijan las cotizaciones. Sin embargo, entre los factores que inciden en las fluctuaciones futuras de los tipos de cambio de las divisas, los economistas coinciden en considerar tres elementos: la inflación del país, su tasa de interés y la psicología del mercado.

La esencia del asunto sería saber si podemos estimar con precisión cuál es el valor o la cotización de una divisa en el futuro. Así estaríamos administrando lo que se denomina el riesgo cambiario; en otras palabras, podrían los agentes económicos predecir las fluctuaciones de las cotizaciones y evitar las afectaciones negativas patrimoniales. En síntesis incurrir en pérdidas económicas por la variación del precio entre distintas monedas.

Los tipos de cambio y sus fluctuaciones tienen una repercusión sumamente importante en las oportunidades de exportación, importación, en la productividad de los acuerdos comerciales, inversión y financiamiento. En resumen, los negocios internacionales buscan oportunidades basados en esas imperfecciones del mercado cambiario.

La incertidumbre de los denominados mercados cambiarios, de contado (*spot*), asociado al corto plazo, y el mercado de futuros de largo plazo, configuran el ambiente para el intercambio de las divisas. En ese entorno, de interconexión digital 24/7/365, se transan bajo distintas modalidades instrumentos, contratos, al amparo de reglas y normas específicas, donde los distintos participantes: inversionistas, bancos, corporaciones, gobiernos, autoridades monetarias, etc., interactúan en la procura y el suministro de las distintas divisas para atender sus particulares necesidades transaccionales, de cobertura de riesgos, por inversiones y, naturalmente, también las de orden especulativo.

Pero retornemos al ámbito local, a la esfera de interés de un ciudadano común que como agente económico, frente a un entorno que le exige adaptarse para atender sus necesidades de orden práctico y cotidiano, busca instintivamente protegerse comprando divisas (dólares o euros) que no son la moneda de curso legal. De este modo, se crean las expectativas para una constante depreciación, manipulada por actores y autores que persiguen atentar contra la estabilidad del bolívar. Todo esto forma parte de las tácticas en el marco de una estrategia imperial, para evitar la recuperación económica de una nación que se resiste contra la pandemia y un inmisericorde e inhumano bloqueo. Venceremos.



Publicado el 10/03/23

Mercado cambiario

Hoy en Venezuela, para el ciudadano común -independientemente de su patrimonio, actividad profesional, estrato socioeconómico, afiliación política o religiosa, sexo, e inclusive en los muy jóvenes- la cotización de la divisa norteamericana, el dólar de Estados Unidos, expresado en bolívares de la República Bolivariana de Venezuela, es un tema de interés capital en sus actividades consuetudinarias.

Todos estamos pendientes diariamente de los respectivos tipos de cambio, sea el fijado y oficializado por la autoridad monetaria, el Banco Central de Venezuela (BCV) o el de las cotizaciones que ofrecen otros operadores cambiarios, intermediadores o agentes, conocidos como mercado paralelo o no oficial.

Este entorno de demandantes, oferentes y reguladores, los cuales participan en los procesos de la compra y venta de divisas, es lo que conocemos como el mercado cambiario.

Conozcamos, entonces, parte del marco teórico que explica y comporta dicho mercado cambiario. Es decir, como parte del mercado financiero y como un subsistema de la economía doméstica. Pues en tiempos de globalización financiera, productiva, comercial y económica, y de la internacionalización de los flujos de inversiones y financiamiento (préstamos), las divisas y sus precios no escapan de esa dinámica.

En tal sentido, es importante comprender el funcionamiento, los factores que inciden en el tipo de cambio, las consecuencias de este en los negocios y, por tanto, en las finanzas personales, lo cual reclama atención, no solo por razones de cultura financiera, sino por su impacto en la economía y en los bolsillos de los ciudadanos. Primeramente, el mercado cambiario, en teoría, tiene las funciones siguientes: convertir la moneda de un país en moneda de otra nación y proporcionar cierta seguridad ante los riesgos económicos.

El tipo de cambio (tasa de cambio), también conocido como cotización, se define como el valor al que el mercado convierte una moneda en otra. En nuestro caso concreto, 24,65 Bs./U.S. \$. Significa que por cada dólar de los Estados Unidos que deseo adquirir, debo pagar como contravalor, al día de hoy, casi 25,00 bolívares.

Ahora bien, en los negocios internacionales se hace uso de cuatro formas distintas de mercados cambiarios: 1) Los pagos que recibe una empresa o país por sus exportaciones, así como el ingreso por sus inversiones extranjeras, pueden estar expresados y materializados en otras monedas, y para repatriarlas al país de origen deben ser convertidas a su moneda local. 2) Cuando debe pagarse en la moneda del país a una compañía extranjera, por sus productos y

servicios. 3) Para invertir a corto plazo, en otros mercados monetarios, excedentes de efectivo en una moneda. 4) En ocasión de realizar, a corto plazo, una especulación monetaria por conversión.

Sin embargo, los mercados cambiarios internacionales constituyen una red global de bancos, de cambistas y de corredores de divisas conectados mediante sistemas de comunicación electrónica. Por lo cual, es necesario acotar, estos nunca "duermen" simultáneamente. Los mercados cambiarios de Londres, Tokio, New York, San Francisco, Sidney, Frankfurt, entre otros, operan cada uno en sus respectivos husos horarios de actividad comercial. Por otro lado, en su nivel más elemental, los tipos de cambio se determinan por la oferta y la demanda de una divisa en relación con la oferta y la demanda de otra.

La mayoría de las teorías económicas de los tipos de cambio parecen coincidir en que tres factores tienen impacto importante en las fluctuaciones futuras de las divisas: la inflación del país, la tasa de interés (precio del dinero) y la "psicología" del mercado.

La lógica y racionalidad del mercado capitalista, en sus objetivos y mecanismos de funcionamiento, atienden a la maximización del beneficio o tasa de ganancia. No le orientan la solidaridad, el beneficio redistribuido en forma equitativa entre los participantes y la sociedad, la sustentabilidad del planeta o cualquier otro principio que orbite en torno al bienestar y el desarrollo del ser humano.

Nuestro Gobierno, en su afán por mantener un tipo de cambio mediante una política monetaria y cambiaria, a través del BCV (atribución que le compete legalmente: la de mantener la estabilidad cambiaria), debe contrarrestar la incertidumbre. A tales efectos, surte,

de acuerdo con sus posibilidades, las necesidades de divisas de los clientes particulares y corporativos a través de la banca comercial. No obstante, los comportamientos especulativos de determinados actores juegan a las expectativas alcistas, y su objetivo y orientación es ganar dinero de forma inmediata por simple intermediación.

Por tal razón, podrá usted preguntarse: ¿por qué no suministra el BCV la suficiente cantidad de divisas al mercado cambiario y evita la depreciación constante del tipo de cambio? La respuesta no es solo de índole económica, pues no se trata de la disminución de los ingresos externos en divisas por concepto de renta petrolera, sino también de las sanciones financieras, administrativas y comerciales, del embargo y la confiscación arbitraria de activos, de la congelación de fondos y valores, del aislamiento de los flujos de inversiones externas y del crédito internacional.

La agresión del Gobierno norteamericano (pretendido país hegemón), y de sus serviles aliados europeos, es una política, sistemática e intencionada, enfocada en evitar la recuperación, a cualquier costo y por cualquier medio, de nuestra economía, y someternos precisamente a través del tipo de cambio.



Publicado el 09/09/22

Cultura financiera

Comprender lo que abarca el mundo particular de las finanzas y sus relaciones con la economía, la administración, la contabilidad, el derecho, los negocios domésticos e internacionales, los impuestos, la banca, los seguros, los títulos valores y las divisas, sería un enfoque de naturaleza académica y transdisciplinaria.

Visualizar las finanzas, considerando los distintos actores: particulares, institucionales, gubernamentales, intermediadores, reguladores, certificadores, entre otros, así como desentrañar los objetivos, intereses y motivaciones que los dinamizan a cada uno de ellos en los distintos mercados, es lo que podría denominarse "la cultura financiera" desde una perspectiva profesional.

No obstante, como toda área del conocimiento humano, existen otras aristas, y podemos destacar en esta oportunidad, la que refiere el conjunto de conocimientos, creencias, actitudes, aptitudes y comportamientos que tiene un individuo acerca de las decisiones económicas y financieras. Puede inferirse, en esta definición, que tiene una íntima relación con la educación financiera.

Organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial (BM) manejan el concepto de cultura financiera al referirlo a los consumidores e inversores en cuanto al nivel de comprensión de los productos y servicios, los riesgos y la información disponible; todo ello orientado a tener mejores juicios ante las oportunidades y decisiones de inversión y procura de préstamos, así como saber asesorarse al respecto. Es decir, le confieren a la cultura financiera un carácter de habilidad personal central para la vida y participación en la sociedad.

En noviembre de 2013, el Banco Mundial publicó un trabajo (N° 82 mil 134) titulado "Capacidades financieras en México: resultados de la encuesta nacional sobre comportamientos, actitudes y conocimientos financieros", firmado por Rekha Reddy, Miriam Bruhn y Congyan Tan, cuyos resultados se basaron en una encuesta técnica realizada a más de 2 mil mexicanos. El estudio contó con el apoyo del Ministerio de Finanzas de la Federación Rusa, a través del Russia Trust Fund, Financial Literacy & Education.

Así, el estudio en referencia considera variables cualitativas para el análisis de la cultura financiera, entre las cuales resaltamos: planificación, presupuesto y seguimiento del gasto familiar, vivir de acuerdo a sus posibilidades, uso de servicios financieros e información, no gastar en exceso, cobertura de imprevistos, ahorro e inversión, actitud respecto al futuro, comportamiento no impulsivo al consumo y orientación al logro de objetivos.

Cabe destacar que otros análisis de orden estadístico, realizados en países suramericanos (Colombia, Perú), arrojan resultados que establecen correlación positiva entre los niveles educativos y las capacidades y conocimientos de tipo financiero. Por ejemplo, las nociones de aritmética para el cálculo del interés, valor del dinero en el tiempo, diversificación de inversiones, entre otros. También han servido para correlacionar las capacidades financieras con el emprendimiento.

Considero útil y valioso el documento antes referido y preparado por el Banco Mundial, por su aplicación al contexto latinoamericano, por quienes contribuyeron en su financiación y para considerar algunos aspectos y factores que se toman en cuenta en el análisis de la cultura financiera de una población y sus impactos para el desarrollo económico y social.

En virtud de lo antes expuesto, me permito proponer la incorporación en el pénsum de educación media asignaturas que apunten a formar y dotar a los jóvenes de sólidas nociones de orden financiero, que se conviertan en herramientas para su vida personal, acometer emprendimientos, descifrar la intencionalidad de las tendencias (como los criptoactivos), comprender la globalización financiera y contar con el marco teórico y técnico que les permita analizar críticamente el sistema capitalista.

Proponer una arquitectura socioeconómica más justa y humana demanda descifrar la lógica de la cultura financiera imperante y de esta forma proponer modelos no basados en la especulación, repensar en la opción de un orden socialista para el siglo XXI.



Publicado el 16/09/2022

Emprendimiento

La mayoría de la gente asocia el emprendimiento a una visión económica, relativa a generar una empresa o proyecto financiero. Es, desde este enfoque restringido, que se concibe también en las universidades, escuelas de administración y gerencia, generar un negocio.

Según un diccionario de la lengua española, emprender significa: "Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro".

Sin embargo, se atribuye modernamente el término *entrepreneur* al francés Richard Cantillon (1680-1734) y cuyo significado refiere: "pionero", el cual se define como aquel individuo dispuesto a asumir riesgos en un entorno de incertidumbre en concreto e iniciar de manera novedosa un proyecto.

Etimológicamente (*in y prendĕre*) corresponde a coger, tomar, asir; asociado al concepto de atrapar oportunidades. En síntesis, observamos cómo desde su etimología la concepción de emprender implica el riesgo asociado a esa nueva idea de negocio, además de innovar, así como de cazar y aprehender nuevas oportunidades no exploradas.

En este orden de ideas, el economista Joseph Schumpeter, en su obra *Capitalismo, socialismo y democracia* (1942), expone, en su visión sobre el capitalismo, que la entrada innovadora de los emprendedores constituye la fuerza disruptiva (conocida como el Vendaval de Schumpeter) que sostuvo el crecimiento económico, y describe el proceso de transformación que acompaña a tal innovación en los siguientes términos: "...el impulso fundamental que pone en marcha y mantiene el motor capitalista proviene de los nuevos bienes de consumo, los nuevos métodos de producción o transporte, los nuevos mercados, las nuevas formas de organización industrial que crea la empresa capitalista".

Abordemos ahora la situación en contexto. La crisis sistémica capitalista en su fase neoliberal evidencia sus fragilidades generando nuevas desigualdades socioeconómicas y territoriales, destrucción y precarización del empleo, cierres de empresas y, en resumen, deterioro del estado del bienestar; y frente a ese panorama de crisis, se convierte en una necesidad el emprender.

Se propagandiza un discurso y se recurre a todo el aparataje comunicacional y cultural para progresivamente dotar el término emprendimiento de un significado puramente económico, que oculta el sentido más extenso del término, influenciado por el racionalismo, el

subjetivismo y el individualismo metodológico que han contribuido a asentar el capitalismo.

El concepto de emprendimiento en la sociedad contemporánea responde a la ideología del interés propio, centrada en la percepción del cambio social como resultado de la acción individual de algunos sujetos sociales claves para el desarrollo.

En la economía de mercado, el emprendedor se aprecia como el sujeto social propio de la sociedad neoliberal, convertido en una categoría social, en una forma de vida, un modelo cultural, un modo de estar y de relacionarse con el mundo (Pfeilstetter, 2011 y Marttila, 2012).

La cultura emprendedora, de acuerdo a Ginesta (2013), "forma parte de un modelo social basado en la competitividad y en un fomento de la iniciativa económica individual que está fuertemente basado en el credo neoliberal" (p. 57).

Como conclusión, advertimos que enunciar el concepto de emprendimiento es más complejo que la mera idea de montar un negocio, pues desde una perspectiva más amplia derivan hacia metas y objetivos de tipo social, político, cultural, entre otros.

Por citar un ejemplo paradigmático, el ganador del Premio Nobel de la Paz del 2006, el empresario Muhammad Yunus, con la creación del Banco de Grameen, en la India, logró demostrar y difundir las microfinanzas como servicio, bajo la modalidad de préstamos, a personas de bajos ingresos como mecanismo para salir de la pobreza.

En Venezuela contamos con un ordenamiento jurídico muy reciente, la Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendedores (Gaceta Oficial Nº 6.656 Extraordinario, del 15 de octubre de 2021); sin embargo, como antecedentes orientados al impulso y la promoción de modelos organizativos alternativos de emprendimientos, hemos explorado sin mucho éxito, específicamente con las asociaciones cooperativas, así como las empresas de producción social y otros formatos de propiedad colectiva y mixta.

Contrario a lo que actualmente ocurre en nuestro país, el reto es diseñar e implementar modelos de emprendimiento cuya esencia combine el trabajo como actividad dignificante, no alienante del ser humano, libre de explotación y como acción de carácter social que viabilice el desarrollo pleno de nuestras capacidades creativas.



Publicado el 21/10/22

Corporaciones e inversión extranjera directa

En el contexto de la denominada globalización económica, política y cultural, se incorporan y participan actores con una influencia tan determinante como la de los Estados y los organismos multilaterales; a saber, ellos son las denominadas empresas globales, transnacionales y multinacionales.

Un indicador de tipo cuantitativo, que ayuda a ilustrar la significación de estas compañías en el sistema económico internacional lo representa el monto de los ingresos originados por sus operaciones anuales, magnitudes que pueden superar el producto interno bruto (PIB) de cualquier país que no sea considerado una potencia industrial.

Se precisan, en este sentido, ciertas consideraciones generales y criterios que nos permitirán establecer con precisión los elementos conceptuales que las definen y distinguen como tales entidades empresariales.

Así, el propósito fundamental de cualquiera de estas empresas consiste en la obtención de beneficios, y la estrategia comprende el conjunto de acciones que los directivos deben ejecutar para alcanzar ese objetivo. En consecuencia, las decisiones que implican destinar recursos y activos fuera de las fronteras domésticas, por parte de estas corporaciones, se identifican con lo que se conoce en economía internacional como la inversión extranjera directa (IED).

La IED se define como una operación de naturaleza económica, financiera y jurídica, que consiste en una relación a largo plazo en la cual una persona, física o jurídica, residente o domiciliado en un país, busca obtener una participación duradera (largo plazo) y en grado significativo de influencia o control en una empresa o entidad residente en otro Estado nacional.

Se diferencia de las inversiones de cartera o portafolio, cuyos alcances son de cortísimo plazo y podemos contrastar con los conocidos capitales golondrinas, que en décadas precedentes, a través de fondos de riesgo e inversión, participaron especulativamente en las crisis cambiarias de Latinoamérica y el Sureste Asiático. Entre las razones por las cuales estas organizaciones, que operan en dos o más países, deciden invertir fuera de sus fronteras nacionales se enumeran las siguientes:

- 1. Búsqueda o explotación de recursos naturales y materias primas.
- 2. Mano de obra más barata.

- 3. Regímenes laborales laxos.
- 4. Ventajas impositivas.
- 5. Ubicación geográfica con fines logísticos.
- 6. Ampliación y captura de nuevos mercados.
- Búsqueda de eficiencia para racionalizar la producción y diversificar los riesgos, incrementar la competitividad regional y global, entre otras.

Al abordar desde el ángulo de los negocios internacionales para lograr un incremento de la rentabilidad, a partir de la expansión global por las empresas de alcance limitado en el ámbito nacional, se opera entonces internacionalmente acometiendo tres aspectos. Primero: obtener mayor rendimiento a partir de sus habilidades distintivas o competencias claves. Segundo: construir economías de localización, al ubicar actividades particulares de creación de valor en lugares donde puedan ejecutarse con mayor eficiencia. Tercera: aprovechar las curvas de experiencia que reducen los costos de producción.

Son dos los factores que determinan y definen la estrategia que una firma adoptará, y que a su vez definirá su esquema organizativo: el nivel de presiones para la reducción de los costos –lo cual obliga a las firmas a minimizar sus costes para la creación de valor– y, por otro lado, la obtención de sensibilidad local, que implica tomar en cuenta los gustos y preferencias del consumidor, diferencias en infraestructura y prácticas tradicionales entre países, canales de distribución y las demandas del Gobierno anfitrión de la IED.

En síntesis, corresponden a las cuatro tipologías organizacionales cuatro estrategias básicas para competir en el mundo, a saber: las firmas que adoptan una estrategia internacional transfieren habilidades y productos que derivan de sus competencias distintivas a los mercados extranjeros, y al mismo tiempo realizan una adaptación local limitada. La estrategia multinacional (multidoméstica) adapta su oferta de producto, su estrategia de mercadeo y negocios a las condiciones nacionales, es decir, a la sensibilidad local. La estrategia global se concentra en la reducción de los costos derivada de la curva de experiencia y explota las economías de localización. Y la más compleja de todas, cómo las firmas transnacionales, dada la competitividad mundial, deben enfocarse simultáneamente en reducir costos, transferencia de habilidades y productos, así como la sensibilidad local y el aprendizaje global.

Como epílogo, las asimetrías del orden económico global propician el ambiente y condiciones para que en el globo terráqueo los flujos de inversiones extranjeras directas sean condicionados y orientados por las empresas, cuyas necesidades y finalidades atienden a la maximización de los beneficios, tomando ventajas de las vulnerabilidades específicas de cada región del mundo, violando la soberanía de los Estados y el orden jurídico público internacional, a través de los artilugios del derecho privado internacional y tratados comerciales bilaterales, amparándose en eufemismos como la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad del planeta, y aun con todas las ventajas en las técnicas de producción, se aseguran a través del lobby internacional, ante instancias gubernamentales, la protección de sus inversiones, la repatriación de los dividendos, ejerciendo sin escrúpulos la protección legal de patentes y evitando la transferencia efectiva de la tecnología en que soportan la producción de bienes y servicios para el consumo humano. Son las corporaciones internacionales, en todos los sectores, las calculadoras divas de la geoeconomía global.



Publicado el 04/11/22

Criptomonedas

Al analizar histórica y económicamente las funciones del dinero podemos determinar que cumple cuatro funciones fundamentales: medida de valor, instrumento de intercambio, medio de pago y reserva de riqueza. Por ello, el oro y la plata sirvieron de monedas en tiempos pasados, dado que, como metales escasos y apreciados, cumplían estas funciones.

Posteriormente, transitamos al dinero fiduciario, los billetes. Se confiaba o fiaba que un tercero que portara un billete, al presentarse ante la autoridad monetaria, esta le reembolsaría el equivalente en oro que les respaldaba. Este dinero poseía las propiedades de la confianza y aceptación generalizada.

Subsecuentemente transitamos al dinero fiat, distinto del fiduciario, cuya connotación del latín es: "hágase" o "que así sea". Se impone por

parte de un banco central, en su carácter de autoridad monetaria, que sea aceptado como tal, es una convención de aceptación jurídica, económica y social, pero con la particularidad de perder la propiedad de ser un activo que permite preservar la riqueza en el tiempo.

La sola expresión "criptomonedas" entraña lo esotérico, y cuando investigamos en cuanto al significado del término cripto, verificamos que atañe al campo de la criptología, que a su vez refiere la disciplina cuyo objeto trata sobre ocultar (encriptar) la escritura mediante la utilización de cifras, y de esta forma codificar información, la cual es solo inteligible para quienes están autorizados y pueden descifrar o traducir su contenido.

Las criptomonedas son monedas digitales que, basadas en la criptografía como técnica para garantizar su seguridad transaccional y resguardo, podrían constituirse en una forma alternativa a las monedas del curso legal que todos conocemos, las que son emitidas por las autoridades monetarias gubernamentales (bancos centrales), y que reciben la denominación de dinero fíat.

¿Reúnen las criptomonedas esas propiedades que definen al dinero que hoy conocemos y utilizamos cotidianamente?

Dar respuesta a la interrogante formulada resulta muy complejo. La realidad del auge y desarrollo de las criptomonedas y su impacto en el mundo de los negocios y la economía actuales es un hecho incontrovertible. Pueden verificarse sus cotizaciones las 24 horas del día, todos los días del año, digitalmente, desde cualquier parte del planeta, como otros activos financieros transados en las bolsas de valores.

En la actualidad asistimos a una virtualización de las finanzas, con la creación de formas y modalidades tan creativas de dinero, que sobrepasan los límites de la imaginación.

En esta realidad confluyen cuatro factores, a saber: el uso de una tecnología denominada cadena de bloques (*block chain*), que soporta y facilitan la titularidad, validación y autenticación digital; la criptografía como fundamento de la seguridad; la resolución de complejos algoritmos y ecuaciones matemáticas y la utilización de grandes capacidades de procesamiento informático (minería), para conjugarse y cristalizar en la creación de las criptomonedas, las cuales se incorporan a los mercados financieros para ser transadas con alcance global.

Las criptomonedas plantean un reto a las autoridades gubernamentales. Como criptoactivos, su filosofía está basada en la descentralización y la autonomía. Se concibe la realización de intercambios monetarios digitales sin la intervención y regulación de alguna autoridad monetaria, al crear ecosistemas de inversores, financistas, intermediadores (exchanges: casas de cambio), etc., que actúan con base en la seguridad que proporciona la tecnología que les sustentan.

Sin embargo, en este escenario nadie se entrega, ya algunos gobiernos han introducido los CBDC (Central Bank Digital Coin), sus monedas digitales como bancos centrales. No obstante, podemos agregar algunas consideraciones que nos permiten aproximarnos a la naturaleza de su concepción, definición y caracterización, el impacto en la cultura financiera, así como las ventajas y desafíos que se presentan con la introducción de las criptomonedas en la economía.

Se definen las criptomonedas como una representación digital, no emitida ni garantizada por una autoridad pública, no se asocian a moneda de curso legal, no se consideran moneda o divisa, pero son aceptadas por personas físicas y jurídicas como instrumentos de pago, que puede transferirse, almacenarse o negociarse por medios electrónicos.

Entre las ventajas y razones económicas que involucra su utilización, destacan la reducción de los costos y los tiempos de procesamiento de las transacciones. Motivo de preocupación para el sistema bancario tradicional, quien pierde terreno en cuanto a negocios se refiere, por la prestación de servicios de pagos, custodia, transferencias, entre tantas otras.

Dada la viabilidad por el uso de la tecnología, adquieren las operaciones en criptomonedas la posibilidad de globalidad descentralizada, que limita la interferencia de los poderes públicos. Asunto de especial atención para los Estados, en cuanto a responder cuál debe ser el límite de intervención en función del interés público, ámbitos entre los cuales podemos destacar la ciberseguridad, la estabilidad de los mercados e integridad del sistema financiero, la legitimación de capitales y el anonimato, entre otros.

Si habíamos ventilado en artículos anteriores la complejidad contemporánea de los mercados financieros, la versatilidad y sofisticación de los instrumentos financieros como los derivados, la ingeniería financiera de la titularización de activos, la volatilidad de los tipos de cambio, los flujos de la inversión extranjera directa, ahora debemos también incorporar a la dinámica de los negocios internacionales la participación de las criptomonedas, cuya comprensión de su génesis,

funcionamiento y objeto resulta aún de difícil aprehensión para la gente común. Y podemos verificar, análogamente, cómo los instrumentos bursátiles, las criptomonedas se prestan a la especulación y a la lógica del comportamiento y racionalidad del sistema capitalista.

Si debiese dar una recomendación en calidad de asesor de inversión, en lo que se refiere a las criptomonedas, sugeriría tomar en cuenta lo siguiente: los altos rendimientos se asocian con elevados riesgos, diversificar la cartera o portafolio ayuda a mitigar los riesgos, y no dejar de contemplar actitudes como la prudencia y el sentido común a la hora de adoptar decisiones de inversión que implicarían convertir dinero fíat en criptoactivos como: Bitcoin, Ethereum, Theter, BNB o cualquier otra.



Publicado el 18/11/22

¿Deben ser regulados los exchanges de criptomonedas?

En una entrega reciente sobre los criptoactivos, me había permitido sugerir, desde la posición de asesor financiero, que la aplicación de criterios generales, como la prudencia, la diversificación y el sentido común apoyaban en la toma de decisiones de inversión con los activos financieros y que no escapaban, como casos particulares, las criptomonedas como instrumentos digitales.

Sin embargo, en estos tiempos, dada la volatilidad, término de uso frecuente en las finanzas para referirse al riesgo, se precisa, además, la búsqueda sistemática de información relevante y de antecedentes históricos, que no deben ser descartados u omitidos a la hora de una inversión con las criptos.

Verificamos actualmente en los medios informativos cómo uno de los más importantes exchanges FTX (casa de cambio e intermediación de criptomonedas) se ha declarado en bancarrota (quiebra), además de haber sufrido un ataque cibernético (*hackeo*) de su plataforma y sistema informático, cuyas consecuencias en términos cuantitativos y jurídicos hasta estos momentos no se han determinado, pues apenas las autoridades comienzan con su intervención e investigación.

Resultan de aplicación generalizada los protocolos de seguridad y prevención, por parte de las instituciones financieras, conocidas internacionalmente como los KYC, naturalmente otro acrónimo en inglés (*Knowing Your Customers*), conociendo tus clientes, mecanismo que busca evitar el lavado y la legitimación de capitales provenientes de actividades ilícitas.

Cabe preguntarse entonces: ¿No debería operar recíprocamente, además de asistirles un derecho legítimo a los ciudadanos, de también poder conocer a fondo las instituciones financieras y quiénes son sus directores-gerentes, a los cuales se encomiendan, de buena fe, para el resguardo y la gestión de sus activos?

La respuesta a la formulación precedente debe dirigir la atención y enfocarse en un aspecto de naturaleza esencial, de orden socioeconómico, jurídico y político.

Sería una candidez, por ejemplo, esperar que los particulares alcanzaran negociar en igualdad de condiciones y fijar los términos en que se contrataría con una corporación financiera transnacional. La tendencia y evolución de las finanzas, los negocios y los mercados abarca no solamente lo tecnológico, sino también cuál debe ser el grado de regulación y supervisión acorde con los tiempos, que deben ejercer los gobiernos en las operaciones, en los procesos y los

mecanismos de funcionamiento del mercado de los criptoactivos. ¿Debe regir la mano invisible del mercado, la lógica del neoliberalismo, sin ninguna participación de las burocracias financieras gubernamentales en el quehacer de los exchanges?

La respuesta categórica es, indudablemente, que no.

¿Quién protegería entonces los intereses de los pequeños ahorristas e inversionistas, que aspiran evolucionar y adaptarse a la digitalización, a la virtualización de las finanzas del siglo XXI?

Insistimos que son necesarias la regulación, supervisión e intervención de la autoridad monetaria en la actividad de los exchanges, aun contraviniendo los principios que apuntan a la descentralización y la autonomía.

La filosofía de los sistemas alternativos (P2P: Peer to Peer; Person to Person) busca la democratización y la descentralización por parte de los clientes, de las entidades bancarias tradicionales, en virtud de los onerosos costos en que se incurren (comisiones por mantenimiento de cuentas y saldos mínimos, emisión de estados de cuentas, transferencias domésticas e internacionales, consultas de saldos y movimientos, retiros por cajeros de efectivo, etcétera) e ineficiencia en la prestación de sus servicios. Cabe destacar que desde el surgimiento del Bitcoin se perseguían esos objetivos.

Si desea tener una idea aproximada, proponemos, como ejercicio útil, responder la siguiente inquietud: ¿Sabe usted cuánto le importaría a un cliente bancarizado, qué trámites y cuánto tiempo le tomaría transferir 20 euros entre dos continentes?

Muy probablemente requiera varios días, serían unos cuantos formularios, declaraciones y los costos por comisiones muy probablemente superen el monto de la transferencia.

Es un asunto de interés público proteger y garantizar los derechos económicos de la ciudadanía.

Volvamos entonces al caso del segundo exchange en el ranking, por volúmenes de transacciones y capitalización, para destacar y preguntarnos: ¿Por qué FTX, que opera internacionalmente, decidió que su domicilio, como empresa, se ubicará en las Bahamas? ¿Serán sólo razones de índole fiscal o tributaria no haber registrado la firma en el territorio de Estados Unidos?

Comienzan así los trámites, diligencias y procesos legales e interrogantes. ¿Cuál será la jurisdicción a la que tendrán que asistir, algún apoderado o apersonarse, todos aquellos inversionistas timados que invirtieron en el exchange utilizando su computador o *smartphone* desde cualquier lugar del planeta?

¿Podrá inferirse que la razón para registrar la empresa bajo la modalidad de *off shore* (ultramar, lejos de la costa), en Bahamas, sería alguna estrategia o algún mecanismo de evasión legal frente a potenciales reclamos de sus clientes, al separar geográficamente sus centros de atención y captación del domicilio legal del exchange? ¿No se complejiza la recuperación de los fondos y depósitos desvia-

dos o sustraídos, y quizás apropiados por sus directores? ¿Constituye una oferta engañosa o fraudulenta, al haber ofertado servicios que garantizaban inviolabilidad y seguridad informática frente a piratas y hackers informáticos de los fondos en custodia? ¿Qué garantías gubernamentales se les ofrece a los clientes que invirtieron en criptomonedas, bajo qué normativa legal se ampararán, si no existe?

Muchas preguntas complicadas, que deberán responder ahora los inversionistas y depositantes afectados y demás involucrados, en un ámbito que no se encontraba debidamente regulado ni supervisado.

Vayamos a las profundidades financieras del problema, a la raíz del asunto y sus causas.

Los propietarios y gerentes de la institución, sin informarles a los propietarios legítimos de los depósitos, que se hallaban registrados en las respectivas billeteras digitales particulares (wallets), y que se contabilizaban en su institución como haberes en criptomonedas, dispusieron de las mismas, y además sin consultarles a sus titulares, las aplicaron en audaces y riesgosas operaciones de especulación y otros negocios.

Basados en la confianza de sus clientes, desviaron arbitraria y unilateralmente esos recursos hacia otras empresas relacionadas e inversiones, arriesgando sus patrimonios, con resultados nefastos, de pérdidas de capital que no lograron reponer.

Consistió, entonces, en una apropiación indebida y desviación encubierta de los fondos, con el agravante de no ser supervisados ni auditados oportunamente por una autoridad monetaria.

Resulta aún temprano para tener una exacta dimensión y magnitud de cuántas otras entidades y firmas relacionadas se puedan encontrar inmersas y afectadas en el sector, en función de la naturaleza de los flujos y transacciones que se liquidan entre los operadores e intermediadores de estos agitados mercados.

La denominada globalización se define también por la interdependencia y vinculación de los distintos mercados, en particular los financieros, asunto que justifica esquemas de coordinación y cooperación entre gobiernos que viabilicen políticamente la regulación e intervención oportuna frente a situaciones de operaciones irregulares y distorsiones en los ecosistemas económicos.

No se tiene duda de que las criptomonedas se presentan como instrumentos prácticos como medios de pago por su creciente aceptabilidad, que las hace un instrumento financiero versátil para efectos transaccionales, que frente a sus posibilidades de incremento de valor por su deseabilidad, protege a sus tenedores contra la inflación, y además puede simultáneamente cumplir funciones de inversión en el corto plazo, al obtener fluctuaciones favorables de su valor, por resultar de dinámica cotización en su respectivo mercado.

Sin embargo, todas esas bondades se fundamentan en la simetría y transparencia de la información en el ecosistema para demandantes y oferentes, en la ética de los actores e intermediadores (exchanges) y en la necesaria e ineludible supervisión y regulación de las instituciones especializadas de los gobiernos por las implicaciones e impactos sociales involucrados.

Reviste importancia capital la formación masiva, tendiente a incrementar la cultura financiera de la población en general, dotar de criticidad al ciudadano común, que le permita dilucidar entre los adelantos que trae consigo el avance de las finanzas en el tercer milenio de la Era Cristiana, pero que también se comprenda los riesgos que se asumen cuando se adoptan procederes sin el previo análisis de las conveniencias individuales y colectivas, en este caso de las nuevas finanzas y el uso de novedosos instrumentos y sus modalidades

En lo que compete a los administradores financieros, deberán dilucidar profesionalmente si se justifica asumir los riesgos de pérdidas y fraudes por tomar posiciones en criptoactivos, se complejiza el manejo de las tesorerías.

Por último, las instituciones financieras y los bancos centrales se verán obligados, más temprano que tarde, a adoptar el nuevo paradigma de las monedas digitales, como acoplarse mutuamente a la dinámica y la readaptación de plataformas y nuevos sistemas de supervisión y seguimiento, de lo que ya podemos sustantivar como la adopción de una economía que basará sus finanzas en los inminentes y naturales desarrollos ulteriores de la digitalización.



Publicado el 22/07/22

Brecha digital

Resultan innegables los avances y progresos por el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), en lo que conocemos hoy como la era del conocimiento y la información. Sin embargo, la aplicación y los usos de las TIC en la vida cotidiana de las personas, en el ámbito organizacional, político, cultural, social y económico en todo el globo, no tienen un alcance y distribución de forma simétrica. En tal sentido, se habla de la brecha digital, así la complejidad y naturaleza de la temática nos invitan a explorar la siguiente definición: "La brecha entre individuos, hogares, negocios y áreas geográficas en diferentes niveles socioeconómicos con respecto a sus oportunidades de acceso a TIC y su uso para una amplia variedad de actividades" (OECD, 2001, P9).

En una primera y simple aproximación, se refiere a la desigualdad entre quienes tienen o no acceso físico a las TIC. Asunto que llama la atención, porque sin el mayor rigor en el análisis, podríamos considerar que se trata de un asunto relativo a la mayor disponibilidad de ordenadores y otros artefactos, así como las conexiones necesarias para satisfacer esa brecha. También podríamos inocentemente concluir que sería solo cuestión de tiempo para que estas desigualdades desaparecieran con el avance tecnológico, pero la realidad nos impacta, porque persisten y, al contrario, en lugar de reducirse se amplían y profundizan.

Al abordar algunos factores y aspectos que se consideran las causas de la brecha digital, en primer término conseguimos las desigualdades económicas entre diferentes países y regiones, que inciden directamente en los costos de adopción y adquisición de soluciones, razones de índole geográfica que inciden en el acceso a la infraestructura necesarias para contar con los servicios para las TIC, discriminación de género y edades, grados de capacitación y alfabetización digital, entre otros.

La conjugación de las distintas combinaciones de causas que desencadenan la brecha digital genera tipologías en el ámbito de las TIC; a saber: brechas de acceso, uso y apropiación. La brecha de acceso incluye el acceso formal relacionado con la disponibilidad de las TIC para ser utilizadas por todos, así como el acceso efectivo vinculado con su disponibilidad en hogares, escuelas y comunidades. La brecha de uso está relacionada al tipo de contacto con las TIC, puede o no ser significativa y puede o no traer consecuencias en el mediano y largo plazo. La brecha de apropiación se relaciona con el uso significativo de las TIC, en el que se ejerce un grado de control y elección sobre la tecnología, además de los contenidos. La innovación y el cambio tecnológico históricamente se caracte-

rizan por un comportamiento centralizador y excluyente (los casos históricos de las revoluciones industriales), cuyas consecuencias se traducen en desigualdades estructurales. Las TIC no han escapado de esa dinámica especialmente en los países más pobres, lo que ha propiciado un nuevo tipo de desigualdad: la digital.

Las consecuencias de la brecha digital originan incomunicación, potenciando el aislamiento, el establecimiento de barreras y obstáculos para el desarrollo que agudizan las desigualdades sociales y acentúan las diferencias y desventajas económicas locales, nacionales, regionales y globales. Las soluciones apuntan a la colaboración desde diversos frentes. En primer lugar, los gobiernos y sus administraciones públicas a través de legislaciones y las mejoras de la infraestructura. En segundo lugar, la orientación del empresariado e instituciones educativas para invertir en proyectos y en la investigación y formación para las TIC. Y, por último, la capacitación y alfabetización masiva en este campo con criterios de pertinencia con el propósito de apropiarnos del conocimiento que nos permita comprender y evitar los mecanismos y procesos que perpetúan y reproducen la brecha digital.



Publicado el 15/07/22

Sociedad de la información versus sociedad del conocimiento

La utilización de la expresión sociedad de la información se deriva y refiere al uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y su auge se remonta a la década del noventa del siglo pasado con el desarrollo y la masificación del internet.

La frase tiene su génesis en la obra *The Coming of Post-Industrial Society*, de Daniel Bell, cuando en 1973 acuñó la frase. Sociedad de la información es un término hegemónico, carente de claridad teórica y que atiende a intereses por parte de los países desarrollados, como construcción política e ideológica en el contexto de la globalización neoliberal, cuyo propósito ha sido la instauración de un mercado mundial autorregulado, sin limitaciones de las soberanías de los Estados. Subyace, en consecuencia, una concepción tecnocéntrica

de la sociedad, donde la información es una mercancía más que un bien público y la comunicación se transforma en un proceso unidireccional más que un diálogo social compartido.

La tecnología facilita y promueve el surgimiento de un nuevo orden social basado en el comercio desigual y el consumo pasivo. Podemos decir que la sociedad de la información configura una estructura que adolece de democracia y participación y que prefigura un sistema de dominación. Al caracterizarla y destacar sus rasgos identificamos los aspectos siguientes: exuberancia y abundancia de datos e imágenes, que imposibilita su cabal estudio y análisis; omnipresencia en los medios de comunicación; velocidad e irradiación para atravesar barreras y hacerse instantánea y simultánea; multilateralidad y centralización con orígenes distintos pero siempre dirigidos desde centros hegemónicos; interactividad y unilateralidad pautando y condicionando el consumo; desigualdad basada en la brecha digital que se transforma en asimetrías y heterogeneidad de mensajes desorientadores, distorsionantes y prejuiciosos de la realidad. En contraposición, la sociedad del conocimiento surge en medios académicos y se fundamenta en convertir los saberes en herramientas y factores críticos para el desarrollo productivo, social y personal.

El fortalecimiento de los procesos de aprendizaje es un medio para lograr la apropiación social del conocimiento y su transformación en resultados útiles tanto en el plano cotidiano como en el personal, profesional, académico y lúdico. Mientras, en el paradigma de la sociedad de la información, la tecnología es el rol causal del desarrollo económico. La clave del asunto se circunscribe en crear las condiciones habilitadoras adecuadas. En la sociedad del saber prevalece un predominio de la información y la comunicación en la actividad

humana gracias a las TIC, pero debe haber un compromiso con la sociedad donde prevalece un mandato axiológico, para centrarse en los seres humanos. Las necesidades personales, colectivas, globales en el marco de los derechos humanos y justicia social.

A través de los saberes que modifican el hacer, actuar y sentir los humanos enfrentan un mundo contemporáneo cuyas dimensiones se sintetizan en la complejidad creciente de la realidad, rapidez en los cambios y la alta imprevisibilidad. Aprender a ser, a vivir juntos, a conocer y hacer, garantizar el conocimiento pertinente, afrontar la incertidumbre, comprender y entender la condición humana, saber asumir la identidad terrenal, ejercer la ética del género humano es la ruta a desentrañar y seguir.



Publicado el 11/11/22

SEO y SEM

Para quienes fuimos formados en el área administrativa en las últimas décadas del siglo pasado, conocimos a través de los principios de mercadotecnia las famosas 4P del mercado: producto, precio, plaza y promoción o publicidad, inclusive, se llegó a considerar la quinta "p", y a esta última se le atribuía el elemento del público para cerrar el modelo.

Naturalmente, con la irrupción del internet en el mundo de los negocios, el concepto de mezcla mercadológica debió adecuarse a la nueva era de la información y a los adelantos en el campo de lo digital.

Hoy día la prestación de servicios, la distribución de productos y la publicidad se realizan a través de los canales, procesos y mecanismos tradicionales, pero además utilizando y potenciándose por medio de las plataformas tecnológicas de la web y las denominadas redes sociales.

En ese ámbito digital de inconmensurables volúmenes de información, se organiza la información a través de lo que se conoce como estructuras de datos especializados, que a su vez se integra en lo que llaman la Big Data, donde se configura el universo en el cual se libra la lucha por la captura de mercados, con el propósito inequívoco de la maximización de las utilidades.

Es así como la manipulación de esa data requiere la utilización de recursos informáticos, y parte de los fundamentos técnicos y conceptuales subyacen en una rama definida como la algoritmia, de cuyo desarrollo surgen como productos los algoritmos.

Los algoritmos pueden clasificarse en matemáticos, lógicos y de la ciencia de la computación. Estos últimos pueden sintetizarse en metodologías que integran tres elementos: entradas (*input*), procesos (*process*) y salidas (*output*).

Los algoritmos informáticos son una secuencia de instrucciones, reglas definidas, no ambiguas, finitas y concisas, que llevan a cabo una serie de procesos para dar respuesta a determinados problemas o situaciones. Entre los tipos más importantes de algoritmos informáticos se encuentran: búsqueda, secuencial, binaria y probabilísticos. Podemos ilustrar con Google y Facebook como ejemplos de navegador web y red social respectivamente, que les resulta imprescindible la utilización de los algoritmos para administrar y procesar la magnitud de información relativa a sus usuarios y suscriptores, quienes no podrían operar sin su utilización.

Ahora bien, la utilización de criterios de eficiencia, según la racionalidad del sistema capitalista, impone metodologías y técnicas que asegure, en ese océano de datos, que cualquier agente del mercado

cierre negocios, tenga eficacia en la demanda para posicionarse, cree nichos, imponga marcas, compita y gane, pero para ello se necesita hacer SEO y SEM, acrónimos del inglés.

Así el SEO: Search Engine Optimization (Optimización para Motores de Búsqueda), también conocido como posicionamiento orgánico o natural, consiste en crear las palabras claves o sus combinaciones (etiquetas), que se incorporan dentro de la web con el objeto de que el mayor número de navegadores seleccionen la página digital del producto, servicio o publicidad que una determinada firma desea vender o promocionar.

Se le define al SEO como natural u orgánico, en razón de que no genera ningún costo, y atiende a determinar cuáles son las palabras o combinaciones de ellas que posicionan la marca o firma, al encajar o ser seleccionada por los algoritmos de los navegadores como las primeras opciones y, en consecuencia, con la mayor probabilidad de ser consultada o convertirse en una transacción efectiva de compra. Las desventajas de esta vía de posicionamiento son su lentitud, demanda, intenso trabajo y perseverancia, también imposibilita la segmentación dada las limitaciones propias de la modalidad. Por el contrario, una vez logrado, con base en la creación de contenido de calidad garantiza la recurrente frecuencia de consulta por los potenciales consumidores.

Conocido el Search Engine Marketing (SEM) o Mercadeo en Motores de Búsqueda, como el procedimiento que se orienta a optimizar la visibilidad y aumentar la accesibilidad a los sitios y páginas web, gracias a los motores de búsqueda.

El SEM se refiere a las técnicas que mejoran la ubicación de las páginas web a través de la utilización de anuncios pagados que se ofrecen en los buscadores. El propósito es claro, lograr la mayor cantidad de posibles compradores de los productos o servicios que oferta la empresa y que invierte en este canal de distribución como estrategia de mercado.

Con respecto al SEM, sí implica una erogación financiera, pues deben pagarse los anuncios y la publicidad, pero en lo atinente al retorno de la inversión, bajo la consideración de que fue correctamente formulado, es prácticamente inmediato, además de cuantificable y verificable. Otra de las grandes ventajas y de lo cual deriva su efectividad, es la posibilidad absoluta de la segmentación, incidiendo en la precisión de los clientes objetivos, garantizando lo que se denomina el alto tránsito o elevado número de visitas, cuya traducción se materializa en consultas, visualizaciones o transacciones concretadas, según sea el caso.

Ambas técnicas podrán ser evaluadas a través de la recopilación de las estadísticas que arrojen después de un período de implementación, para el posterior análisis y medición en la adopción del SEO y el SEM como parte del plan de mercadeo y negocios o institucional de cualquier organización.



Publicado el 03/03/23

La digitalización

Desde el Sur Global será imprescindible abordar los temas trascendentales como pueblos, con enfoques transdisciplinarios y críticos, en nuestro afán por nuestra autodeterminación y la descolonización definitiva.

En el ámbito de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) se ha acuñado la frase brecha digital, y en términos generales se asocia a las diferencias y dificultades que impiden que todos los países del orbe tengan las mismas posibilidades de acceso, uso y el aprovechamiento efectivo de las mismas.

En este sentido, se habla de varias dimensiones. En primer término, lo relativo a la disponibilidad de la infraestructura y los equipos para el usufructo tecnológico. En segunda instancia de las competencias y habilidades para su utilización, es decir, la alfabetización digital; y un tercer aspecto, lo referido a las posibilidades reales del

aprovechamiento de la digitalización con criterio de pertinencia, adecuándolas a nuestros contextos particulares, realidades sociales, económicas, políticas y culturales, entre otras.

Pero no solo el acceso, es decir la brecha digital, se convierte en el único problema. Siempre la realidad social es mucho más compleja como fenómeno, y al profundizar en la naturaleza y los efectos por el uso de las tecnologías digitales encontramos otras aristas o facetas que demandan también atención por sus efectos en el quehacer humano.

Entramos así en asuntos como la protección de datos de carácter personal. Un tema eminentemente ético y jurídico. Una ley sociológica afirma que el desarrollo social avanza a una velocidad superior al desarrollo legislativo. Estimamos que esta consideración cobra mayor vigencia en la denominada era de la información y el conocimiento.

El convenio 108 es el único instrumento multilateral, jurídicamente vinculante, adoptado en el ámbito de la protección de los datos personales y la vida privada. Este convenio cuenta con 55 Estados parte y más de 25 observadores. Además de trabajar sobre la implementación del Convenio, el comité ha elaborado documentos de referencia en áreas tan importantes como: inteligencia artificial, big data, datos relativos a la salud, medios de comunicación y la privacidad, gobernanza de internet y el tratamiento de la información personal por parte de los cuerpos de seguridad.

En el 2018 se adapta con el protocolo 10/10/2018 en Estrasburgo y se abre a la firma de más países, inclusive naciones fuera de Europa, en vía de convertirse en la norma interna sobre privacidad digital,

al punto que la ONU recomendó a todos los Estados miembros que se adhieran al convenio 108+

Precisamente frente a este reto es donde entra en consideración el enfoque decolonial: hace 40 años Europa apostó por la transformación digital en su región.

Es un hecho que la digitalización avanza planteando retos de futuro inmediato, dada la velocidad de innovación, y entra en juego entonces: ¿cómo enfrentar y mitigar los posibles impactos negativos?

El programa político de la década digital europea para el 2030 plantea los tópicos siguientes: la adquisición de capacidades digitales, formación de especialistas en TIC, transformación digital de las empresas, infraestructuras seguras y sostenibles, y la digitalización de los servicios públicos.

¿Residen solo en esas áreas según Europa, visto desde el Sur Global, los temas para nuestra autodeterminación, o desde la esfera de la confrontación económica, financiera y comercial entre China y EEUU en el campo digital, desde dónde debemos ubicarnos, con quién y cómo debemos aliarnos?

Desde luego que las respuestas no son simples, pero resulta ineludible que nuestras políticas públicas en materia de educación, ciencia y tecnología deberán considerar estos complejos, inminentes e impactantes escenarios con los cuales deberemos familiarizarnos y gestionarlos con la finalidad de aprovecharlos por la soberanía y bienestar de nuestro Sur Global.



Publicado el 25/03/22

País potencia (I)

La acepción de potencia generalmente alude al poder, particularmente en el campo de la geopolítica y de las relaciones internacionales, así la antigua Esparta, por su capacidad bélica, rentaba sus ejércitos mercenarios a las ciudades que requerían de sus servicios, España e Inglaterra, hace pocos siglos, con su poderío naval accionaban en ultramar para el sometimiento de pueblos en múltiples continentes.

Habida cuenta de la cotidianidad mundial, calificamos como potencias a ciertos países por el poderío de su aparataje y apresto operacional militar, desarrollo espacial y nuclear, pero se constata, además, por sus avances y despliegue en los ámbitos comercial, financiero, industrial, energético, científico, tecnológico, político, comunicacional y cultural, entre otros. Así las naciones de acuerdo al nivel de desarrollo alcanzado, con base en factores materiales, los cuales incorporan, entre otras, las dimensiones geodemográfica, económica,

sociocultural, militar y política, contemplando, además, los alcances y grados de influencia, en términos de impactos regionales y globales, y expresados por estadísticas e indicadores que preparan organismos internacionales, permiten categorizar y establecer una jerarquización. Este "ranking" ayuda a referirse y a concebir los países como Estados débiles y medianas y grandes potencias. No obstante, vale la pena destacar que esa potencialidad, capacidad para poder influir, inducir, coaccionar y someter a una nación, origina contradicciones, conflictos, y esa dialéctica también se manifiesta esencialmente en el plano político e ideológico, dadas las particularidades de los Estados-actores intervinientes y las condiciones y circunstancias que comporta el sistema capitalista actual, se presenta el siglo XXI como una transición de un mundo unipolar y bipolar, hacia la arquitectura de un orden internacional pluripolar y multicéntrico.

Conducente, entonces, pertinente y oportuno preguntarse si la República Bolivariana de Venezuela constituye una amenaza para la seguridad nacional y la política exterior de Estados Unidos, considerando que en el Plan de la Patria 2019-2025 establece, en su tercer objetivo histórico, convertir al país en una potencia dentro de América Latina y el Caribe. Interesante el panorama que compartiremos en el próximo artículo, así nuestra política exterior se alinea con la cooperación y la solidaridad internacional, el respeto por la soberanía, la autodeterminación de los pueblos y la práctica de una diplomacia de paz.



Publicado el 01/04/23

País potencia (II)

Venezuela para acometer con determinación y poder convertirse en una potencia de alcance medio, dadas las particularidades objetivas y subjetivas, cuenta, entre otros factores, con la posición geoestratégica, la biodiversidad, el potencial energético, industrial y agrícola, aunado a la tradición histórica de lucha por la independencia y la integración suramericana, la búsqueda de cohesión política ideológica de la población en torno a un proyecto nacional, así como la práctica de una política exterior activa e independiente. Se verifica y puede inferirse que una aspiración legítima de formular un modelo alternativo de desarrollo inclusivo, igualitario, solidario, ecológico y democrático, en el marco de la soberanía nacional y con base en el principio de autodeterminación, represente en modo alguno una amenaza para la estrategia de seguridad nacional y la política exterior de Estados Unidos.

Estudiosos de diversas disciplinas, al abordar el sistema internacional, apuntan y señalan que se transita, desde la unipolaridad hacia la multipolaridad, muy probablemente a un tejido de núcleos de

poder, acuerdos sectoriales, con base en redes geoestratégicas, geoeconómicas, que posibilitan alianzas, no a la beligerancia, no traducidos en relaciones de dominación, sino fundamentados en la búsqueda de la cooperación.

Se trata de pensar en la configuración de una arquitectura de las relaciones internacionales, signadas por la complementariedad, la integración, una forma distinta, que se orienta hacia un paradigma donde los proyectos nacionales, son consensuados y legítimos, acometidos por las grandes mayorías de cada nación y no signifique que atenten o se contrapongan a las necesidades e intereses de otras colectividades locales, regionales o globales.

Se concibe a Venezuela como parte de un bloque de poder regional, y cobra mayor vigencia y pertinencia en explorar e innovar en otras formas de asociaciones estratégicas, en materia política, energética, tecnológica, educativa, industrial y de servicios, etc., que a su vez exige poner en práctica una política exterior novedosa y dinámica que se adapte a condiciones de guerra multimodal (sanciones y bloqueos), pandemia sanitaria, migraciones forzadas, cambio climático, incertidumbre económica, financiera y comercial, conflictos geopolíticos, etc.

En esos escenarios, y en ese contexto, una potencia girará en torno al modelo de desarrollo, cuando el objetivo es hacer efectivo todo el "potencial" que involucra un país, rompiendo con el criterio exclusivamente economicista de crecimiento, reducido eminentemente a lo productivo, donde priven criterios de sustentabilidad y sostenibilidad, y la prosperidad económica se traduzca en desarrollo humano integral.



Publicado el 11/04/22

Noches en vela

Resulta un exigente ejercicio de memoria lograr reconstruir, después de dos décadas, sin recurrir a ningún material de apoyo, y a pesar de referirnos a hechos tan significativos desde el punto de vista político, cómo ocurrieron y se desarrollaron los acontecimientos en Venezuela entre el 11 y el 13 de abril de 2002.

Preámbulo, contexto y puesta en escena

Habían sido meses convulsos de enero a marzo, de marchas y concentraciones a raíz de la promulgación de un conjunto de 49 leyes en diciembre 2001, a través de la Ley Habilitante, así como el despido de altos ejecutivos de Pdvsa. Se configuraba un avance legal que atentaba contra los intereses oligárquicos tradicionales, se perfilaba una avanzada en el orden jurídico de un proyecto socialista. Muchos nos convertimos en seres hipnotizados por la vorágine de información que nos abatía al mirar y escuchar los receptores de televisión. A través de ellos queríamos dilucidar y descifrar qué

ocurría y se hacía evidente en la medida que se desarrollaban los hechos, toda una batalla comunicacional entre las emisoras privadas y el canal oficial. Pero además, simultáneamente, algunos actores de sectores militar, empresarial, eclesiástico y pseudogremiales que conspiraban, que forjaban y articulaban un golpe de Estado, se aprovechaban para manipular y preparar las mentes para el montaje de un "show" tipo coronación.

Supuestos implícitos

Quizás los conspiradores, convencidos de las rutas expeditas, asumieron los caminos de los atajos, pues consideraron que el trabajo de comunicarse e interactuar con los votantes, la ciudadanía y convencerlos, hacer política honesta, fue subestimado en dos sentidos, era suficiente con un espectáculo para domesticar y confundir a los televidentes, y sería tan convincente, elocuente y efectivo el discurso y la "performance" de actuación, que no habría reacción alguna, pero la realidad y la espontaneidad de la población les demostró, con impacto inusitado, qué tan desacertados y estúpidos resultarían las premisas y supuestos del plan formulado, al verificar cómo la organización y movilización popular les tomó las calles para reclamar y exigir respuestas, y evidenció así la realidad, los hechos, que no tenían estructura que soportara semejante patraña, hubo conciencia, análisis y acción colectiva.

Confrontación real

En el teatro de operaciones real, en la calle, una "concentración" que se realizaba en Chuao la convertían en una "marcha", destacaba en las imágenes un militar, entre otros, Guaicaipuro Lameda, para ese entonces recién destituido como presidente de Pdvsa, que arengaba a los asistentes a dirigirse a Miraflores a solicitar la renuncia inmediata del presidente constitucional Hugo Chávez, a sacarlo del poder por la vía de facto. Se armó entonces un avance hacia Miraflores de manifestantes en contra del Gobierno, protegidos por brigadas armadas y unidades blindadas de la entonces Policía Metropolitana, que inicialmente intentaron aproximarse al palacio presidencial por la avenida Sucre y fueron repelidos por simpatizantes chavistas. Debieron encontrar una ruta alterna y sus artífices intelectuales la redirigen por la avenida Baralt hacia la intersección aérea con la avenida Urdaneta, a dos cuadras del palacio presidencial, y los enfrentamientos que se enfrascan y recrudecen en las proximidades del puente Llaguno, se adiciona la presencia de francotiradores encubiertos, resultando muertos y heridos por ambos sectores en conflicto, consecuencia de una acción de choque provocada y premeditada.

Artificios y artilugios

Como parte de una estrategia, de crear artificialmente ingobernabilidad y como posteriormente se argumentó y comunicó, el vacío de poder, por parte de los intereses reaccionarios locales, en confabulación con actores foráneos (Gobierno de EEUU), con el objetivo de derrocar un Gobierno legítimo, para instaurar un régimen de facto, utilizando la indigna figura de un representante empresarial que se prestó como títere para semejante espectáculo, anulando y desobedeciendo todo el orden jurídico y constitucional vigente, inclusive desconociendo la totalidad de los cargos de libre elección, destituyéndoles arbitrariamente, anulando todos los poderes públicos, como antropófagos engulleron la soberanía del pueblo, todo el país lo presenció vía televisiva.

Epílogo con triunfo del bien

Creo que muchos de nosotros como ciudadanos, en esos días no pudimos dormir. Aún hoy hay muchas interrogantes, que solo los actores y protagonistas de primera línea y los comunicadores, investigadores e historiadores podrán con sus trabajos clarificarlas. Pero tampoco podemos negar la emoción que sentimos al ver ondear el pabellón nacional sobre el Palacio de Gobierno con el retorno del presidente constitucional y jefe del Estado, Hugo Rafael Chávez Frías, y en su alocución a la nación pidió a ese pueblo bravo que solicitó y con su movilización logró su restitución al poder, que retornara a sus hogares a descansar después de tanta vigilia.



Publicado el 24/06/22

Unexca vespertina

Compartiré en esta ocasión una pedagógica y corta crónica, una experiencia educativa que puede ilustrar sobre el mundo organizacional, en particular sobre las manifestaciones ordinarias de los estudiantes que participan y constituyen la razón de ser de una institución universitaria cuya misión principal es la formación de pregrado en distintas especialidades. No todos nos hemos incorporado después de la pandemia con el mismo ritmo e intensidad a nuestras actividades cotidianas; a muchos nos ha costado más que a otros. Sin embargo, es esa disposición y proactividad institucional un elemento relevante que impulsa a romper con la inercia, retomar la nueva normalidad y acometer con entusiasmo el quehacer de una nación.

En la esquina de Mijares de la parroquia Altagracia del municipio Libertador funciona una de las sedes de la Universidad Experimental de Caracas (Unexca) y allí, entre otros programas de formación profesional, se dicta la carrera de Administración, en horarios diurno, vespertino y nocturno. Un día jueves (16-06-22), en la sede antes indicada entre las 5:15 y 6:30 pm, en una sesión de clases que reunió a quien escribe como profesor de la materia y a las secciones 30111 y 30311 (vespertina y nocturna respectivamente), compartimos una actividad de aula programada de la asignatura Fundamentos de Administración.

Precisamente en esa geografía y lapso, bajo una dinámica de interacción dialógica, se realizó una lectura colectiva de un ensayo que había preparado el docente para su discusión. El tema abordado: Las diferencias esenciales entre la dirección y la conducción. El profesor asignó la lectura de párrafos del ensayo a cada cursante y se logró una atmósfera participativa. La magia se apoderó de la clase, plena atención, con argumentos y discusiones sobre gerencia y liderazgo. Se repitieron las lecturas de los párrafos para corregir la entonación, dicción, transmitir y proyectar adecuadamente la voz, imprimirle emoción y lograr elocuencia. Inusitadamente, interrumpió la traductora de señas que asiste en clases y dijo: "Profesor, Jesús quiere también leer"; todos los asistentes se miran las caras. El cursante con rostro decidido y con su condición o discapacidad auditiva, se levantó con su mano extendida y recibió las hojas del ensayo del último alumno que había leído.

Dio una mirada al auditorio y se dispuso a realizar su lectura; con el tono adecuado, entereza, fluidez y pronunciación cual tribuno, dejó boquiabiertos a los presentes. Absolutamente todo el curso aplaudió en lenguaje de señas y algunos no pudieron evitar que brotaran sus lágrimas. Felicitamos en voz alta a Jesús y lo abrazamos como a un hijo. Su sonrisa iluminó el salón de clases. Como maestro me di por servido.

El liderazgo abarca dimensiones comportamentales y demanda esas eventuales erupciones de emotividad y energía. Las aptitudes comunicacionales para contagiar e impregnar a los integrantes de un equipo, propiciar actitudes, sobreponerse a las dificultades, dirigir las palabras adecuadas para inspirar y motivar al elemento más dinámico, complejo e indescifrable que forman las organizaciones, los seres humanos, es parte de lo que es necesario construir.



Publicado el 30/07/22

Chávez político y tecnócrata

En un contexto de juego democrático y con un orden jurídico establecido, la arena política es el escenario por excelencia, donde los distintos actores se sumergen en la dialéctica por el logro de la captura de las posiciones del poder institucional. Una vez concretado este propósito, el factor político ganador sufre una metamorfosis: la de convertirse en gobierno.

La preocupación política para el factor que accede al gobierno no desaparece, puesto que los sectores que resultaron derrotados persistirán en su lucha. Pero ahora tiene una enorme responsabilidad, es el único responsable del funcionamiento de la administración pública, se le exige que atienda en términos de eficiencia y eficacia las demandas de la población en general.

Cuando se analiza la naturaleza del quehacer tanto del actor político como del gerente público, podemos señalar que el político atiende a la pregunta: ¿Qué hacer? Mientras que al tecnócrata lo orienta: ¿Cómo hacerlo? Hugo Rafael Chávez Frías promete durante su campaña electoral, que coronó con el triunfo en diciembre de 1998, un nuevo marco constitucional para el país. Resultó coherente y congruente que apenas un año después, en 1999, el país contara con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, una nueva arquitectura y organicidad del Estado y del poder público nacional, así como las reglas generales que comportan nuestra sociedad y el proceder ciudadano. Comienza así Chávez su tránsito como primer magistrado nacional, etapa en la cual la nación entera verificó su habilidad como potente comunicador.

Como presidente comprendió y desentrañó en muy corto tiempo la complejidad y rigidez de los procesos y el entramado jurídico de la administración pública. Como ejemplo podemos rememorar el reclamo público que hacía al Banco Central de Venezuela (BCV) por un millardo de dólares de las reservas operativas para poder atender gastos e inversiones prioritarias del Gobierno. No lo dudó y oportunamente creó el Fondo para el Desarrollo Nacional (Fonden). Tuvo además Chávez la asertividad para implementar las misiones como mecanismos expeditos frente al burocratismo, que permitieron atender pasivos y requerimientos sociales de los sectores más vulnerables. Alfabetizar, masificar la educación universitaria, cobertura de jubilados y pensionados, programas de alimentación, red primaria de atención sanitaria y construcción de viviendas, entre tantos otros.

La visión que Chávez tenía de la geopolítica no escapó de su atención como supergerente. Fue evidente el despliegue y el esfuerzo por la integración regional latinoamericana y del Caribe, la utilización de la capacidad de producción petrolera como instrumento de la geoeconomía y su participación en la OPEP, los vínculos y cooperación desarrollada con países como Irán, China, Rusia, Cuba, Brasil, Nicaragua, Argentina, Bolivia (entre tantas otras naciones), pues fue un enérgico y coherente propulsor de la multipolaridad internacional. Para concluir, Hugo Rafael Chávez Frías sintetizó, a pesar de las críticas de sus detractores y adversarios políticos e ideológicos, un comportamiento de líder con las cualidades para acometer el cambio y la incertidumbre, para enfrentar las complejidades como conductor y gerente, dotado de la visión y la robustez axiológica, intuición e inteligencia política, el amor por su tierra y pueblo para desempeñarse como primer magistrado y jefe de Estado, nada menuda la tarea que atendió en vida.



Publicado el 23/12/22

Alegría y emoción albiceleste

Último artículo de esta columna del año 2022 y arribamos así al número 40, y dado que nos embarga y contagia el entusiasmo del ritmo de la milonga, que se bailó en Qatar con motivo de la fiesta cumbre del balompié global, es propicio comentar sobre las pasiones que genera esta disciplina deportiva.

Sería incomprensible para los latinoamericanos en general, independientemente de las simpatías y afinidades particulares por las distintas divisas, sean europeas, africanas, asiáticas u oceánicas, no identificarnos o celebrar el triunfo deportivo de la selección argentina, al conquistar su tercera copa, como campeona mundial de la especialidad.

Constituye el deporte una de esas dimensiones del quehacer humano, que amalgama la recreación, nuestra faceta de niños, al punto de denominar a los integrantes de los equipos jugadores, sin embargo surge lo metafórico, emerge con la pasión y la energía que involucran las competencias, de la que no escapan los comentaristas deportivos y los califican de gladiadores, al fragor de los encuentros encarnizados.

El análisis para comprender la naturaleza del deporte, en sus aristas atléticas, su substrato antropológico y cultural, su dimensión sociológica e inclusive política, puede generar las polémicas y controversias más intensas. Basta con observar la efusividad y energía colectiva de los cánticos y las manifestaciones de los fanáticos en las gradas y el accionar de las barras de los simpatizantes, al punto de convertirse en otro espectáculo aparte del encuentro que se celebra.

Quizás uno de los aspectos que despierta más emociones y tan opuestas en cada uno de los bandos, es el momento del cobro de los penaltis, euforia para quien cobra exitosamente, y frustración absoluta para quien yerra. Al finalizar los encuentros, el cuadro de energía y alegría desbordadas de los futbolistas del equipo que ha resultado ganador, hasta dar vueltas olímpicas por los estadios, como si no hubiesen aún jugado, mientras por el otro lado los exhaustos y desconsolados competidores derrotados, desmoralizados, con caras depresivas hasta que sus torrentes internos desembocan en llantos incontenibles de profunda y absoluta frustración y de tristeza. Todos estos ingredientes caracterizan y forman parte de la faceta del también negocio y empresa, que han dado en llamar el deporte rey.

Las redes sociales se inundaron con las imágenes, videos y comentarios de las manifestaciones colectivas en las principales avenidas y calles de la capital bonaerense: el pueblo celebra su triunfo; analistas,

comentaristas, jugadores, fanáticos, directores técnicos y políticos, entre otros, coinciden en expresar la necesidad de esa victoria para la autoestima colectiva de una nación con grandes problemas en los ámbitos políticos, económicos y sociales. Pero que no bastará solo ese merecido y bregado triunfo de la selección albiceleste para solventar la problemática del país austral.

Sin embargo, me tomaré la licencia, con el debido respeto por los seguidores de otros equipos y naciones, para manifestar mi emoción y alegría por el triunfo inobjetable, incontrovertible en lo táctico, estratégico, técnico, psicológico y futbolístico del seleccionado argentino en esa geografía y momento en Qatar, y bailemos al compás del tango en Latinoamérica al cierre del año 2022. ¡Feliz natividad desde Caracas, la cuna del Libertador a todos!



Publicado el 17/02/23

Ensamble musical y ciencia abierta

Para quienes adolecemos de educación formal alguna, o de cualquier aproximación de naturaleza empírica o circunstancial a la disciplina de la música, quedamos perplejos y boquiabiertos, al menos yo, al asistir a un concierto sinfónico. Independientemente del género que interpreten, sea clásico, jazz, salsa, mambo, tango, rock, etc., resulta asombroso y mágico lo que pueden lograr y las emociones que generan en cualquier espectador ese conjunto de personas integradas en diferentes secciones: cuerdas, viento, percusión y otras subcategorías propias para los conocedores del desempeño orquestal, y a su vez todas ellas bajo la conducción de un director musical.

Introduje la explicación y descripción antecedente con motivo de haber sido invitado y haber podido asistir a una gala de bienvenida con la que dispensó la Orquesta Nacional Juan José Landaeta por la celebración en el marco de un evento internacional regional denominado "Recomendación de ciencia abierta", desde América Latina, que se celebró el pasado 30 de enero de 2023 en el Centro Nacional de Atención Social por la Música, de Quebrada Honda, Caracas, Venezuela.

El evento lo organizó el Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología, ente rector en estas materias, instancia de Poder Ejecutivo Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.

Podría caer en la tentación de proseguir, haciendo apologías sobre lo que ha constituido la experiencia y logros del Sistema Nacional de Orquestas, a cuyo artífice y responsable le reconocemos ampliamente y lo identificamos como el distinguido economista y músico ya fallecido José Antonio Abreu.

Sin embargo, la prosecución de la política pública en materia educativa y social no ha omitido o dejado de considerar el logro e impacto en lo atinente a la música como mecanismo de inclusión y desarrollo de nuestros niños y jóvenes, que ha sido –además de en nuestra autóctona experiencia–, reconocido internacionalmente.

Hoy me considero un testigo de excepción al verificar la magnífica infraestructura de la sala a la que asistí y disfruté de un concierto. Aun no siendo un versado musical, como ya expresé, oso decir sin temor a equivocarme que presencié un espectáculo de calidad, con base en el virtuosismo de los muy jóvenes y por tanto noveles ejecutantes, así como del carácter y dominio del –también joven violoncelista–conductor musical, jamás carente de la potencia y de la expresividad artística de la altura y calidad interpretativa comparable con cualquier

agrupación orquestal, sea sinfónica, filarmónica, coral, etc., de alguna otra geografía de nuestro planeta.

Basados en el artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el 27 de octubre de 2020, la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), la OMS (Organización Mundial de la Salud) y la alta comisionada de las Naciones Unidas para los derechos humanos hicieron un llamado conjunto y abogando por una ciencia abierta, inclusiva y colaborativa.

Fue celebrada la 40^a Reunión de la Conferencia General de la Unesco, en la que 193 Estados miembros encomendaron a la organización elaborar una recomendación sobre "ciencia abierta". Su contenido se sintetiza en que la ciencia beneficie a la mayor cantidad de personas del planeta, a través de la transformación del proceso científico y la información, y que los datos y los productos sean más accesibles y más fácilmente compartidos con la participación activa de los interesados e involucrados.

Para el logro de estos fines se pretende influir en el desarrollo de leyes y prácticas nacionales (Fuente consultada: www.unesco.org). Si la musicología es una ciencia, qué demostración tan extraordinaria que aquí –en la tierra de Apacuana, Guaicaipuro, Pedro Camejo, Josefa Camejo, Luisa Cáceres de Arismendi y Simón Bolívar, entre tantos otros– la convertimos en accionar ordinario en la formación a nivel nacional de nuestros jóvenes músicos sinfónicos, ensamblando agrupaciones de orquestas con orientación y carácter cooperativo, contributivas e inclusivas, a pesar de un bloqueo criminal basado en sanciones y medidas coercitivas unilaterales, ilegales e inhumanas. Aquí, en la patria, ya hacemos ciencia abierta y decolonial.



Publicado el 24/02/23

La mujer venezolana en la ciencia y la tecnología

¿Qué motiva a pensar aún que cuando mencionamos a Nathalie Quintero, ingeniera Aeroespacial, y a Evelyn Miralles, ingeniera Informática, ambas mujeres venezolanas que trabajan en la NASA, se conciba como un logro excepcional que miembros del género femenino se hayan desempeñado con igual naturalidad y nivel de excelencia en comparación con cualquier hombre?

¿Por qué nos asombra?, ¿será que en el inconsciente colectivo permanecen roles asignados cultural y exclusivamente solo a los hombres?

En el mundo de la ciencia, un caso por excelencia y de carácter icónico lo representa la polaca Marie Curie. Demostró sus competencias, tenacidad e inteligencia, y se hizo acreedora de los premios Nobel de Física y Química de 1903 y 1911, respectivamente.

Cuando en el ámbito del deporte investigamos sobre el juego ciencia, el ajedrez, entre otras destacadísimas figuras encontramos a la húngara Judit Polgar, quizás la jugadora más destacada de la historia de este deporte hasta ahora, al punto que ha logrado derrotar al actual campeón del mundo, al noruego Magnus Carlsen. Así conseguiríamos innumerables casos y ejemplos a través de la historia y en diferentes disciplinas y campos donde la mujer se despliega y alcanza logros como cualquier hombre.

Aquí cabe realizar el siguiente ejercicio: resultaría cotidiano pensar que cuando necesitamos reparar en el hogar, acá en Venezuela, un sistema eléctrico, resolver un desperfecto de tuberías de aguas blancas o negras, atender un desperfecto mecánico o eléctrico de un vehículo, refaccionar un mobiliario de madera, realizar un trabajo de albañilería, mantener un jardín, pintar una casa o soldar una estructura metálica, entre tantos ejemplos, ¿esperaríamos, seamos hombre o mujer, que el especialista o trabajador requerido que nos atenderá sea una mujer?

Me atrevo a responder que la inmensa mayoría de nosotros, inconscientemente, espera que sea un caballero el que acometa las tareas enumeradas en el párrafo precedente. Y quedaríamos muy sorprendidos si la persona que se presentara fuese del género femenino.

Hay que abordar el tema con valor y reconocer que prevalecen en nuestras sociedades patrones, modelos y estructuras culturales androcéntricas, y admitir, entre otros fenómenos socioantropológicos, las limitaciones y discriminación que por enumerar ámbitos y escenarios destacaríamos: el acceso femenino a las carreras científicas tecnológicas, las escalas remunerativas con equidad y el acceso a las posiciones de dirección.

En síntesis, enfrentar las condiciones y enfoques en los que subyacen esquemas de desigualdad y opresión al género femenino.

No obstante, y a pesar de una realidad histórica de inequidad de género, en Venezuela como una demostración de políticas públicas concretas, en el ámbito particular de la ciencia, el 17-02-23 se celebró el primer encuentro médico residente que cursa el posgrado en Gastroenterología Infantil. La vicepresidenta sectorial de Ciencia, Tecnología, Educación y Salud y ministra de Ciencia y Tecnología, Gabriela Jiménez-Ramírez, convocó al desarrollo de un proyecto multicéntrico que permita el abordaje del diagnóstico, seguimiento, tratamiento y vigilancia del *Helicobacter pylori* en niñas y niños.

Participó en ese encuentro un equipo profesional de pediatría de 50 personas, conformado por una gran mayoría de mujeres que realizan el posgrado en los hospitales J.M. de los Ríos, Miguel Pérez Carreño y el hospital Militar Dr. Carlos Arvelo. La ejecución del proyecto cuenta con el apoyo y asistencia del Parque Científico Tecnológico de Venezuela + Ciencia, el Instituto de Estudios Avanzados (IDEA) y el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC). (Fuente: Ciudad Caracas; martes 21 de febrero de 2023).

Solo con políticas gubernamentales de articulación sectorial es que puede lograrse tan imprescindibles avances en la atención ciudadana y en la evolución de la participación igualitaria de la mujer en todas las esferas y espacios del quehacer humano.

Sumarse todas y todos a la lucha contra la dinámica androcéntrica es la única garantía actual y necesaria, pero a la vez paradójicamente invisibilizada de forma intencional por las estructuras sociales, económicas, políticas y culturales dominantes que la sostienen.

Tengo la ventaja y el reto de contar como compañera con una enérgica activista del feminismo, quien en la cotidianidad me observa y me ha demostrado que el primer paso hacia la equidad de género comienza por desaprender, aboquémonos entonces.



Publicado el 24/03/23

¿La corrupción es un mal exclusivo del ámbito público?

Si hay un tema del cual se pueden escribir tratados y abordar desde múltiples perspectivas, es el que se refiere a la corrupción. Al entrar en materia lo asociamos, de forma inmediata, a: descomposición, depravación, perversión, inmoralidad, putrefacción, pravedad.

Sin embargo es comúnmente asociada la corrupción al ámbito del dominio público, y como una aproximación con intencionalidad del sentido común, lógica y honesta, vale significar que la naturaleza del fenómeno de la corrupción es sumamente compleja. Para describir y ejemplificar, vale mencionar el caso emblemático, con alcance en varios países de Latinoamérica, el de la empresa brasileña Odebrecht.

Enumerar una lista de los casos de corrupción en países de Europa, Asia, Oceanía, África o de América del Norte, sería un enorme y laborioso trabajo, por simplemente resaltar el reciente caso de manejos dolosos de los depósitos de millones de inversionistas de todo el globo, con el segundo Exchange de criptomonedas más importante del orbe financiero FTX o la reciente quiebra de los

bancos: Signature Bank, Silicon Valley Bank y Silvergate Bank, todos en la cuna del capitalismo, de la propiedad y la iniciativa privada.

¿Es exclusiva la corrupción solo en el mundo de lo público? La respuesta obviamente es no. Pertenece también al ámbito de lo privado. Hablamos de un fenómeno humano que no es exclusivo de nada ni de nadie, no es de alcance limitado o circunscrito a una región o continente.

Ahora bien, hay un término del campo del derecho público, que resulta clave para abordar el análisis del fenómeno de la corrupción, se trata del sustantivo "prevaricación". Cuyo significado se asocia al delito consistente en que la autoridad o funcionario dicte a sabiendas una resolución injusta. En otras palabras, se trata de otro delito, y se trata cuando un juez, el funcionario del estado encargado de administrar justicia, realiza o ejecuta actos, asume comportamientos contrarios a los deberes inherentes a su cargo.

Como podrá verificarse en la amplia bibliografía que trata el abordaje de la corrupción por su multiplicidad de causas y la complejidad intrínseca como objeto de estudio, no sólo a través del análisis jurídico puede explicarse. Necesariamente precisa su estudio también, en la dimensión económica, histórica, sociológica, política, antropológica, psicológica, entre tantas otras.

Así como la determinación del génesis de la problemática de la corrupción es dificultosa, no cabe la menor duda que sus efectos y consecuencias en todas las esferas del quehacer humano resultan indeseables, perniciosos y contraproducentes. Podríamos denominarlo como un cáncer sociológico del siglo XXI.

Ahora bien, si la corrupción se ha estudiado además desde la mirada de la filosofía política, también es necesario resaltar que es un tema que no escapa de ser concebido desde la arista axiológica, es decir se entra en la esfera de lo ético y de la moral, sobre los valores y los principios.

A través de los siglos, filósofos, investigadores estadistas y luchadores sociales, etcétera, se han pronunciado y han fijado posición con respecto a los orígenes, males y remedios que deben ser aplicados a la corrupción.

Nos permitiremos dejar un planteamiento para la reflexión: ¿La práctica institucionalizada del *lobby*, también conocida como el cabildeo tanto público como corporativo, no es un caldo de cultivo propicio para que germinen y se reproduzcan las prácticas de la corrupción en todas sus modalidades?

Sería interminable la lista de pensadores que han opinado y sentenciado al respecto. No obstante y quizás uno de ellos, pertenece a nuestra modernidad, y es de un contexto no eurocéntrico: Gandhi. Él expresaba que entre los grandes pecados sociales se encontraban la política sin principios, los negocios sin moral, el placer sin compromiso, el conocimiento sin carácter, la oración sin caridad, la riqueza sin trabajo y la ciencia sin humanidad.

Para concluir, la relevancia e impacto de la corrupción en el nivel de desarrollo de los países, ha impulsado a que instancias multilaterales e instituciones académicas formulen y estructuren índices de los niveles de corrupción que prevalecen en los estados como indicadores y estadísticas del grado de sustentabilidad y sostenibilidad.



Publicado el 08/04/23

Zona en reclamación y soberanía

El nivel de complejidad jurídica y política por el reclamo legítimo de la República Bolivariana de Venezuela, por un séptimo de nuestro territorio, y el cual corresponde a la Guayana Esequiba, ha ocupado y mantenido en altísima expectativa durante el asueto correspondiente a la semana mayor, a toda la opinión pública nacional.

Para cualquier venezolano, a excepción de los abogados, diplomáticos, historiadores, geógrafos, internacionalistas, entre otros profesionales, en consideración de no poseer sino mínimas nociones sobre áreas tan especialísimas como el derecho público internacional, constitucional y diplomático, se les hace difícil la comprensión y aprehensión de la terminología que se utiliza y las enrevesadas explicaciones, para abordar un hecho esencial, se nos ha pretendido despojar de una parte significativa de nuestro territorio, a todos los venezolanos.

Sirva de ejemplo la siguiente aseveración: "La Corte Internacional de Justicia emitirá su sentencia sobre la excepción preliminar interpuesta por Venezuela en el caso relativo al Laudo Arbitral del 3 de octubre de 1899".

Se intenta por los mecanismos legales y ajustándonos a las normas de derecho público internacional, área que regula, las relaciones entre los Estados, buscar enmendar errores y sobreponernos como nación, a circunstancias históricas, que configuraron las condiciones para problematizar y encontrarnos en posibles escenarios, como en el presente, con posibles consecuencias de tipos jurídicas, geopolíticas y económicas que serían absolutamente inconvenientes para el Estado Venezolano.

Sería imposible abordar en este artículo, primero por la extensión y en segundo término por no poseerse la experticia desde la perspectiva jurídica, de establecer cuáles son la estrategias adecuadas y los caminos que debe adoptar el país, en un análisis de orden prospectivo, para garantizar el éxito, en un conflicto con una nación limítrofe, en el marco de la diplomacia de paz, como directriz maestra de la política exterior venezolana.

Pero, de lo que no cabe lugar a dudas, es que se trata de un asunto de importancia capital, es un asunto de Estado, cuyo impacto directo es sobre lo que denominamos: soberanía nacional, por tanto, llama a todos los sectores de la nación, a congregarnos en torno al concepto de identidad venezolana, como la república del bravo pueblo, artífice de la patria grande y hacer un gran esfuerzo por comprender y convencernos de que estamos sometidos a un plan de orden geoestratégico y geoeconómico, que desarrollan y ejecutan actores con pretensiones

hegemónicas, por el control de yacimientos petrolíferos, el control de rutas oceánicas y comerciales, en un contexto inminente de conflagración bélica entre las grandes potencias militares.

Eso que aprendimos en primaria y bachillerato, como la posición astronómica de Venezuela y las ventajas que se derivan de esa ubicación como país con fachada atlántica, y además rica en yacimientos de *commodities* vitales desde el punto de vista energético e industrial, y el actual conflicto entre Rusia y Ucrania, conforman un marco incontrovertible que permiten explicar las motivaciones y razones subyacentes para que la Corte Internacional de Justicia, una instancia de orden supranacional e instrumento de manipulación, al servicio de las naciones más influyentes, y que por razones de orden estrictamente geopolíticas configuran el escenario para someter y adecuar los mapas políticos de los continentes en función de los objetivos de ciertos gobiernos.

En el pasado algunas naciones se comportaban como esclavistas, expansionistas, colonialistas e imperialistas, y hoy lo siguen siendo a través de sus empresas y organizaciones multinacionales, transnacionales y globales, propias de la evolución y adaptación del sistema capitalista.

La historia puede dar fe y evidenciar, desde una perspectiva crítica y descolonial, que la humanidad y sus múltiples conflictos religiosos, étnicos, territoriales, entre tantos otros, han podido explicarse a través de la geopolítica y la geoeconomía.

Necesario será buscar pueblos, sin la intervención de los intereses de terceros, con una población cohesionada y conscientes todos los factores y sectores de la vida nacional, se internalice en Guyana y Venezuela, que seremos siempre vecinos, prisioneros de la geografía, y solo a través de la negociación exclusiva entre ambas naciones, como se convino en el Acuerdo de Ginebra de 1966, debería ser explorada conjunta y cooperativamente una solución pacífica de largo alcance y con ventajas que compensen los intereses y necesidades de nuestros pueblos. Debe necesariamente surgir una solución de nosotros mismos, como parte Sur Global.



Publicado el 14/04/23

Atletas de fondo

Creo que la emoción que nos embarga a todos los que acostumbramos asistir, generalmente los días domingos, para animar a los participantes que corren en los maratones, es una forma particular de expresarles empatía, tanto para los que hemos practicado atletismo, sea a nivel de afición o competitivo, queremos animarles y transmitirles cuánto les admiramos y rendirles tributo por la entrega física que realizan, por el carácter olímpico que en ello subyace.

Asimismo, para quienes conocemos lo que implica la práctica de correr, sea en asfalto, a campo traviesa (*cross country*), montañas, o en las pistas de madera o sintéticas, bajo techo o al aire libre, y al observar las performances, los tiempos logrados, en los 3K con obstáculos, 1,5K, 5K, 10K, la media maratón (21K) y la maratón (42,195K) por los atletas de fondo africanos, en las distintas reuniones atléticas de mayor prestigio y transmitidas en ocasiones en vivo a través de

los medios, quedamos muy impresionados al analizar semejantes registros.

Para ilustrar el ritmo y la cadencia de carrera de estos superatletas, verificamos que en una maratón de 42.195 metros y que es recorrido por el ganador en unas dos horas y diez minutos (130 minutos en total), se traduce en un promedio de casi 325 metros por minuto, esta velocidad equivale a correr cada kilómetro en promedio en tres minutos y fracción. Es un trote suicida, que produciría un infarto a cualquier persona de condiciones cardiovasculares normales.

Por otro lado, llama también la atención en lo que respecta a las pruebas de velocidad, en lo que, en el argot del atletismo internacional, se les denomina como los *sprinters* (velocistas), donde mantienen al igual que en las pruebas de aliento una supremacía en este tipo de pruebas (100, 200, 400 metros planos y sus respectivos relevos por equipos), los afroamericanos y en particular los provenientes de las islas del Caribe, antes colonias francesas, británicas y holandesas. No obstante, nos referiremos en particular a las características morfo y fisiológicas, entre otras, de los atletas africanos, que se especializan en las pruebas de fondo.

Normalmente son de bajo peso, con muslos y pantorrillas muy delgados, lo que los hace más aerodinámicos, lo que les dota de mayor eficiencia y energéticamente se les hace más fácil levantar las piernas contra la resistencia de la fuerza gravitacional terrestre. Pies muy fuertes, producto de recorrer diariamente descalzos durante su edad escolar para ir y retornar de clases, por trechos no inferiores de los 15 kilómetros, lo que les permite, adultos, absorber el impacto de la carrera y evitar lesiones en el resto de las articulaciones,

consiguiendo y acumulando, adicionalmente con ello, condiciones aeróbicas excepcionales. Sometidos a extenuantes entrenamientos, a una presión atmosférica por encima de los 2.000 metros sobre el nivel del mar, y dotados de una genética sanguínea y de su fibra muscular que les permite oxigenar sus tejidos de forma más eficiente. Todo este cuadro configura las condiciones que reinan en el Valle del Rift, entre Etiopía y Kenya, donde correr es parte de su cultura y de su sistema educativo

Cada vez que en un campeonato mundial de atletismo o juegos olímpicos observamos en el pódium de medallas o premiación de las competencias de largo aliento que los tres primeros lugares corresponden a corredores de continente negro, muchos nos conmovemos y nos sentimos orgullosos, se trata de identificarnos con el Sur Global.

En gallarda lid, frente a los representantes de los países llamados del primer mundo, a punta de esfuerzo físico con sus aparentes frágiles anatomías, sobreponiéndose a la fatiga y el dolor, demostrando fortaleza psíquica, a través de su inteligencia, táctica y estrategia de carrera, imponen su ritmo y triunfan, así nos conmovemos al escuchar los himnos e izar las banderas de las naciones africanas, se subliman las emociones, es lo que sentimos y nos motiva a quienes amamos el atletismo para seguir madrugando ciertos domingos y ver la llegada de las mujeres y hombres que batallan en cada kilómetro sobre el asfalto.



Publicado el 12/05/23

El ajedrez y sus dimensiones

El ajedrez es un juego en el que participan dos personas, cada jugador cuenta con dieciséis piezas, para un total de treinta y dos, y en su procedimiento se desplaza solo una pieza en cada turno, es decir, alternativamente un movimiento a la vez, por parte de cada uno de los contrincantes. Cada una de las piezas sigue unas reglas y normas de movimiento, sobre un tablero de ocho escaques por lado, para un total sesenta y cuatro casillas.

El objetivo del juego consiste, en que cada ajedrecista, logre amenazar a la pieza más importante del adversario, el rey, es decir, darle: "jaque". Pero esta amenaza debe contemplar condiciones y lograrse de tal forma que el rey contrario no pueda moverse a ninguna otra casilla, porque persiste la amenaza de una o varias piezas contrarias, y además tampoco puede cubrir o defender al rey de la amenaza adversaria con sus piezas, y tampoco puede con sus propias piezas

eliminar o anular la pieza que le está ocasionando el "jaque mate", y de esta forma se le otorga la victoria a quien lo ha configurado en el turno que le correspondió.

Sin embargo, pueden jugadores muy experimentados, al considerar y dadas las posiciones de las piezas, optar muy elegantemente por tumbar o acostar su propio rey sobre el tablero, en su turno de jugada, al analizar la imposibilidad de reponerse por una ostensible ventaja o ante una inminente derrota, es un código de cortesía ajedrecística, admitir la superioridad del contrario en la partida, extender y dar la mano y proceder a retirarse del tablero.

El origen histórico del ajedrez se remonta con antecedentes en la India, con el nombre chaturanga, luego lo conocieron los persas, posteriormente también los chinos y subsecuentemente lo adoptaron los árabes, quienes lo introdujeron en la Península Ibérica.

Resulta verdaderamente interesante este juego, al analizarlo desde diferentes perspectivas o dimensiones: primeramente, es una actividad lúdica, en segundo término, constituye una disciplina deportiva, tercero se materializa como expresión de lógica matemática, en cuarto lugar, su manifestación artística y por último como herramienta pedagógica. Indudablemente como actividad recreativa y social es un insustituible juego de mesa para niños, jóvenes, adultos de ambos sexos, sin distinción o restricción de cualquier naturaleza.

Su práctica como especialidad deportiva y profesional somete a sus jugadores a los mayores rigores de estudio y entrenamiento para poder lograr desempeños de altísimo nivel competitivo.

El dominio espacial del tablero, las fases y facetas del juego, los principios y cálculos requeridos por un jugador de nivel respetable implican operaciones de cálculo, estimación de combinaciones y aproximaciones estadísticas y de probabilidades, es pura racionalidad lo que se dibuja y configura con las piezas durante la partida.

Quizás uno de los aspectos, de más difícil apreciación, para los que no conocen del juego, es poder captar las sutilezas explícitas e implícitas que cobijan las celadas, gambitos, sacrificios, aperturas y finales, que configuran composiciones, articulaciones, originalidades, balances y armonías que logran los genuinos artífices y genios del ajedrez.

Psicólogos, psiquiatras, pedagogos, entrenadores, computistas, matemáticos, entre otros profesionales, expresan los beneficios, alcances y posibilidades que potencia la práctica del ajedrez para los procesos cognitivos. Hay infinidad de estudios e investigaciones que han explorado en cuanto al pensamiento táctico estratégico, sus aplicaciones en la prospectiva de escenarios, sus efectos sobre la concentración, el control emocional, fortaleza psíquica, imaginación espacial, creatividad, etc.

Todo un universo que vale la pena conocer, inclusive por mera curiosidad, solo esas pequeñas piezas en una cuadrícula de 8x8, pueden convertirse en una actividad retadora y sumamente apasionante, algún secreto y magia debe entrañar que le llaman el juego ciencia.



Publicado el 06/05/22

Cualidades gerenciales

Durante la segunda mitad de la década del 90 del siglo pasado, mientras me desempeñaba como director de la Escuela de Administración de la Universidad Nueva Esparta, me correspondió como invitado dar una charla ante el Colegio de Licenciados en Administración del Distrito Federal, con motivo de la incorporación de nuevos miembros a su colegiatura. Versó el discurso sobre las cualidades (son cinco) que debía reunir en su práctica profesional un gerente al desempeñarse en el campo organizacional o, en su defecto, como consultor o asesor independiente.

Al escudriñar en mi memoria recuerdo que las competencias específicas a las que me referí, como se las denominaría hoy día a las cinco cualidades según el estado del arte, eran conceptos que estaban influidos por los gurúes, la bibliografía y las modas gerenciales de la época.

Así los gerentes debían contar con una capacidad prospectiva, ver el futuro, anticiparse, ser "visionarios", indicar a sus subordinados lo que ellos son capaces de visualizar, la habilidad como planificadores, diseñar y formular las estrategias y direccionar la organización en el largo plazo.

Los gerentes deben ser "ejecutivos" y tomar decisiones. No puede concebirse un director que no decida cuáles son los rumbos de acción, independientemente de la naturaleza y complejidad de los escenarios. No puede dirigirse una organización desde una actitud contemplativa, se exige acción.

Un administrador no puede estar despojado de principios morales en su comportamiento, congruencia entre su discurso y su accionar, aspecto que además le otorga una imagen de honorabilidad, lo cual le dota de autoridad "ética".

Las responsabilidades de un director exigen condiciones, destrezas y versatilidad para los procesos de lograr acuerdos. Un "negociador" no siempre podrá imponerse a través del poder burocrático que le confiere la organización o grupo al que pertenece, deberá alcanzar consensos.

Por último, y no el menos importante, está lo relativo al "conocimiento técnico" del área y de la organización que se gestiona. Obviamente se desprende que conocer el objeto, procesos y génesis de las realidades, proporciona dominio de la complejidad y dificultad que se gerencie.

Confeccionar este prototipo ideal de gerente hoy día es un verdadero reto: lograr cristalizar en un individuo las especificidades y el perfil gerencial para dirigir las contemporáneas y complejas organizaciones en el actual y volátil entorno.

Para concluir y bajo la consideración de que ya transitamos los inicios de la tercera década del siglo XXI, las cualidades gerenciales antes descritas aún no pierden total vigencia y pertinencia en el pleno desarrollo de las tecnologías de la información, era del conocimiento, de la inteligencia artificial, ingeniería genética, etc. Las disciplinas de conducción organizacional requieren individuos capaces de conjugar condiciones de directivos para atender la complejidad y líderes para afrontar los cambios del ecosistema organizacional actual.



Publicado el 27/01/23

Realidad social versus gestión pública municipal

Ningún acontecimiento del quehacer humano deja de afectarnos sea en términos individuales, grupales o como sociedad en general. Inclusive con impactos regionales y globales dado el avance de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, en particular por la interconectividad digital que propician las ampliamente utilizadas redes sociales, que nos informan, entre otros, de los hechos cotidianos de la calle y sus transeúntes y de los vehículos automotores que circulan por sus vías.

Compartiré una experiencia como habitante del Municipio Libertador que a diario verifico por el tránsito que hago por sus calles y avenidas, tanto como conductor y peatón en mis actividades rutinarias. Se ha adueñado de las calles un gran número de personas, y algunas de ellas dotadas con sus respectivos chalecos de seguridad y sus implementos de trabajo, como silbatos, conos y cualquier otro objeto como envases plásticos o metálicos y guacales, entre tantos otros, que les permiten reservar espacios destinados a estacionamientos para los vehículos que transitan y que necesiten por alguna necesidad aparcar al borde de las calles y avenidas para que sus conductores realicen alguna diligencia.

Ha surgido y proliferado una nueva categoría de empleo informal, y como parte del servicio se incorpora un intangible adicional, el de la seguridad y custodia del vehículo mientras el conductor atiende sus asuntos y retorna para retirar su vehículo. Una vez que usted visualiza, desde el interior de su habitáculo, un individuo de cualquiera de los sexos que le hace señas con las manos, indicándole que cuenta con disponibilidad al borde de las aceras para que usted decida estacionar, si usted se detiene y asiente con alguna señal, recibirá las instrucciones y orientaciones para que maniobre adecuadamente, advirtiéndole para que no colisione con otros vehículos ya aparcados y logre estacionar correctamente.

Además, una vez cumplida la maniobra y salir de su carro, recibirá de viva voz la tarifa por estacionar en esa área de la cual se ha apropiado el trabajador de la calle, y le expresará que está segura su propiedad, y puede inclusive que le cobre por anticipado, corriendo usted el riesgo que al retornar consiga un relevo, y se sorprenderá, pues el nuevo cuidador podrá decirle que ese espacio, donde usted estacionó, es gestionado y gerenciado por él en ese horario y que deberá pagarle nuevamente la tarifa.

Reglas de la selva de cemento, como dice la letra de una canción de salsa brava. No obstante, se constata la aparición de un gran contingente de funcionarios y funcionarias uniformados, a pie y motorizados, que tienen por función regular el tránsito vehicular y peatonal y velar por la aplicación de las normas de tránsito vigente. Y cabe entonces hacer la pregunta, siendo las calles espacios del dominio público y para el uso y disfrute ciudadano: ¿cómo conciliar la aplicación de las leyes, comprender la realidad social de los trabajadores de la calle, y dotar o habilitar la ciudad de los espacios necesarios para que los ciudadanos estacionen sus vehículos? Tema de gerencia municipal para hacer más habitable y humana nuestra hermosa urbe, Cuna del Libertador.



Publicado el 22/11/22

¿Sólo los bancos centrales pueden crear dinero?

Son los bancos centrales como instituciones los que tienen, entre otras atribuciones, la emisión de billetes y la acuñación de monedas, denominado dinero de curso legal, en las magnitudes requeridas para satisfacer las necesidades transaccionales de una economía.

Sin embargo, la banca comercial, que en nuestro país la integran los denominados bancos universales facultados y autorizados por nuestra legislación para la intermediación financiera como en cualquier mercado financiero, también puede crear dinero.

En otras palabras, pueden los bancos cumplir una función de multiplicador de la liquidez monetaria de una economía. Pareciese un artificio matemático, un artilugio financiero, pero a través de un ejemplo podremos describir este particular fenómeno monetario.

Asumamos que un cliente A deposita Bs. 5.000,00 en su banco "A"; pero a su vez el banco "A" le presta a un cliente B la cantidad de 4.500,00; y B, a su vez, deposita el monto total del crédito otorgado en su banco "B"; subsecuentemente el banco "B" le presta a un tercer cliente C, la cantidad de 4.050,00; que también lo deposita íntegramente en su banco "C".

Partimos en nuestro caso de la premisa que el coeficiente de caja, que es lo que conocemos en Venezuela como el porcentaje de encaje legal, en este caso es del 10%. Este monto corresponde a una reserva que debe enterar cada banco comercial en las bóvedas del banco central, como garantía de los depósitos del público.

En nuestro ejemplo: 5.000,00 + 4.500,00 + 4.050,00 = 13.550,00; sería la sumatoria total de depósitos en los tres bancos: "A", "B" y "C"; y las reservas o encaje legal alcanzan la suma de: 500 (10% de 5.000,00) + 450 (10% de 4.500,00) + 405 (10% de 4.050) = 1.355,00.

En síntesis, el depósito inicial de Bs. 5.000,00 se ha convertido en Bs. 13.550,00; se ha multiplicado en una economía cuyos depósitos del público (clientes A, B y C) se encuentran registrados en las contabilidades de los bancos "A", "B" y "C", respectivamente.

Si los clientes A, B y C decidiesen acudir simultáneamente a las taquillas de sus respectivos bancos a retirar el 100% de sus correspondientes depósitos (lo que se denomina una "corrida bancaria") esas instituciones financieras sólo podrían entregar el 10% de los mismos, que es el monto que se encuentra encajado o reservado en las bóvedas del banco central.

Se demuestra entonces que los mercados financieros y los sistemas bancarios se fundamentan en la confianza, en la correcta e idónea administración de las entidades financieras, y por último, y no de menor importancia, en la supervisión y regulación de la autoridad gubernamental.

Aplicando conceptos de economía monetaria, al dividir el monto del depósito inicial de 5.000,00 por el coeficiente de caja o reserva (encaje legal); en este caso fijado en 10%, es decir: 5.000,00 / 0,10 = 50.000,00; puedo verificar que se multiplica por diez la liquidez monetaria en virtud de la intermediación, en este caso por préstamos, la razón natural del negocio bancario.

Para concluir constatamos cómo los bancos centrales pueden, a través de la fijación del porcentaje del encaje legal, regular la liquidez monetaria de una economía, dinamizar o restringir el crédito bancario, en función de mantener los equilibrios macroeconómicos, como fundamental objetivo de una política monetaria, conceptos básicos e imprescindibles para una cultura financiera, que deben ser del dominio de los administradores y del ciudadano común, que les permite comprender los mercados financieros y los impactos sobre su cotidianidad.



Publicado el 17/03/23

Teléfono móvil

Sobresalto, reacción tipo reflejo, al constatar que no lo encontramos ni en los bolsillos del pantalón, de la camisa o de la chaqueta. Repasamos instantáneamente en nuestra mente dónde lo habremos dejado olvidado, mientras con ojos desorbitados observamos nuestro rededor, buscamos en el escritorio, bajo los papeles... otros más fatídicos imaginamos que nos lo hurtaron, preguntamos al compañero y no obtenemos respuesta. Corremos al sanitario y allí está sereno y quieto sobre un pequeño estante o encima del lavamanos, sobre el tanque la poceta o en la tapa de la papelera. Allí nuestro valiosísimo teléfono portátil, nuestro celular.

Y es que ese aparato se ha convertido en un artefacto imprescindible de la cotidianidad, para comunicarnos con nuestros semejantes de forma inmediata, para chatear a cualquier hora del día, desde cualquier lugar. Se ha transformado en un instrumento para documentar con imágenes cualquier evento, sea profesional, del hogar, recreativo, deportivo, académico, callejero, político, social, cultural, hasta inclusive

fotografiar un anuncio pegado en una pared por la calle o avenida por donde transitemos.

¿Cómo concebir hoy la actividad laboral ordinaria, sea de los funcionarios del sector público o del mundo corporativo, sin contar con sus respectivos teléfonos celulares para comunicarse desde donde se encuentren?

Escanear cualquier documento para agilizar un trámite, realizar transacciones financieras, como pagar, transferir fondos, consultar saldos y constatar el tipo de cambio, consultar el precio de un producto, comprar las entradas de un espectáculo o enviarle la imagen de un ecosonograma en tercera dimensión al padre de la criatura en gestación.

Ludópatas digitales abstraídos en las pantallas de sus portátiles, melómanos sumergidos en sus notas musicales, agónicos de las noticias actualizándose en tiempo real y los fanáticos de sus equipos averiguando resultados de partidos culminados o siguiéndolos en pleno desarrollo.

Los que no pueden vivir sin consultar o preguntar al señor Google cualquier asunto, los agónicos de la seducción digital, aquellos que sistemáticamente revisan diariamente y envían sus correos electrónicos. También se incorporan a la fauna todos aquellos que aún se manejan por "SMS" (Short Messages Service: Servicio de Mensajes Cortos). La infinidad de aplicativos, así se denominan las herramientas digitales que permiten ejecutar infinidad de tareas, desde hacer collages fotográficos hasta contar los pasos en tu sesión de "jogging", o permitirte durante una cola de espera o mientras te desplazas en transporte público resolver un problema de ajedrez, o matar el ocio jugando solitario de cartas.

Sería incomprensible no considerar ese universo de usuarios de las denominadas redes sociales, donde lo importante es la instantaneidad de conexión y la consecución de "Likes", ese ecosistema en el que WhatsApp, Twitter, Instagram, TikTok, Facebook, y tantos otros que seguramente emergerán, se han convertido en el escenario y océano donde se precisa el uso de los "Smart Phones", los teléfonos inteligentes, ideales para un "Digital Marketing" de bienes y servicios, donde los famosos algoritmos imperan, reinan y dictaminan las pautas de contenidos, comportamientos y patrones de consumo de la sociedad digital, de la información y del conocimiento.

Particularmente en un campo del quehacer profesional como la comunicación social (dado ese fenómeno de integración y convergencia, de la multiplataforma), donde se conjugan la imagen de la televisión, las ondas de radio, las redes con sus distintos formatos y modalidades de información, así como aun las limitadas publicaciones impresas en papel (revistas, diarios y semanarios), el teléfono celular se ha convertido en un dispositivo imprescindible.

Ha suplido las cámaras fotográficas, pues ellos vienen integrados con varias, con la calidad de resolución ideal. Sirven para grabar videos y entrevistas orales, para tomar notas y transmitir en forma instantánea a las salas de redacción y hacer llegar la noticia a la velocidad digital del siglo XXI.

Por ahora me despido, debo verificar qué ha ocurrido en mi entorno y a los míos a través del WA (WhatsApp). Todo inicia digitando mi clave de acceso en la pantalla de mi teléfono móvil. Me sumerjo en la virtualidad.

