

LA RESPONSABILIDAD CONTINÚA

El compromiso social:
un legado para el futuro de Venezuela

Frank Briceño Fortique
Ramón Piñango
José María de Viana
Jean-Yves Simon
Alejandro E. Cáceres
Virgilio Armas

COORDINADORES

Ediciones  IESA

LA RESPONSABILIDAD CONTINÚA

**El compromiso social:
un legado para el futuro de Venezuela**

LA RESPONSABILIDAD CONTINÚA

El compromiso social:
un legado para el futuro de Venezuela

Frank Briceño Fortique
Ramón Piñango
José María de Viana
Jean-Yves Simon
Alejandro E. Cáceres
Virgilio Armas
Coordinadores

Ediciones  TESA

El Instituto de Estudios Superiores de Administración mantiene una política imparcial con respecto a cuestiones de políticas públicas, con el fin de garantizar la libertad intelectual de sus investigaciones. Por consiguiente, las interpretaciones o conclusiones contenidas en las publicaciones de Ediciones IESA deben atribuirse a sus autores, y no al Instituto, a sus directivos, a su personal académico o a las instituciones que apoyan sus proyectos de investigación.

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida de manera alguna ni por medio alguno, sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o fotocopia, sin permiso escrito previo del editor.

La responsabilidad continúa. El compromiso social: un legado para el futuro de Venezuela / Frank Briceño Fortique, Ramón Piñango, José María de Viana, Jean-Yves Simon, Alejandro E. Cáceres, Virgilio Armas, coordinadores. Caracas: Ediciones IESA, 2023. 124 p.

1. Responsabilidad social en los negocios-Venezuela. 2. Cooperación sector público-privado-Venezuela. 3. Iniciativa social. 4. Gerencia-Venezuela-Historia. 5. Educación permanente. I. Briceño Fortique, Frank, coordinador. I. Título.

HD 60.5 V4
658.408

ISBN: 978-980-217-383-9

DEPÓSITO LEGAL: DC2023001509

Primera edición, 2023
© IESA

Instituto de Estudios Superiores de Administración
Avenida IESA, edificio IESA, San Bernardino
Caracas 1010, Venezuela
comunicacionesiesa@iesa.edu.ve

EDICIÓN: Virgilio V. Armas

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN: Laura Morales Balza / Camoba c.a.

Este libro y el foro «El reto de la responsabilidad social,
sesenta años después de Maracay»
fueron posibles gracias al patrocinio de:

Acide
Araque Reyna
Dayco Telecom, C. A.
Dividendo Voluntario para la Comunidad
Empresas Polar
F. Stanzione, S. A.
Gerencia & Desarrollo, S. C.
Patrocinador anónimo
Seguros Mercantil

A la juventud venezolana, futuro del país,
para que asuma el legado de la responsabilidad social.

ÍNDICE

Prólogo

Ramón Piñango

13

ENTREVISTAS

Hugo Prieto

17

FRANK BRICEÑO FORTIQUE:

«Elevar la educación sigue siendo la prioridad social del sector privado»

19

LUIS UGALDE:

«Educar para activar el talento productivo»

27

PABLO PULIDO:

«Hay que saber elegir a la gente y aunar voluntades»

37

VICENTE LLATAS:

«¿Cómo podemos diseñar un futuro mejor?»

45

VÍCTOR GUÉDEZ:

«Tenemos que hablar de corresponsabilidad»

53

RAMÓN PIÑANGO:

«Necesitamos un gran articulador de voluntades»

61

FORO «EL RETO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, SESENTA AÑOS DESPUÉS DE MARACAY»	69
APERTURA: SESENTA AÑOS DE GERENCIA RESPONSABLE Gustavo Roosen	71
¿QUÉ ES EL PROYECTO «PENSAMIENTO GERENCIAL VENEZOLANO»? Jean-Yves Simon	75
LOS PROBLEMAS SOCIALES EXIGEN LAS MEJORES COMPETENCIAS GERENCIALES José María de Viana	79
LA IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN EN EL PENSAMIENTO GERENCIAL VENEZOLANO Frank Briceño Fortique	81
PANEL 1: EL SEMINARIO INTERNACIONAL «LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL EN EL PROGRESO SOCIAL DE VENEZUELA» (1963). ¿QUÉ SE PLANTEÓ? ¿QUÉ SE LOGRÓ? Alejandro E. Cáceres, Diana Vegas y Amarú Liendo	87
PANEL 2: RETOS PARA EL FUTURO Moisés Naím, Germán Toro Arévalo, Claudia Valladares y Gustavo García Chacón	103
SÍNTESIS DEL FORO Gustavo Julio Vollmer	121

Prólogo

A comienzos de los años sesenta, Venezuela iniciaba una nueva etapa en su esfuerzo histórico para establecer, de manera definitiva, una democracia estable. Habían pasado dos décadas de esfuerzos frustrados que significaron cárcel o exilio para unos y pobreza para muchos, a pesar de la visible transformación física en las grandes ciudades.

Ya casi todos los países reconocían el tema del desarrollo como objetivo fundamental. Gran parte de las élites de la sociedad venezolana estaban convencidas de que para establecer una democracia duradera había que alcanzar un grado significativo de desarrollo «integral», es decir, tanto económico como social y cultural.

Estaba claro que ese desarrollo exigía la convergencia de esfuerzos de todos los sectores del país y no solo del sector político. Entre otras razones, se argumentaba que no habría democracia perdurable si no tenía como base una sociedad desarrollada en lo económico y lo social. El desarrollo integral era tema de conversación o discusión cotidiana en foros, entrevistas, reportajes o artículos de opinión. Diversos puntos de vista o ideologías competían para explicar los males que sufría el país y la manera de solucionarlos. Se consideraba que contábamos con un gran punto de apoyo: la riqueza petrolera.

Con fuerza, la extrema izquierda planteaba que el mismo concepto de desarrollo estaba equivocado: que en una sociedad desigual, con empresas privadas, con el «modo de producción capitalista», jamás se lograría ningún progreso. Era absolutamente necesario establecer el «modo de producción socialista» para

tener una sociedad donde reinase la justicia y el bienestar para todos. Esa diferencia no solo se expresaba en las aulas universitarias. Decidida a hacer lo que fuese necesario para imponer su tesis, la extrema izquierda llegó hasta el conflicto armado: terrorismo urbano, guerrillas y, luego, intento de invasión del territorio nacional. Muy cerca estaba el ejemplo de la Revolución cubana.

En ese contexto, en 1963 se celebró el seminario internacional «La responsabilidad empresarial en el progreso social de Venezuela», en Maracay, promovido por empresas privadas del país. Además de reconocidos líderes del sector privado, tanto de empresas nacionales como multinacionales, participaron destacados intelectuales y representantes del gobierno de aquella época.

Después del Seminario de Maracay cobró particular impulso el apoyo de las empresas privadas a una gran variedad de iniciativas de orden social, en especial en materia de educación en todos los niveles. En rigor, puede afirmarse que la reunión de Maracay marca el inicio de un «movimiento social» que, de una u otra manera, directa o indirecta, contribuyó a redefinir cómo debe llevarse a cabo el aporte de las empresas privadas al desarrollo social del país. Como todo movimiento social, eso significa la convergencia de apreciaciones, objetivos, valores, normas, maneras de trabajar o prácticas concretas dentro y fuera de las empresas.

Las presentaciones del foro «La responsabilidad social: sesenta años después de Maracay», publicadas en este libro, son una muestra de las realizaciones de ese movimiento social. Esas presentaciones revelan que el reto planteado hace sesenta años tuvo muchas consecuencias positivas para el país.

Una pregunta insoslayable

Gran parte del país considera que hoy enfrentamos nuevas y duras realidades impensables hace seis décadas. En los años ochenta llegamos a tal punto de progreso que algunos analistas plantearon que Venezuela estaba muy cerca de ser un país desarrollado. Incluso un destacado economista afirmó: «Venezuela está condenada al éxito». Cuando hoy se recuerdan estas afirmaciones, muchos se sorprenden, lo que es más que comprensible porque vivimos una situación crítica cuya magnitud puede resumirse en una sola palabra: *diáspora*. Cerca de ocho millones de venezolanos han emigrado en busca de mejores condiciones de vida.

¿Cuál es el reto en la Venezuela de hoy? Sin duda, el pasado no puede ignorarse, pero tampoco podemos quedarnos anclados en el ayer. Tenemos que reconocer los logros, pero la realidad de hoy también nos plantea nuevos y complejos retos que deben identificarse para ofrecer soluciones novedosas expresadas en políticas y maneras de gerenciar ante situaciones hasta ahora impensadas. Para asumir esa tarea sigamos el ejemplo de quienes promovieron el Seminario de Maracay: comenzar por reunirnos y conversar para intercambiar ideas.

Quien escribe estas líneas considera que, entre otros asuntos, hay que conversar sobre dos prioridades: una es el desarrollo de indicadores que recojan la realidad del progreso en materia de responsabilidad social; otra, explorar con la mayor crudeza y creatividad lo que en esa materia puede hacer desde hoy cada organización en esta Venezuela. Esa tarea debe incluir la responsabilidad de las organizaciones sin fines de lucro, grandes y pequeñas, que incluyen las que trabajan en el campo de la educación desde la primaria hasta el más alto nivel. La responsabilidad social empieza por la casa de quien la promueve.

El punto de partida es la conocida frase de José Ortega y Gasset que no me cansaré de citar: «Yo soy yo y mi circunstancia y si no la cambio a ella no me salvo yo».

RAMÓN PIÑANGO

Profesor emérito y expresidente del IESA

ENTREVISTAS

Las siguientes entrevistas, realizadas por el periodista Hugo Prieto, se publicaron en el portal *Prodavinci* en abril de 2023 como preparación del foro «El reto de la responsabilidad social, sesenta años después de Maracay», celebrado en el IESA el 25 de abril de 2023.

Frank Briceño Fortique:

«Elevar la educación sigue siendo la prioridad social del sector privado»

Entrevista realizada por Hugo Prieto

En su haber, Frank Briceño Fortique tuvo un sueño que convirtió en realidad. No lo hizo solo, porque el proyecto era de magnitudes épicas. A la vista de todos, en la urbanización San Bernardino, podemos ver la materialización de ese sueño: el IESA, el Instituto de Estudios Superiores de Administración, una escuela de gerencia, de altísima calidad, reconocida en el mundo. En sus inicios, ese sueño estuvo en Maracay, en una cumbre gerencial y empresarial venezolana que cambió paradigmas en la gestión privada, particularmente en la responsabilidad social de las empresas.

El encuentro de Maracay es punto de inicio para construir memoria, perseverar en los aciertos y descartar los errores. Pero, simultáneamente, hay que sistematizar el pensamiento gerencial venezolano. Tarea que ya comenzó, pero que tomará años concluirla.

En la sala de su casa, convertida en oficina virtual, resguardada por una biblioteca que cubre las paredes del piso al techo, están las obras que reúnen el pensamiento político venezolano, el pensamiento económico y el pensamiento cultural institucional de Venezuela. ¿Y el pensamiento gerencial venezolano?, se pregunta nuestro entrevistado. Esa tarea ya comenzó, con publicaciones en línea, pero queda mucho, muchísimo por hacer. Al término, será publicada en línea para consulta de las nuevas generaciones.

¿Qué recuerda usted de los antecedentes del encuentro de Maracay?

Yo recibí una carta de invitación de Alfredo Anzola Montauban, presidente de la Fundación Creole y coordinador del evento. Inmediatamente me anoté porque me

interesaba el tema. En ese momento yo era gerente general del Consejo Venezolano de Prevención de Accidentes, una ONG patrocinada por las principales empresas venezolanas y las concesionarias petroleras. El presidente era Federico Baptista, un ejecutivo de la Creole. Para mí, Federico fue un maestro. Él llegaba media hora antes de la reunión, se sentaba conmigo y me preguntaba: ¿qué se ha hecho esta semana? ¿Qué vamos a hacer? ¿Qué decisiones vamos a tomar? Allí aprendí disciplina, métodos gerenciales y experiencias de otras empresas. No solamente de la Creole, sino de muchas otras industrias que eran socias de esa ONG. Un año antes del evento, yo me hice socio de la Asociación Venezolana de Ejecutivos. Ya mi interés era la gerencia como directivo de una pequeña empresa de azúcares; fuimos los primeros en producir los dados y los pequeños sobres para el café. Una decisión muy importante, que acordaron todas las centrales azucareras del país afiliadas a la Distribuidora Venezolana de Azúcares, fue fijar un precio único del azúcar en cualquier punto de venta del país, fuese a pie de la central o fuese en el (para entonces territorio federal) Amazonas. Un desafío que exigió una organización, una logística, de alta precisión. Iniciativa que deberíamos repensar y, si es posible ejecutar, como parte del nuevo pensamiento gerencial venezolano. Recuerdo que el costo de la tonelada de azúcar, para ese momento, era de 872 bolívares.

¿Qué diría del contexto en el cual se desenvolvía el país?

El ambiente era de relativa tranquilidad. Recuerda que 1962 fue el año de las grandes asonadas golpistas contra el gobierno de Rómulo Betancourt. Pero fueron dominadas. Había una gran preocupación por el país. No fue una casualidad que los capitanes de empresa se reunieran cuatro días en el Hotel Maracay. Participaron invitados de otros países, ministros del gobierno de Betancourt y el ánimo, lo que sin duda fue una nueva actitud, nos proponía un concilio en muchos temas. Recuerdo que, en sus intervenciones, Reinaldo Leandro Mora, ministro de Educación; Oscar Palacios, presidente del INCE; Santiago Vera, decano de la UCAB; y el padre José María Vélaz, de Fe y Alegría, tenían grandes coincidencias y ahí, en el encuentro de Maracay, se llegó al acuerdo que elevar la educación era la responsabilidad primaria que tenía que atender el sector privado. Eso, por una parte, y por la otra, como parte fundamental del concepto de responsabilidad so-

cial empresarial, ocuparnos —más allá de las cuatro paredes de las empresas— de las necesidades y el entorno de los trabajadores venezolanos.

¿Ir más allá de las cláusulas de la contratación colectiva y el pago de impuestos a la Nación?

Esa fue la postura de Eugenio Mendoza, Gustavo Vollmer, Iván Lansberg y Alfredo Anzola. Entonces, cambió lo que venía siendo un mecenazgo individual a una esfera superior: se institucionaliza la responsabilidad social empresarial y ahí nacen alianzas muy importantes, entre otras, el Dividendo Voluntario para la Comunidad. Las empresas se comprometen a destinar un porcentaje de sus utilidades para atender proyectos sociales, no vinculados a sus empresas, sino al país en general. Del Dividendo Voluntario surgió Educ Crédito, que fue el gran inspirador de lo que luego sería la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho.

Resulta muy llamativo que dos hermanos, Carlos y Luis Lander, sean parte de dos proyectos tan importantes como el IESA y el Cendes, el primero orientado a fortalecer al sector privado y el segundo al sector público en variadas aristas. En ambas instituciones hay mucho del pensamiento económico venezolano. Fue una etapa realmente muy fructífera.

Siempre he creído que cuando la gente se sienta a conversar sin radicalismos, la suma de esas ideas es esencial. Por un lado, puede haber una preocupación económica y, por el otro, una gran inquietud social. Entonces, yo creo que la gerencia es el fiel de la balanza entre una cosa y la otra. Tienes que balancear. El gerente es el director de orquesta que hace que todas las cosas funcionen a la vez, tanto en el país como en las empresas.

Recordó la intervención de Anzola, ¿por qué?

Allí hay un punto que yo lo tomo como conclusión. Él insistió mucho en que las empresas tenían que tomar conciencia del entorno social y dijo una frase que, a mí, me impactó mucho: «La responsabilidad social empresarial es un atributo de la gerencia». Es decir, es una de sus funciones. Ahora, la diferencia entre los hermanos Lander encuentra una coincidencia en Ramón Piñango, que estuvo en el Cendes y fue

presidente del IESA. En el caso del IESA, tiene un centro de políticas públicas y sus cursos de gerencia pública son de altísimo nivel. En el IESA encuentras ese balance.

En ese sentido, Eugenio Mendoza fue un visionario. Para la fecha del encuentro en Maracay ya existía el Hospital Ortopédico Infantil.

Sí. No solamente para atender a la población que sufría de polio (especialmente a los niños). En el edificio Las Fundaciones, por ejemplo, los ascensoristas eran personas que había sufrido de polio. Tenían una discapacidad motora, pero él les dio empleo. Eugenio Mendoza tenía una gran conciencia social. Previo al Hospital Ortopédico, creó el Banco de la Vivienda Popular y la vivienda para los trabajadores. Fue la base de la banca hipotecaria. Una maravilla. ¿Por qué? Con una inicial del veinte por ciento, te prestaban el ochenta por ciento para que compraras una vivienda y te daban quince años para pagar, cuotas iguales y consecutivas. No había devaluación, tú podías pagar el crédito y programar tu vida económica. Mi primera casa la compré en Las Palmas y mi primera oficina en la Torre Phelps. Esa iniciativa de la banca hipotecaria tuvo una gran repercusión social. Esas son las cosas que queremos rescatar como parte del pensamiento gerencial venezolano. ¿Cómo nace? ¿Cómo se hace? ¿Cómo se desarrolla?

¿Qué significado tuvo la intervención de Arturo Uslar Pietri en ese evento?

Él se presentó con un estudio de imagen de la empresa privada y su principal objetivo fue crear preocupación y creó esa preocupación entre las más de cien personas que asistieron al evento. Gente como Hans Neumann, dueña de sus negocios, que, además, quería unirse a esa ola de concientización, porque el mismo tema —la responsabilidad social en Venezuela— no existía. De ahí nace la gran conciencia social del empresario en Venezuela, que se tiene que ocupar más allá de las instalaciones, de las cuatro paredes, de su empresa. ¿Y el entorno de los trabajadores? La responsabilidad social empresarial no es publicidad, como algunos creen, es una inversión. Además, reproductiva, si la haces en salud, en educación. Después de la intervención de Oscar Palacios, presidente del INCE, recuerdo que me puse de pie para decir que no podíamos perder las escuelas normales, para la formación de maestros y apoyarla; mantener las es-

cuelas técnicas, para formar a los futuros profesores del INCE; y, a nivel universitario, que nunca se hizo, flexibilizar los pensa de la educación superior. Aquí hay que certificar grados en carreras como ingeniería y medicina.

Ese es el desafío que enfrentan las universidades actualmente, porque los jóvenes ya no tienen interés en hacer una maestría, sino en certificarse en disciplinas muy específicas.

Yo creo que el espíritu universitario es importante, se te abre el mundo. Tú sales del colegio con gríngolas, pero entras a la universidad y ves el panorama. Es otra película. Absorbes ese espíritu, aprendes la base de lo que quieres estudiar en dos años, al término de los cuales un certificado mínimo tienes que tener. Y así en las diferentes carreras.

El gobierno de Betancourt, como expresión del acuerdo político, tenía a Reinaldo Leandro Mora, ministro de Educación, y a Lorenzo Fernández, ministro de Fomento. Ambos coincidieron en el evento del Hotel Maracay.

Allí había consensos y, cuando había diferencias, se podía conversar ahí mismo, en el foro público. Uno de ellos fue la cena de año nuevo de la Asociación Venezolana de Ejecutivos, en la cual Carlos Andrés Pérez, presidente electo en ese momento (elecciones de 1973) lanzó aquella famosa frase: «Administrar la abundancia con criterio de escasez». Y cinco años después escuchamos a Luis Herrera en el Congreso: «Recibo un gobierno hipotecado». Una frase en sentido positivo y la otra en sentido negativo. Pero un gobernante está para estimular lo positivo. Llegamos al viernes negro y ahí empezó la debacle.

Volvamos al encuentro de Maracay, a la conjunción de propósitos y actitudes, en una economía que registraba un crecimiento sostenido.

A partir de ese evento, el mecenazgo personal adquirió dimensiones institucionales e involucró a empresarios en torno a una meta compartida. La familia Vollmer, por ejemplo, donó los terrenos donde actualmente funciona la Universidad Católica Andrés Bello y uno de los edificios de aulas lo donó la Shell y la Creole. En el caso del IESA había una inquietud para fortalecer la formación gerencial, entre otras

cosas, porque los cursos que había eran muy teóricos. Ese año tuve la oportunidad de asistir a un programa de desarrollo gerencial en la Universidad de Syracuse. Mi objetivo era ver cómo funcionaba, en la práctica, una escuela de gerencia. Eso era lo que había que hacer. Con cursos de actualización y adiestramiento continuos.

Esta gran preocupación por proyectar el pensamiento gerencial venezolano en la actualidad, en un escenario difícil, con grandes restricciones, en medio de la incertidumbre, ¿es posible?

En Venezuela hace falta el pensamiento gerencial. Mucha gente identifica la gerencia con el sector privado y, precisamente, gerencia es lo que más necesita el sector público. Hemos tenido grandes gerentes en el sector público: el general Rafael Alfonso Ravard, en Petróleos de Venezuela; José González Lander, en el Metro de Caracas; Leopoldo Sucre Figarella, en la Corporación Venezolana de Guayana; Efraín Carrera, en Edelca. Además, ha habido pensadores para reformar el Estado, en busca de una mejor administración y eficiencia. Uno de ellos, Allan Brewer-Carías; después fue Ramón J. Velázquez, luego fue Arnoldo Gabaldón y, finalmente, Carlos Blanco. Se ha generado material muy importante de cómo hacerlo. Pero cuando tienes a una persona en el más alto nivel diciendo que la gerencia es un instrumento del imperialismo, ¿qué esperas? Nuestra misión es recuperar todo ese pensamiento inicial. Alguna gente dirá: «Eso es pasado». Sí, efectivamente lo es. Pero es una idea de pasado con proyección de futuro. Del pasado podemos identificar los errores que se cometieron para que no se repitan en el futuro y se repitan los aciertos. Esa es una materia de estudio.

¿Qué le pasa a una persona que no conoce su pasado?

No sabe dónde está parado. Quien no conoce el pasado, no tiene futuro. Si no sabes de dónde vienes, no sabes para dónde vas.

¿Cuándo habrá una biblioteca del pensamiento gerencial venezolano?

Es una tarea de años; yo no la veré. ¿Qué estamos haciendo actualmente? Sistematizando las ideas del pensamiento gerencial, tanto en el sector privado como en el sector público. En el sector privado, las empresas grandes, medianas y pequeñas, las

ONG. En el gobierno, la administración central y la administración descentralizada; dentro de cada una de ellas vas a una materia específica, en desarrollo humano, en finanzas, en producción, en las distintas áreas y cuál ha sido el pensamiento en cada una de ellas. Desde comienzos del siglo pasado, que será muy poco, pasando por las décadas que van de 1950 al 2000, hasta el presente siglo. Ir tabulando por especialidad, por tiempo, por disciplina. Una vez que se tenga esa información recopilada, vas sacando tomos y estoy seguro de que serán muchos tomos, no tantos como los del pensamiento político, que es muy prolífico. Ese material estará disponible de manera virtual para las nuevas generaciones, aunque yo soy amigo del libro físico.

Una idea fundamental es reconstruir la memoria.

Este evento tiene dos partes. La primera es: ¿qué se ha hecho a raíz de Maracay y que se logró? Hay mucho, muchísimo, en materia social, de educación y salud. La segunda parte es: ¿qué retos de futuro tenemos para continuar esa dinámica? Sabiendo, además, que el viento sopla en contra. Pero tenemos que seguir. La mente positiva no nos la pueden quitar. Aquí se ha cambiado la instrucción por el adoctrinamiento. Tenemos que meternos de lleno en la educación. Tenemos el ejemplo de Singapur que, en un lapso de cuarenta años, despegó, hicieron así [Frank Briceño Fortique describe una elipsis ascendente con su dedo índice, como el vuelo de un cohete]. Tenemos que pensar en la proyección del futuro. Aprendan de los aciertos y rechacen los errores.

• • •

Frank Briceño Fortique. Egresado de la Universidad Central de Venezuela (Escuela de Administración) y de la Universidad de Syracuse. Miembro constituyente del IESA (director fundador), expresidente de la Fundación IESA y miembro de la Asociación Venezolana de Ejecutivos (desde 1962). Socio principal de la firma de consultoría internacional Gerencia & Desarrollo, S.C. Ha desempeñado cargos en los sectores público y privado. Autor de varios libros sobre gerencia y turismo. En la actualidad está dedicado al proyecto Pensamiento Gerencial Venezolano.

Esta entrevista se publicó originalmente en el portal *Prodavinci* el 14 de abril de 2023.

Luis Ugalde:

«Educar para activar el talento productivo»

Entrevista realizada por Hugo Prieto

Debemos tratar de entender la educación venezolana a partir de 1936. Las nacientes organizaciones políticas que tenían el propósito de instaurar en Venezuela un modelo democrático de gobierno y de bienestar social, intuían que ello era imposible sin sembrar el país de escuelas y promover miles de educadores.

Luis Ugalde, s.j., no es de las personas que piensan que tenemos que empezar desde cero. En esta conversación, contextualiza hechos y realizaciones que contribuyeron a crear nuevas actitudes, una nueva conciencia e iniciativas que alimentaron el crecimiento económico y mejoras sustanciales en las condiciones de vida de los venezolanos.

La transición del caudillismo a la democracia fue gradual y tomó tiempo. La conciencia de la necesidad educativa y la formación de educadores fueron creciendo. Cuando en 1945 se produjo la ruptura política, llegó al poder Acción Democrática, el «partido del pueblo» y se instauró el «Trienio Adecó» (1945-1948). AD venía con una tesis educativa estatista que defendía la responsabilidad educativa como exclusiva del Estado. En consecuencia, la mal llamada «educación privada» (pues es educación pública de gestión privada) existente estaba fuera de lugar. En esa tesis era acertada la idea de que si no sembramos de escuelas el país y no creamos una legión de maestros que lleven la educación hasta el último rincón, no tendremos democracia. En cambio, había un grave error al querer imponer la exclusividad del Estado. Con ello, toda iniciativa educativa no estatal debía desaparecer. Para ello había que atacarla tachándola de «educación de cas-

tas», o «educación de ricos», o «educación curera», etc. Así, en lugar de sumar, se restaba y se abría un grave conflicto nacional, sobre todo con la Iglesia católica.

AD no solo se equivocó en su política educativa, sino en sus prácticas sectarias de la política, en el afán de controlarlo todo.

Hay un libro de Luis Beltrán Prieto Figueroa que se titula *De una educación de castas a una educación de masas*. ¿Qué tenemos en el país? Un diez por ciento de familias que le pueden pagar la educación a sus hijos, y un noventa por ciento que no pueden pagar. Con eso, no vamos a tener país. En la parte afirmativa, yo estoy de acuerdo con él. En la palabra exclusiva, no, y eso es lo que ha demostrado el tiempo. Pero volvamos a esos años. Vamos a dar el salto ahora, parecía intención del gobierno. Si hubiera prevalecido esa tesis y todo fuese financiado por el Estado, todas las universidades estarían cerradas o en agonía hoy, así como lo están todas las escuelas que financia el Estado hoy. Siempre he defendido la importancia del papel del Estado, pero hay que acentuar el papel de la sociedad educadora. Los muchachos son tuyos, ¿no? Entonces, aporta algo a la educación de los hijos. Y el que no pueda aportar nada, no aporta.

Tan empeñados estaban, que el gobierno de Betancourt, en el llamado Trienio, emitió un decreto que generó un descontento y una protesta social inédita en Venezuela.

El famoso decreto 321 discriminaba a los colegios privados y ponía en desventaja a sus alumnos para los exámenes. Esto desató la protesta y sobre todo la educación católica (maestros y alumnos) salió a la calle. Educadores como el padre Jenaro Aguirre tuvieron un papel muy activo. El presidente de la Junta Revolucionaria de Gobierno, Rómulo Betancourt, tuvo que echar marcha atrás: renunció el ministro de Educación y el decreto 321 fue sustituido por otro. Ese paso equivocado hizo mucho daño al gobierno de AD y a fines de 1948 fue derrocado Rómulo Gallegos, que había sido democráticamente elegido ese año.

Detengámonos por un momento en la Constitución del 47. ¿Cuál fue el trato que se le dio a la educación?

La Constitución democrática que se aprobó en 1947 afirma el papel central del Estado en la educación, pero también admite el papel y la responsabilidad educadora de la sociedad, que incluye la familia, las Iglesias, las fundaciones y emprendimientos educativos, las empresas. Luego del golpe de 1948, seguido de la persecución y del exilio, regresó la democracia en 1958, pero con algunas lecciones aprendidas: democracia no es sectarismo, ni monopolio del poder en manos de un partido. Ello ayudó a que en la década de los sesenta el gobierno de coalición con el Pacto de Puntofijo (entre rivales de 1948) fortaleciera el papel educativo del Estado y, al mismo tiempo, acogiera iniciativas educativas plurales provenientes de la responsabilidad de la sociedad civil educativa. Se incorporaron iniciativas educativas que demostraron su creatividad y su vocación educadora, de servicio activo para la formación del país. Entonces, y esto hay que entenderlo, no era negocio sino un aporte muy loable y necesario. Tal vez la muestra más visible de esa excelente vocación de servicio fue en 1955 con la creación de Fe y Alegría al servicio de los más necesitados. Durante las décadas de la democracia, de tal manera fue creciendo la educación católica en sectores populares, que al llegar al siglo XXI más del setenta por ciento de la educación católica estaba en nuestros barrios y comunidades.

¿Esa insistencia en la palabra exclusiva a qué obedece?

En la afirmación del estatismo educativo exclusivo hay un encandilamiento con el Estado soñado como un poder impoluto y sin limitaciones. Así soñaron y fracasaron en la Unión Soviética y en China. Cuba lleva más de sesenta años trágicamente estancada en el estatismo total en la educación, en la economía y en toda la vida nacional. Al mismo tiempo los partidos estatistas (de izquierda o de derecha) consciente o inconscientemente terminan confundiendo el Estado con su propio partido, con lo que la exclusividad del Estado se convierte en exclusividad del partido: el Estado soy yo, el partido o el secretario, sea Stalin, Mao, Castro o Hitler.

A pesar de los avances, de los resultados favorables para todos, el Estado docente regresó a la opinión pública con la llegada al poder del expresidente Hugo Chávez.

En 1998 había en Venezuela universidades privadas, colegios y escuelas muy bien valoradas, muchas de ellas de inspiración católica. Sus frutos estaban a la vista. Pero aun así el llamado «socialismo del siglo XXI» quería resucitar el estatismo con el sello de la exclusividad. En la Constitución de 1998-1999 se quiso imponer la exclusividad. El exrector de la UCV, Edmundo Chirinos, era constituyente y recuerdo que en un programa de televisión en el que coincidimos, Chirinos intervino defendiendo la exclusividad educativa del Estado, mientras que yo consideraba necesario la combinación de los dos: el papel del Estado en educación y la responsabilidad de la sociedad educadora, que comprende la propia familia y demás factores educativos de la sociedad, incluida la empresa privada. Afortunadamente no lograron imponer en la Constitución Bolivariana la exclusividad y luego en la «Exposición de motivos» de la Constitución introdujeron la expresión afortunada de la «triada solidaria entre sociedad, familia y Estado». Lo que supone que los tres bloques de actores se necesitan y se potencian mutuamente.

¿En qué sentido?

La sociedad educadora es la conciencia de todo venezolano de su deber educador, empezando por sus propios hijos que son de la familia y no del Estado. Cuando hay la conciencia en los padres de que la escuela de sus hijos es suya, la mantienen y la cuidan. Muy distinto es cuando piensan que la educación es obligación exclusiva del Estado y la responsabilidad de los padres se limita a mandarlos a la escuela. Y unido a ese error va la idea de que la educación tiene que ser gratis. La palabra gratis engaña y deseduca, pues la educación es costosa en todos los niveles. La Universidad Central, la Simón Bolívar o cualquier otra son muy costosas. La discusión está en quiénes y cómo la pagan; pago que es necesario sea de manera tripartita.

¿Qué hacemos ahora en 2023?

Nos faltan cientos de miles de educadores, unos se han ido del país y otros no pueden dedicarse de lleno, pues hacen otros trabajos «matando tigres» para cubrir su mínimo presupuesto familiar. De ahí que lo primero que tenemos

que exigir es que el gobierno ponga prioridades y honestidad en el presupuesto público. Nada más importante que la salud y la educación. Con una administración transparente y honesta; para empezar, cuanto antes, hay que pagar diez veces más a los educadores. Aunque se requiere un cambio de este modelo económico estatista fracasado que no estimula las virtudes de la empresa privada, ni la contribución plural de la sociedad a la educación.

Tenemos que hacer cosas novedosas que nunca habíamos hecho. Ese es el gran drama, pero también el desafío de este momento. No ya para tener una esperanza, sino para mostrar hechos, como lo hizo el padre José María Vélaz en el año 1963, cuando presentó los resultados de Fe y Alegría, con todas las cifras y todas las partidas presupuestarias pormenorizadas.

Sí, en ese encuentro empresarial de 1963 en Maracay, el padre José María Vélaz presentó hechos, no lamentaciones. Demostró lo que se podía hacer (todavía en pequeño) con la sociedad más allá del presupuesto del Ministerio de Educación, activando a los demás dolientes y actores de la educación. Fe y Alegría nace en Catia, en 1955, de la combinación de la necesidad con la creatividad que la generosidad solidaria lleva a encontrarse. Vayamos a la primera escuela de Fe y Alegría. Ahí está la fórmula para resucitar la educación en general. Un grupo de estudiantes de la UCAB —universidad que apenas tenía dos años de existencia— van voluntarios a prestar su servicio solidario en los barrios, por iniciativa de su director espiritual que, precisamente, era Vélaz. Quieren dar clases de catecismo a los niños, pero se encuentran con que estos no saben leer, porque no hay escuela. Pudieron hacer una protesta frente al Ministerio de Educación o escribir una carta. En cambio, hicieron una escuela. ¿Cómo? Aquí se produce la chispa del encuentro de la necesidad de los niños con la creatividad generosa de los estudiantes y las familias del sector, en la figura fundadora de Abraham Reyes y su familia. Abraham se conmovió con los estudiantes y se preguntó: «¿Qué puedo aportar yo?». Y decidió dividir su rancho donde vivía, la mitad para la escuela y la otra mitad para que vivieran él, su mujer e hijos. Reyes podía haberse excusado porque era pobre, pero de su pobreza sacó para

la escuela. Decir que el pobre no puede es mentira, y es rebajar al pobre. Ahí hay talento oculto y generosidad. Más bien hay que decirle: usted tiene un talento que hay que sacar y potenciarlo. Eso es lo que ha hecho Fe y Alegría con éxito impresionante en toda Venezuela y en veinte países más en el mundo. Y se da la confluencia de recursos que parecían inexistentes.

¿Y los recursos financieros?

También tienen que ser tripartitos y ahora más en la Venezuela posrentista. No aportan porque están boyantes, sino desde la crisis y de la pobreza. La primera rifa para levantar fondos se hizo cuando una muchacha universitaria donó sus zarcillos para rifarlos. Esa solidaridad conjunta y masiva puede hacer la diferencia entre una experiencia frustrada y otra exitosa, más en este momento en que el Estado tiene menos de la quinta parte de los recursos que tenía y la empresa privada tampoco está boyante. Con generosidad tenemos que unir necesidad y creatividad.

¿Cómo podría participar el sector privado en medio de la estrechez?

Hoy la Venezuela que se acostumbró a vivir de la renta petrolera tiene que nacer de nuevo, centrada en su talento como la verdadera fuente de riqueza. Puedo enumerar brevemente algunos rasgos necesarios para el resurgir educativo. En primer lugar, la empresa necesita la convicción del valor estratégico de la educación y de la gente preparada. No podemos salir a competir en el mundo con trabajadores con menos escolaridad y calidad educativa que la de los países con los que tenemos que competir. Para ello hay que transformar la educación en todos sus niveles, con al menos estos aspectos en los que la empresa privada puede aportar mucho, aunque no abunde en recursos financieros.

Los rasgos necesarios para el resurgir educativo, según el padre Luis Ugalde

- Convicción de que la riqueza de Venezuela está en el talento humano de millones y no lo podemos dejar perder.
- Ese talento debe estar centrado en jóvenes cuyos estudios los forman en oficios del siglo XXI, con sólida base telemática, lo que requiere un esfuerzo estratégico gigantesco en la dotación de escuelas, maestros y estudiantes y el correspondiente aprendizaje.
- El mantenimiento tiene que ser palabra clave en la formación escolar y en la práctica del cuidado de la escuela.
- La productividad escolar de hacer más con menos es importante virtud.
- Hay que ofrecer carreras universitarias más cortas (tres o cuatro años) que luego el joven combine con su formación continua de por vida, compartiendo trabajo y estudio.
- La virtud de la solidaridad abarca a otras muchas y enseña a valorar a los demás como a mí mismo.
- Hoy en el rescate de la escuela necesitamos la «triada solidaria» familia, sociedad y Estado, que se apoyan y exigen mutuamente.

¿Está funcionando ese cambio en la escuela?

En unas escuelas más que en otras, pero el avance de la conciencia tiene que ir en esa dirección. Por fuerza de los hechos, avanza la sociedad educativa. Siempre ha habido una dualidad. En la colonia, mucho más. En ese período de nuestra historia, había trabajos bajos y serviles, y la universidad. Si eras carpintero, herrero, panadero, no podías entrar a la universidad, no podías ser cura. Francisco de Miranda no pasó por la universidad porque era hijo de panaderos, de oficios bajos y serviles. Eso queda en el trasfondo, en el imaginario cultural de los venezolanos. Yo quiero que mi hijo no sea un pata en el suelo como yo. No quiero una escuela técnica, quiero una universidad.

Podemos cambiar las normas, las leyes, en un día, pero ese trasfondo cultural es muy difícil de erradicar.

Es cierto, pero ayuda cuando los hechos demuestran que al egresado de un instituto técnico le va mejor y gana más en el trabajo que a egresados de carreras más academicistas y tradicionales. Más cuando se demuestra que ese técnico medio luego puede combinar muy bien su trabajo con la formación continua hasta los máximos niveles educativos. Cada vez hay más jóvenes que buscan oficios y carreras cortas para empezar, para poder aportar algo a la casa. La nueva situación ayuda a valorar más los oficios y a superar la vieja división entre estudios de nivel universitario y lo que en la Colonia se llamaba con desdén «trabajos bajos y serviles», que quedaban para los analfabetos. En la Venezuela democrática habría que luchar contra esas deformaciones culturales. No deben ser dos mundos divorciados el educativo y el productivo.

Romper paradigmas, una nueva actitud: eso fue lo que se propuso el encuentro de Maracay, en 1963, y el primer objetivo de la responsabilidad social empresarial era el entorno alrededor de sus instalaciones empresariales, la realidad social de sus trabajadores. Se propuso que el uno por ciento de las ganancias de las empresas alimentaría un fondo para crear una realidad distinta, una realidad mejor.

El Dividendo Voluntario para la Comunidad era una nueva actitud de quienes, desde la empresa, miraban al conjunto de la sociedad y, como indica su nombre, implica conciencia y solidaridad con el conjunto de la sociedad. Recordemos que en esos años en Cuba se imponía el comunismo y en Venezuela había una guerrilla para derrocar la democracia e imponer el modelo comunista dictatorial. La primera guerrilla comunista que apoyó Castro fue la de Venezuela. Creo que el miedo a caer en esa ilusión sin salida ayudó a promover en el empresariado iniciativas sociales y a apoyar al gobierno democrático y al Pacto de Puntofijo. Hoy también hay que unir el miedo a que se perpetúe la actual trágica situación o que entre en un callejón sin salida, con la transformación educativa audaz. En todo este proceso hace falta acelerar el acercamiento entre

la empresa productora y los centros de educación, tanto en la discusión del p nsu m y el diseño de carreras y diplomados como en desarrollar algunas fases educativas en las empresas o en espacios que acerquen al estudiante a ellas.

 Adem s de transformar el miedo, que otra cosa podemos identificar como parte de esa nueva actitud?

Una anécdota. Yo estudi  cuatro años de teología en Alemania y en una charla a ingenieros latinoamericanos que hacían posgrado mencion  esta deformación hispana tradicional que contrapone la formación en oficios manuales «bajos y serviles» y la educación aristocratizante. Un peruano levant  la mano y dijo: «Ahora entiendo lo que nos pasó a mí y a otros. Nosotros somos ingenieros en nuestros países y vinimos a hacer posgrado. Cuando llegamos a Alemania nos mandaron a las fábricas, no a las aulas de clase. Pens  que se habían equivocado, pues no somos obreros, sino ingenieros». No había equivocación sino un modo distinto de entender la ingeniería. Es fundamental que en la nueva conciencia todos nos sintamos obreros cualificados para así levantar el país desde las cenizas. Esa es la nueva conciencia fundamental.

Si hay algo difícil de superar es la pobreza, que se perpetúa en un círculo vicioso.  Podemos superar esa situación?

Creo que en la actual crisis nacional hay muchas más condiciones que hace treinta o cuarenta años para entender que del empobrecimiento y el miedo a que se perpetúe solo saldremos con una nueva forma de la relación de la educación con la producción. El otro punto muy importante son las alianzas nacionales e internacionales y las sinergias necesarias. Pero las alianzas, las solidaridades necesarias, solo vendrán si hay confianza, si se restablece la Constitución y se crean oportunidades. Venezuela, sin duda, ofrece oportunidades, pero siempre que haya garantías democráticas y prioricemos la educación como en aquel encuentro empresarial de 1963.



Luis Ugalde. Sacerdote, sociólogo, teólogo e historiador. Fue rector de la Universidad Católica Andrés Bello. Individuo de número de la Academia Nacional de Ciencias Políticas y Sociales, y de la Academia Nacional de la Historia. Articulista y autor de varios libros, como *El pensamiento teológico-político de Juan Germán Roscio*; *El gomecismo y la política panamericana de Estados Unidos*; *Utopía y política: entre la esperanza y la opresión*; *Educación para transformar el país*; *Educación y producción de la Venezuela necesaria*.

Esta entrevista se publicó originalmente en el portal *Prodavinci* el 17 de abril de 2023.

Pablo Pulido: **«Hay que saber elegir a la gente y aunar voluntades»**

Entrevista realizada por Hugo Prieto

Me dice Ramón Piñango que una de las intervenciones decisivas y fundamentales en el encuentro empresarial, celebrado en el Hotel Maracay en 1963, fue la de Eugenio Mendoza. Alrededor de esa idea gira esta conversación con Pablo Pulido, eminente médico que acompañó al industrial en muchos de sus proyectos sociales.

Pero antes vale la pena recordar lo que plasma en su novela *El pasajero de Truman*, su autor, Francisco Suniaga. Es un diálogo ficcionado, pero todo lo escrito descansa en documentos y escritos que Suniaga indagó e investigó para su obra más leída. Cito, en la página 118: «... el doctor (Diógenes) Escalante me decía que, si llegaba a la Presidencia, el empresario iba a ser una figura importante en su gabinete. Admiraba mucho a Eugenio Mendoza. Nuestra viabilidad dependerá de cuántos empresarios tipo Eugenio Mendoza puedan surgir en el corto plazo. Necesitamos, por lo menos, uno por cada estado y por cada territorio federal. Ese es uno de los planes que me propongo ejecutar si acepto la Presidencia, disponer de la renta petrolera para crear una clase empresarial fuerte, entrenada en hacer negocios y dispuesta a generar riqueza». Y más adelante, una sentencia que no hemos podido asimilar: «*El problema de un gobernante no es que haya ricos, sino que haya pobres*». Las cursivas son palabras textuales del expresidente del Gobierno español, Felipe González, al dirigente sindical Nicolás Redondo, en plena faena de la transición democrática del Reino de España. Suniaga las quiso poner en boca de Escalante, porque reflejan el eterno conflicto, inexistente para quienes repudiamos la lucha de clases, entre el trabajo

y el capital, la tesis marxista que arruinó a todos los países, cuyos dirigentes la asumieron como un acto de fe.

¿Qué puede decir del compromiso de Eugenio Mendoza con el país?

Don Eugenio Mendoza era un hacedor de ideas. Pero acuérdate que las ideas hay que ponerlas en práctica y esa fue una de las cosas que me tocó luego ver más de cerca. Al momento de producirse el encuentro de Maracay, don Eugenio tenía una comprensión de la realidad social venezolana muy profunda. Entre 1942 y 1945 había desarrollado la Fundación contra la Parálisis Infantil; en 1950, la Fundación Mendoza y luego la Fundación de la Vivienda Popular. En el Comité de Cultura, donde me tocó participar, había, a su vez, tres comités: uno de ayuda a la infancia (jardines infantiles y educación preescolar), otro de agricultura (para mejorar la alimentación de los venezolanos) y un tercero de cultura. En este último estaban Pedro Grases, Arturo Uslar Pietri y otros destacados intelectuales. Uno de los temas fundamentales era: «¿Qué hacemos con la educación?». De allí surgió la idea de la Universidad Metropolitana. En mi condición de médico, me preocupaba el tema de la salud.

La iniciativa privada identificó la educación como objetivo principal de la responsabilidad social empresarial. ¿Qué motivó la creación de la Universidad Metropolitana?

A comienzos de la década de los sesenta, Venezuela era un país en ebullición. Había compromiso, deseos de hacer algo y uno sentía un afecto especial por Venezuela. La misión inicial de la Universidad Metropolitana era formar ingenieros que pudieran construir el país. Al grupo promotor, liderado por don Eugenio, se une el grupo de Julián Ferris, otro distinguido venezolano, que estaba trabajando en una idea similar; pero Ferris, un estupendo arquitecto, se da cuenta de que necesitaba la colaboración más amplia de los sectores empresariales. Se unen y coordinan esfuerzos para llevar adelante la creación de la Metropolitana, una vez que el gobierno de Raúl Leoni autoriza su creación y desarrollo.

En su ponencia ante los asistentes al encuentro de Maracay, Eugenio Mendoza presenta un estudio detallado de la situación social del país. ¿Cuál fue el origen de ese estudio?

Es un estudio bastante completo, donde el concepto fundamental era la participación de las empresas en colaborar con la solución de las comunidades. De allí nace el Dividendo Voluntario para la Comunidad, basado en un porcentaje anual de las utilidades de la empresa, No era solo pensar, había que ejecutar las ideas. Desarrollar la capacidad visionaria de la que hablaste al principio.

¿Qué podría decir del compromiso, asumido en Maracay, de abrir las puertas de las empresas para llevar riqueza material, nuevas actitudes y herramientas culturales para que los venezolanos pudieran desarrollar sus capacidades propias?

Se trata de un proceso básico y una razón de ser de don Eugenio, como persona. Lo tradujo en el campo de la educación, en la formación de sus trabajadores. La cascada de eventos que produjo el encuentro de Maracay estimuló a emprendedores en diversas áreas de la economía venezolana a colaborar con sus comunidades. La generación de energía eléctrica, tan necesaria para la industria manufacturera, requiere la formación de ingenieros. En un momento dado La Electricidad de Caracas llegó a tener el treinta por ciento de sus ingenieros graduados en la Metropolitana. El punto fundamental era que los venezolanos tuvieran acceso a la educación. Don Eugenio fue uno de los promotores de Educrédito. Él se encargó de convencer a muchos empresarios de que esa era la mejor inversión. El eje central era hacer instituciones, empresas, iniciativas, relevantes para el país. De ese diagnóstico social, de esa emergencia, se confirmó la necesidad de formar una planta de ingenieros para que dirigieran el desarrollo del país. Años más tarde la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho se convierte en un motor muy importante.

Su preocupación por los trabajadores no solo se reflejaba en contratos colectivos muy superiores a los de otras empresas, sino en enfoques más recientes de la cultura empresarial, que define a los empleados como colaboradores en la generación de riqueza.

Era, fundamentalmente, un trato de respeto y de compenetración con los problemas sociales de los trabajadores. Uno de ellos era la vivienda. Recuerdo que

en las empresas de don Eugenio, el ochenta por ciento, sino más, llegó a tener su vivienda propia. Finca, un programa donde el trabajador y la empresa aportan fondos para la adquisición de la vivienda, fue el instrumento utilizado por todas las empresas. De ahí nació la Fundación de la Vivienda Popular, con la construcción de casas a bajo costo. Viposa era un sistema de construcción modular de fácil ensamblaje. Ese interés por la vivienda, por el trabajo, por la seguridad social, por el ahorro de los trabajadores. Don Eugenio no era un empresario común y corriente, no. Él estaba convencido de que, para tener éxito, sus trabajadores eran fundamentales para alcanzar ese objetivo. Tenían que trabajar juntos. Don Eugenio era un visionario. Cuando fue ministro de Fomento, en el gobierno de Isaías Medina Angarita, se asomó e impactó en la posibilidad del desarrollo y el crecimiento del país. Más adelante, cuando le tocó una función política de primer orden, en 1958, con el advenimiento de la democracia, integró la Junta de Gobierno en una situación de emergencia.

¿Qué otras capacidades advirtió usted en el desempeño de Eugenio Mendoza?

Otra particularidad, que vale la pena subrayar, es la capacidad que tenía para seleccionar a la gente que trabajaba con él; los ubicaba para lo que servían. A mí, en lo personal, me sorprendió cuando eligió al doctor Andrés Germán Otero, quien fue ministro en el gobierno de Betancourt. Fue Otero el que desarrolló el Plan de Emergencia para atender la crisis social del país, un gravísimo problema como el que tenemos en la actualidad. Esa capacidad era fundamental y la tradujo en la gente que colaboró con él en la creación de la Universidad Metropolitana. ¿Sabes quién fue su primer rector? Luis Manuel Peñalver. Ahí está el común denominador de su éxito: saber elegir a la gente, por su integridad, por su carácter y, sobre todo, por su honestidad.

¿Qué reflexión haría usted acerca de la participación y la ponencia de Eugenio Mendoza en el encuentro empresarial de Maracay?

Su tesis: «Vamos a coordinar esfuerzos; vamos a ver que está haciendo cada quien y cómo lo podemos hacer mejor». Esa capacidad para lograr eficiencia en cada es-

fuerzo, en cada empresa, la tenía él. Maracay fue un punto de partida para grandes realizaciones. La expansión significativa de Fe y Alegría, ya fundada en 1955, por ejemplo. Un programa que alcanzó cotas hemisféricas. Igualmente podemos ubicar los antecedentes de lo que fue el Centro Médico Docente La Trinidad, con su escuela de enfermería funcionando. Todas esas iniciativas evolucionan hacia darle un sólido contenido a la verdadera responsabilidad social empresarial. ¿Cuál es nuestra obligación en este momento? Retomar esa postura y contribuir a mitigar, en lo que sea posible, la crisis social y humanitaria en la que está sumida Venezuela.

¿Sabe de algún proyecto, algún programa, que se haya nutrido de ideas y criterios distintos a los de Eugenio Mendoza? ¿Dio pie para incorporar el aporte de otras personas, pero que surgían de esos acuerdos, de esas reuniones empresariales? Eso es lo que echamos de menos en la actualidad: llegar a consensos; incluso escuchar al otro.

La primera experiencia que se nutrió de aportes y acuerdos es el compromiso que se asumió en el Dividendo Voluntario para la Comunidad. Eso fue fundamental. De ahí surgieron programas que distintos empresarios se comprometieron a desarrollar por sí mismos de una forma ordenada para que dieran resultados. Otro, el apoyo a los microempresarios en su formación y financiamiento; la parte educativa en esa área que adelantó la Fundación Mendoza. Elevar la educación de los venezolanos, lo que pone al país a otro nivel, porque se generan nuevas inquietudes. Un tercer ejemplo es la campaña antipoliomielítica, que se hizo en conjunto con el Ministerio de Sanidad. Más adelante don Eugenio identificó y trajo a Venezuela al virólogo polaco Albert Sabin, que trabajaba en el Instituto Rockefeller. Fue el científico que desarrolló la vacuna que se administra por vía oral y que logró prevenir la poliomielitis en millones de niños. Son éxitos derivados de una mecánica, de una construcción, que tuvo éxito para el bienestar común.

¿Qué diría de la faceta política de Eugenio Mendoza?

Era un demócrata ultraconvencido. Participó en el gobierno de Medina Angarita, fue amigo de Rómulo Betancourt. En su accionar preservó la línea democrática y el compromiso con el respeto a las libertades y la división de poderes. La justicia

social y la administración proba de unos fondos que son de todos los venezolanos. Con toda la riqueza que ha tenido Venezuela y no hemos sido capaces de reducir la pobreza. Todo lo que hoy clamamos como parte de lo que hemos perdido. Don Eugenio no militó en ningún partido político, aunque en una oportunidad fue candidato a la Presidencia, pero la historia habló de otra manera.

¿Qué proyección tuvo y tiene el encuentro empresarial de Maracay?

Se crearon fundaciones, se crearon programas, se involucró gente inteligente, se organizaron grupos de trabajo y el derivado de todo esto fue el desarrollo institucional que fue soporte para el crecimiento de Venezuela. De ahí viene el fortalecimiento de las instituciones fundacionales y sociales. La gran pregunta para la iniciativa privada y el sector empresarial es: «¿Cómo actualizamos el pensamiento gerencial venezolano ante condiciones muy adversas, muy difíciles, que nos arropan?». No es lo mismo las comunicaciones que, por ejemplo, estamos logrando usted y yo por esta vía o por vía telemática, que lo que había antes: fax, el telegrama, la visita presencial; todo era diferente. Que si robótica, que si inteligencia artificial. El mundo de hoy es tecnológico y eso tenemos que entenderlo. Todas esas herramientas están modificando el pensamiento gerencial.

¿Qué podemos rescatar del país? ¿De las realizaciones que en algún momento logró Venezuela? Aquí se superó la malaria primero que en la Unión Soviética, por ejemplo. Se construyó una infraestructura física, una conectividad vial y en telecomunicaciones que fue pionera y la mejor en América Latina. No podemos decir que el país es una secuencia de fracasos. Sencillamente, porque no es verdad. ¿Cómo podemos proyectar el evento de Maracay al día de hoy?

El control de las enfermedades infectocontagiosas fue muy importante; la industria de la construcción se desarrolló durante décadas. Por no hablar de la producción petrolera que, durante años, fue la primera en importancia a escala mundial. Teníamos una empresa petrolera que era un ejemplo, ¿no? Era una visión y una organización diferentes. Lo que tenemos que hacer en este momento, parece una perogrullada, es buscar gente íntegra, honesta, capacitada y con

visión de país, aunque no son muchas las empresas y otras han desaparecido. Quizás el panorama no es favorable, pero tenemos un país que se puede desarrollar; lo vemos en las juventudes universitarias. El país quiere desarrollarse y se desarrollará. ¿Cómo hacemos para encadenar esas voluntades? Valorar, no tanto los discursos, sino las acciones concretas. Visto lo de Maracay en 1963, pareciera algo cíclico, pero esto se cambia y tiene que cambiar.

• • •

Pablo Pulido. Médico por la Universidad Central de Venezuela y la Universidad Nacional Autónoma de México. Magister Scientiarum en Biología (Instituto Tecnológico de Massachusetts) y Cardiología-Medicina Interna (Instituto Nacional de Cardiología de México). Asociado en Medicina e Investigación en la Escuela de Medicina de Harvard. Director fundador del Centro Médico Docente La Trinidad y de la Universidad Metropolitana. Presidente de la Fundación Hospital Ortopédico Infantil. Exministro de Sanidad y Asistencia Social (1993-1994).

Esta entrevista se publicó originalmente en el portal *Prodavinci* el 20 de abril de 2023.

Vicente Llatas:

«¿Cómo podemos diseñar un futuro mejor?»

Entrevista realizada por Hugo Prieto

Al encuentro empresarial de Maracay asistieron empresas petroleras que tenían un claro sentido de la responsabilidad social empresarial. Las relaciones con el entorno, la preocupación por un mejor país, el apoyo a diversas actividades muy diferentes a la explotación de los hidrocarburos, activó una mayor conciencia alrededor de los problemas sociales del país.

En esta ocasión, hablamos con Vicente Llatas, cuya trayectoria en la industria petrolera, primero en la Creole Petroleum Corporation y posteriormente en Lagovén, le permitió acumular una sólida experiencia profesional y una visión del país tan amplia como la geología donde yacen los depósitos de petróleo: desde la cuenca del lago de Maracaibo, particularmente en la costa oriental, en las décadas en que Venezuela era el primer exportador de petróleo del mundo, hasta las zonas del oriente del país en el estado Monagas, pasando por las áreas correspondientes a la Faja Petrolífera del Orinoco. En cada una de las zonas de producción, las obligaciones de la empresa, dentro de la política de responsabilidad social empresarial, comenzaron antes de que se tomaran las acciones que, en diversos campos, tan disímiles como la educación y la producción agrícola, abrieron posibilidades para que muchos venezolanos pudieran mejorar sus condiciones de vida. Llatas cuenta una historia fascinante, que se inscribe en la voluntad y el compromiso con el país. Para la Creole comenzó mucho antes que el encuentro decisivo del empresariado local en el evento del Hotel Maracay, en 1963.

¿Podría hacer una primera aproximación a las inquietudes, a las preocupaciones, de los empresarios en el encuentro del Hotel Maracay?

Antes quisiera poner las cosas en contexto. Si hablas de Venezuela en el siglo XX, tienes a un país que transita de una realidad prepetrolera a una pospetrolera. Ciertamente, las empresas como la Creole se encargaron de tomar acciones que hoy podríamos llamar de gobierno, ya que el país no tenía ni las infraestructuras (carreteras, telecomunicaciones) ni los servicios más básicos (salud, educación). En los informes de la industria petrolera, ya en el año 1939, el presidente de la Creole, Eugene Holman, decía lo siguiente: «La compañía ha continuado colaborando con el gobierno en toda forma de mutuo interés promoviendo programas económicos, sociales y culturales para nuestros empleados y para el país como un todo». De ahí vienen los comisariatos (provisión de alimentos) y la construcción de carreteras (transporte para las zonas de producción y comunidades aledañas). Más adelante, agrega: «La compañía ha comenzado un número de proyectos de obras públicas, principalmente la construcción y asfaltado de carreteras hacia los centros agrícolas del Oriente de Venezuela (Caripito y Quiriquire, al norte del estado Monagas). Estos proyectos auspiciarán el desarrollo de áreas agrícolas más cercanas a las ciudades y campamentos petroleros y deberían contribuir a la disminución de los precios de los productos agrícolas». De hecho, hicieron cosas insospechadas, raras. La compañía importaba ganado vacuno de la raza bovina Santa Gertrudis para mejorar la combinación genética, la productividad, tanto lechera como de carne. Ganado porcino y ejemplares avícolas de probada productividad. Se decidió incluso tratar de mejorar la calidad de vida en Caracas, invirtiendo en el Hotel Ávila.

¿Qué proyectos se desarrollaron en la costa oriental del lago de Maracaibo?

Eso fue algo posterior, porque las concesiones que le dieron a la Creole se concentraban, básicamente, en las aguas más profundas del lago de Maracaibo (las de tierra firme eran, casi exclusivamente, de la Shell, y la franja, en aguas menos profundas, que bordeaba la línea costera, era de la Mene Grande). El desarrollo

de lo que es Cabimas, Tía Juana, Ciudad Ojeda, Lagunillas, marcó una diferencia dentro y fuera de la cerca. Dentro de la cerca (los campos petroleros), tenías agua, gas, electricidad; todo estaba prácticamente urbanizado, con casas confortables para los empleados. Fuera de la cerca la realidad era muy distinta, porque no había servicios ni viviendas adecuadas. Entonces, la percepción de lo que podías ver era muy contrastante.

Sí, fue una invasión de técnicos, ingenieros, topógrafos y gente experta en la exploración y explotación de los yacimientos petroleros. Pero, a decir verdad, para comienzos de siglo Cabimas, por ejemplo, no era más que una aldea. ¿Cabía entonces una solución distinta a un lado y otro de la cerca? Fue la explosiva actividad petrolera la que contribuyó a urbanizar las ciudades de la costa oriental del lago.

Las clínicas que atendían a los trabajadores petroleros servían a sus familiares, a gente referida cercana a la zona de explotación. Ahí conseguías servicios médicos de muy alta calidad. Esos servicios, aunados a las campañas preventivas del paludismo y de otras enfermedades infectocontagiosas, fueron promovidos, en asociación con las autoridades, por esas empresas. Aunque la mayor parte del personal médico, estoy hablando de los años treinta y cuarenta, eran extranjeros, las petroleras y, particularmente la Creole, que lo tomó como bandera, desarrollaron un programa que consistía en la venezolanización del personal en los centros hospitalarios. Uno de los lineamientos de la casa matriz, que se aplicó felizmente, es que no había limitaciones para que los venezolanos accedieran a las posiciones del más alto nivel dentro de la industria. No hubo ni restricciones ni discriminaciones.

¿Podríamos hablar de un contingente de gerentes y gente especializada, de nacionalidad venezolana, que llegó a ponerse al frente de la Creole?

La historia empieza con un énfasis en identificar y dar becas a venezolanos con talento y potencial en cada una de las áreas y departamentos de la compañía. Especialmente, en materias muy específicas —geología, por ejemplo— que no se

impartían en las universidades venezolanas. Eso fue lo primero: formar profesionales en las actividades más importantes. Estamos hablando de los años treinta. No es que recibías una beca únicamente: desde el mismo momento en que iniciabas los estudios tenías el acompañamiento adecuado para evaluar en qué materias deberías hacer énfasis para mejorar tu rendimiento académico a lo largo de toda la carrera. ¿Qué ocurría después? A esas personas se les ofrecía un empleo acorde con sus capacidades y de inmediato se incorporaban a un programa de entrenamiento. Si eras ingeniero, tenías un tutor, un ingeniero especializado con experiencia en el terreno. Si lo hacías bien en producción, por ejemplo, te mandaban a oleoductos, y si también ahí lo hacías bien, te mandaban como gerente de un área. ¿Para qué? Para que vieras la película completa. Era mandatorio, política de la compañía, que si había personal capacitado venezolano en una función específica, él tomara esa posición, aunque tuvieras que sacar a un expatriado «gringo», que podría ir a otra zona del país o regresar a Estados Unidos. El mandato era transferir conocimientos, tecnologías, y hacerlo lo más rápido posible, para que los venezolanos llegaran a posiciones del más alto nivel.

Muchos venezolanos se formaron en la Universidad de Oklahoma.

¿La Creole tenía convenios con esa universidad?

Había contactos con varias universidades, sobre todo al principio. Más adelante, en la década del sesenta, con la Universidad Central de Venezuela, que estaba ranqueada como una universidad de altísimo nivel. Superada la etapa inicial, solo se enviaba personal venezolano al exterior para que hiciera una especialización. En la parte de ingeniería eléctrica, de la que puedo hablar con más propiedad, la Creole tenía un convenio con la General Electric para hacer un curso en Schenectady — programa que suscribió Edelca para su personal—, en redes de alta tensión y de muy alta tensión. No era propiamente una necesidad para la empresa, pero sirvió para formar ingenieros que trabajaron en la electrificación del río Caroní. Entonces te ibas formando para que fueras un gerente integral, para que conocieras todo el proceso de la industria. A mí, por ejemplo, me mandaron a dar clases en la refinería de Amuay. Yo venía de producción, pero ahí me encontré con un mundo totalmente diferente. Entonces, sumabas más conocimientos y más relaciones.

¿Qué importancia le daba la Creole a la formación continua dentro de su organigrama corporativo?

Había un departamento, el RYDE (Remuneración y Desarrollo Ejecutivo), integrado por los altos cargos de la empresa, incluido su presidente. Allí se revisaba la hoja de servicios de las personas de alto potencial que podían hacer una contribución. El desarrollo de esa persona no estaba directamente en las manos del supervisor, quien obviamente hacía sugerencias, sino en ese comité que marcaba la pauta. «Vamos a enviar a esta persona a costa afuera». «Pero él no tiene experiencia en el área». «Por eso, para que aprenda operaciones de otro nivel». Ese era el mandato de la compañía.

Vamos al evento que se realizó en el Hotel Maracay en 1963, que marcó un hito en Venezuela. No existía, propiamente, una conceptualización de lo que era y es la participación empresarial en los problemas del país. ¿Cuál fue la participación de la Creole en ese evento?

En cierto modo, fuimos promotores y organizadores. La Creole creía, firmemente, en ese tipo de desarrollo. En lo personal, participé en un evento que se hizo después, también fomentado por la compañía y el mismo grupo de empresarios del encuentro de Maracay, que se llamó «Gerencia, Juventud y Futuro». Las empresas participantes enviaron a dos o tres representantes y se invitó a gente del mundo político, incluido el Partido Comunista. Representantes de todas las corrientes ideológicas. Nos reunimos en Maracay durante cuatro días también, discutiendo temas, intercambiando ideas con personas de diferentes, muy diferentes, mentalidades y con una experiencia, diría, sobrecogedora. El tono de las discusiones era fuerte y el objetivo era cómo pensar, formar y diseñar el futuro para un país que todos queríamos que fuera mejor. Pero en el encuentro anterior, tanto el mundo político como empresarial se vieron cara a cara.

¿Cómo fue esa aproximación de dos mundos que no solían intercambiar puntos de vista y discutir los asuntos del quehacer del país? La máxima en Venezuela, un país plagado de dictaduras, era que si no te metías en política, te podía ir bien. Eso creó una cultura nociva para el diálogo y los acuerdos.

Hubo una ruptura total de pensamiento en ese evento de Maracay. Te puedo decir, por referencias de primera mano, que había una enorme sospecha, pero también una enorme esperanza. ¿Qué quiero decir con una enorme sospecha? La mayor parte de los asistentes pensaban que no iba a funcionar. Creo que ese pudo ser el sentimiento general. Aunque había disposición de participar y de contribuir con propuestas y proyectos. Si lees las ponencias, encuentras que los participantes le echaron cabeza a ese tipo de trabajo. Una cosa que percola (durante los cuatro días de debates) era el firme compromiso con el país. La convicción de que se podía hacer. Pero había enormes dudas de que fuera realizable. El hecho de la duda no quiere decir que no trabajaran para hacerlo. Solamente cuando el objetivo se alcanzó, se oyeron estas palabras: «¡Caramba, lo logramos!».

Dudas había en el mundo político, entre otras cosas, porque el proyecto democrático era un experimento muy reciente.

La democracia estaba sometida a la más dura prueba del estrés. Entonces, ¿era creer en la democracia, no como una realidad, sino como un proyecto realizable?

Esa es una pregunta para los asistentes del evento. Pero si vamos a ver, yo creo que había un compromiso para que la democracia funcionara, pero todo era muy reciente. Tal vez la palabra democracia era muy grande en ese momento. La motivación principal era construir un país mejor en el que hubiera mayor bienestar social. Entonces, era un sentimiento menos definido políticamente con la democracia y más cercano a la intención de lograr un país mejor para todos los venezolanos. Era el convencimiento de que tenemos que hacer algo para que esto funcione, la convicción de que la educación era una prioridad, de que el sistema sanitario y los hospitales garantizaran el acceso a la salud. Convertir a Venezuela en la Suiza de América Latina, como se decía en aquel tiempo.

Quizás usted tiene referencias de asistentes al evento que vieron en la democracia una oportunidad para vivir en un país mejor. ¿Se lo planteó alguna gente?

Te diría que sí, más que todo en función de la educación y las libertades políticas y económicas. Si te pones a ver qué es lo que movía a la Creole y al mundo empresarial venezolano representado en ese evento, no era tanto la explotación petrolera. La preocupación más grande se relacionaba con el entorno. ¿Cómo lograr que Ciudad Ojeda, por ejemplo, deje de ser un pueblo y se convierta en una ciudad? ¿Cómo lograr que el país se poblara de escuelas, no como una iniciativa de la Creole o de un particular, sino como una acción ejecutada por el gobierno? Era una angustia por lograr, en un Estado de derecho, los servicios (salud, educación, seguridad, infraestructura pública) que la población venezolana debía recibir. La posibilidad de progresar, sin limitaciones impuestas por un régimen político restrictivo. Ese era el día a día en el pensamiento de la alta dirección de la empresa. Sin lugar a dudas.

El concepto de responsabilidad social empresarial en Venezuela también era algo muy reciente. La preocupación por el entorno de las empresas, de sus trabajadores, del medioambiente. ¿Qué diría alrededor de ese concepto?

La preocupación por la comunidad adyacente a la operación era un mandato desde todo punto de vista. La creación de infraestructuras para dar servicios, la responsabilidad social con los empleados era absoluta. No he visto ni he encontrado a ninguna empresa que mirara a sus empleados con más sentido de darles oportunidades para que mejoraran, mediante la educación y el adiestramiento continuo. La Creole iba por delante de la legislación. ¿Qué quiero decir con esto? Que las obligaciones vinieron después de las acciones. Visto así, el tema de la responsabilidad social empresarial estaba en las acciones de la gente. ¿Dime tú qué tiene que ver la comunicación social con la explotación petrolera? ¿Recuerdas el Observador Creole? Poner ese tipo de esfuerzo en dar información bajo un lema: «El primero con las últimas». Entonces, dedicar esfuerzos en áreas no relacionadas con el petróleo no era publicidad, era inversión dentro del concepto de responsabilidad social empresarial. O nuestras publicaciones y la de otras compañías petroleras, que se convirtieron en herramientas importantes para promover el quehacer cultural de los artistas venezolanos en varias regiones del país.



Vicente Llatas. Ingeniero electricista (Universidad Central de Venezuela) con maestría en Ingeniería (Union College, Nueva York). Desde 1964 y durante 33 años trabajó en la industria petrolera, comenzando en Creole Petroleum Corporation. Fue gerente de la División de Oriente de Lagovén, vicepresidente de Bitúmenes del Orinoco (BITOR), coordinador de Comercio y Suministro de PDVSA, vicepresidente y, finalmente, presidente interino de Lagovén durante su integración a PDVSA. En 1998 ingresó a CANTV como vicepresidente y fue su presidente durante su posterior nacionalización. Ha sido miembro de juntas directivas en empresas e instituciones nacionales e internacionales.

Esta entrevista se publicó originalmente en el portal *Prodavinci* el 21 de abril de 2023.

Víctor Guédez:

«Tenemos que hablar de corresponsabilidad»

Entrevista realizada por Hugo Prieto

Con varios títulos en su haber, escritos a lo largo de 18 años, Víctor Guédez es un pensador y un consultor de valía en el campo de la responsabilidad social empresarial y el pensamiento gerencial venezolano. Su participación en el CIED (Centro Internacional de Educación y Desarrollo) marcó una huella y contribuyó, decididamente, a ubicar a Venezuela como pionera en el estudio y el intercambio de experiencias gerenciales en América Latina.

Seguramente, para los jóvenes que solo han conocido los últimos veinte años de gobierno, las siglas de esa institución, adscrita a Petróleos de Venezuela, no les diga nada. Pero una de las cosas en las cuales debemos trabajar es en la construcción de la memoria, en iniciativas que apoyaron y fomentaron la creación de conocimientos. Hemos entrevistado a Víctor Guédez para que nos hable de las implicaciones que tuvo el encuentro empresarial en la ciudad de Maracay, en 1963. No son pocas. Muchos de los conceptos allí expuestos tienen más vigencia que nunca.

¿Qué podríamos decir del compromiso social que había en el mundo empresarial del año 1963?

La verdad es que el compromiso gerencial de esa época estaba establecido en la reflexión de algunas individualidades, en función de su dedicación y su sensibilidad. Esas personas establecieron una atmósfera tan particular que, a través de la Asociación Venezolana de Ejecutivos, la Fundación Creole y la Fundación Eugenio Mendoza, se llega al evento del Hotel Maracay. Lo que yo destacaría

es quizás lo visionario del propio título del encuentro: «La responsabilidad empresarial en el progreso social de Venezuela». Ahí no se habla propiamente del concepto que hoy conocemos como responsabilidad social empresarial, sino de la responsabilidad que la empresa debe tener en materia social. En apariencia es una sutileza, pero encierra un contenido sustantivo. El problema no es preocuparse por lo que haga la empresa en materia social; el problema es lo que logre la empresa en favor de la sociedad. Eso es algo que ni siquiera, actualmente, se ha comprendido bien. Ya el título del evento es un factor como para replantearlo hoy en día y convertirlo en un foco de reflexión. ¿Qué debe hacer la empresa? ¿Hacer algo socialmente? ¿O comprometerse con el desarrollo social? Esa es la pregunta que se hicieron los participantes del evento en Maracay.

¿Cuál era la tendencia del pensamiento gerencial en el mundo?

La atmósfera de la responsabilidad de las empresas no estaba concentrada en los problemas sociales, sino en las inquietudes de los empresarios, particularmente en Estados Unidos. Pero en el encuentro de Maracay, los asistentes al evento tuvieron la visión de cambiar todo eso.

Sí, producto de una circunstancia, de una realidad. Un país que luchaba por consolidar su sistema democrático, pero también su desarrollo económico y, en especial, su desarrollo industrial. Son dos prioridades distintas, ¿no?

Uno de los grandes aportes del seminario de Maracay fue comprender que la responsabilidad social empresarial no es algo paralelo o simultáneo al negocio, sino que es el negocio. Me explico: cuando una empresa se da cuenta de que tú necesitas posicionarte, de que el posicionamiento es la aceptación de mis productos, de mis servicios, después de que los consumidores los comparan con los productos y servicios análogos de empresas semejantes a la mía, la pregunta es: ¿cómo yo busco ese nicho empresarial? Mediante el posicionamiento, que no es otra cosa que la escogencia y la selección de mis productos y servicios frente a la oferta similar o análoga de empresas competidoras. Pero eso se deriva de la reputación. Es decir, de la forma como me valoran y me aprecian en el ámbito del mercado

y la sociedad. Los empresarios venezolanos, en aquella época, fueron capaces de comprender eso y el espíritu de todas las intervenciones iba por ahí.

Cuando los venezolanos empezamos a sentir que la cuesta de un proyecto es empinada, decidimos ir por otro camino. Empezar desde cero. Entonces, este grupo de empresarios y, particularmente, Eugenio Mendoza, que fue un visionario, no encontraron continuidad ni eco en el devenir ulterior de sus proyectos. Ahí podríamos ubicar la razón del naufragio de muchas empresas en los años noventa.

Yo no soy amigo de las generalizaciones. Así como hubo esfuerzos empresariales que fracasaron a posteriori, de igual forma hay ideas, proyectos, empresas, que se sostuvieron y cultivan su aspiración de futuro. Cuando uno ve, por ejemplo, que de Maracay se derivó el Dividendo Voluntario para la Comunidad, cuando uno ve lo que ha hecho esa entidad y lo que es actualmente, uno tiene que pensar en que sí hubo continuidad. Como consecuencia de aquello se derivó la Universidad Católica Andrés Bello, y cuando uno se da cuenta de lo que ha venido a significar en nuestra historia reciente tiene que pensar que, en efecto, sí hubo continuidad de aquella idea. Y algo similar podríamos decir de la Universidad Metropolitana, de la consolidación del IESA y del Centro Clínico Docente La Trinidad. Entonces adviertes que se generó una sensibilidad que se sostuvo, hasta el punto que Venezuela llegó a ser, hasta 1998, pionera en la responsabilidad social empresarial en América Latina. El CIED de PDVSA, en su momento, organizaba durante tres días seminarios con los mejores exponentes de este tema en el mundo.

No sé si por cultura política, por la huella del autoritarismo, por ejemplo, el mundo político vende la idea de empezar desde cero. Nada de lo que se hizo durante la democracia se valoró como positivo. Hubo una constituyente, una nueva Constitución y un nuevo modelo político, el socialismo del siglo XXI, sumergido hoy en el fracaso. ¿No es eso empezar desde cero? ¿Qué les queda a las empresas privadas? ¿Adaptarse, luchar contra las imposiciones, contra la desmesura del poder? Algunos sectores también aprovecharon para pescar en río revuelto.

No hay duda de que eso ha ocurrido en distintos lapsos, pero también es cierto que las empresas más fuertes del país, quizás por ser empresas familiares, han mantenido el compromiso de honrar y desarrollar el legado de sus fundadores, con excepciones, desde luego. Pero eso les ha permitido a las empresas más significativas y de mayor tradición sostener y proyectar esa sensibilidad. La tentación política de los años sesenta fue muy inmediata porque vivíamos una época muy compleja. Eugenio Mendoza, en su intervención en Maracay, habla de una «situación de emergencia». ¿Por qué? Porque mientras las empresas se lucraban y el gobierno trataba de sobrevivir a la insurgencia de la guerrilla y a los golpes militares, la realidad social del país se deterioraba profundamente. De ahí la frase de Iván Lansberg en el evento de Maracay: «No todo lo que beneficia a las empresas, beneficia a la sociedad. Pero todo lo que beneficia a la sociedad, beneficia a las empresas». De ahí se derivó una enseñanza que perdura hasta nuestros días y que podemos resumir así: una empresa no puede progresar, ni puede tener aspiración de futuro, si no hay una aspiración de futuro por parte de la sociedad. Por eso, en lo personal, he tratado de defender una idea, que es parte de lo grueso de este asunto. Entonces, cuando actualmente uno habla de responsabilidad social empresarial, implícitamente uno está pensando en la sociedad que queremos, una sociedad en la cual los venezolanos encontremos la posibilidad de alcanzar el bienestar. Así mismo, estoy pensando en qué tipo de empresa pudiera ayudar a construir esa sociedad.

Otra deficiencia, marcada y persistente, es la debilidad de la sociedad venezolana. Tutelada por el petro-Estado y sus constantes intervenciones. Si hay un fortalecimiento de la sociedad civil y una conjunción con el mundo empresarial, otra sería nuestra interlocución con el Estado. Y esa posibilidad existe, porque los venezolanos, en general, incluso los más pobres, tienen un grado mayor de autonomía.

La argumentación que has planteado promueve muchísimas respuestas. Son muchos asuntos implicados en ella, pero voy a focalizar varias reflexiones. Una tiene que ver con el desarrollo de la sociedad como un conjunto de organizaciones. Básicamente son tres: las organizaciones públicas y estatales; las organizaciones privadas con fines de lucro, el sector empresarial y la iniciativa privada en general; y las

organizaciones privadas sin fines de lucro, las ONG. Esas tres organizaciones deben actuar de manera corresponsable, porque el problema de la calidad de vida y de la cohesión social, que son los objetivos que uno debería establecer como estratégicos, son competencias de las tres. Aunque tengan perfiles y funciones diferentes. Al Estado y las organizaciones públicas le corresponde crear las oportunidades para el desarrollo de la creatividad de los individuos y el bienestar general; a las empresas y a la iniciativa privada, generar riqueza; y a las ONG le corresponde vigilar a unas y otras para que cumplan sus propósitos. La gran conclusión que uno saca, después de haber pensado mucho sobre este tema, es que más que hablar de responsabilidad tenemos que hablar de corresponsabilidad, porque la responsabilidad es compartida.

No veo el concepto de corresponsabilidad como algo explícito en la sociedad venezolana. Tampoco veo que le asignen la entidad y la importancia en las organizaciones que ha mencionado.

Como diagnóstico de una realidad, estoy totalmente de acuerdo contigo. Es más, yo diría, para acompañar la dirección de tu argumento, que esa idea de corresponsabilidad no solo esta disminuida, sino que se atenta contra ella. ¿Cómo? Desde el mismo momento en que el Estado y las instituciones públicas ven a las empresas privadas como enemigas o competidoras y a las ONG como peligrosas y riesgosas, tanto así que se atreven a establecer una legislación que no les permite hacer su aporte como valor agregado. Es una realidad que atenta contra la corresponsabilidad, un concepto que se sustenta en la idea de subsidiariedad. Yo creo que esa idea ha estado engavetada y tenemos que sacarla a la superficie, darle un carácter prioritario. En resumen, en términos prácticos, esa idea quiere decir que yo no solamente debo trabajar para cumplir mis fines, sino que también debo trabajar para que las otras organizaciones cumplan sus propios fines. Pero actualmente no es así, porque el Estado quiere copar todos los espacios.

Quizás porque no hay idea de lo que significa trabajar por el bien común que, a fin de cuentas, es o debería ser el objetivo principal de la política. ¿Qué pasa cuando tienes a un individuo que acumula todo el poder y afirma, una y otra vez, que ser rico es malo?

Esa frase tiene implicaciones en todos los órdenes: políticos, económicos, éticos, humanos. Es sumamente peligrosa, porque pensar que la riqueza es mala es olvidarse de que no se puede distribuir sin antes producir. Todo eso tiene un origen religioso —«Es más fácil que un camello entre por el ojo de una aguja, que un rico entre en el reino de los cielos»—. Pero qué interesante esta contradicción, los dos eventos más significativos de la Biblia se focalizan en dos personas que eran ricas: el buen samaritano y el hijo pródigo. La gente olvida que es a partir de dos personas productivas que se puede hacer el bien y generar valor agregado para los demás. Eso hay que rescatarlo. Parece una perogrullada, pero sin producción no hay distribución. Todo lo demás es demagogia.

Nos guste o no, la única economía que existe en el mundo es el capitalismo. No hay otra. Pero dentro de las asimetrías, de la desigualdad y la pobreza, la pregunta es: ¿qué podemos hacer? Y esa pregunta encierra una preocupación ética, política y social.

La premisa básica es que no hay desarrollo político, no hay desarrollo económico, sin desarrollo social. El progreso social es la posibilidad de generar riqueza y estabilidad política. Amartya Sen [Premio Nobel de Economía en 1989] decía que hay tres maneras de acabar con la pobreza: capacidades, oportunidades y valores. Son tres palabras maravillosas. Capacidades: educación, formación de competencias, que te permitan a ti desarrollar iniciativas y proyectos. Oportunidades: que el Estado y las organizaciones de la sociedad creen las condiciones para que se desarrolle la iniciativa privada a través de financiamientos y apoyos institucionales. Valores: promover y afianzar una conducta, apoyada en creencias y querencias, que te dé fuerzas y aliento.

Una de las conclusiones del psicoestudio de la UCAB arroja un hecho revelador. Los venezolanos, incluso los más pobres, actualmente tienen más autonomía, quizás adquirida por fuerza de las circunstancias. En mi opinión esto representa un escenario distinto para desarrollar una economía que camine sin ayuda de las muletas del Estado. ¿Usted qué cree?

Uno de los conceptos básicos del discurso de Alfredo Anzola Montauban lo podemos resumir de esta forma: más que pensar en empresa privada, hay que pensar en el espíritu empresarial. Ahí hay una carga semántica, un contenido estratégico gigantesco. Lo estamos viviendo en el despertar de los venezolanos que asumen su propia autonomía. Entonces, no es lo mismo crear una empresa que crear condiciones para que el individuo, ante cualquier circunstancia, pueda defenderse de las imposiciones y las limitaciones del Estado. Tampoco es lo mismo crear empleados o empleables a crear empleadores. Ese concepto de espíritu empresarial, que se planteó en Maracay, tiene hoy plena vigencia.

Mientras lo escucho, me pregunto de qué tamaño es el desafío que los venezolanos tenemos por delante.

Es gigantesco, pero mientras más desafiante, el espíritu de compromiso es mayor. Aquella frase pronunciada por el expresidente estadounidense John F. Kennedy: «No te preguntes qué puede hacer tu país por ti; pregúntate qué puedes hacer tú por tu país». Esto significa que el compromiso es individual. Al final, después de cualquier argumento y de cualquier reflexión, siempre va a salir a flote que lo más importante es la responsabilidad individual. Eso no lo podemos olvidar.

• • •

Víctor Guédez. Consultor, docente, crítico de arte. Ha dirigido proyectos culturales en instituciones públicas y privadas; igualmente, en organizaciones internacionales. Ha escrito veinte libros y numerosos artículos en prensa y revistas especializadas, muchos de ellos dedicados a temas de gerencia y responsabilidad social empresarial. Su talla intelectual ha sido reconocida en Venezuela y en toda Iberoamérica.

Esta entrevista se publicó originalmente en el portal *Prodavinci* el 22 de abril de 2023.

Ramón Piñango:

«Necesitamos un gran articulador de voluntades»

Entrevista realizada por Hugo Prieto

Solo en los períodos democráticos, en Venezuela hubo capacidad para imaginar el país, concitar voluntades y promover objetivos alrededor de los cuales había un consenso político. En el año 1935, a la muerte de Juan Vicente Gómez, una sociedad sedienta de libertades, de espacios públicos, de formas distintas de hacer las cosas, irrumpió para ubicar al país en el siglo XX. Más adelante, en nuestra difícil y turbulenta historia, en el año 1963, un grupo de capitanes de empresa se reunieron en el Hotel Maracay para analizar el papel de la iniciativa privada, para enfrentar una realidad social preocupante. Sin ambigüedades, sin matices, sin eufemismos, se llegó a la conclusión de que el país estaba en emergencia.

Pero había un ánimo, un deseo de cambiar las cosas, un sentido de pertenencia, una identificación plena con el país. Entonces, era cuestión de crear conciencia y potenciar esfuerzos. Eso fue lo que ocurrió y ese es el espíritu que Ramón Piñango, desde el IESA, quiere rescatar, como una forma de hacer memoria que nos lleve a superar la crisis que hoy enfrentamos. Pero hay que creer; a veces se necesita una inyección de entusiasmo tan simple como eficaz. Eso fue lo que caracterizó a José Antonio Abreu cuando creó y desarrolló el Sistema de Orquestas, ejemplo para el mundo.

¿Cómo caracterizaría a la Venezuela de los años sesenta?

Al final del primer gobierno democrático comenzaba la acción política de la izquierda. Fueron los años duros: protestas estudiantiles, acciones violentas en las

calles, propiciadas por el Partido Comunista y grupos radicales, muchos apoyados por la Revolución cubana. Eran tiempos de ebullición social y política. En ese sentido, mi generación estaba muy politizada, te lo digo como estudiante de esa época. Tenía amigos en uno y otro lado, como parte de lo que estábamos viviendo. Preocupados por la estabilidad social y política del país. En ese contexto se organiza la reunión empresarial en el Hotel Maracay. Algo de lo que te estoy diciendo, aunque no tan explícito, lo puedes percibir en la intervención que hiciera Alfredo Anzola en esa reunión.

El empresariado conocía la situación social del país. Altos niveles de pobreza, el cincuenta por ciento de la población menor de 15 años, la ausencia de la figura paterna en las familias.

Sí, en ese contexto social se ubica la reunión y el documento de Maracay. La pregunta que nos hacemos actualmente es: ¿dónde estamos ahora? ¿Qué podemos hacer en términos de la responsabilidad social empresarial? Aquel era un contexto de crecimiento económico; hoy, por el contrario, vivimos una contracción de la economía muy prolongada y significativa. Además, hay ciertos temas mucho más explícitos que en los años sesenta: la igualdad en general, la igualdad de género, la no discriminación, los niveles de pobreza son mucho más altos y lo que es peor en este momento: una frustración de lo que pudo haber sido y no fue. Haber logrado unas mejoras importantes durante veinte o treinta años y después comenzar a caer, que es peor que nada.

¿Qué puede hacer el sector empresarial actualmente?

El reto más importante que nunca, pero también más difícil, es estimular y potenciar la creatividad. Eso incluye no solo al sector privado, sino a las organizaciones de la sociedad civil. ¡A todas! Gremios profesionales, sindicatos, ONG. ¿Qué podemos hacer? ¿Seguir haciendo lo mismo, a pesar de que las circunstancias han cambiado? En mi opinión, eso sería mortal.

El reto que identificaron los empresarios en Maracay fue aumentar y fortalecer la educación en el país. Paradójicamente, la sociedad

venezolana enfrenta un reto similar. El país ha experimentado una pérdida importante de capital humano. Muchos profesionales, técnicos y obreros especializados han emigrado.

El gran reto para todas las organizaciones e instituciones venezolanas es el mismo: tienen que repensarse; mantener la calidad de sus servicios con estructuras y procedimientos más flexibles. Y esto vale para Fe y Alegría, las universidades y el IESA. Eso es fundamental: ser más flexibles y tratar de llegar a una población cada vez mayor. Partir de ese principio, lo cual no es fácil para las universidades privadas y menos para las universidades públicas, por el estado en el que están y por el sueldo mísero que les pagan a sus profesores. Hay gente que le dedicó su vida a la educación superior y prácticamente se encuentra en la indigencia. Los maestros de primaria, como estamos viendo, lo que ganan no les alcanza para pagar el transporte público. Entonces, el reto es ahora o nunca. Creo que es importantísimo no cocinarse en la misma salsa. Hay que trabajar en equipo y propiciar intercambios de puntos de vista diferentes, para que pueda haber innovación y explorar las posibilidades.

¿Qué cosas hay que tomar en cuenta?

Hay dos frases que suelo citar en mis clases. Una es de Ortega y Gasset. «Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo». Y la otra es de Francisco de Asís: «Empieza por hacer lo necesario, luego haz lo posible y de pronto estarás haciendo lo imposible». Como estrategia, esta frase es fabulosa. Ortega y Gasset es un español plenamente ubicado en su tiempo. Son frases que hay que tener en el eje del pensamiento para enfrentar los retos de la responsabilidad social empresarial en el momento actual, sesenta años después del seminario de Maracay.

Esa reunión sirvió para catalizar la responsabilidad social empresarial, que para ese momento se encontraba en una fase embrionaria.

Hubo allí dos discursos significativos, particularmente notables. El de Alfredo Anzola y el de Eugenio Mendoza. En muchos sentidos, Eugenio Mendoza se adaptó a su tiempo, con una preocupación particularmente importante por sus trabajado-

res. Ordenó hacer estudios para saber cómo vivían ellos. De ahí surgieron ideas de lo que había que hacer. Una de ellas el Hospital Ortopédico Infantil, y las viviendas que pronto se popularizaron entre los sectores medios y de bajos recursos.

A nosotros nos ha costado mucho entender el país que tenemos. Creo que hay muchos diagnósticos, muchas reflexiones, pero no por eso tenemos una idea clara o precisa de lo que estamos viviendo.

Sí, coincido contigo. Pero tener en este momento, de gran confusión, una idea clara es sospechoso. Yo no la tengo. Me atrevería a plantear cosas muy generales, pero eso hay que aterrizarlo. Si alguien me pregunta: ¿cómo se lleva eso a la acción cotidiana al día de mañana? ¿Cuál es el primer paso que debo dar? Esa es una pregunta muy seria.

Si hay una conjunción de estados anímicos, de voluntades, ¿se podría llegar a una idea precisa?

Diría que sí, pero en este momento, en abril de 2023, no es fácil, cuando los venezolanos, colectiva e individualmente, están pensando: «¿Cómo sobrevivo?». Y las empresas: «¿Cómo llego al año que viene? ¿Cómo hago para no despedir tanta gente?». Todas las empresas, grandes y pequeñas, han reducido su personal para sobrevivir. No es fácil, y decir lo contrario es simplemente irreal. Por eso cito el pensamiento de Francisco de Asís: ¿cómo puedo hacer lo necesario en medio de tantas restricciones? Pero hay que hacerse la pregunta. Diría que en el país empezamos a ver algunas expresiones, emprendimientos de gente muy modesta, sin mucho capital.

Si queremos rescatar ideas y voluntades del encuentro de Maracay, creo que hay que hacer una conjunción de esfuerzos, de pensamientos; la idea de repensar el país, como se hizo en esos años.

Necesitamos un cambio cultural. Los usos y las costumbres, el lenguaje y la manera de pensar las cosas han cambiado bastante, si nos ubicamos en 1963. Es un momento de analizar alternativas y dejar atrás los estereotipos. Quien diga que no los tiene se cree un dios. Voy a poner un ejemplo: en Venezuela tenemos

el caso del Sistema de Orquestas. Recuerdo que hubo muchos incrédulos con lo que pretendía hacer Abreu, porque consideraban un imposible que jóvenes y niños venezolanos pudieran interpretar correctamente piezas de los mejores compositores del mundo. Nunca olvidaré el día en que un amigo muy cercano que trabajaba en la parte administrativa con Abreu, me llama por teléfono y me pregunta: «Ramón, ¿quisieras escuchar un ensayo de los niños del Sistema? Va a empezar a las 10, en la sala de ensayos de Montalbán». Me quedé impresionado: ensayaban niños de todo el país. Al mediodía, después de marchas y contramarchas, el director les dice a los niños: «Yo sé que están cansados, que tienen hambre, pero les tengo una sorpresa». ¿Cuál es la sorpresa? Dudamel. Se reanuda el ensayo. «No, no, así no. Ok, se los voy a explicar como se lo explique a la Orquesta Filarmónica de Berlín». «¿Está hablando en serio?», pensé yo. La Filarmónica de Berlín está considerada por muchos como la mejor orquesta filarmónica del mundo. Empieza Dudamel: «Imagínense que están en una sala de baile y uno de ustedes ve una muchacha que les gusta y con la que quieren bailar. Y sus panas» —así mismo dijo Dudamel—, «le dicen: “Dale, dale, sácala a bailar...”. Dos o tres pasos adelante y se frena por el temor a que le digan que no. Avanza un poquito más. Duda. Sus panas lo animan y le pregunta a la muchacha: “¿Bailamos?”. Y ella le dice que sí. ¡Quiero la duda! ¡Quiero la vacilación! Y después quiero que estallen todos los instrumentos cuando les dicen que sí». Aquellas sencillas palabras, aquel momento, me pareció brillante. Y la ejecución sonó muchísimo mejor. «¡Ahora sí!» —dijo Dudamel—. Sí, aquellos muchachos podían producir la música como cualquier europeo.

¿A partir de la duda?

No, a partir de la experiencia y no de teoría y solfeo. Aprender a tocar música tocando el instrumento. Una innovación que parecía imposible. Entonces, creer que se puede es fundamental. Hay que abandonar los estereotipos. Pensar que una persona porque es pobre o no tiene el mismo nivel de instrucción no puede hacer ningún aporte a la empresa donde trabaja es uno de los estereotipos más arraigados. Diría que en la parte operativa no, pero, cuidado, en otras áreas te puedes sorprender.

En la década de los sesenta, el presidente estadounidense John Fitzgerald Kennedy dijo que, antes de finalizar la década, su país pondría el primer hombre en la Luna. Muchos pensaron que estaba loco, pero trabajaron en función de ese objetivo. Hubo un líder, una voluntad y una conjunción de propósitos y objetivos. Eso no lo tenemos en este momento.

Yo no estoy pensando en un líder salvador —Dios nos ampare y nos favorezca—, sino en un conjunto de personas. Lo que se necesita es un gran articulador de voluntades. Liderar no es una persona, un Bukele, que parece que está haciendo milagros, que tiene el don de la levitación. Pero sí creo en un conjunto de personas que puedan aportar. Y eso necesita un mínimo de coordinación, un mínimo de gente que anime, y un mínimo de recursos también. Una gran función de la empresa es descubrir los valores que hay. En una comunidad puede haber gente valiosa. ¿Para qué? Para resolver los problemas en la distribución de agua, por ejemplo. No se trata de poner al hombre en la Luna, pero sí de descubrir el talento de las personas. Los muchachos juegan metras o bailan trompo, pero el equipo de José Antonio Abreu, y quiero subrayar la palabra equipo, descubrió que sí se podía formar una orquesta. Si crees que puedes, tienes parte de la pelea ganada. No la tienes ganada, pero sí la disposición a dar la pelea.

¿Podría señalar algunas ideas que, dentro del concepto de la responsabilidad social empresarial, faciliten la imbricación, la conexión de una empresa con su entorno?

Una cosa fundamental es descubrir los recursos humanos que existen, pero que no se han detectado, que no se han cuantificado. La gente que puede aportar destrezas diferentes que pueden ayudar muchísimo al desarrollo de una empresa. Por cierto, no es algo muy novedoso. Es algo que, cotidianamente, se practica en los países desarrollados: «Habla, habla con tu empleado. ¿Tú crees que hay una manera mejor de hacer lo que estás haciendo? ¿O con mayor eficiencia?».

¿Y más allá del portón de las empresas? ¿En el entorno donde viven sus empleados y trabajadores?

Lo importante es que las empresas sean sensibles a lo que está pasando en el entorno. Porque ese empleado, que quizás no es un ingeniero, pero participa en una etapa, pequeña o no, de un proceso, debe ser apoyado y reconocido. En esa misma medida, también estás apoyando a la comunidad. Pero también ocúpate de saber qué está pasando con la familia de ese empleado. ¿En qué lo puedes ayudar? ¿En nada, porque estás en un momento muy crítico? ¿Estás seguro de que no puedes hacer absolutamente nada? Quizás puedas hacer algo muy sencillo, pero que es valiosísimo para el empleado. Al empleado ahora lo llaman colaborador. Entonces, pongamos en práctica la palabra colaborador. Que no se quede como una cosa hermosa, como un eufemismo, para adaptarnos a los giros del lenguaje.

¿Cómo se establece una relación de colaboración? ¿Cómo se incorpora a la gente a ese vínculo, a esa relación?

Ante todo, respetar al otro que es diferente a ti. No estoy hablando de que lo trates de usted, sino de que lo reconozcas. Conocerlo. Preguntarle. «¿Qué opinas de tal cosa?». Darle la oportunidad de que pueda aportar algo, para que justamente sea un colaborador. Que las empresas se dejen de eufemismos, porque pueden ocultar viejas prácticas. Que el lenguaje evolucione está bien. Pero demuestra que los tratas como verdaderos colaboradores.

Dale significado a la palabra.

Exactamente. Dale significado existencial a la palabra.

Esta puede ser una oportunidad para que las empresas venezolanas, tal como se lo plantearon en el encuentro de Maracay, se vinculen a las necesidades sociales del país.

Esperamos y aspiramos a que en el foro del 25 de abril se aborden y estudien esos temas. No todos, porque son muy amplios y complejos, pero que al menos se tomen en consideración esos temas. Que de alguna manera se asuman.

Qué motivaciones del foro de Maracay se pueden rescatar, visualizar y proyectar en el encuentro del IESA de abril de 2023.

Al día de hoy, el encuentro de Maracay es importantísimo: las ganas de hacer algo, la motivación para hacer algo por el país. Más allá de la simple ganancia de la empresa. Una nueva disposición, una nueva actitud. Asumir que eres parte de este país. Es lo que uno advierte en cada una de las ponencias que se presentaron en el evento de Maracay. «Yo me considero parte de este país y quiero hacer algo por este país». Eso estaba clarísimo en los participantes, en los dueños de los negocios, en los capitanes de empresa, en los ministros e invitados que asistieron a ese foro. Vuelvo a la frase de Ortega: «Yo soy yo y mi circunstancia; si no la salvo a ella, no me salvo yo». Por tanto, soy parte de esto.

• • •

Ramón Piñango. Licenciado en Sociología (Universidad Católica Andrés Bello). Maestría en Sociología (Universidad de Chicago). Doctor en Educación (Universidad Harvard). Fue presidente del IESA. Autor de libros y capítulos en libros (20), articulista de diversas publicaciones. Recientemente fue incorporado como miembro honorario de la Academia Nacional de Ciencias Económicas. Especialista en comportamiento organizacional, con particular énfasis en liderazgo, la relación entre las organizaciones y su contexto social y cultural, la resiliencia organizacional en entornos adversos y empresas familiares.

Esta entrevista se publicó originalmente en el portal *Prodavinci* el 23 de abril de 2023.

FORO

«EL RETO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, SESENTA AÑOS DESPUÉS DE MARACAY»

El foro «El reto de la responsabilidad social, sesenta años después de Maracay» se realizó el 25 de abril de 2023 en la sede del IESA (Caracas).

SESENTA AÑOS DE GERENCIA RESPONSABLE

Gustavo Roosen
Presidente del IESA

El foro en el que hoy estamos reunidos retoma las banderas del histórico seminario internacional «La responsabilidad empresarial en el progreso social de Venezuela», celebrado hace seis décadas en Maracay. Ese seminario fue el punto de arranque de una cultura gerencial marcada con caracteres propios: dinámica en sus conceptos, sustentada en valores y profundamente comprometida con una visión de responsabilidad social y de servicio al país.

En nombre del IESA tengo la satisfacción de darles la bienvenida y de expresar el alto honor que para esta institución representa ser la sede de este foro y activo participante en su concepción y organización.

No me corresponde referirme a los temas que serán objeto de discusión en este foro, organizado conjuntamente por el proyecto «Pensamiento Gerencial Venezolano» (adscrito al Centro de Gerencia y Liderazgo del IESA) y por la Asociación Venezolana de Ejecutivos. Expertos con reconocida autoridad y voz propia nos acercarán al contexto histórico del seminario de Maracay y harán el balance entre lo propuesto y lo logrado desde entonces. También nos presentarán las nuevas ideas y los nuevos medios, objetivos, dilemas y espacios del pensamiento gerencial relacionados con la responsabilidad social.

En su lugar, permítanme compartir algunas reflexiones sobre lo que —estoy convencido— no solamente podemos esperar del foro de hoy, sino que estamos seguros de que nos va a dejar como importantes aportes.

El primer aporte es el valor de la memoria. Solo las sociedades y las instituciones que reconocen el valor de la memoria tienen la posibilidad de crecer

y de trascender. Recuperar el pasado es recuperar la función de la semilla, pero también la experiencia de su transformación y la riqueza de su cosecha. Eso podemos esperar de este foro: reconocer el origen de una cultura vinculada a los valores y las formas de la gerencia.

Hacer esto es traer a primer plano el legado de sus inspiradores y propulsores, pero, muy especialmente, sabernos deudores de ellos, además de dueños y responsables de un legado. Es también calibrar los esfuerzos, las realizaciones y las rectificaciones, así como la maduración de los conceptos y las prácticas relativas a la forma de entender y vivir la gerencia.

Ese proceso de enriquecimiento del sentido del hacer y de la forma de la gerencia en Venezuela tuvo en buena medida su origen en iniciativas como la de Maracay y en nombres como los de sus propulsores e inspiradores. Reconocerlos ahora es una forma de honrarlos y de afirmar esa memoria.

El segundo aporte tiene que ver con el concepto de desarrollo. Sobre las bases o los lineamientos discutidos en Maracay hace sesenta años hemos sido capaces de crear una filosofía propia respecto a la gerencia y sus valores. En el foro de Maracay nos encontramos con conceptos de la primera hora, pero también con los alimentados por la reflexión y la experiencia; con los ajustados a las realidades de cada momento; los avances inspirados por la innovación; las exigencias de abrirse a nuevas ideas de gerencia y de concretarlas en otras realidades geográficas y humanas. Desde hace sesenta años hemos cambiado, y lo hemos hecho dinámicamente y para mejor.

Un tercer aporte del foro de hoy será constatar el avance de los conceptos y de las propuestas de la gerencia en el mundo académico, en la cotidianidad del mundo empresarial y en muchas instancias de la administración pública. La reflexión sobre la gerencia ha ganado espacio en todos los ámbitos. La amplitud de los estudios; las publicaciones; la presencia del tema en la opinión pública; la apertura de los centros de pensamiento y de las empresas a estos conceptos; la reflexión al interior de las organizaciones y entre los formuladores de políticas públicas son pruebas de una saludable extensión de los valores de la gerencia. Las grandes, pequeñas y medianas empresas participan hoy de la convicción sobre el valor de los principios gerenciales y su ejercicio.

A estos aportes se suman otros de naturaleza diferente. Este foro renovará en muchos el orgullo de haber sido actores en el desarrollo, la evolución, la consolidación y la renovación de una cultura de la gerencia de comprobada eficiencia y con rasgos venezolanos. Renovará también la responsabilidad de seguir ajustando esta visión a los cambios cada vez más dramáticos, más profundos y más insospechados que ya nos abruma, pero que seguirán acelerándose en los campos de la economía, las relaciones sociales, la ciencia, la tecnología, la política y la concepción del ser humano y de la vida.

Responder a fenómenos como la difusión de la información, la virtualidad y la inteligencia artificial es parte de los nuevos retos de la gerencia. Hasta ahora hemos procurado responder a los desafíos de la producción, la organización, las relaciones entre las personas y el trabajo, la generación de riqueza, el reparto equitativo del valor social y la responsabilidad de la empresa. Tenemos ahora que añadir nuevas preocupaciones y nuevas dimensiones.

El aporte de este foro seguramente será mostrar el estado actual de la gerencia venezolana, con sus logros y sus limitaciones. Muy especialmente, el aporte será dar un nuevo impulso a la maduración y la actualización de la gerencia venezolana; al fortalecimiento de su capacidad de respuesta —realista y ambiciosa a la vez—; a su voluntad para respaldar una visión humanista de la sociedad con libertades, valores, oportunidades y bienestar colectivo.

No es gratuito el acento en los conceptos de responsabilidad social de la gerencia. «La responsabilidad social es una función gerencial», dijo Alfredo Anzola Montauban. Una revisión de lo transitado en todos estos años nos permitiría hacer una larga lista de obras, resultados, iniciativas y organizaciones animadas por la gerencia venezolana a partir de los principios de responsabilidad social.

La forma de entender esta responsabilidad y el apego creativo e innovador a ella ha permitido dar solidez a instituciones emblema del buen hacer, comprometidas con valores como la educación, la formación para el trabajo, la salud, la cultura, el medioambiente y el ejercicio de los derechos.

Los nombres de estas organizaciones se mencionarán más de una vez en el foro de hoy. Recordaré solo algunos: el IESA, el Dividendo Voluntario para

la Comunidad, la Universidad Católica Andrés Bello, el Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes), los colegios Fe y Alegría, y Educ Crédito.

Recordemos ese seminario de cuatro días en el Hotel Maracay a raíz de la invitación de Alfredo Anzola Montauban, presidente de la Fundación Creole. Se trató de un seminario en el que participaron más de cien personas, entre ellas invitados de otros países y ministros del gobierno del presidente Betancourt. Recojamos la inspiración de esas jornadas en las que se conjugaron una visión optimista de Venezuela y los propósitos y las actitudes de sus promotores, organizadores y participantes.

No puedo concluir este saludo de bienvenida sin expresar unas palabras de agradecimiento. Gracias en primer lugar a los organizadores, muy especialmente a la iniciativa y el trabajo de Frank Briceño Fortique, por el IESA, y de José María de Viana, presidente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos. Al Centro de Gerencia y Liderazgo del IESA; y a Ramón Piñango, coordinador del equipo de trabajo y moderador de este foro.

Gracias a los conferencistas, todos vinculados de alguna manera al IESA, y cuya preparación y prestigio aseguran desde ya una jornada rica en reflexiones. Sus presentaciones formarán parte del tesoro de la memoria a la que me refería antes y del proyecto de sistematización del pensamiento gerencial venezolano, iniciado por Frank Briceño Fortique.

Gracias a Prodavinci, que ha animado este encuentro de ideas con una serie de entrevistas —promovidas por la Asociación Venezolana de Ejecutivos— a Frank Briceño Fortique, Luis Ugalde, Pablo Pulido, Vicente Llatas, Víctor Guédez y Ramón Piñango.

Finalmente, gracias a todos ustedes por una asistencia que nos honra y que nos promete una jornada muy viva, inspiradora y productiva.

Bienvenidos nuevamente al IESA.

¿QUÉ ES EL PROYECTO «PENSAMIENTO GERENCIAL VENEZOLANO»?

Jean-Yves Simon
Profesor del Centro de Gerencia
y Liderazgo (IESA)

¿Por qué es importante estudiar el pensamiento gerencial venezolano? Porque para desarrollarnos como personas, como organizaciones, incluso como país, para proyectarnos hacia el éxito, necesitamos rumbos y objetivos.

Todo país tiene su propia singularidad que le viene de su geografía, su historia, su cultura. No hay dos países iguales. Se pueden tomar los mejores elementos de otras experiencias y adaptarlos a la propia singularidad, pero finalmente el camino hacia el éxito es propio, exclusivo y único.

En Venezuela tenemos recursos naturales; también activos adquiridos (tecnología importada, por ejemplo) y recursos creados con inversión e innovación, (como la educación de las personas y las competencias de los trabajadores). Tener toda esta mezcla de recursos es una fortaleza necesaria para emprender el camino hacia el éxito.

En ese camino hacia el futuro hay obstáculos. La deuda externa, por ejemplo, es una carga grande para cualquier país. Pero también hay aceleradores y oportunidades. Los venezolanos hemos visto muchas veces que los precios del petróleo aumentan. Cuando eso pasa, los productores de petróleo tienen una tremenda oportunidad, un tremendo acelerador del desarrollo.

En definitiva, cada país tiene fortalezas que puede aprovechar y obstáculos que puede superar, siempre y cuando escoja el buen camino. De allí la importancia de que los venezolanos nos conozcamos a nosotros mismos; conozcamos nuestras singularidades y, sobre todo, nuestras fortalezas para fijar el rumbo hacia el éxito.

En esta comprensión, el IESA desempeña un papel importante. Somos una escuela de gerencia; formamos gerentes y líderes responsables. Pensamos que el gerente es un actor fundamental para el futuro del país, porque su función es diseñar, crear y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones.

Las organizaciones y su gente son el corazón del país y su mayor fortaleza. Por eso en el IESA estudiamos el pensamiento gerencial venezolano como un pilar de nuestra singularidad como nación y como una de sus mayores fortalezas.

En este sentido, en el año 2020 Frank Briceño Fortique presentó un plan para conmemorar los 55 años del IESA. Ese plan tiene varios proyectos para desarrollarse a lo largo del quinquenio que sigue hasta llegar al aniversario sesenta del IESA, en 2025.

El proyecto bandera de ese plan es registrar y comprender el pensamiento gerencial venezolano. A mediados de 2021 se formó su grupo promotor: Ramón Piñango, Frank Briceño Fortique, Jean Yves Simón, Alejandro Cáceres, José María de Viana y Virgilio Armas. Había llegado el momento de formalizar el esfuerzo de estudiar el pensamiento gerencial venezolano.

Ese esfuerzo tiene varias facetas: consiste en conocer el pensamiento, las normas y los modelos seguidos por nuestros empresarios y gerentes a lo largo de nuestra historia y también en nuestro presente. Buscamos al gerente activo en su entorno; documentamos los logros y las frustraciones experimentadas y elaboramos explicaciones y racionalizaciones a la luz de los resultados. Uno de los objetivos es replicar los casos de éxito: identificar un rasgo del pensamiento gerencial venezolano, las razones de su éxito y las condiciones para que ese éxito se pueda repetir.

Los productos esperados de este proyecto son muchos. En el área de la docencia, elaboramos casos y artículos que ubican al estudiante en el centro de la decisión gerencial. La idea es sentar al estudiante en la junta directiva de empresas que tuvieron un desempeño relevante en el pasado.

En el ámbito de la investigación, formulamos preguntas provocadoras y desarrollos teóricos sobre la actividad gerencial y su relación con la economía y la sociedad.

En consultoría nuestro objetivo es evaluar prácticas de innovación, crecimiento, persistencia o decadencia de las organizaciones y formular recomenda-

ciones. Esperamos que el proyecto Pensamiento Gerencial Venezolano ofrezca aportes relevantes para organizaciones públicas o privadas, nacionales o internacionales

El penúltimo punto es difundir conocimiento, publicar libros y artículos, tanto científicos como de divulgación; organizar conferencias, foros y contenidos para las redes sociales.

Por último, recopilamos y conservamos materiales que pueden ser fuentes para investigaciones teóricas o de campo. En el IESA, por ejemplo, se han realizado muchas investigaciones de campo. Pero, generalmente, los datos brutos se pierden o no se hacen públicos. Esa materia prima puede servir para otras investigaciones.

Otras fuentes son los archivos internos de las organizaciones: planes estratégicos, actas de juntas, auditorías, memorandos. Todos esos materiales que quedan archivados son fuentes muy importantes para estudiar el pensamiento de quienes estuvieron y están al frente de las organizaciones de nuestro país. La información periodística también es importante: entrevistas (escritas o audiovisuales), reportajes, noticias.

En el inmediato tenemos la necesidad de institucionalizar nuestro esfuerzo: necesitamos que nuestro proyecto adquiriera una personalidad y una estructura propia frente a otras instituciones nacionales y globales, privadas y públicas.

Como ven, el proyecto Pensamiento Gerencial Venezolano es amplio. Estamos en plena acción. Se trata de un proyecto que no tendrá final, sino etapas.

LOS PROBLEMAS SOCIALES EXIGEN LAS MEJORES COMPETENCIAS GERENCIALES

José María de Viana
Presidente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos

En marzo de 1957, un grupo de gerentes —venezolanos y extranjeros— fundaron la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE) como una asociación civil sin fines de lucro, pero sin fines gremiales. La AVE era una organización un poco rara: su objetivo fue desde el principio contribuir al desarrollo humano del país mediante el estudio y la práctica de los conceptos de la gerencia moderna.

Para la AVE los grandes problemas del país —en especial la pobreza, que es la madre de todas las miserias que sufren los venezolanos— se superaba solo con la riqueza creada por miles de nuevas empresas dirigidas de acuerdo con los principios de la gerencia moderna, y por venezolanos competentes y apasionados por las mejores prácticas.

Como resultado de ese esfuerzo, Venezuela fue el país de mayor crecimiento económico y social del mundo. Se transformó de un país palúdico y analfabeto en una de las veinte economías más prósperas del mundo y con los mejores indicadores de salud y educación de América Latina.

Ese período extraordinario de nuestra historia ha sido poco comprendido y, con frecuencia, mal explicado como un resultado inevitable del petróleo. Hoy mejor que nunca los venezolanos sabemos que la riqueza de Venezuela no depende de lo que hay en el subsuelo, sino de las ideas y el esfuerzo de los venezolanos.

Hay tres enseñanzas del seminario de Maracay que nos ayudan a comprender mejor esta maravillosa realidad. La primera es que el futuro no existe:

se construye. Para construir un futuro de prosperidad hay que multiplicar las competencias que permiten crear riqueza. Esas competencias dependen, a su vez, de las buenas prácticas gerenciales, un arte y una ciencia que debe investigarse y difundirse.

La segunda enseñanza es que los grandes problemas atendidos por un liderazgo inspirador son motivo y causa de unión; son también fuente de la enorme energía y la voluntad todopoderosa que surgen cuando se ponen en sintonía la diversidad y el antagonismo de las personas.

La tercera enseñanza es que en un país pobre los problemas sociales son colosales y exigen las mejores competencias gerenciales de todos, no solo de los gerentes públicos. Participar en la erradicación de la pobreza y sus miserias asociadas es indispensable para que haya empresas prósperas. Por lo tanto, la acción social eficaz de las empresas no es un acto de filantropía, sino la mejor práctica gerencial.

Hoy, sesenta años después del seminario de Maracay, los sufrimientos del país son diferentes, pero también son graves y profundos. Que la dimensión y la extensión de nuestra pobreza sea la causa de la unidad, y que un liderazgo inspirador convierta la desesperanza en ruta de prosperidad para hacer realidad el sueño colectivo de una mejor Venezuela.

LA IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN EN EL PENSAMIENTO GERENCIAL VENEZOLANO

Frank Briceño Fortique
Fundador del IESA y miembro
de su Consejo Directivo

Nuestro encuentro de hoy, en ocasión de recordar el seminario de Maracay, tiene una triple vertiente. La primera es conmemorar esa reunión celebrada a mediados de 1963 en la que se discutió el papel del empresario en el progreso social de Venezuela.

La segunda es convocar a las nuevas generaciones de empresarios y ejecutivos a seguir el ejemplo de quienes participaron en aquel seminario, y a adaptar sus ideas al contexto de hoy. Desde ya deben pensar en qué hacer para contribuir en forma exponencial con el tan necesario desarrollo social de nuestro país.

La tercera vertiente es presentar este foro como uno de los frutos del trabajo que llevamos a cabo en el proyecto Pensamiento Gerencial Venezolano.

El seminario internacional de ejecutivos efectuado en Maracay fijó una pauta, marcó un hito y sentó precedentes. Aquel seminario reunió a los principales capitanes de empresas nacionales e internacionales junto a sus más altos ejecutivos; también a políticos, educadores, sacerdotes, intelectuales, activistas sociales; venezolanos y extranjeros; todos estudiosos e interesados en la realidad venezolana. En su conjunto formaban un caleidoscopio de ideas, ideologías y pensamientos. Cada quien tenía sus propias ideas sobre el tema de la responsabilidad de la empresa en el progreso social de Venezuela. También había un amplio rango de ideologías, desde el neoliberalismo hasta el intervencionismo estatal o la doctrina social de la Iglesia.

El seminario de Maracay recordaba aquellas reuniones de la Antigüedad clásica en la que los filósofos discutían y defendían apasionadamente sus creen-

cias políticas y filosóficas. En el seminario de 1963 las discusiones no solo se desenvolvían en larguísimas reuniones formales, sino también en conversaciones informales: en desayunos madrugadores, almuerzos, recepciones y cenas. Todos los participantes compartían un denominador común: la importancia de la educación y la salud. Aquella experiencia de búsqueda de consensos es necesario repetirla con la mira en resolver los graves problemas venezolanos de hoy.

Las ideas surgen de las circunstancias. En este sentido, el pensamiento gerencial surgido en Maracay fue el resultado de muchas ideas, iniciativas, inquietudes y experiencias de líderes responsables que analizaron la situación social de aquel momento, propusieron soluciones para mejorarla y se comprometieron a llevarlas a cabo. Fijaron así la pauta que se debía seguir.

¿Qué era lo específico de la responsabilidad social propuesta en el seminario de 1963? La filantropía en Venezuela es de vieja data. La practicaban personas con un profundo compromiso social. De la segunda mitad del siglo XIX hay varios ejemplos que me alargaría muchísimo si los nombrara; muchos de ellos están todavía presentes en Caracas. El primer hospital de niños de Caracas, por ejemplo, lo construyó el comerciante Juan Esteban Linares, un edificio que hoy es la sede de la Cruz Roja Venezolana.

Lo que hace del seminario de Maracay un hito es que allí se propuso un cambio radical: convertir el mecenazgo personal en una filosofía corporativa que con el tiempo se concretó en las múltiples organizaciones que hoy conocemos. También se logró otro importante cambio: pasar de «Lo que es bueno para la empresa es bueno para el país» a «Lo que es bueno para el país es bueno para la empresa». Ese espíritu de responsabilidad social que estaba sembrado en quienes promovieron este cambio de principios permitió sentar el precedente de Maracay, cuyo ejemplo multiplicador de lo logrado y de lo que se ha hecho en estos sesenta años es inmenso, aunque hoy resulta poco para lo que necesita Venezuela.

La educación fue el tema más discutido; en las intervenciones participaron diversos responsables, desde el ministro de Educación de entonces hasta un maestro de escuela primaria. Hago mención especial del ministro de Educación porque era miembro de Acción Democrática, un partido político que poco más

de quince años antes, en 1947, había querido imponer algo distinto a lo que proponía en el seminario de Maracay.

En efecto, en 1947 Acción Democrática intentó limitar la educación privada con el famoso decreto 321. Los colegios privados, casi todos católicos, reaccionaron. Yo entonces era un niño y recuerdo que marchamos en forma ordenada —acompañados de nuestros maestros y padres— hasta el Ministerio de Educación para reclamar la derogación de ese decreto, y lo logramos.

Los participantes en el seminario de Maracay coincidían en la búsqueda de soluciones urgentes que demandaran la participación de todos. La iniciativa privada ha cumplido aquel compromiso, pero falta mucho. La educación sigue teniendo urgentes necesidades que resolver, así que debe ser el tema de un próximo y no lejano foro similar al de Maracay.

Digo similar porque pensar en una reunión como la de 1963 hoy sería imposible. Nadie va a estar dispuesto a encerrarse cuatro días sin comunicación de ningún tipo para discutir un tema. En aquel momento no había celulares; hoy no nos imaginamos a unos empresarios y gerentes reunidos cuatro días aislados sin internet ni celular. Entonces, en vez de una experiencia como la de Maracay, podría organizarse una secuencia de foros cortos.

Haber estado presente en el seminario de Maracay me obliga a compartir algunas experiencias. En lo personal fue algo muy especial. Inspiró la filosofía de acción de mi vida. Todavía me emociona recordar el compromiso de aquellos señores que doblaban mi edad, que lo tenían todo y que, sin embargo, estaban allí con las camisas arremangadas pensando y atentos al intercambio de ideas en torno al progreso social del país.

Me impresionó enormemente ver a esos grandes capitanes de empresa trabajar durante cuatro días más de doce horas diarias. Todos vivían la realidad nacional. Era un mundo muy distinto al actual, pues no se tenía idea de la globalización y de la interconexión de nuestro tiempo, que en vez de facilitar encuentros presenciales se sustituyen por los virtuales, en los que la velocidad sustituye al diálogo y la postergación a la decisión oportuna.

Eran capitanes de empresa en sus cincuenta años de edad. ¿Se imaginan que hoy podamos concentrar presencialmente a los principales empresarios del país para tratar un tema de interés común como la educación?

Lo que se ha hecho en estos sesenta años en el ámbito de la responsabilidad social es inmenso. Eso hay que recordarlo y recalcarlo, especialmente hoy que se intenta desconocer o cambiar el pasado para reinventarlo o adaptarlo a los intereses particulares de algunos, algo que es inaceptable.

Este reconocimiento nos permite conectar con la segunda vertiente de nuestro foro: seguir el ejemplo del hito de Maracay y convocar a las nuevas generaciones de empresarios y ejecutivos a continuarlo y adaptarlo a las circunstancias actuales con miras al mañana.

Hace sesenta años Venezuela tenía unos ocho millones de habitantes y más de la mitad eran menores de quince años de edad. Los maestros y profesores estaban dedicados a tiempo completo y tenían buenos salarios; además, se construían escuelas y liceos. ¿Se imaginan cómo será el futuro de la Venezuela de hoy, en la que la enseñanza de las habilidades básicas como leer, escribir y resolver problemas matemáticos es tan deficiente?

Para destacar la urgencia de los problemas de la educación, recordemos que en lo que va del siglo XXI el conocimiento y la información se han expandido exponencialmente, mientras que en Venezuela la educación se ha deteriorado mucho; además, se desprecia el pasado y se ignora el futuro.

A finales de los años noventa, en el IESA se tomó la decisión de actualizar a sus profesores en técnicas de enseñanzas centradas en el estudiante. Cabe preguntarse: ¿se ha actualizado a nuestros maestros de primaria y profesores de secundaria en algunas de las nuevas técnicas educativas? Creo que la respuesta es no. En su lugar, lo que se ha ofrecido es adoctrinamiento político. Aunque quizá sea bastante tarde, hay que actualizar a nuestros educadores en los nuevos métodos de enseñanza, para que estén preparados ante la avalancha tecnológica y la amenaza que se cierne sobre el talento humano y que tiende a aislarlo de los avances de la ciencia.

La clave es valorar el talento, y quisiera recalcar esta clave, porque nunca he creído que hay que distribuir la riqueza, sino que lo hay que distribuir son las oportunidades. Para recordar el espíritu de Maracay, nuestra riqueza es la riqueza de la educación.

Debemos dar oportunidades a quienes no la tienen. El país de hoy y el del futuro lo necesita. Este es el siglo de la economía del conocimiento. Ninguna sociedad fracasa por educar a más gente.

Una conclusión de mi experiencia de Maracay, aplicada a la Venezuela de hoy, es estar consciente de que siempre se puede mejorar; que los problemas, por muchos que sean, están para resolverse y los obstáculos para superarse. Mantengamos el optimismo; no nos los dejemos quitar. Ese debe ser el pensamiento y la actitud del liderazgo responsable de hoy.

Así como hemos tenido éxito en mercadear productos, mercadeemos, en beneficio de las nuevas generaciones, los principios de la libertad de pensamiento y de la iniciativa individual. Convenzamos a las nuevas generaciones de que la peor dependencia es la de la dádiva y que la mejor dependencia es la de uno mismo, la que se deriva de la educación. Así convertiremos la ignorancia en conocimiento y habremos ganado la nueva guerra de la independencia. Habremos logrado la verdadera libertad.

EL SEMINARIO INTERNACIONAL «LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL EN EL PROGRESO SOCIAL DE VENEZUELA» (1963). ¿Qué se planteó? ¿Qué se logró?

**Alejandro E. Cáceres, Diana Vegas
y Amarú Liendo**

**MODERADOR
Ramón Piñango**

**Alejandro E. Cáceres
Profesor del IESA**

Este año 2023 se cumplen los bicentenarios de dos acontecimientos relevantes de la historia nacional: la batalla naval del lago de Maracaibo y la toma de Puerto Cabello. Ambas batallas fueron las últimas de la lucha armada por la independencia. De ambos hechos tenemos proclamas, narraciones, documentos. Sabemos qué pasó.

Hago referencia a lo que sabemos de estas batallas para contrastarlo con lo que sabemos de los grandes hechos de la gerencia en Venezuela. Muchos de ustedes son empresarios y gerentes que todos los días toman decisiones, actúan, se reúnen. Todos los días tienen sus propias y particulares, digamos, «batallas». Sin embargo, al contrario del general Páez o del almirante Padilla, los gerentes y empresarios venezolanos no dejan una relación escrita de lo que hacen.

Por ello es una fortuna que en su momento se haya publicado un libro con las ponencias del seminario sobre la responsabilidad de los empresarios realizado en Maracay en 1963. Se trata de un libro muy importante porque ahí está registrado un acontecimiento histórico cuyas consecuencias e impacto todavía vivimos hoy. Millones de venezolanos se han beneficiado de lo que se discutió y se decidió en ese seminario. Aquí tenemos a los representantes de dos organi-

zaciones que resultaron de la reunión de 1963: el Dividendo Voluntario para la Comunidad y el Centro al Servicio de la Acción Popular, el CESAP. Y además estamos congregados en la sede del IESA, otro fruto de las discusiones de Maracay.

¿Por qué es importante lo que se planteó en ese seminario? Frank Briceño se refirió a los actos filantrópicos de los grandes comerciantes y hacendados venezolanos de finales del siglo XIX y de la primera mitad del siglo XX. Dio el ejemplo de Juan Esteban Linares, que donó el terreno y construyó el primer hospital de niños de Caracas, que hoy es la sede de la Cruz Roja. Fue el primer hospital en Venezuela que empleó métodos de asepsia en sus salas de cirugía. Todo un contraste, si tomamos en cuenta que ese hospital se construyó en un país con grandes retos de toda índole, en el que el gobierno tuvo que entregarle al Banco de Venezuela las rentas de los puertos, pues no tenía dinero. Otro ejemplo de filantropía eran las Juntas de Socorro que se formaban cuando ocurría un cataclismo natural, como una inundación o un terremoto. Allí también estaban los empresarios para dar su aporte.

Ya entrado el siglo XX, en los años treinta y cuarenta, las empresas petroleras empezaron a organizar actividades estructuradas de responsabilidad social. Fundan, por ejemplo, escuelas y hospitales para sus trabajadores y las comunidades donde operaban. Esos son también los años en los que aparece la gran empresa moderna venezolana. Vemos el surgimiento de, por ejemplo, el Grupo Mendoza, el Grupo Vollmer o La Electricidad de Caracas. Todos estos grupos, a la vez de desarrollar prósperas actividades económicas e industriales, también hacían esfuerzos para solucionar los problemas que les parecían más patentes, en educación, salud, vivienda, agricultura o deportes.

Ahora bien, solemos tener una visión romántica de que todo pasado fue mejor, pero en el año 1963 la realidad era bastante retardadora: estaba el reto político de consolidar la democracia; había luchas ideológicas globales entre Estados Unidos y la Unión Soviética que también tenían su expresión en Venezuela; también la urgencia de que la economía creciera. Uno de los asistentes al seminario de Maracay fue el economista estadounidense Milo Perkins, asesor de Nelson Rockefeller y del Banco Central de Venezuela, que a mediados de los años cincuenta refería que si Venezuela seguía la senda de crecimiento económico que llevaba hasta entonces iba a superar a Estados Unidos como el país más rico del mundo y que el reto era sostener ese crecimiento.

En el seminario de Maracay había una idea subyacente: aunque el crecimiento económico era patente, había retos sociales de todo tipo. Nuestra modernidad era «comprada»: luces rutilantes en el bulevar de Sabana Grande, grandes avenidas y edificios en construcción, vehículos de último modelo. Sin embargo, no había una modernidad real, una modernidad social, cultural. Había máquinas, edificios, carros, pero no había una sociedad moderna en términos de valores, conductas e indicadores educativos y de salud. Por eso el seminario de Maracay se titula «La responsabilidad empresarial en el progreso social de Venezuela»; no en el progreso económico, sino social. Ya el desarrollo económico estaba en marcha, apuntalado por la industria petrolera y por las nuevas empresas que surgían. Pero había venezolanos que se estaba quedando atrás y eso más temprano que tarde iba a convertirse en un problema.

Fijémonos en quiénes fueron los patrocinadores del seminario: la Fundación Creole, la Asociación Venezolana de Ejecutivos y la Fundación Mendoza. Ahí vemos un encuentro fructífero entre las multinacionales y las empresas venezolanas; también políticos e intelectuales; eran «las fuerzas vivas» reunidas, dialogando y tendiendo puentes. Estaban conscientes de que ningún actor por sí solo era capaz de promover el desarrollo social, de mejorar a una población para que dejase de ser un lastre para el país y se transformase en una fuerza productiva.

Una cosa interesante del seminario es que las conclusiones tomaron forma de plan estratégico. El primer día del seminario se tocó el tema de «La formación del hombre venezolano y el desarrollo del país». Fíjense que se habla de «hombre»: estamos en un tiempo en el que las mujeres no ocupan lugares relevantes en el tejido empresarial, como es la realidad hoy.

El segundo día se dedicó a la responsabilidad social de la empresa privada. El tercer día a cómo se concreta esa responsabilidad; qué puede hacer la empresa para contribuir a la mejora socioeducativa del país. Finalmente se discuten iniciativas estratégicas con la mirada en el futuro.

En relación con la planificación estratégica, el profesor estadounidense Michael Porter tiene una frase muy poderosa: «El pensamiento estratégico rara vez ocurre de forma espontánea». En este sentido, cuando analizamos la

agenda y los invitados del seminario de Maracay, se advierte una escogencia muy cuidadosa. Se ve la atención a los detalles de una multinacional como la Standard Oil de New Jersey, la hoy Exxon, que entonces estaba representada en Venezuela por la Creole Petroleum Corporation.

Es interesante que a principios de los años sesenta, cuando la nacionalización petrolera comenzaba «en cámara lenta», la Fundación Creole haya decidido «sembrar el petróleo» con el patrocinio de organizaciones sociales y educativas y, sobre todo, con la promoción de modos de conciencia y de actuar. Haber promovido ese seminario, haber acercado a todas esas personas fue —como lo dijo Iván Lansberg Henríquez en esa reunión— un paso de proyección histórica en la conciencia cívica de nuestro mundo empresarial.

Los participantes en el seminario lo sabían; sabían que lo que hacían era histórico. Por eso ocuparon su tiempo con tanta intensidad; concentrados, prácticamente aislados, en el Hotel Maracay, durante cuatro días desde temprano en la mañana hasta muy entrada la noche.

Esto me da la oportunidad de referirme a lo que Alfred Chandler, el gran historiador empresarial, llama «la mano visible de la gerencia», en contraste con la clásica «mano invisible del mercado» de Adam Smith. Esa «mano visible» tiene poco tiempo en el mundo: el gerente es un personaje relativamente moderno. El gerente es una figura de principios del siglo XX que se convirtió en un agente de cambio económico muy importante, y que en cierto sentido reemplazó a la mano invisible del mercado.

En Maracay vemos la mano visible de la gerencia en acción, creando iniciativas sociales de largo aliento. Además, estamos en los años sesenta, cuando en Venezuela no había dónde estudiar gerencia. Gente como Carlos Lander Márquez, Mauricio García Araujo o Frank Briceño Fortique tuvieron que formarse en el exterior como gerentes.

El hecho de que estemos hablando de responsabilidad social empresarial en el IESA debe llenarnos de orgullo, porque el IESA es uno de los hijos del seminario de Maracay. Los miles de egresados de IESA han sido y seguirán siendo actores relevantes de la sociedad venezolana. Son los representantes de esa mano, no solo visible, sino virtuosa, de la gerencia que contribuye a multiplicar la prosperidad para millones de venezolanos.

Diana Vegas

Presidenta del Grupo Social Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP)

Permítanme comenzar mi intervención en este foro sobre responsabilidad social con una referencia personal. Mi padre fue Casimiro Vegas, un legendario empresario inmobiliario que entre los años sesenta y ochenta fue pionero, junto con otros, de lo que entonces se llamaba la «vivienda de interés social»; es decir, viviendas asequibles y de calidad para la mayoría de los venezolanos.

Mi padre es mi más cercana referencia del trabajo que hago hoy. Soy presidenta del Grupo Social Centro al Servicio de la Acción Popular, CESAP. Se trata de una organización que está por cumplir cincuenta años, cofundada por el padre Armando Janssens. Ya hoy el padre Janssens no nos acompaña, pero sin duda su legado está plenamente vivo. Hoy el Grupo Social CESAP es una red de diecinueve organizaciones con cobertura nacional. Nuestro equipo de trabajo está formado por cerca de 700 personas y el año pasado, 2022, atendimos a alrededor de 200.000 personas.

Luego de leer el libro que recoge las intervenciones del seminario de responsabilidad empresarial de Maracay, me impacta sentir que quienes participaron en él tenían la convicción de que estaban dando un paso de proyección histórica en la creación de una conciencia cívica; de hecho, así lo dicen. Afirmaban que la responsabilidad empresarial y la responsabilidad ciudadana iban al unísono. Es palpable su sentido de servicio al país; su interés en solucionar los problemas sociales sin renunciar a la obtención de dividendos; su convicción de que las ganancias no eran la única razón de ser de sus empresas.

Muchos de los que estamos hoy aquí hemos tomado el testigo y de algún modo encarnamos la realización de los anhelos de la reunión de 1963. Por supuesto que queda un montón de retos pendientes. Muchos de los angustiosos presagios de 1963 se han cumplido al pie de la letra. Basta con leer las palabras del padre Vélaz, el fundador de los colegios Fe y Alegría: decía que un país con enseñanza estatista será un país con prensa estatista, organizaciones juveniles estatistas, arte estatista y economía estatista.

Los organizadores de nuestra reunión de hoy han considerado que traer a la mesa la experiencia y los caminos andados por el Grupo Social CESAP ilus-

tran el espíritu de los visionarios de 1963. Pues bien, el CESAP está próximo a cumplir cincuenta años de trayectoria. Lo fundaron dos sacerdotes belgas (Armando Janssens y Patricio Pauwels) y un grupo de dirigentes de un movimiento que se llamaba Jóvenes de Acción, surgido al fragor de los procesos de conscientización y organización de grupos juveniles en Catia en los años sesenta.

Luego de una crisis interna, a principios de los años setenta los sacerdotes y los dirigentes juveniles repensaron su quehacer. Entonces decidieron orientarse a la formación y la organización de adultos en los barrios, especialmente de las madres de los jóvenes del movimiento. Entendían que las madres tenían un potencial muy importante como agentes de cambio, sobre todo por su papel en la socialización de la familia, pero también porque eran las que más padecían la falta de servicios públicos en esos barrios que apenas estaban pasando de invasiones a barrios consolidados.

Así se crearon los «círculos femeninos populares», que luego se constituyeron en una organización nacional con 350 círculos locales. Esa organización funcionó durante dieciséis años. Fue un gran logro, sin duda.

Los sacerdotes tenían una profunda visión humanística; además, tenían en su haber un elemento que nos parece muy importante: pertenecieron al movimiento Scout. De allí que en su mochila trajeran nociones de organización, orden, disciplina y estructura. Los dirigentes juveniles criollos, por su parte, aportaron ímpetu, creatividad y capacidad de improvisación y de solución. Fue sin duda una junta muy poderosa la de esos dos mundos.

Hay un cuento del padre Armando Janssens muy revelador de esa conjunción de mundos. Después de haber dado su primera misa en el barrio El Observatorio, en el 23 de Enero, los jóvenes se le acercaron: «Padre, vámonos para la playa». «Bueno —dijo el padre Janssens—, habrá que pensar que eso será como en quince días». «No, padre, vámonos ya». Al padre Janssens se le pusieron los ojos desorbitados: «Pero, ¿y la comida? ¿Y cómo nos vamos? ¿Quiénes van a ir?». En fin, le angustiaba saber que no había ningún plan en aquella idea loca. Al cabo de unos minutos estaba montado en un autobús con toda la familia de aquella gente que cantaba y tocaba unos instrumentos, y que llevaba unos sándwiches que nadie vio preparar. Al padre Janssens eso lo cautivó muchísimo y para siempre.

A mediados de los años setenta, el CESAP se funda como una organización privada de interés público. Entonces hablar de gerencia en el ámbito social era (y a veces todavía es) disonante, pero siempre hemos aspirado a ser una organización de acción social con cimientos sólidos. Esos cimientos los dan unos métodos de abordaje comunitario y unos programas que se adaptan a las realidades locales y culturales. El propósito es que las comunidades organizadas se hagan dueñas de las iniciativas. La autonomía y la autogestión de las iniciativas es nuestro sello diferenciador de hacer las cosas.

Desde siempre se entendió que si queríamos crecer e intervenir una realidad compleja y diversa debíamos estandarizar procesos, registrar periódicamente las necesidades, leer el entorno, planificar y medir los resultados. Se trata de una gerencia social concebida y diseñada a la medida. Nuestro papel ha sido de catalizadores del cambio social de las comunidades. Somos animadores, acompañadores, mentores, parteros de sus sueños. El protagonismo de la gente es lo más importante. Muchas veces a la gente le suena extraño que no le pidamos nada a cambio, pero es que el clientelismo y las relaciones transaccionales nos anteceden y están muy arraigados.

En esa interacción hay un aprendizaje permanente en doble sentido, entre las comunidades y nosotros como organización, en el marco de la promoción de valores como justicia, equidad, honestidad, solidaridad, libertad y responsabilidad individual y colectiva. Muchas veces nuestras organizaciones hacen un énfasis enorme en la responsabilidad colectiva, pero la individual se diluye. Sin embargo, para nosotros tiene mucho sentido fomentar la corresponsabilidad: si estás recibiendo, ¿cuál es tu manera de retribuir esos recursos, sea educación, dinero o asistencia?

Cuando cumplimos veinte años de fundados, nos descentralizamos. Cada oficina regional de CESAP adquirió personalidad jurídica propia y luego creamos un conglomerado de organizaciones sociales. Sin embargo, a pesar de esa descentralización, compartimos lineamientos estratégicos, valores, métodos, manuales, normas y procedimientos. En definitiva, tenemos un patrimonio común, pero cada oficina regional actúa en su específica realidad y atiende necesidades locales únicas.

Muy pronto comenzamos a apostar también por el fortalecimiento del tejido productivo mediante la promoción de microempresas con asistencia técnica personalizada, formación gerencial y financiera, y apoyo crediticio. Porque sin dinero las cosas no funcionan. Por eso decimos: «Cien por ciento social, cien por ciento productivo». En este sentido, en los años noventa fuimos cofundadores y socios de Bangente, el primer banco en Venezuela que atendía a los empresarios populares. Fundamos Bangente en alianza con el sector privado. El padre Janssens fue su presidente por ocho años; no sé si en Venezuela ha habido otro sacerdote banquero.

Con el sector privado también diseñamos y ejecutamos programas de responsabilidad social. También hemos tenido vínculos muy estrechos con la academia y con el sector público. En otra época diseñamos y ejecutamos programas sociales de gran envergadura, pero en estos tiempos el trabajo ha sido más de coordinar actividades específicas en las regiones; no ha habido mucho espacio para ejecutar programas amplios y de largo plazo.

Es increíble que nos hayamos sostenido y que hayamos crecido en un contexto en el que priman la desinstitucionalización, la fragmentación y la desconfianza. Una de nuestras claves es que somos una organización sin fines de lucro, pero sin fines de pérdida. Tenemos una administración austera, transparente y auditable, con exigencias tributarias equivalentes a cualquier empresa. Por ejemplo, somos contribuyentes especiales y reportamos cada quince días al Seniat.

Ahora queremos ingresar en las Grandes Ligas, pues estamos pensando y diseñando una universidad de la innovación social a la que le vamos a dar el nombre de Armando Janssens, que tanto se lo merece y que resume el gran esfuerzo, no solamente nuestro en el CESAP, sino de muchísimas organizaciones sociales que han crecido en los últimos años y que hacen un trabajo valioso que no se convierte en conocimiento para nadie, ni siquiera para las propias organizaciones del que surge.

Nuestro camino ha sido largo y a veces bastante escarpado. Hemos tenido caídas y dificultades. En ese camino hemos soñado con los ojos abiertos y los pies en la tierra; también hemos aprendido de nuestros errores y omisiones. Nuestro objetivo ha sido ofrecerle a la gente oportunidades para que se hagan cargo de sus vidas, descubran sus talentos y actúen colectivamente de forma organizada para mejorar su calidad de vida.

Don Eugenio Mendoza decía que todos los que tenemos fe y creemos en una Venezuela plena de oportunidades debemos seguir construyendo con trabajo constante y positivo. Las ideas son muy buenas, pero son mejores cuando se ponen en marcha.

Amarú Liendo

Presidente del Dividendo Voluntario para la Comunidad

«Si la empresa le da la espalda a la comunidad, la comunidad le dará la espalda a la empresa». Esta frase de Eugenio Mendoza Goiticoa es profunda y potente. Parte de lo que hacemos día a día en el Dividendo Voluntario para la Comunidad es para elevar la conciencia y el respeto por ser empresario en Venezuela. Todos sabemos cuánto se ha estigmatizado a los empresarios venezolanos y cuánto ha penetrado esa estigmatización en los sectores sociales vulnerables de nuestro país. Por ello la responsabilidad social corporativa es fundamental para retomar la imagen honorable y loable del empresariado venezolano.

El año pasado estuve en un congreso internacional de voluntariado, guiado por alguien a quien admiro y respeto mucho: Iraida Manzanilla. Iraida, por cierto, es hija de quien fue el primer director ejecutivo del Dividendo Voluntario para la Comunidad. Pues bien, Iraida documentó que la Universidad Johns Hopkins certificó que el Dividendo Voluntario para la Comunidad es la primera organización en el mundo de responsabilidad social empresarial corporativa. Es decir, no es una ONG ni una fundación creada con fondos de las empresas; son las empresas haciendo responsabilidad social.

¿Qué se logró después del seminario de Maracay de 1963? Uno de sus resultados es el Dividendo, cuya reputación es incuestionable. Desde su creación en 1964, el Dividendo se ha transformado en el tiempo: ha pasado por épocas en las que su actividad ha sido muy visible y por otras en las que ha estado de bajo perfil. En los últimos veinte años, lo que nos hemos atrevido a hacer es casi heroico. Hoy, con el parque empresarial venezolano destruido, pareciera impensable que todavía haya empresarios conectados con las causas sociales. Y los hay; créanme que bastantes.

El Dividendo Voluntario para la Comunidad combina esfuerzos para que el capital, no solo económico, sino intelectual, de las empresas esté al servicio

de los proyectos sociales. El gran diferenciador del Dividendo es su calidad gerencial. La junta directiva del Dividendo la componen 27 presidentes y directores de primera línea de empresas, todos comprometidos, que entregan tiempo a la ejecución y el control de los proyectos. No solo eso. Contamos con una fuerza inmensa de voluntarios formada por quienes trabajan en las empresas que apoyan al Dividendo.

Tengo que admitir que la crisis económica ha reducido los aportes, pero en las peores crisis surgen las mejores oportunidades. Así, la infraestructura ociosa de las empresas es hoy un gran activo para el Dividendo. Ahora tenemos almacenes donde guardar nuestros insumos. Tenemos gente de las empresas que aporta tanto tiempo a los proyectos del Dividendo que actúan casi como funcionarios de agencias de cooperación internacional. Contamos con el capital intelectual de nuestra gente en las empresas. Gente que no puede apartar dinero de su salario, pero sí horas para trabajar en los proyectos que benefician a nuestras comunidades.

De manera que nuestra tragedia empresarial ha hecho que los empresarios repensemos la forma de hacer responsabilidad social; que pensemos que hasta en la más grave de las carestías tenemos la posibilidad de beneficiar, por lo menos, a nuestro entorno más cercano.

Este año 2023 el Dividendo Voluntario para la Comunidad cumple 59 años y durante estas casi seis décadas hemos pasado desde construir escuelas rurales hasta intervenir intensamente en las comunidades. Hemos estado en televisión. La mayoría de ustedes recordará que había una publicidad bastante activa de los programas del Dividendo Voluntario. Había un programa de televisión que cerraba su transmisión del día con una cuña del Dividendo. Esos tiempos quizás han pasado, pero trataremos de que regresen cuando vuelvan los canales de televisión libres o cuando consigamos una plataforma en internet con la suficiente valentía y coraje para apoyar al Dividendo.

Uno de los cambios más importantes de los últimos tres o cuatro años es la multimillonaria inversión en cooperación internacional recibida en Venezuela. Se han invertido cientos de millones de dólares en programas que han aliviado la situación económica y social de mucha gente vulnerable. Esos fondos los han tenido que administrar y ejecutar gente como el CESAP, Proyecto

Esperanza, Fe y Alegría o el Dividendo Voluntario para la Comunidad. Sin embargo, también debo decir que el mensaje de que «Venezuela se arregló» ha de alguna manera calado y hecho disminuir esa inversión internacional.

En el Dividendo Voluntario para la Comunidad nos debimos transformar ante la caída de los aportes económicos de las empresas. Entonces vimos una oportunidad en los programas de cooperación internacional, y a su vez las agencias de Naciones Unidas y algunas embajadas vieron en nosotros la fortaleza de ser un grupo de empresas que pone recursos para ejecutar proyectos. Hoy gestionamos los más importantes programas de Unicef en educación y salud, que fueron los dos pilares de la agenda del seminario de Maracay. Nos vimos obligados a sumar nutrición porque lamentablemente el niño que no come no aprende. Hemos convertido a las escuelas en centros de entrega de alimentos para las comunidades. Esas entregas han sido la chispa de la interacción entre la comunidad, la familia, la escuela y el Dividendo.

¿Qué está haciendo el Dividendo? ¿A cuánta gente atiende? El año pasado atendimos a medio millón de personas, la mayoría niños y madres lactantes; también algunos adultos mayores. ¿Por qué nos concentramos en la primera infancia? Por un dato que aprendimos de la doctora Susana Raffalli, a quien queremos y admiramos, una autoridad en nutrición: los primeros mil días de la vida de un niño son clave y en ellos el niño debe recibir una buena alimentación. Ahora bien, la escasez alimenticia y la hiperinflación tienen ya casi diez años. Si cada mil días son unos tres años, se han sucedido tres grupos de niños que van a crecer con deficiencias físicas y cognitivas.

Hoy en Venezuela es posible que dentro de diez, quince o veinte años tengamos una generación de jóvenes que ya no sean tan rápidos y tan pilas como somos los venezolanos y que cada vez se parezcan (no solo en morfología, sino en capacidad cognitiva) a la gente de los países pobres de América Latina, África y el sureste asiático. Eso es una tragedia inevitable. Se trata de niños que no recibieron asistencia en sus primeros mil días de vida y que ya no pueden echar la historia atrás.

Lo que sí podemos hacer es comenzar a trabajar para mitigar esos daños y para rescatar a los niños que están naciendo hoy. Como dice un viejo adagio, el

mejor momento para plantar un árbol fue hace veinte años y el segundo mejor momento es hoy. Si no lo hicimos hace veinte años, entonces debemos hacerlo hoy.

Para cerrar con una frase del doctor Briceño Fortique: no estamos en el momento de repartir riquezas; incluso creo que este es el peor momento para repartir riqueza. Estamos en el momento de crear y distribuir oportunidades.

Hace poco más de cinco años llegué al Dividendo. Eso transformó mi vida. Hoy soy su presidente desde hace casi tres años y siento que descubrí mi propósito personal de crear oportunidades para la mayor cantidad de personas. Creo que es el momento de convocar voluntades; de decirle al mundo que todavía los venezolanos tenemos mucho por entregar. Que tenemos madera para seguir siendo los líderes empresariales sociales y educativos de Latinoamérica.

PREGUNTAS DEL PÚBLICO

¿Pueden dar los nombres de las personas y las organizaciones que participaron en el seminario de Maracay?

Alejandro E. Cáceres: La lista es larga. Hubo alrededor de 120 participantes y más de cuarenta ponencias. Estuvieron los capitanes de las principales empresas venezolanas y varios de sus ejecutivos cercanos. Hablamos de gente como Eugenio Mendoza, Gustavo Vollmer, Armando Espinoza, Mauricio García Araujo, José Joaquín González Gorrondona (del Banco Nacional de Descuento y la Asociación Bancaria); Héctor Hernández Carabaño (que fue ministro en varias oportunidades durante la democracia); Blas Lamberti, Carlos Lander Márquez y Frank Briceño Fortique (promotores de la fundación del IESA); Carlos Acedo Mendoza y Manuel Acedo Mendoza; Andrés Boulton, Armando Branger y Juan Ernesto Branger, Diego Cisneros, William Coles, Iván Lansberg, Ricardo Zuloaga, Oscar Machado Zuloaga.

Estuvieron también algunos representantes de la generación más estelar de jesuitas que pasaron por Venezuela, como Jenaro Aguirre, Manuel Pernault y José María Vélaz. También asesores como Milo Perkins.

Asistieron también altos ejecutivos de las principales empresas petroleras que hacían vida en Venezuela: Luis Alcalá Sucre (que un par de años después

del seminario fue el primer venezolano presidente de una empresa petrolera multinacional, la Mene Grande); Alfredo Anzola Montauban (presidente de la Fundación Creole). De la Creole Petroleum Corporation tenemos a Guillermo Rodríguez Eraso, que después fue presidente de Lagovén. Por la Shell de Venezuela asistieron su presidente, Henry Wagner, y Jesús Antonio Rojas Malavé, uno de los altos ejecutivos venezolanos de la empresa.

En el seminario estuvo Arturo Uslar Pietri, cuya intervención fue bastante polémica, porque presentó un estudio de opinión pública llevado a cabo por la agencia de publicidad Ars que mostraba que los venezolanos valoraban negativamente a la empresa privada.

Ya que están en el IESA, aprovechen y vean la placa fundacional ubicada en uno de los pasillos del Instituto. Allí está una larga lista de los fundadores del IESA y el busto de su principal promotor, Carlos Lander Márquez. Muchos de los nombres de esa lista coinciden con los asistentes al seminario de Maracay. Allí está representada buena parte del liderazgo empresarial de Venezuela del momento, que se congregó, con el apoyo de la Fundación Creole, para crear esta institución.

¿Qué ha aportado la empresa venezolana privada al CESAP?

Diana Vegas: Nuestra interacción con las empresas nos ha permitido valorar la importancia de trabajar por proyectos. En Maracaibo, por ejemplo, teníamos años trabajando en el barrio La Polar. Un día me pregunté: ¿qué hemos logrado en estos años? ¿Con los fondos que tenemos podemos financiar lo que queremos hacer? Es el tipo de preguntas que surgen cuando ejecutamos proyectos con las empresas privadas. En nuestra interacción con ellas hemos aprendido la importancia de acotar los proyectos, de fijar metas, de medir resultados.

La irrupción gigantesca de la cooperación internacional nos ha puesto el listón más alto, porque tenemos que ser auditables; nuestras operaciones tienen que ser transparentes. Incluso, ahora nuestros propios equipos de trabajo son diferentes. Ahora tenemos el cargo de «oficial de cumplimiento». ¿Cuándo uno podía imaginarse que una organización social iba a tener un oficial de cumplimiento? Pero resulta que necesitamos probarle a quien nos aporta dinero

—sea una organización pública, privada o multinacional— que su dinero llega al destino al que ha decidido que llegue. Esa exigencia permanente ha sido muy retadora, no solo para nosotros en el CESAP, sino para muchas organizaciones sociales.

¿Cómo lograr los objetivos de responsabilidad social empresarial en estos tiempos de dificultades políticas? ¿Es viable un acuerdo entre empresarios?

Amarú Liendo: No son preguntas sencillas. Primero, tenemos que creer que hay una comunidad empresarial socialmente responsable. Eso es lo primero, porque después de tantos años de asedio a las empresas y de crisis económica podríamos pensar que no hay empresarios que hagan aportes sociales y eso no es verdad.

Para ilustrar lo que quiero decir, permítanme explicarles cómo funciona el comité ejecutivo del Dividendo. Soy el responsable de la operación en Venezuela de una compañía transnacional y a la vez estoy a la cabeza del Dividendo. Lo mismo sucede con los integrantes del comité ejecutivo del Dividendo. Se trata de un *dream team*. El director de finanzas es Ramón Ostos, que es socio principal de KPMG. Las comunicaciones del Dividendo las maneja Mariana Frías, de Ars Publicidad, y los asuntos laborales y legales, la doctora Esther Cecilia Blondet, de la firma de abogados Dentons. Esther nos acompaña aquí en este foro y está muy feliz porque va a ser la próxima presidenta del Dividendo Voluntario para la Comunidad. También tenemos gente maravillosa del mundo logístico que forma parte del comité ejecutivo del Dividendo. Entonces lo primero que debemos hacer es reemplazar la idea de que los empresarios no están comprometidos con la responsabilidad social.

Segundo, tenemos que contar nuestras historias. En mi opinión, en las últimas dos décadas hubo un silencio comunicacional en relación con las actividades de responsabilidad social de las empresas. No se trata de vanagloriarnos ni de hacer publicidad con nuestra labor social, sino de comunicar nuestro trabajo y cómo sigue siendo importante, sobre todo lo que hacemos en educación. Porque la educación debe seguir siendo el principal canal de ascenso social. Nuestros jóvenes no pueden seguir pensando que la manera más fácil

de mejorar su vida es convertirse en «enchufados» o hacer videos para Tiktok.

En este sentido, permítanme contarles mi experiencia personal. Yo me formé en el IESA con una beca del Banco Mercantil; por eso estoy infinitamente agradecido con la familia Vollmer. Yo crecí en una comunidad vulnerable, en Catia, un sitio en el que el colegio Fe y Alegría era la mejor escuela. Sin embargo, no tuve la oportunidad de estudiar en él. Era muy difícil entrar a un colegio Fe y Alegría. Hoy tengo el orgullo de ayudar a cientos de colegios Fe y Alegría. Lo que quiero decir es que la educación es un canal de ascenso social, y nosotros los empresarios tenemos que recalcar eso.

A la pregunta de si es posible alcanzar un acuerdo entre empresarios, respondo que por supuesto que sí. Pero sin el sector público y sin una nueva generación de empresarios con dinero bien habido —pero que probablemente tienen poca conciencia de la responsabilidad social—, sin la participación de estos dos actores, no será posible ese acuerdo.

RETOS PARA EL FUTURO

Moisés Naím, Germán Toro Arévalo,
Claudia Valladares y Gustavo García Chacón

MODERADOR
Ramón Piñango

Moisés Naím

Miembro del Fondo Carnegie para la Paz Internacional

Comienzo por darle las gracias a mi querido IESA y a mi querido colega de siempre, Ramón Piñango, por darme esta oportunidad de conversar con ustedes acerca del futuro de la educación.

También debo expresar mi agradecimiento y admiración a los líderes empresariales venezolanos que en los años sesenta anticiparon la imperiosa necesidad de formar a quienes debían dirigir las organizaciones públicas y privadas del país. Ellos vieron los retos que venían y advirtieron la necesidad de formar el personal de altísimo nivel necesario para enfrentar los retos del presente y del futuro.

De ese esfuerzo surgió el Instituto de Estudios Superiores de Administración, el IESA, que fue mi casa, que me dio cobijo intelectual, que me dio la oportunidad de trabajar con los mejores colegas imaginables, y por el cual siento un vínculo muy especial.

Debo recordar a varias personas —aunque sea un error, porque siempre se queda por fuera mucha gente—: a Carlos Lander Márquez —que lamentablemente ya no está con nosotros—, a Frank Briceño Fortique y a Ramón Piñango. Frank Briceño Fortique tuvo un papel inteligente, profundo, importante, en la creación del IESA. Ramón no estuvo en la concepción original del IESA, pero tuvo un rol muy importante como su director académico y luego como su presidente.

La historia del IESA es un revelador estudio de caso, porque muestra cómo se pueden transformar ideas inicialmente nebulosas, intangibles, difíciles de evaluar, en resultados concretos. El IESA es un ejemplo de cómo unas ideas ambiguas terminan por tener consecuencias.

Para hablar del futuro es útil ver el pasado, ver cómo llegamos hasta acá y qué nos dice acerca de un posible futuro. En el caso de Venezuela esto es más difícil, puesto que ojalá que el futuro tenga poco que ver con este pasado reciente, con esta tragedia por la que pasa nuestro país.

Decía que es útil estudiar el pasado y, en este sentido, hay tres ciudades en las que en las últimas décadas han pasado cosas aleccionadoras. Esas ciudades son Chicago, Washington y Maracay.

En Chicago, un economista llamado Milton Friedman desarrollaba teorías monetaristas por las que ganó el Premio Nobel en 1976. Friedman también habló del rol de la empresa. Para Friedman, el papel de la empresa era uno y solamente uno: darle la mayor cantidad de ganancias a los accionistas, para que ellos hagan con ese dinero lo que quisieran. Si con ese dinero los accionistas hacen cosas que beneficien a la sociedad, mejor, pero ya ese asunto no le corresponde a las empresas. Las empresas solo deben ser rentables.

Frente a las ideas de Friedman hay quienes creen que la empresa tiene un papel más amplio: que debe atender a los diferentes intereses, grupos y comunidades que la forman y que están a su alrededor. La palabra en inglés es *stakeholders*, las «partes interesadas», los «dolientes» de la empresa, que incluyen a los accionistas —los *shareholders*—, pero también a los empleados, los proveedores, los clientes y las comunidades; incluso el medioambiente.

Luego llegamos a Washington. El 19 de agosto de 2019 se reunió en esta ciudad el Business Roundtable, la Mesa Redonda de los Negocios, una organización que agrupa a los principales ejecutivos de las empresas más grandes de Estados Unidos. Se reunieron 181 empresarios y gerentes de las empresas más grandes de ese país.

Ese día, esos ejecutivos y empresarios emitieron un comunicado que titularon «El propósito de la empresa». En él declararon su compromiso de liderar sus empresas para el beneficio de sus grupos de intereses (los *stakeholders*). Es decir, lo

importante no son solo los intereses de los propietarios, sino también los intereses de los consumidores, los empleados, los proveedores, las comunidades.

Ese grupo de empresarios y de gerentes se comprometieron a ofrecer beneficios sostenibles y de largo plazo a sus grupos de intereses. Se comprometieron también a reducir el impacto negativo sobre el medioambiente de las operaciones de sus empresas; a apoyar el bienestar y el desarrollo de los empleados; a asegurar la sostenibilidad financiera y a beneficiar a las comunidades. Esto está completamente en contra de Milton Friedman, que como ya dije afirmaba que la empresa tenía un solo objetivo: maximizar beneficios y dividendos.

El choque con las ideas de Friedman terminó cuando este grupo de ejecutivos, quizás el grupo más importante del sector privado del mundo, dijo que al Estado no hay que dejarlo solo en su papel social, sino que hay que ayudarlo. Hoy es difícil encontrarse a alguien —excepto en ciertos ambientes extremistas— que diga que lo único que tiene que hacer la empresa es darle dinero a sus propietarios. Hoy más bien se sostiene que la empresa forma parte de un ecosistema en el cual tiene que estar integrada junto a todos los grupos que la forman y que están a su alrededor.

En esta historia entre Chicago y Washington, el caso del IESA es muy revelador. En 1963, en Maracay, la capital militar de Venezuela, un grupo de empresarios dijo lo que casi sesenta años después afirmó el Business Roundtable en Washington. Ese grupo de venezolanos (y también algunos extranjeros) entendió que las empresas no podían estar aisladas de su entorno; que la maximización de las ganancias no podía ser el único objetivo, y que había que hacer otras cosas. Esos empresarios venezolanos crearon el Dividendo Voluntario para la Comunidad. «Dividendo» porque es un dinero que sale de las ganancias de las empresas. «Voluntario» porque no es un impuesto; es una contribución voluntaria. Y «para la Comunidad» porque ese dinero tiene un sentido social; sirve para atender problemas sociales. Además del Dividendo Voluntario para la Comunidad se creó, entre otras organizaciones, el IESA.

Esto nos demuestra que los grandes cambios pueden venir de los lugares más insospechados: mientras en Estados Unidos los académicos y el mundo de los negocios discutían sobre el papel de la empresa en la sociedad, en Venezuela, en Maracay, ya se estaba resolviendo anticipadamente el problema.

Esto es una gran lección que nos anima a pensar sobre el futuro de lo que tiene que ser Venezuela. Ese futuro va a estar marcado por el hecho de que la división pura entre lo que debe hacer el Estado y lo que le toca al mercado ya no existe. En su lugar, hay entrelazamientos; siempre los ha habido, pero ahora se han exacerbado. Pensar en que la solución es «solo mercado» o «solo Estado» no va a ayudar a aclarar las cosas. Las categorías se están desdibujando y hay nuevas maneras de ver las cosas.

Permítanme hablar de otro tema muy vigente en estos tiempos: la educación. Estamos viviendo el furor de la inteligencia artificial. Dicen —y creo que es verdad— que la inteligencia artificial va a transformar profundamente la experiencia de ser un ser humano. Los seres humanos vamos a ser diferentes en unos años debido a los impactos que va a tener sobre la vida de todos nosotros la inteligencia artificial y todo lo que se deriva de ella.

Como toda nueva tecnología, viene acompañada de maldiciones y de bendiciones. Hay todo tipo de posibilidades de que las cosas no salgan como se desea, pero también posibilidades de que surjan innovaciones maravillosas que mejoren la vida. Frente a la inteligencia artificial hay alarma, pero también entusiasmo.

Uno de los ámbitos en los que la inteligencia artificial tendrá una gran influencia es la educación. La inteligencia artificial nos obliga a repensar la educación. Hace un tiempo escribí un artículo que titulé «El fraude de la educación en el mundo»: es esa idea de que hay unos edificios que se llaman «escuela primaria», «escuela secundaria» y «universidad» a los que unos jóvenes van y en los que unos maestros dan clases y que se supone que ahí alguien aprende algo. Eso es un mito.

Hay datos que demuestran que en la mayor parte del mundo la asistencia a clases en estos edificios implica realizar un esfuerzo financiero gigantesco que no da los resultados deseados. En muchos casos lo que hace es exacerbar la pobreza y la desigualdad. Eso hay que cambiarlo. Creo que los cambios van a venir de forma desorganizada, desordenada, compleja, difícil de entender.

Cómo repensar la educación en Venezuela tiene que ver con cómo repensar a Venezuela. Venezuela no va a ser como lo que fue, pero sí va a ser mejor

de lo que ha sido en estos últimos veinte años de esta tragedia. Estos veinte años tienen que dejar lecciones y estas lecciones van a animar diferentes cosas y diferentes posibilidades.

La educación tiene que ser un pilar fundamental de la nueva Venezuela. Vamos a ver una Venezuela con usuarios de computadoras y de dispositivos portátiles. Esos dispositivos son instrumentos de educación; son también globalizantes, porque es muy fácil tener al mundo en un teléfono portátil, no importa en qué parte del planeta estemos.

Lo que quiero decir es que Venezuela va a tener que realizar un experimento masivo de educación de adultos y de educación a distancia. Todavía no tenemos suficientes datos, pero sí suficientes indicios de que las últimas dos generaciones de venezolanos se perdieron en lo que tiene que ver con su formación educativa. Hay que recuperar esas generaciones, hay que darles posibilidades, hay que darles educación de buena calidad, y eso no se puede hacer en unos edificios al que llegan unos jóvenes que reciben clases. Ese modelo no da en términos de escala; la escala tiene que ser más grande; la velocidad tiene que ser mayor; el contenido tiene que ser mejor.

La gran maravilla de hoy es que podemos escuchar y ver conferencias de personalidades de clase mundial o tomar cursos por internet de los mejores institutos educativos del planeta; en otros tiempos eso era imposible. O sea, lo que viene es la educación a distancia, la educación remota, y viene con una calidad excelente. Es una oportunidad de ir adelante de una manera más digital, más global, menos desigual. En este sentido, es muy probable que en Venezuela, en la muy maltratada Venezuela, surjan oportunidades que en otros países son inimaginables.

Estas son ideas preliminares que espero discutir con ustedes en un futuro no muy lejano. Les agradezco muchísimo la invitación y les deseo las mejores ideas en este foro.

Germán Toro Arévalo

Empresario y miembro del Consejo Directivo del IESA

Me ha tocado hablar del futuro de la responsabilidad social empresarial y, en concreto, de la responsabilidad social de la empresa venezolana, que es una empresa con pocos recursos.

La historia de la humanidad ha sido el resultado, y lo seguirá siendo, de las decisiones que se toman en ciertas encrucijadas. El ejemplo más notorio es este foro en el que estamos reunidos. Celebramos los sesenta años de una encrucijada, la del seminario sobre la responsabilidad social de los empresarios, organizado por un grupo de gigantes como, por ejemplo, don Eugenio Mendoza y don Gustavo Vollmer. Hoy tenemos la suerte de tener a sus hijos homónimos con nosotros. Ambos se dieron cuenta de que no podía existir una empresa sana en una sociedad que no fuese sana y que, por lo tanto, había que hacer algo al respecto.

La responsabilidad social de una empresa consiste en la toma de conciencia de que sus acciones tienen repercusiones. Veníamos acostumbrados a la filantropía —que es fabulosa, imprescindible, necesaria, pero que no basta—. La responsabilidad social va más allá, y en el caso de la empresa venezolana —que se encuentra «con la caja abollada», como decimos en criollo—, hay que ser mucho más creativo.

Nos encontramos en una encrucijada de la humanidad. Hace unas semanas el profesor Roberto Rigobón reflexionaba, aquí en el IESA, sobre los cambios radicales que trae la inteligencia artificial. Incluso se habla de las amenazas de la inteligencia artificial, por sus efectos sobre la destrucción de empleos. Sin embargo, Rigobón indicaba que hay cinco ámbitos en los que será muy difícil que a corto o mediano plazo las máquinas suplanten a los humanos. Para describir esos ámbitos, Rigobón utilizó el acrónimo *epoch*, que sabemos que en inglés significa «época» o «era». *Epoch* tiene la *e* de ética, la *p* de *personal contact* (contacto personal), la *o* de *opening* (o sea, apertura y empatía: pensar en los demás), la *c* de creatividad y la *h* de *hope* (esperanza). Es decir, las máquinas no pueden tomar decisiones éticas, brindar cercanía personal, ser empáticas o creativas, y menos aún ofrecer esperanza. Los seres humanos sí, y en las profesiones que se requieran estas cualidades, la inteligencia artificial no tendrá nada que hacer.

La encrucijada en la que estamos los venezolanos es una de esperanza. Si hay algo que necesitamos los venezolanos es esperanza. Tener esperanza no es ser iluso: es entender que, a pesar de que todas las cartas están en contra nuestra, podemos ponerle empeño y seguir adelante porque no nos queda más remedio.

En el caso de la empresa venezolana hoy hay muchísimo que hacer, aún sin recursos. Nuestras empresas son pozos de talento. Don Gustavo Vollmer, por ejemplo, siempre fomentó el voluntariado corporativo. El voluntariado corporativo es una manera de darle estructura y forma a esos pozos de talento que son nuestras organizaciones. No es que cada colaborador de la empresa sale a la calle a ver qué puede hacer, sino que los esfuerzos colectivos se estructuran para tener mucho mayor impacto y aprovechar las fortalezas de la empresa.

La empresa venezolana tiene que forjar alianzas. Desde hace 23 años, por ejemplo, existe la Alianza Social de Venamcham. En la Alianza Social se encuentran muchas empresas interesadas en ser socialmente responsables; pero sobre todo se encuentran con organizaciones de desarrollo social con las que comparten información y buenas prácticas. El aprendizaje es recíproco: las empresas tratan de que las organizaciones de desarrollo social se parezcan a las empresas. Y viceversa: las empresas tratan (o deberían) parecerse a las organizaciones de desarrollo social en todo aquello que merezca la pena.

De manera que las posibilidades de forjar alianzas fructíferas sin desembolsar un bolívar están a la mano de las empresas venezolanas. Ahí están nuestros colaboradores: la mayor parte de su vida la pasan en nuestras empresas. Por lo tanto, no viven para trabajar, sino que trabajan para vivir; es decir trabajan no solo para recibir una remuneración, sino para darle sentido a sus vidas. Lo que hacen en sus organizaciones tiene un sentido. Hacer coincidir ese sentido con el propósito de la empresa es uno de los primeros pasos para que la empresa se convierta en socialmente responsable.

Decía que hay maneras en las que una empresa puede tener presencia social sin, repito, hacer desembolsos económicos adicionales. Pongo como ejemplo a la Asociación Venezolano Americana de Amistad. La AVAA enriquece la experiencia universitaria de jóvenes venezolanos que vienen de familias de bajos recursos. ¿Cómo la enriquece? Entre otras cosas haciendo que los ejecutivos de las empre-

sas que se alían con la AVAA sirvan de mentores de los jóvenes. En esta alianza, los jóvenes no son los únicos beneficiarios: quienes más salen enriquecidos son los mentores. Además, el clima organizacional de la empresa mejora. Por lo tanto, aparte de ser una buena acción, es un excelente negocio para las empresas.

En lo que respecta al entorno físico de las empresas, en él suele haber escuelas (públicas o privadas). Sabemos que una de las deficiencias más urgentes es la falta de maestros y profesores; pues bien, nuestros ejecutivos son una excelente fuente de talento docente. Hoy, debido a la crisis económica, nuestro personal tiene bastantes horas disponibles. ¿Qué mejor manera de emplearlas que enseñar en las escuelas cercanas a nuestras oficinas, a nuestros centros de distribución, a nuestras fábricas?

Hablamos de ser creativos, y si hay algo que nos caracteriza a los venezolanos es que somos creativos. Si no brincamos, nos encaramamos. A pesar de las dificultades y de las adversidades, tenemos mucho campo donde buscar qué hacer que sea negocio para la organización, porque al fin y al cabo la responsabilidad social es negocio para las empresas y, al mismo tiempo, trae beneficios a la sociedad.

Claudia Valladares

Directora y cofundadora de Impact Hub Caracas

Formo parte de la generación que se benefició de mucho de lo hecho en los últimos sesenta años gracias a iniciativas como el seminario celebrado en Maracay en 1963. Hoy persiste el mismo interés en la responsabilidad social de la empresa, aunque los conceptos han evolucionado.

Los jóvenes empresarios de hoy —como los que nos reunimos en el Impact Hub Caracas, que forma parte de una red global que promueve el emprendimiento— empleamos el concepto de «triple impacto». Se trata de un paso más en la evolución de la responsabilidad social empresarial.

¿A qué me refiero con el «triple impacto»? A que los resultados de una empresa deben tener tres dimensiones: una financiera, una social y una ambiental. La empresa debe ser a la vez rentable, socialmente responsable y respetuosa con la naturaleza. No concebimos ningún producto o servicio que sea bueno para la empresa pero que cuando se fabrica se destruya la naturaleza, se explote a los trabajadores o se dañe a las comunidades que rodean a la empresa.

Esto se dice muy fácil, pero qué difícil es lograr que las empresas tengan el concepto de triple impacto en su corazón estratégico.

El triple impacto se puede entender en un ámbito mucho más amplio, el de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, un acuerdo global en torno a 17 objetivos de desarrollo social y protección de la naturaleza que deben alcanzarse en el año 2030. A cada persona que entra a formar parte de nuestra comunidad en el Impact Hub Caracas le preguntamos de qué forma piensa que su emprendimiento está comprometido con alguno de esos objetivos.

Otras empresas adoptan lo que se conoce como los criterios ESG, que son las siglas en inglés de criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Es decir, las empresas deben comprometerse a ser ambientalmente sostenibles, a ser responsables ante la sociedad y a tener una gobernanza íntegra. Elon Musk afirmó que el mundo se va a dividir entre las empresas que empleen la inteligencia artificial y las que no. Yo me atrevo a decir que el mundo también se va a dividir entre las empresas que adopten los principios del triple impacto y los criterios ESG y las que no.

El interés por la responsabilidad integral de las empresas no tiene mucho tiempo. Empezó alrededor del año 2006, cuando Michael Porter y Mark Kramer acuñaron el concepto de «valor compartido»; es decir, que por cada dólar de valor económico o de valor financiero que la empresa genera debería crearse un dólar de valor social y otro dólar de valor medioambiental.

En ese mismo tiempo surgió el movimiento de las «empresas B». Son empresas que no solo generan beneficios para ellas y sus dueños —que tiene que haberlos, porque, si no, no podrían operar—, sino que resuelven problemas sociales o ambientales. Hoy en el mundo hay casi siete mil empresas certificadas como empresas B. En Latinoamérica hay alrededor de mil y en Venezuela solo somos cinco. Como ven, en Venezuela el movimiento de las empresas B apenas está empezando.

Los invito a seguir este movimiento. El sistema B ofrece a las empresas —aunque no quieran certificarse— una evaluación para que analicen la forma en la que operan: no solo si son financieramente sostenibles, sino si benefician también a sus colaboradores, a sus clientes, a sus proveedores, a sus comunidades y a la naturaleza.

Voy a darles algunos ejemplos de empresas de triple impacto. Impact Hub es una empresa B: tenemos una agenda social intensa y organizamos programas ambientales, pero también nos ocupamos de ser financieramente sostenibles. Leather Heart es otra empresa B venezolana. Leather Heart fabrica peluches, algo que pareciera no tener gran ciencia, pero detrás de cada peluche hay una comunidad de mujeres costureras o un árbol que se siembra.

Como les dije, en el mundo hay casi siete mil empresas B. Algunas son muy grandes. Seguramente muchos de ustedes han probado los helados Ben & Jerry's. Pues bien, Ben & Jerry's es una empresa B. Nespresso, la marca de cápsulas de café (una empresa que pertenece a Nestlé), es también una empresa B. Natura —una gran empresa que Avon adquirió hace unos pocos años— también está registrada como empresa B.

Hay empresas de triple impacto que personalmente me inspiran mucho y que nacieron en el Impact Hub Caracas. Hay una de la que a lo mejor algunos de ustedes han escuchado hablar; se llama Cacay Pure Oil. El cacay es una nuez que se lanzaba a los cerdos para alimentarlos. Nadie sabía para qué servía, hasta que Alberto White regresó de Estados Unidos.

Alberto tenía una carrera financiera muy exitosa, pero quería regresarse a trabajar por su país, porque se dio cuenta de que en la empresa donde trabajaba no estaba realizando su propósito. Se vino de Estados Unidos y comenzó a investigar sobre esa nuez que solo se da en las selvas de Venezuela y Colombia. Para echarles el cuento corto, hoy Cacay Pure Oil produce un aceite hecho totalmente de forma orgánica; sus propiedades son más poderosas que la del aceite de argán (tan popular en el mundo y que se utiliza para el cuidado de la piel). Hoy el aceite de cacay se vende en más de veinte países. Pero la empresa y Alberto White no son los únicos que se benefician: las comunidades agrícolas que producen esa nuez (unas comunidades que antes solo producían café o cacao) se benefician de su relación con Cacay Pure Oil porque tienen una nueva fuente de ingreso y porque por cada potecito de aceite de cacay que se vende se siembra un nuevo árbol de cacay, que tarda siete años en crecer; de manera que también hay un programa de reforestación.

Otra empresa B venezolana es Choco Guardián, que fabrica un chocolate de acuerdo con el concepto o el método de *bean to bar*, o sea, del grano de cacao

a la barra de chocolate. Choco Guardián emplea a mujeres en la producción del chocolate y por cada barra de chocolate que se vende, el comprador se convierte en el guardián de un árbol de cacao. Esto es posible porque en el envoltorio del chocolate hay un código de barras con el que el comprador puede localizar en internet un árbol de cacao. Entonces se convierte de alguna manera en «padrino» de ese árbol, porque Choco Guardián destina una parte de los ingresos para que los cacaoteros mejoren su producción.

Lo que quiero decir con todo esto es que la economía no puede ser solo negocios; incluso es mal negocio si la economía es solo negocios. La economía tiene que estar a favor de la sociedad y del planeta. Por eso abrazamos la idea de que las empresas usen sus ganancias para ponerlas al servicio de las comunidades y del medioambiente.

La invitación es a repensar la responsabilidad social. La responsabilidad social debe ser parte medular de la estrategia de una empresa, debe irradiar desde su centro de negocio hacia afuera, a todo lo que la rodea: desde lo que está más cerca de ella (sus colaboradores, sus accionistas, sus comunidades), hasta la sociedad en general y el planeta.

Gustavo García Chacón

Vicerrector administrativo de la Universidad Católica Andrés Bello

Para mí esta reunión de hoy significa, en primer lugar, hacer un ejercicio de humildad. Humildad frente a lo hecho en estas últimas décadas. Pero también significa reto, porque se trata de reconocer que se puede hacer mucho más; que hay una ventana al infinito. «Preservar y enriquecer el legado». Esta es la frase que inspira mi intervención en este foro.

Reflexionaré sobre la educación desde el lugar que ocupó en el cuerpo directivo de la Universidad Católica Andrés Bello. Lograr una educación de excelente calidad parece convocarnos a todos. ¿Cómo alcanzar y mantener esa calidad? En la UCAB hemos aprendido varias cosas que creo pueden ser relevantes para otros contextos y otras organizaciones.

La primera es que no podemos perder la esperanza. Para citar a nuestro recordado rector Francisco José Virtuoso, la esperanza supone siempre una ac-

titud activa, no pasiva; siempre supone una actitud constructiva. Y construir implica darle a la gerencia un papel importante. En el caso de la educación, desarrollar una estrategia es convocar y pensar en conjunto, porque pensar en educación es pensar en el país y en su futuro.

Decía que es importante desarrollar las capacidades de gestión. Contar con una estrategia y desarrollar las capacidades para ejecutarla es clave para combatir la desesperanza, la anarquía, el individualismo y el desorden propios de una lógica fundamentada en la supervivencia. De esa lógica debemos escarparnos, porque se trata de pensar en el futuro, no de apagar los fuegos de las urgencias del día a día.

El segundo aprendizaje es la importancia de congeniar los retos del presente y del futuro. Hay dos errores de la gerencia que hay que evitar. Uno es la miopía: perder la capacidad de mirar a largo plazo. Pero también hay que evitar la presbicia, es decir, no percatarse de los problemas cotidianos y urgentes.

En tiempos tan complejos como los actuales se tiende a pensar que esas dos visiones —la del corto plazo y la del largo plazo— son incompatibles, pero, por el contrario, uno de los retos al trazar una estrategia —e incluyo las estrategias en materia de responsabilidad social— es pensar en las iniciativas que nos ayuden a atender los dos horizontes temporales: el del futuro y el del ahora.

En lo que respecta a la educación, las iniciativas de corto plazo ponen el foco en la sostenibilidad y en la eficiencia de la institución educativa, mientras que en las agendas de largo plazo el foco es en la calidad.

En este sentido, en la Universidad Católica hemos llevado a cabo un conjunto de iniciativas que en materia educativa combinan la eficiencia y la calidad. La diversificación de la oferta, por ejemplo, ayuda a la sostenibilidad de la universidad en el corto plazo. Ahora bien, las expectativas de los jóvenes acerca de la educación han cambiado y están cambiando. Esas expectativas crean tendencias que dibujan el panorama futuro de la educación. Entonces, la diversificación nos ayuda para el hoy y nos ayuda para el futuro.

Lo mismo pasa cuando hablamos de la incorporación de la tecnología en la educación, que entre otras cosas nos permite superar barreras geográficas, acceder a otros mercados, exportar nuestra oferta y no depender exclusivamen-

te del mercado venezolano. De nuevo, en la tecnología reconocemos un eje estratégico que nos ayuda a responder a los retos del presente y del futuro.

El tercer aprendizaje es clave, y es algo que le he oído al doctor Gustavo Julio Vollmer: solo con la articulación entre distintos actores de la sociedad es posible responder a los gigantescos retos que tenemos por delante. Todos debemos actuar con las necesidades de la sociedad venezolana como eje común.

En el caso de cualquier universidad, una universidad debe estar conectada con las empresas; también debe estar vinculada con los niveles educativos que la preceden, con la educación secundaria y con la primaria. Una universidad debe estar conectada con las organizaciones del tercer sector y con las comunidades; debe estar vinculada con otras instituciones de educación superior, venezolanas y de otros países. Es decir, solo si trabajamos en conjunto podemos lograr cosas relevantes. Y lo que digo es válido también para las iniciativas de responsabilidad social de las empresas.

Mi cuarta reflexión tiene que ver con la innovación. La capacidad de innovar es con seguridad la competencia más relevante de cualquier organización; lo mismo vale cuando hablamos de responsabilidad social. Cuando reflexionamos sobre responsabilidad social, es imprescindible incorporar espacios de innovación para ensayar métodos, para reflexionar, en los que participe la mayor cantidad y variedad de actores sociales.

En quinto lugar está la importancia de las humanidades. Junto a la ciencia y la tecnología debe estar la reflexión humanística, porque la atención siempre debe estar en el ser humano. Las humanidades tratan temas muy relevantes: formación ciudadana, formación para la democracia, para la sostenibilidad ambiental, para la cultura y las artes, y un asunto que es vital en nuestro contexto venezolano: la formación con otros y para otros. Se trata de asuntos que deben estar en cada iniciativa que pensemos para nuestras organizaciones y en materia de responsabilidad social.

Por último quiero referirme a los milagros: creo que los milagros sí existen, pero hay que trabajarlos. Pensemos en la falta de docentes en nuestro país. ¿Cómo convertir un país con un déficit de unos 250.000 maestros en un país de educadores?

En este sentido, en la Universidad Católica Andrés Bello trabajamos en crear una malla curricular transversal para la formación de docentes, dado que hay pocos estímulos para las vocaciones docentes. De hecho, cada año en la UCAB solo ingresan unos quince estudiantes para formarse como educadores y lo mismo pasa en otras universidades. Si hay un reto importante, la formación de docentes es uno de ellos.

En lo que respecta a la formación de docentes, hay problemas de alcance, porque no se pueden ofrecer en todo el país, con la misma calidad, unos programas de formación de educadores. No hay las instituciones para hacerlo. Quizás haya que valerse de la tecnología para lograrlo. Además, no hay financiamiento para subsidiar la formación de los maestros que se requieren.

Pero la necesidad de formar educadores sigue allí. Por ello en la UCAB trabajamos para concebir una malla curricular que ofrezca una doble titulación. ¿A qué me refiero? A que en lugar de decirle a alguien «Estudia educación», lo que hay que decirle es «Estás estudiando esta carrera (ingeniería, derecho, administración), pero si tomas tales materias, que además tienen unos subsidios importantes, también vas a ser educador».

Es decir, se trata de una malla curricular transversal y conectada con otras titulaciones. No es lo mismo decirle a una persona en Venezuela «Estudia educación para que pases trabajo toda tu vida» —porque como sociedad eso es lo que le hemos dicho a nuestros jóvenes—, que decirle «Estudia lo que tú quieras que creas que te puede ayudar a desarrollar un plan de vida, pero también sé educador, porque eso te habilita para unas cosas que te pueden llevar al infinito». Eso lo podemos hacer en conexión con otras instituciones. Podemos también usar la tecnología para ofrecer una opción virtual de calidad. También podemos, entre todos, armar un fondo para financiar el programa.

Termino con una frase: la única garantía de preservar el legado es tener un talento comprometido. Creo que eso nos convoca.

PREGUNTAS DEL PÚBLICO

¿Puede ampliar el concepto de valor compartido de las empresas? ¿Cómo ha evolucionado la responsabilidad social en la agenda de las empresas?

Claudia Valladares: El concepto de valor compartido tiene mucho que ver con lo que hoy llamamos «triple impacto». Porter y Kramer planteaban en 2006 que una empresa no debe ocuparse solo de crear valor financiero, sino que por cada dólar de valor financiero debe crear un dólar de valor social y otro de valor medioambiental.

Esto no es más que pensar que cada vez que una empresa ofrece un producto o servicio debería pensar en esas tres dimensiones. Primero en la dimensión financiera, porque si no es rentable no va a sobrevivir. Pero también debe ocuparse de que sus productos y sus servicios beneficien a la sociedad y no destruyan la naturaleza.

Un ejemplo es la «agricultura regenerativa», un tipo de agricultura que va más allá de no usar pesticidas o de cultivar orgánicamente. La preocupación central de la agricultura regenerativa es cómo no destruir el planeta por cultivar o por no adoptar las prácticas adecuadas para no agotar los suelos o contaminar las aguas.

El concepto de valor compartido o el triple impacto es lo que caracteriza a las empresas que nos certificamos como empresas B. La idea es que en la actuación de la empresa ocurran los tres impactos (ambiental, social y de gobierno corporativo). Si una empresa produce, por ejemplo, una bebida, pero el envase es de plástico y de ese plástico nadie se ocupa de reciclarlo o de reusarlo, al final, sin querer, está dañando la naturaleza. Entonces, ¿por qué no analizamos nuestra cadena de producción y buscamos otro tipo de material más amigable con el medioambiente? ¿Cómo podemos aplicar principios de economía circular y reusamos ese plástico? Hoy se producen plásticos que no vienen de los derivados del petróleo. En Turquía una empresa fabrica plástico con semillas de aceitunas; en Ecuador, con semillas de aguacate; en Colombia producen cucharillas y empaques de almidón de yuca. En este sentido, en Venezuela estamos un poco atrasados; ojalá alguien se anime a hacer cosas en este sentido.

Muchas empresas han abrazado los criterios ESG, los criterios ambientales, sociales y de gobernanza. Son unos criterios que se miden. Moisés Naím se refería a los *stakeholders*, las «partes interesadas» de una empresa, que son mucho más que simplemente los *shareholders*, es decir, los accionistas. Los accionistas de ahora son los colaboradores, los proveedores, las comunidades que se incorporan como beneficiarios o como clientes; también la naturaleza. En este sentido, la pregunta no es cómo no se le hace daño al planeta, sino como se puede beneficiar al planeta.

¿Cómo inspirar y formar a las nuevas generaciones en Venezuela para que sean líderes positivos, socialmente responsables y comprometidos con la sostenibilidad ecológica?

Gustavo García Chacón: Formar a los jóvenes implica comprenderlos. Hay que comprender sus expectativas educativas y laborales, que hoy han cambiado mucho. Hoy hay menos interés por los procesos formativos de largo plazo y, en cambio, hay un interés mayor por los procesos formativos cortos que habiliten de manera rápida para trabajar. Al mismo tiempo, hay un mayor interés por acumular muy pronto experiencias laborales relevantes.

En el quehacer docente, eso supone poner en práctica un principio que en la UCAB llamamos «la pedagogía del cuidado». Es decir, cada uno de esos jóvenes tiene un rostro y ese rostro hay que verlo de cerca y entender que en él se expresan anhelos, debilidades, desesperanzas y miedos al futuro.

En cuanto a la formación de líderes comprometidos con el desarrollo social y con los problemas ecológicos, la clave es hacer lo posible para que los jóvenes tengan un pie en el futuro y en lo que quieren cambiar, y otro pie en la propia realidad, en la comunidad, en el país en el que están. Una forma de conectar el futuro y la realidad presente es crear experiencias de aprendizaje significativas. En este sentido, en la universidad tenemos varios programas sociales que les permiten a los jóvenes interactuar con la realidad social venezolana. Esas experiencias forman parte de la educación que brindamos en la UCAB.

¿Cómo vincular al Estado con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales?

Germán Toro Arévalo: Nos encontramos en un momento de la historia en el que ya no se puede hablar de derechas ni de izquierdas y en el que hay que empezar a derribar todos los tabúes y todas las ideas preconcebidas de que unos están en una acera y otros en la otra. Lo que debemos hacer es centrarnos en el humanismo, en los conceptos universalmente aceptados. Nadie niega la necesidad de educar a los venezolanos ni la idea de que el desarrollo del país solo depende de la educación de los venezolanos más vulnerables.

Mark Twain decía que la historia no se repite, pero rima. Y si hay algo en el seminario de hace sesenta años que se repite hoy es que los empresarios más influyentes de aquel entonces y los de hoy tienen el foco en la dignidad humana. Eso es un valor universal que nadie niega a la hora de tender puentes, de entrar en contacto. Nadie va a negar la necesidad de poner el foco en la dignidad humana.

La dignidad es lo que distinguió al *homo sapiens* de las especies que lo precedieron. Se han encontrado restos de hace cien mil años de personas de edad avanzada sin dientes. ¿Qué significa eso? Que esas personas pudieron sobrevivir sin dientes. Eso no pasa en el reino animal. Es decir, que se reconozca la dignidad de una persona mayor y que, por lo tanto, se contribuya a su supervivencia, es una característica única del ser humano.

Hace sesenta años en Maracay se aproximaron el sector privado, el sector público y las organizaciones de desarrollo social. Eso es algo que tiene que repetirse, y de hecho se está repitiendo en la Venezuela de hoy. Tenemos que trabajar en conjunto. La separación, la radicalización, la fractura de la sociedad en el último cuarto de siglo nos ha llevado adonde estamos ahora. Amarú Liendo dio la buena noticia de que hay muchas empresas que entienden la necesidad de que se dé ese acercamiento. La mala noticia es que todavía falta mucho trabajo por hacer.

SÍNTESIS DEL FORO

Gustavo Julio Vollmer
Presidente de Mercantil Servicios
Financieros y del Consejo Directivo del IESA

Agradezco la invitación a participar en este foro y agradezco también a los panelistas, porque realmente ha sido una sesión llena de aprendizajes, de motivación, de ideas. Ha sido una sesión que nos ha puesto la cabeza y el corazón a funcionar.

Una cosa que quiero acotar es que en este foro no ha faltado el humor; es una cosa muy nuestra, muy venezolana. Por supuesto que se trataron cosas muy serias, pero siempre hubo algún comentario que nos hizo sonreír. El humor es una característica de los venezolanos que funciona como mecanismo de defensa. Muchas veces se pueden decir de forma graciosa cosas muy serias y muy profundas.

Pues bien, me pidieron que hiciera una síntesis de la discusión que presenciemos hoy y también que expusiera mi visión del futuro. Hacer una síntesis de lo que se ha dicho aquí es un reto difícil y probablemente va a quedar incompleta. Sin embargo, elaboré una lista de palabras que resumen lo que se habló en este foro: memoria, legado, desarrollo, cambio, avance.

Traté de situarme en el año 1963 y en la mente de los organizadores del seminario en Maracay. En primer lugar, ese seminario se organizó porque había una necesidad, una necesidad colectiva. Segundo, ese seminario tuvo una planificación rigurosa; se escogieron cuidadosamente los invitados, hubo una agenda y la exigencia de que se definiera un objetivo claro cuando terminara el seminario. También hubo diversidad de participantes, y quiero subrayarlo: diversidad. No invitaron a la gente de una única empresa o de un club, sino que la participación

fue amplia, representativa de buena parte de la Venezuela de aquel momento. También hubo la disposición a pasar el suficiente tiempo para discutir. Fueron cuatro días con una agenda intensa, lo que refleja el compromiso de sentarse allí y dedicarle tiempo a esa necesidad colectiva que se había identificado.

Del seminario de Maracay surgieron varias organizaciones y, sobre todo, cambió la mentalidad de sus asistentes. Creo que ese fue el gran aporte del seminario de Maracay: un cambio de mentalidad sobre la responsabilidad social, que debía ir más allá de la filantropía.

Dije que del seminario surgieron varias organizaciones. El Dividendo Voluntario para la Comunidad se creó el año siguiente. Esa creación no fue por generación espontánea; el seminario de Maracay tuvo mucho que ver con ella. Y aparte del Dividendo, en esos años surgió una cantidad increíble de esfuerzos, unos dedicados a la vivienda popular, otros dedicados a la educación, otros a la salud.

Ahora bien, como aquí se ha hablado de preservar el legado y, sobre todo, de continuarlo, me parece útil comparar la situación del año 1963 con la de hoy, 2023, para entender qué podemos hacer, así como los que organizaron el seminario de 1963 hicieron un diagnóstico de las necesidades que querían atender.

Si comparamos el año 1963 con el 2023, en el 63 había una economía vibrante; en el 2023 hay una economía golpeada. En el año 63 había muy pocas organizaciones sociales y educativas; en el año 2023 hay muchas y, sobre todo, probadas. Porque estar aquí hoy en el IESA refleja lo fuerte que han sido esas organizaciones. En el año 63 probablemente había muy poca experiencia en las actividades de responsabilidad social; hoy hay una gran experiencia acumulada. En el año 63 no existía la tecnología que tenemos hoy; hoy, en cambio, tenemos una tecnología que puede ser disruptiva y que puede ser una herramienta extraordinaria para cerrar brechas. En el año 63 había un sector privado pujante; hoy creo que hay un sector privado centrado en sobrevivir; eso es una realidad. Además, hay menos dinero, pero creo que la diferencia la hace la gente.

Mi pregunta es si hoy hay el compromiso de construir la Venezuela que todos queremos. La palabra «compromiso» es para mí clave. Si no hay compromiso, no hay más nada de qué hablar y es mejor que cada quien se vaya para su casa. Si hay compromiso, el panorama cambia.

Otro tema importante es la educación. El déficit de 250.000 maestros me parece abrumador. ¿Y entonces? ¿Qué hacemos? ¿Apagamos la luz porque esto se acabó? Creo que no. Cuando tenemos problemas muy grandes, gigantescos, una estrategia sabia es dividirlos en pedacitos y atender poco a poco problemas concretos, no el macroproblema de una sola vez. Es decir, la estrategia es enfocarnos. «Esto lo podemos hacer, esto no lo podemos hacer». Ir así, con mucho foco, gradualmente.

Aquí es útil que traiga el cuento de un señor mayor que estaba tranquilo en una playa y que se da cuenta de que, a lo lejos, hay un muchacho agachado. Por la distancia no lo distinguía bien; lo único que veía era que el muchacho se agachaba, recogía algo y lo lanzaba al mar. El señor se acercó al muchacho a ver qué hacía y resulta que estaba recogiendo estrellas de mar y las devolvía al mar. Se agachaba, agarraba una estrella de mar y la devolvía al mar. Entonces el señor le dice: «¿Qué estás haciendo?». «Devolviendo las estrellas al mar». «Pero si aquí hay cientos de estrellas —le dice el señor—. ¿Crees que las vas a salvar a todas?». El muchacho se agachó y le dijo: «No sé, pero esta que ve aquí, sí» —y la lanzó al mar.

Creo que en esta historia hay un mensaje útil para nosotros. El profesor Piñango dijo que teníamos que resolver lo que está a nuestro alcance. No podemos resolver lo que no está a nuestro alcance. Podemos devolver al mar la estrella que está en nuestras manos, pero no podemos hacer lo mismo con todas, por lo menos no a la vez.

Lo que quiero decir es que tenemos que definir qué está a nuestro alcance para tratar de resolverlo. Tenemos que entender qué podemos hacer, y una vez que lo entendamos, podemos entrar en otra fase: la de ejecutar.

Mi aspiración es que esta reunión que hemos tenido hoy sea una mecha, un chispazo que se convierta en fuego. Es una mecha lo que prenderemos los pocos que estamos aquí, pero que ese chispazo se convierta en un fuego renovador, en un fuego constructor.

Aspiro a que este encuentro renueve la esperanza. La palabra «esperanza» se repitió varias veces aquí. Aspiro a que este foro sea un instrumento para renovar el compromiso con nuestro país y para concentrarnos en los más necesitados. Ese es el reto que tenemos por delante.

LA RESPONSABILIDAD CONTINÚA

El compromiso social:
un legado para el futuro de Venezuela

En 1963 se celebró el seminario internacional «La responsabilidad empresarial en el progreso social de Venezuela», en Maracay, promovido por empresas privadas del país. La reunión de Maracay marcó el inicio de un «movimiento social» que, de una u otra manera, directa o indirecta, contribuyó a redefinir cómo debe llevarse a cabo el aporte de las empresas privadas al desarrollo social de Venezuela.

Hoy los venezolanos enfrentamos nuevas y duras realidades impensables hace seis décadas. Los retos de hoy son complejos y exigen soluciones novedosas expresadas en políticas y maneras de gerenciar.

La responsabilidad continúa ofrece a las organizaciones del país reflexiones para que exploren con la mayor crudeza y creatividad lo que pueden hacer en materia social. Esa tarea también le corresponde a las organizaciones sin fines de lucro, grandes y pequeñas, pues la responsabilidad social empieza por la casa de quien la promueve.

