

ISSN 2244 | 8632

No.90

TEMAS DE
COYUNTURA




Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Instituto de investigaciones Económicas y Sociales



Caracas
Venezuela
Semestre
Jul.-Dic.
2024

Revista *Temas de Coyuntura*
Año 2024 N° 90
Semestre Jul.–Dic. 2024



Temas de
Coyuntura

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES

Temas de Coyuntura N.º 90
Semestre Jul.-Dic. 2024
ISSN electrónico: 2244-8632
Fundada en: 1992

DIRECTOR-EDITOR

ANITZA FREITEZ L.

EDITOR JEFE

LUIS LAURIÑO

CONSEJO EDITORIAL

Anitza Freitez L. (directora)
Demetrio Marotta
Luis Lauriño
Luis Morales
Luis Zambrano Sequín
María Alejandra Paublíni

COMITÉ ASESOR

Ángel Oropeza (USB), César Carballo (UCAB), Daniel Lahoud (UCV, UCAB), Gabriel Bidegain (consultor internacional), Irene Casique (CRIM-UNAM), José Manuel Puente (Oxford, IESA), María Antonia Moreno (UCV, UCAB), María Beatriz Orlando (Banco Mundial), María Soledad Hernández (UCAB), Marino González (USB), Mauricio Phélan (UCV), Thais Maingon (UCV, UCAB).

©Universidad Católica Andrés Bello. Apartado Postal 20332.

Caracas 1020-A, Urb. Montalbán. La Vega. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES-UCAB).

Teléfonos: 0212 4074238 – 4074237. www.ucab.edu.ve

<https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/temasdecoyuntura/issue/archive>

Depósito legal electrónico: DC2018000267

ISSN electrónico: 2244-8632

Dirección para el envío de correspondencia:

temasdecoyuntura@iiesucab@gmail.com | temasdecoyuntura@ucab.edu.ve

Diseño y producción: IIES-UCAB

Edición y diagramación: Oscar Núñez

Diseño de portada: Isabel Valdivieso

ÉTICA Y BUENAS PRÁCTICAS

Las buenas prácticas son necesarias para poder alcanzar la más alta calidad y excelencia. Por eso, la revista *Temas de Coyuntura* siempre ha estado y seguirá comprometida en ofrecerles a sus participantes y lectores criterios éticos y responsables en todo el contenido publicado, tomando como base el [Código de Conducta y Buenas Prácticas](#) definido por el Comité de Ética en Publicaciones (COPE).

Temas de Coyuntura posee evaluadores que se encargan de revisar los escritos que se publicarán, asegurándose de que el contenido sea claro, original y cuente con las normas de estilo correspondientes, aseverando el bienestar y la integridad de los autores.

La revista hace énfasis en recordar que el plagio está totalmente prohibido. Si se llegara a identificar que se ha quebrantado esta norma por algún autor, *Temas de Coyuntura* eliminará con prontitud el contenido señalado, incluso si ya se encuentra publicado.

PRESENTACIÓN

Luis Lauriño.....6

ARTÍCULOS

El camino de la sostenibilidad de las organizaciones. Aproximación desde un estado del arte

Carlos Delgado Flores

Annemarie Katsch.....7-23

El impacto de la Guerra Fría sobre un sindicato afroamericano (NAPE-Alianza) en el Gobierno federal de Estados Unidos 1946-1959

Paul Nehru Tennessee.....24-40

La investigación neurocualitativa como metodología para la gestión empresarial

Werner J. Sulbarán Hereira.....41-53

ENSAYOS Y COMUNICACIONES

La narrativa como estrategia para la gerencia de proyectos

Teodoro Campos.....54-59

CRÍTICAS BIBLIOGRÁFICAS

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2024). *Reducir la desigualdad y avanzar hacia el desarrollo social inclusivo en América Latina y el Caribe: desafíos, prioridades y mensajes de cara a la Segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social*

María Gabriela Ponce60-62

Anson Au (2024). *The Governance of Economic Development: Investment, Innovation and Competition in China*

Santiago Sosa.....63-66

INDICADORES

Informe de coyuntura Venezuela, octubre de 2024.....67-68

Indicadores clave sobre el emprendimiento en Venezuela (2022-2023).

Monitor Global de Emprendimiento (GEM).....69-78

NORMAS DE PUBLICACIÓN

Normas de publicación.....79-81

PRESENTATION

Luis Lauriño	6
--------------------	---

ARTICLES

The Path to Organizational Sustainability. A State-of-the-Art Approach Carlos Delgado Flores Annemarie Katsch.....	7-23
The Influence of the Cold War on the National Association of Postal Employees (NAPE/Alliance) within the U.S. Federal Government, 1946-1959 Paul Nehru Tennessee.....	24-40
Neuroqualitative Methods: A Hybrid Approach to Sustainable Management and Emotional Leadership Research Werner J. Sulbarán Hereira.....	41-53

ESSAYS AND PAPERS

La narrativa como estrategia para la gerencia de proyectos Teodoro Campos.....	54-59
---	-------

REVIEWS

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2024). <i>Reducir la desigualdad y avanzar hacia el desarrollo social inclusivo en América Latina y el Caribe: desafíos, prioridades y mensajes de cara a la Segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social</i> María Gabriela Ponce	60-62
Anson Au (2024). <i>The Governance of Economic Development: Investment, Innovation and Competition in China</i> Santiago Sosa.....	63-66

INDICATORS

Informe de coyuntura Venezuela, octubre de 2024.....	67-68
Indicadores clave sobre el emprendimiento en Venezuela (2022-2023). Monitor Global de Emprendimiento (GEM).....	69-78

PUBLICATION RULES

Normas de publicación.....	79-81
----------------------------	-------

PRESENTACIÓN

En este número presentamos un conjunto de artículos, comunicaciones y reseñas que invitan a la reflexión sobre temas fundamentales para el desarrollo económico y social, y la gerencia empresarial, junto a la sección fija de indicadores, que ofrece en esta oportunidad una mirada a la realidad económica del país y al emprendimiento.

Los profesores Carlos Delgado y Annemarie Katsch, en el artículo «El camino de la sostenibilidad de las organizaciones», proponen una genealogía de criterios, normas e indicadores para la construcción de la sostenibilidad empresarial, a partir de la cual las empresas pueden alinear sus estrategias y operaciones con las dimensiones ambiental, económica y social del desarrollo sostenible.

El profesor Paul Tennessee presenta una investigación sobre el impacto de la Guerra Fría en un sindicato afroamericano (NAPE-Alianza) en el Gobierno federal de Estados Unidos (1946-1959).

Por su parte, el profesor Werner Sulbarán explora la investigación neurocualitativa como metodología para la gestión empresarial, argumentando sobre su potencial para fortalecer liderazgos emocionales y la toma de decisiones en entornos complejos.

Por último, el profesor Teodoro Campos analiza la narrativa como estrategia para la gerencia de proyectos, buscando comprender, más allá de las herramientas y metodologías tradicionales, el papel de la narrativa en la visualización de futuros alternativos y en la superación de la «ceguera ante la innovación».

En la sección «Indicadores», se presentan los datos clave del emprendimiento en Venezuela (2022-2023) según el Monitor Global de Emprendimiento (GEM), con un análisis del cierre y abandono de emprendimientos, así como una comparación de la actividad emprendedora en Venezuela con el contexto mundial. Asimismo, se incluye un análisis de la coyuntura venezolana, con una revisión del contexto externo, el desempeño de los principales agregados macroeconómicos y el comportamiento de la economía real.

Finalmente, se incluyen reseñas bibliográficas de recientes publicaciones de la CEPAL, y Anson Au. Ambas reseñas ofrecen perspectivas valiosas sobre temas apremiantes en el panorama económico y social actual. La reseña de la CEPAL se centra en los desafíos para el desarrollo social inclusivo en América Latina y el Caribe, mientras que la reseña del libro de Anson Au analiza el modelo de desarrollo de China y su potencial para un crecimiento económico sostenido.

Esperamos que esta colección de trabajos ofrezca a nuestros lectores nuevas perspectivas y herramientas para comprender y abordar los desafíos contemporáneos en el ámbito empresarial, económico y social.



El camino de la sostenibilidad de las organizaciones. Aproximación desde un estado del arte

Carlos Delgado Flores

ORCID: [0000-0002-6150-0856](https://orcid.org/0000-0002-6150-0856)

cadelgad@ucab.edu.ve

Periodista y profesor de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Venezuela.

Magíster en Comunicación Social y en Diseño y Gestión de Proyectos

Tecnológicos. Multiplicador B. Miembro del círculo de conocimiento de la Comunidad B de Venezuela.

Annemarie Katsch

annemarie@aurea.global

Economista y administradora. Magíster en Gerencia Empresarial. Especialista en

Procure to Pay (P2P). Directora para América Latina y el Caribe de Aurea

Global. Multiplicador B. Consultora certificada en GRI. Miembro

del círculo de consultores de la Comunidad B de Venezuela.

Resumen

En este texto, los autores formulan una genealogía de criterios, normas e indicadores para la construcción de la sostenibilidad empresarial considerando dos vías en el marco del denominado capitalismo de los *stakeholders*: una, la de la construcción de valor, a partir de la formulación de criterios ASG y la otra, la de la declaración pública de valor, a partir de la alineación entre modelos de desarrollo y responsabilidad social empresarial hasta la formulación del GRI; encontrando una síntesis contemporánea de ambas rutas en la evaluación de impacto (BIA, por sus siglas en inglés) de las empresas B.

Palabras clave: Sostenibilidad empresarial, valor, capitalismo de partes interesadas, responsabilidad social empresarial, empresas B, triple impacto.

The Path to Organizational Sustainability. A State-of-the-Art Approach

Abstract

On this text, authors formulate a genealogy of criteria, standards and indicators for the construction of business sustainability considering two paths within the framework of the so-called Stakeholder Capitalism: one, that of the construction of value, from the formulation of ESG criteria and the other, that of the public declaration of value, from the alignment between development models and Corporate Social Responsibility to the formulation of the GRI; finding a contemporary synthesis of both routes in the Business Impact Assessment (BIA) of B Corps.

Keywords: Corporate sustainability, value, stakeholder capitalism, corporate social responsibility, B Corps, triple impact businesses.

INTRODUCCIÓN. LAS DOS VÍAS PARA LA SOSTENIBILIDAD

Las diferentes ediciones de la Conferencia de las Partes de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, realizadas desde 1995 –y desde 2015 en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible–, surgen en respuesta a la urgencia creciente de acciones concertadas para mitigar los efectos del cambio climático, toda vez que aspiran alinear a los actores en el nivel de integración de sus prácticas, para construir *rutas de sostenibilidad asociadas a las cadenas de valor de las economías de todo el orbe*. Dichas prácticas suelen estar reportadas mediante indicadores formulados en su mayoría a partir de registros de buenas prácticas, normas y estándares internacionales, entre otros instrumentos; y son objeto de planificación creciente en la operación de las empresas en todo el mundo, para lo cual se requieren mecanismos de alineación que permitan, a la vez que hacer más efectivas las regulaciones para alcanzar las metas del Acuerdo de París (2016), liberar las capacidades de transformación de las operaciones de las corporaciones, para generar procesos de innovación en el ámbito de la sostenibilidad, adecuados a los desafíos planteados por estas realidades tan complejas.

La integración progresiva de estas prácticas constituye una trama que reúne el *know how* disponible para transformar el modo de crear valor en la escala global, incrementando el impacto de las empresas y su capacidad de transformación al articularse con la ejecución de las políticas de los Estados miembros de la ONU, en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta integración trae consigo estándares de uso cada vez más comunes en las economías de todo el mundo, que permiten evaluar el impacto de las gestiones de múltiples organizaciones y a la vez alinearlos con la demanda creciente de bienes y servicios sostenibles por parte de los consumidores que cada día generan una mayor presión de cambio en pro de la sostenibilidad, tanto a las empresas como a las dinámicas del mercado y a las políticas públicas, dejando en evidencia *las profundas diferencias entre crear valor y hacer pública declaración del mismo*.

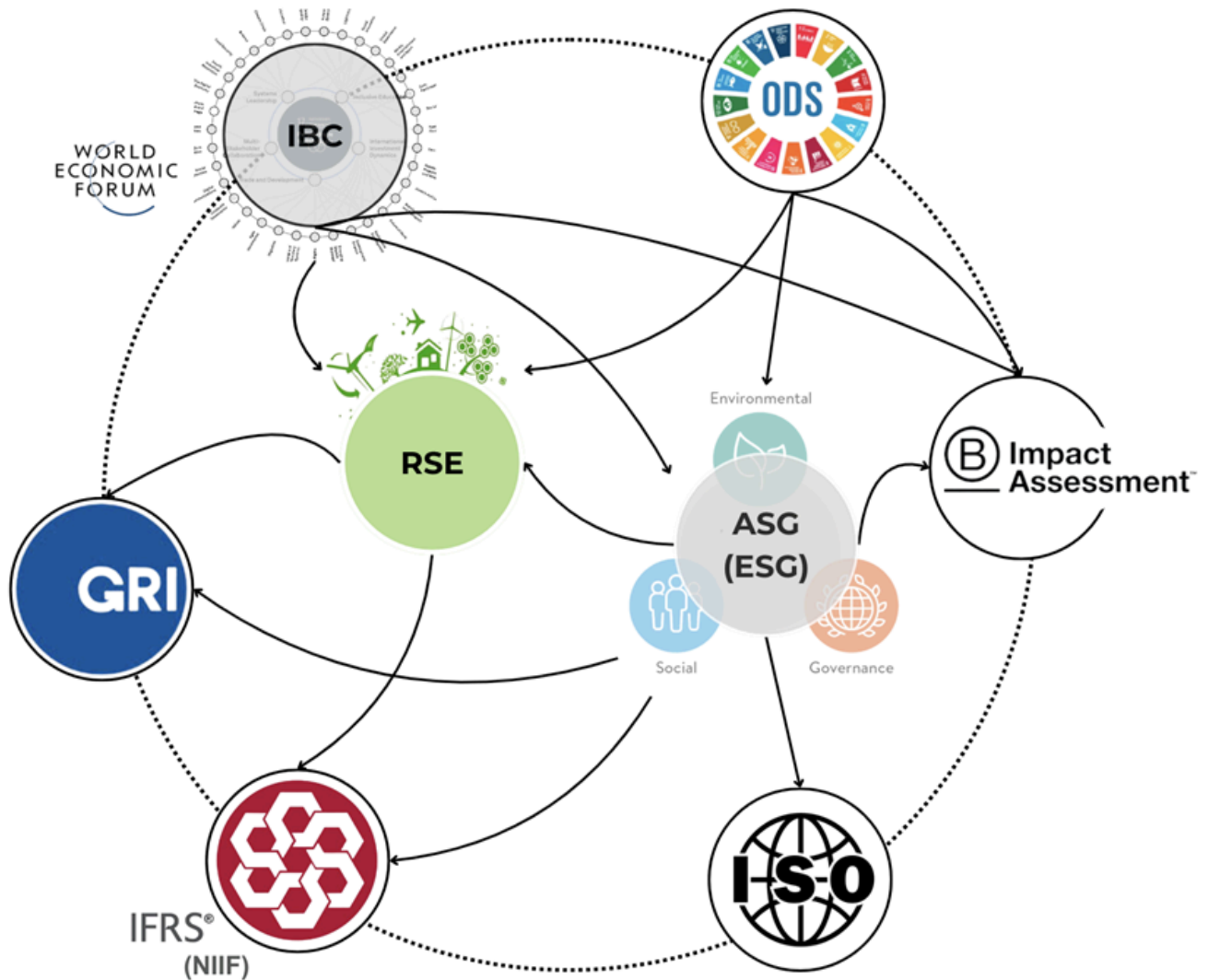
Para ilustrar este punto, piense el lector en Alphabet (Google) que ha logrado neutralidad de carbono en sus operaciones y apunta hacia el uso de energía renovable; o Unilever, que ha logrado integrar la sostenibilidad en su cadena de suministro mediante aplicación de estándares. Puede pensar también, en forma más actualizada, en el top 100 de las empresas más sostenibles del mundo elaborado por Corporate Knights, el cual señala que, en la clasificación Global 100 de este año, las empresas con mejor puntuación destinaron el 55 % de sus inversiones a proyectos sostenibles, frente al 47 % del año anterior; las inversiones sostenibles reportadas para el *ranking* representan apenas 17 % en el universo más amplio de empresas que cotizan en bolsa con más de mil millones de dólares en ingresos anuales, siendo la primera del reporte Sims LTD (Australia) una compañía recicladora de hierro, con calificación A+, 100 % de inversión sostenible, 100 % de ingresos sostenibles y una productividad de carbono de 38 525 \$ (Corporate Knights, 2024). Y para visualizar la diferencia, el reporte global 2024 de RepTrak que mide la

reputación a partir de acciones de responsabilidad social corporativa y en el cual, este año, la posición cimera la ocupa LEGO, seguida de Mercedes Benz, Rolex, Sony y Canon (RepTrak, 2024).

Esta integración, no obstante, surge de la recomendación de la ONU, en 2005, de incorporar criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la gestión empresarial, a partir del informe «A quien le importa, gana», presentado en el marco del Pacto Global de la ONU con la empresa privada. En paralelo, se han instituido indicadores más sistémicos, vigilantes o bien del valor de la sostenibilidad en la cadena de valor, o bien de la sistematización de buenas prácticas de las partes involucradas en los procesos de construcción de desarrollo sostenible, hasta ese momento entendidas más como responsabilidad social corporativa que como creación de valor compartido (Porter y Kramer, 2011), considerando a la propuesta de Porter y Kramer como un enfoque integrador de las prácticas de RSE basado en la interrelación de los grupos de interés.

¿Se puede hablar de dos tradiciones en la construcción de sostenibilidad empresarial? Una, por la integración de las prácticas empresariales de impacto/triple impacto y la otra, por la declaración pública del valor generado por las partes interesadas; pero ¿qué tienen en común? Y si acaso han avanzado en una historia paralela, ¿dónde y cuándo se integran estas rutas? A partir de estas preguntas discurre este trabajo que, en tanto análisis interpretativo de documentos de enfoque epistemológico, públicos y relevantes, quiere ofrecer una genealogía de criterios, normas e indicadores para la construcción de la sostenibilidad empresarial, presentados como *apuntes para la conformación de un estado del arte*. Genealogía elaborada a partir de la distinción/comparación de aspectos comunes y específicos, con intención crítica, según las especificaciones metodológicas de Michel Foucault (1970) considerando dos marcos referenciales que lucen complementarios: la Agenda ODS 2030 y el capitalismo de las partes interesadas, abordados a manera de síntesis en el texto y en forma esquematizada en el Gráfico 1 de este documento.

Gráfico 1. Interrelación entre marcos y normas para la sostenibilidad empresarial



Fuente: los autores (2024).

Londoño, Maldonado y Calderón definen el estado del arte como una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado escrito dentro de un área específica; «su finalidad es dar cuenta del sentido del material documental sometido a análisis, con el fin de revisar de manera detallada y cuidadosa los documentos que tratan sobre un tema específico», (2016, p. 10). Vale decir que la búsqueda del sentido para la comprensión del fenómeno descrito a través de la heurística (arte) ha requerido, según es tradición en la comunidad científica, considerar aspectos ontológicos, epistemológicos y paradigmáticos para estructurar los marcos interpretativos de descripciones o mediciones, evaluaciones, correlaciones, determinaciones causales o cualquiera otra operación seguida para elaborar conocimiento.

Para la elaboración de esta genealogía se seleccionaron documentos digitales tanto orientadores como descriptivos de indicadores a los cuales se les realizó análisis interpretativo a partir de sus enunciados fundamentales, interpretados en función de las dos rutas señaladas a la sostenibilidad: la creación de valor o su declaración pública, considerando como categorías fundamentales su origen, su desarrollo, sus aplicaciones y sus relaciones en la contemporaneidad.

UNA FILOSOFÍA: CAPITALISMO DE LOS *STAKEHOLDERS*

Se puede definir al capitalismo de las partes interesadas (*stakeholders*) como un modelo económico en el cual las empresas se enfocan en crear valor a largo plazo para todos sus grupos de interés, no solo para sus accionistas; esto significa que estas organizaciones consideran las necesidades e intereses de una amplia gama de actores, incluyendo, entre otros, a empleados, clientes, proveedores, comunidades y el medio ambiente. Constituye innovación frente a las formas tradicionales de hacer empresa porque la rentabilidad no es un fin, sino un medio; la maximización de las ganancias con reducción de costos y riesgos no es el criterio hegemónico para la toma de decisiones en la organización; el coste marginal y el beneficio social no necesariamente son barreras de entrada y de salida para las operaciones; la gestión de valor compartido vincula el impacto a la rentabilidad de la operación, considerando todos los capitales posibles como marco para el valor (p. ej.: capital reputacional, relacional, de conocimiento, de marca, la satisfacción de los clientes, los trabajadores, entre otros) y se entiende la capitalización como sostenibilidad en sus dimensiones ambiental, económica y social.

El cambio de la forma de crear valor que propone el capitalismo de los *stakeholders* es relevante tanto para la responsabilidad social corporativa como para el emprendimiento de impacto/triple impacto; de allí que se le pueda considerar una filosofía de trabajo del Foro Económico Mundial, la cual propone la elaboración de un índice que pivota sobre cuatro pilares –principios de gobierno, planeta, personas y prosperidad– y considera 21 métricas centrales y 34 ampliadas que sirven de guía para los reportes hacia los grupos de interés (WEF, 2020).

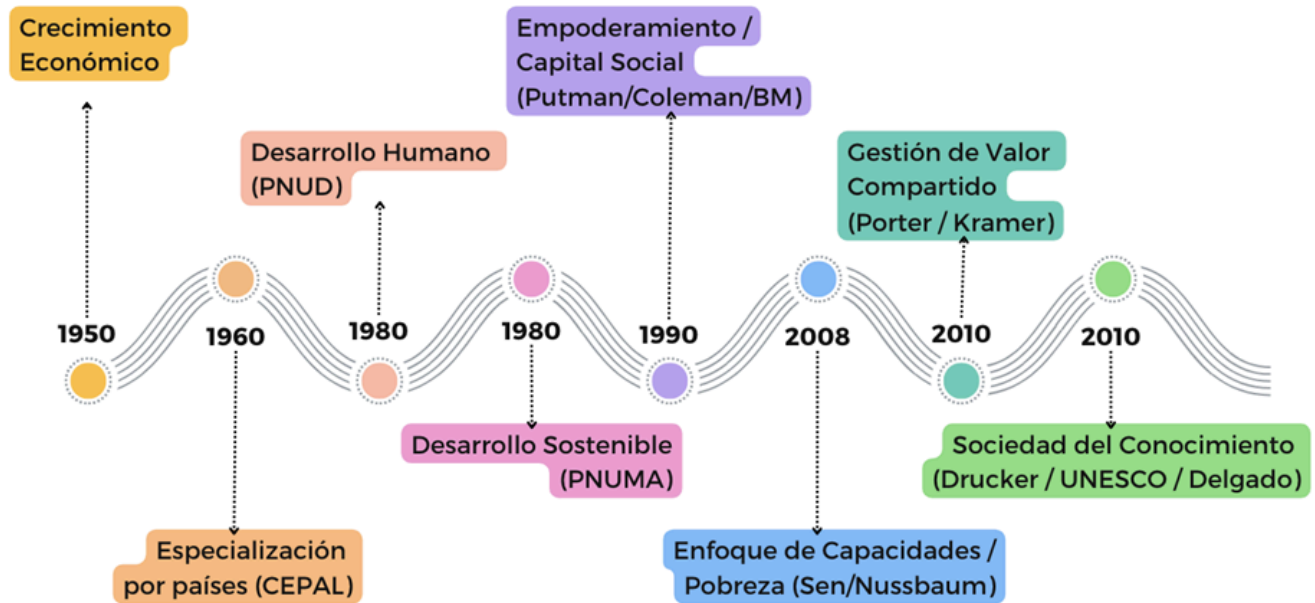
UN MARCO GLOBAL DE PLANIFICACIÓN: EL MODELO DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Un modelo de desarrollo es un marco conceptual subsidiario de la sociología y de la economía política del desarrollo, que suele ser empleado por diferentes tipos de agentes para el diseño, planificación y evaluación de procesos de cambio social evolutivo, que es lo que comúnmente se suele llamar desarrollo. Esta idea ha experimentado una profunda transformación a lo largo de la historia, pasando de un enfoque centrado en el crecimiento económico a uno que busca un equilibrio entre el bienestar social, la protección del medio ambiente y la viabilidad económica a largo plazo.

El Banco Mundial (1999) concibe el desarrollo social como el centrado en la necesidad de «poner en primer lugar a las personas» en los procesos de transformación. La pobreza no solo se refiere a los bajos ingresos; se trata también de la vulnerabilidad, la exclusión, las instituciones poco transparentes, la falta de poder y la exposición a la violencia. El desarrollo social promueve la inclusión social de los pobres y vulnerables empoderando a las personas, creando sociedades cohesivas y resilientes, y mejorando la accesibilidad y la rendición de cuentas de las instituciones a los ciudadanos. Es una definición ajustada al tema fundamental de dicha agencia, el cual es el de la pobreza como limitante estructural del desarrollo, que concurre, actualmente, en el desarrollo sostenible, que originalmente era tema del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, pero ahora es agenda transversal de todo el Sistema de Naciones Unidas.

Los modelos de desarrollo en el marco de las Naciones Unidas evolucionan desde el **modelo de crecimiento económico** (década de 1950) centrado en la idea de que este, impulsado por la industrialización y la acumulación de capital, conduciría automáticamente a mejoras en el nivel de vida de la población; el **modelo de crecimiento equitativo** (década de 1970) que plantea complementar el crecimiento económico con una mejor redistribución del ingreso en búsqueda de la equidad; el **modelo de desarrollo humano** (década de 1980), el cual reconoce que el crecimiento económico no es suficiente para garantizar bienestar social con equidad a la población y que es necesario poner foco en las causas raíz tanto de necesidades como de inequidades, identificándolas como esperanza de vida, logro educativo e ingreso; **los modelos enfocados en la pobreza** (décadas de 1990 y 2000) que intentan resolverla atendiendo a sus causas estructurales, bien por la forma en que se constituyen las comunidades donde la pobreza se asienta (empoderamiento/capital social), bien por las capacidades que individuos y comunidades posean para trascenderla (pobreza multidimensional/enfoque de capacidades). Hasta el **modelo de desarrollo sostenible** (década de 1980-actual) que reconoce la interdependencia entre la economía, la sociedad y el medio ambiente, busca un equilibrio entre el crecimiento económico, la justicia social y la protección ambiental, enfatizando la necesidad de preservar los recursos naturales para las generaciones futuras y de adoptar prácticas productivas sostenibles, incorporando prospectiva en la planificación. Una línea de tiempo sobre estos modelos de desarrollo puede apreciarse en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Línea de tiempo de modelos de desarrollo



Fuente: los autores (2024).

UN ESTÁNDAR PARA LA PLANIFICACIÓN: LOS CRITERIOS ASG

La firma del Acuerdo de París, la Agenda ODS 2015 y luego ODS 2030, han generado marcos de indicadores, objetivos y metas que permitieron la conformación de taxonomías para clasificar actividades económicas sostenibles, que pueden ser objeto de políticas públicas o de regulación en espacios de integración. Estas taxonomías tienen su génesis en los criterios ambientales, sociales y de gobernanza corporativa (ASG).

El origen de estos criterios puede ubicarse varias décadas atrás, con diferentes hitos que han marcado su evolución hasta la actualidad. En la década de 1970, surgen los movimientos ambiental y social, y se crean los primeros fondos de inversión socialmente responsables (SRI). En la década de 1990, surgen los principios de inversión responsable de las Naciones Unidas (1992) y el Dow Jones Sustainability World Index (1999), el primer índice bursátil mundial que incorpora criterios de sostenibilidad. En la década de 2000 el informe «A quien le importa, gana» (2004) con colaboración de McKinsey & Company, demuestra el impacto positivo de las empresas con buen desempeño ASG en su rentabilidad a largo plazo. En esta misma década se registra un crecimiento significativo de la inversión sostenible: se desarrollan fondos y estrategias que integran criterios ASG, impulsados por una demanda creciente de inversores que buscan inversiones responsables y sostenibles. En 2006, se lanza el marco Global Reporting Initiative (GRI) para la elaboración de informes de sostenibilidad, proporcionando un estándar global para la comunicación de información ASG por parte de las empresas.

A favor de los criterios ASG, se puede aducir que proporcionan una visión más completa del desempeño de la empresa, identificando fuentes de valor, riesgos y formas de mitigación; mejoran la responsabilidad de la empresa, la transparencia, la debida diligencia y la rendición de cuentas; atraen a inversores y clientes interesados en invertir, pues, al ir más allá de los aspectos financieros tradicionales, le permiten a las corporaciones comunicar más eficazmente su impacto en el medio ambiente, la sociedad y la economía.

En la actualidad hay más de 500 estándares o certificaciones de sostenibilidad tanto globales como regionales y sectoriales. A los efectos de esta investigación se seleccionaron solo grandes familias en el plano global, evolucionadas a partir de la Business Assessment Evaluation.

SISTEMATIZACIÓN DEL VALOR DECLARADO: GRI

El origen del Global Reporting Initiative (GRI) se remonta a la década de 1990, en un contexto marcado por una creciente preocupación por el impacto ambiental y social de las empresas, principalmente derivado del derrame en 1989 por la corporación ExxonMobil de 11 millones de galones de petróleo en la bahía Valdez en Alaska. En 1993, la organización sin fines de lucro Tellus Institute organiza una conferencia en Boston, Estados Unidos, para discutir la necesidad de un marco de referencia para la elaboración de informes de sostenibilidad. En 1997 se funda el GRI en Boston, con el apoyo de las organizaciones no gubernamentales Ceres (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y Tellus Institute, junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). En 2000, el GRI publica la primera edición de las *Directrices GRI*, un marco de referencia para la elaboración de informes de sostenibilidad que rápidamente se convierte en el estándar global en la materia. En 2002, el GRI se traslada a Ámsterdam, Países Bajos, donde tiene su sede actual. Desde 2006 hasta el presente, las directrices han evolucionado hasta convertirse en estándares internacionales. Su tercera versión (la del 2021) incluye los objetivos de desarrollo sostenible, los derechos humanos y la debida diligencia enfocados en estándares de alta calidad y los tópicos materiales basados en los impactos.

Los estándares GRI, que están estructurados como un sistema modular, son utilizados por miles de empresas en todo el mundo para elaborar informes de sostenibilidad que son comparables, confiables y transparentes. El GRI también ofrece una variedad de recursos y servicios para apoyar a las empresas en la elaboración de informes de sostenibilidad y en la integración de la sostenibilidad en su estrategia empresarial. Se basan en tres dimensiones principales correspondientes a las del desarrollo sostenible: economía, social y ambiental.

En la dimensión «Economía», el GRI se concentra en el desempeño económico de la empresa en términos de creación de valor, gobernanza, generación de ingresos y gestión de la cadena de suministro. Algunos indicadores relevantes incluyen, entre otros: ventas netas, beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA); inversión en investigación y desarrollo, impuestos pagados, número de proveedores locales.

En la dimensión «Medio Ambiente», prescribe, se refleje el impacto ambiental de la empresa en áreas como el cambio climático, la contaminación, el uso de recursos naturales y la biodiversidad. Algunos indicadores relevantes incluyen, entre otros: emisiones de gases de efecto invernadero, consumo de energía, consumo de agua, generación de residuos, huella hídrica, huella de carbono.

En la dimensión «Social», orienta la descripción del impacto social de la empresa en áreas como los derechos humanos, las condiciones laborales, la salud y seguridad en el trabajo, la inclusión y la diversidad, y el desarrollo de la comunidad. Algunos indicadores relevantes incluyen, entre otros: número de accidentes laborales, tasa de rotación de personal, inversión en formación y desarrollo, satisfacción del empleado, contribuciones a la comunidad, prácticas de derechos humanos.

Cada categoría se divide en subcategorías y cada una de estas incluye una serie de indicadores específicos. Los indicadores GRI pueden ser cuantitativos (p. ej., número de empleados) o cualitativos (p. ej., descripción de las políticas de derechos humanos).

Es importante destacar que no todas las empresas están obligadas a reportar sobre todos los indicadores GRI. La selección de indicadores relevantes dependerá del contexto específico de la empresa, el sector de la actividad económica al que pertenece y tópicos materiales de su operación.

EVIDENCIAS Y TRAZABILIDAD: LAS NORMAS ISO

El interés de la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, ISO) por la sostenibilidad se remonta a la década de 1990, cuando comenzó a desarrollar normas específicas para abordar problemas ambientales como la contaminación y la gestión de residuos. Un hito importante fue la publicación de la norma ISO 14001 en 1996, la cual estableció un sistema de gestión ambiental que ayuda a las organizaciones a minimizar su impacto; a partir de ella, ISO ha desarrollado y revisado normas relacionadas con la sostenibilidad, ampliando su alcance para abarcar aspectos como la responsabilidad social, la economía circular y el cambio climático. En 2022 se creó el comité ISO/PC 323 para desarrollar una norma sobre la gestión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, en el cual confluye la experiencia adquirida por la organización, junto con numerosas fuentes de indicadores de sostenibilidad e impacto/triple impacto.

Las normas ISO se pueden clasificar en dos grandes grupos: 1) normas de implementación obligatoria conducente a certificación y 2) normas de implementación voluntaria, conducentes al aprovechamiento de las oportunidades de mejora de los procesos de referencia de cada instrumento. En cada caso, ISO posee normas que atañen a aspectos de procesos de la organización vinculados con la sostenibilidad. Una muestra sintética de ellos se puede apreciar en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Normas ISO relativas a la sostenibilidad
(obligatorias y voluntarias a la organización)**

Dimensión	Norma ISO obligatoria	Norma ISO voluntaria
Ambiental	ISO 14001: sistema de gestión ambiental (SGA)	ISO 14006: guías para la incorporación de aspectos ambientales en el diseño y desarrollo de productos
	ISO 45001: seguridad y salud en el trabajo	ISO 14064: huella de carbono: guía para la cuantificación y la gestión de las emisiones de gases de efecto invernadero
		ISO 50001: sistemas de gestión de la energía
Económica	ISO 9001: sistema de gestión de la calidad	ISO 50001: sistemas de gestión de la energía
		ISO 22301: sistemas de gestión de la continuidad del negocio
		ISO 37001: sistema de gestión antisoborno
Social	ISO 45001: seguridad y salud en el trabajo	ISO 26000: responsabilidad social: guía para la implementación de prácticas socialmente responsables

Fuente: los autores (2024).

EVIDENCIAS Y TRAZABILIDAD TRANSVERSALES A LA CADENA DE VALOR: LAS IFRS DE DIVULGACIÓN DE SOSTENIBILIDAD

En junio de 2023, el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (International Sustainability Standards Boar, ISSB) emitió sus dos primeras Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) de divulgación de sostenibilidad, NIIF S1: requerimientos generales para la información financiera a revelar relacionada con la sostenibilidad, con lo cual se pone de manifiesto el creciente interés de los actores, de utilizar estas normas para promover el desarrollo sostenible, dado su uso transversal y global a numerosas actividades del área económica.

Las NIIF se desarrollan para mejorar el diálogo entre inversionistas y empresas, de modo que los primeros reciban información relevante relacionada con la sostenibilidad, útil para la toma de decisiones y globalmente comparable, que satisfaga sus necesidades de información.

El objetivo de la NIIF S1 es requerir que una entidad revele información sobre sus riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad que sea útil para los usuarios de los informes financieros con el propósito general de tomar decisiones relacionadas con el suministro de recursos a la entidad, aspectos que son denominados como «riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad que razonablemente podría esperarse que afecten las perspectivas de la entidad». Especialmente, la norma pone énfasis en visibilizar:

- a. los procesos, controles y procedimientos de gobierno corporativo que la entidad utiliza para monitorear, gestionar y supervisar los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad;
- b. la estrategia de la entidad para gestionar los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad;
- c. los procesos que utiliza la entidad para identificar, evaluar, priorizar y monitorear los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad, y
- d. el desempeño de la entidad en relación con los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad, incluido el progreso hacia cualquier objetivo que la entidad haya establecido o deba cumplir por ley o regulación.

Las NIIF transversalizan la gestión de la evidencia en cadenas de valor globales, lo cual contribuye a la integración horizontal de los procesos de las organizaciones, facilitando la transformación de la economía global, consolidando evidencias e identificando nodos problematizadores que propicien un cambio paradigmático en

economía: la superación de los modelos de racionalidad limitada en beneficio de teorías alternativas que integren tanto el carácter subjetivo como el objetivo del valor económico.

LA DECLARACIÓN DE CIUDADANÍA CORPORATIVA COMO PARTE DE LOS CRITERIOS ASG: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Una definición bastante aceptada y validada es la que proviene del *Libro verde* elaborado por la Unión Europea (2001) y que dice: «La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio».

Por su parte, Zambrano (2019) entiende que la responsabilidad social (RS) es un término que abarca el diálogo interdisciplinario y reviste una dualidad táctica-estratégica para las organizaciones y los sujetos involucrados; desde una perspectiva sistémica y orgánica representa un paradigma emergente, especialmente en la gestión de los negocios, y adopta la denominación responsabilidad social empresarial (RSE), con una orientación integradora de la tradicional dimensión económica/rentista con la dimensión social, ética y ambiental; «la responsabilidad social, vista como modelo central o auxiliar para la gestión estratégica institucional, se asume como un factor facilitador para la autopoiesis organizacional», (Zambrano, 2016).

La RSE como concepto integra operaciones de la organización con sus declaraciones estratégicas a las partes interesadas, tanto de valor como de reputación. Construida inicialmente desde la filantropía, la responsabilidad como actitud ética de la organización implica calidad de gestión, valor compartido con los *stakeholders* y consustanciación con el propósito y filosofía institucionales de forma sistémica compleja, sin que esta acción esté necesariamente asociada a la sostenibilidad.

Méndez (2004) describe la evolución del concepto de RSE en Venezuela asociándolo a modelos de desarrollo, de modo sintético, que puede apreciarse en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Evolución del concepto de RSE, modelos de desarrollo, principales hitos y períodos de transición en Venezuela

Concepto de RSE	Descripción	Modelo de desarrollo asociado	Hitos	Periodo
Producir como responsabilidad fundamental	Impacto social de la actividad productiva. Enfoque interno/generación de empleo y contribución fiscal	Crecimiento económico	Fundación Mendoza	1950-1990

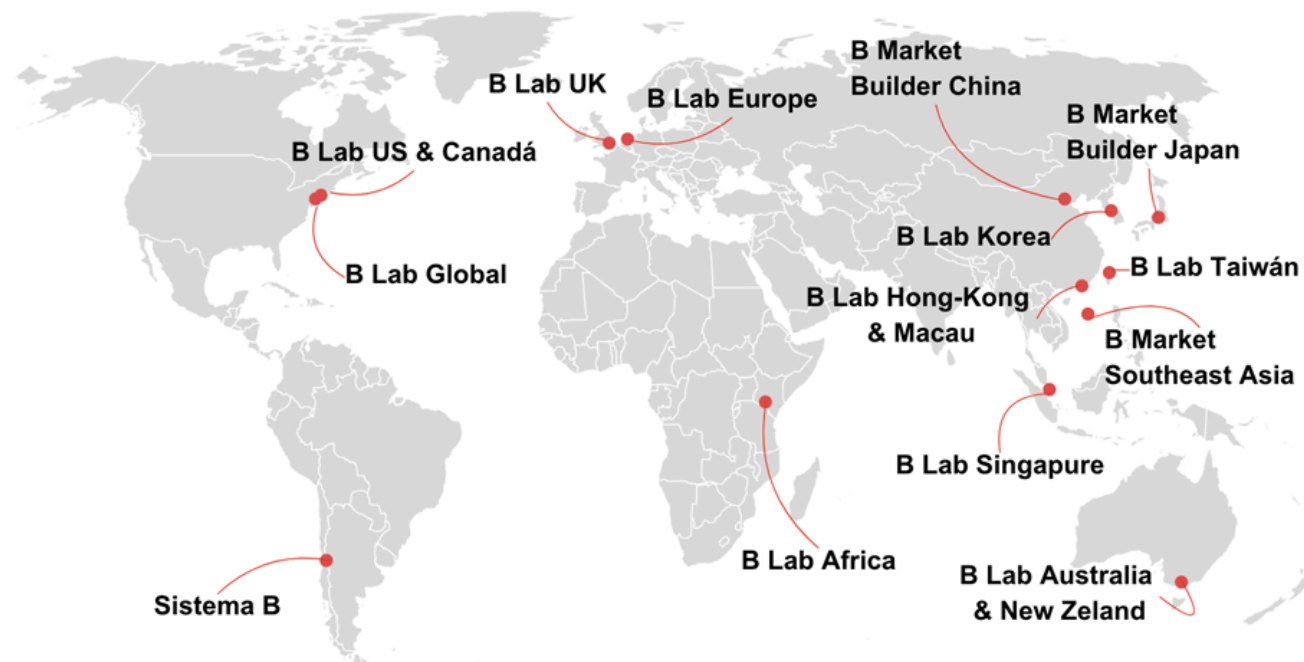
Trabajo social industrial	Dimensión interna de la empresa /principio de justicia social/vigente	Crecimiento económico	Fundación Mendoza	1960-1990
Filantropía empresarial	Dimensión externa/principios de solidaridad y contribución/asistencialista	Crecimiento económico	Fundación Mendoza/Fundación Polar	1960-1990
Inversión social	Principios de cooperación y reciprocidad/dimensión del desarrollo social/búsqueda de imagen, reputación	Desarrollo humano/empoderamiento - capital social	CESAP Parque Social UCAB	1990-actual
Gestión de impacto socioambiental	Principios de respeto y compensación/dimensión del desarrollo sustentable	Desarrollo sostenible	Empresas multinacionales: 3M, Procter & Gamble	1990-actual
Ciudadanía corporativa	Principios de corresponsabilidad y participación/dimensión política de participación	Desarrollo sostenible	Empresas multinacionales y nacionales: IBM, Microsoft, PepsiCo, Empresas Polar	1990-actual
Gestión de valor compartido	Creación de valor con todos los grupos de interés	Desarrollo sostenible/empoderamiento - capital social	Nestlé	2010-actual

Fuente: Méndez, C. (2004).

SÍNTESIS ENTRE VALOR CONSTRUIDO Y DECLARADO: LA EVALUACIÓN DE IMPACTO B

La Evaluación de Impacto B (B Impact Assessment, BIA) es una herramienta que permite a las empresas medir y gestionar su impacto social y ambiental de manera integral, desarrollada por B Lab (fundado en Estados Unidos en el 2006) y promovida a nivel mundial, como metodología al servicio de la conformación de un movimiento global: el Movimiento B. Este movimiento, con presencia en 101 países, utiliza el poder de las empresas para resolver problemas sociales y ambientales, y cuenta hasta la fecha con más de 8800 organizaciones, de las cuales 1200 operan en Latinoamérica y 5 en Venezuela, articuladas con redes académicas, de comunicadores sociales, de formadores de políticas públicas, de urbanistas, tecnólogos.

Gráfico 3. Red global que impulsa el Movimiento B



Fuente: <https://www.bcorporation.net/en-us/>

B Lab certifica a las empresas que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad, sin importar su tamaño o rama de la actividad económica empleando un cuestionario en línea, gratuito, que puede ser conducente a la certificación de toda la empresa (no solo procesos medulares) previa auditoría que confirme lo declarado en la evaluación. Por ejemplo: Nespresso (que mantiene operaciones en 45 países), Natura &Co (con sus marcas Avon, Natura y The Body Shop, primera empresa que cotiza en bolsa en certificarse y cuyos ingresos netos superan los 7 mil millones de dólares), Danone (que ya ha certificado sus marcas Volvic y Evian, 46 unidades de negocio a nivel mundial y sus filiales en países como México, EE. UU., España e Irlanda; lo que se traduce que el 74 % de sus ventas, por un valor superior a los 20 mil millones de Euros, están certificadas bajo el sello B) y Juan Valdés (con 445 tiendas en 14 países), entre otras empresas grandes que ya cuentan con la certificación. Pero también numerosas empresas pequeñas, familiares o cooperativas han obtenido esta distinción mediante la evaluación.

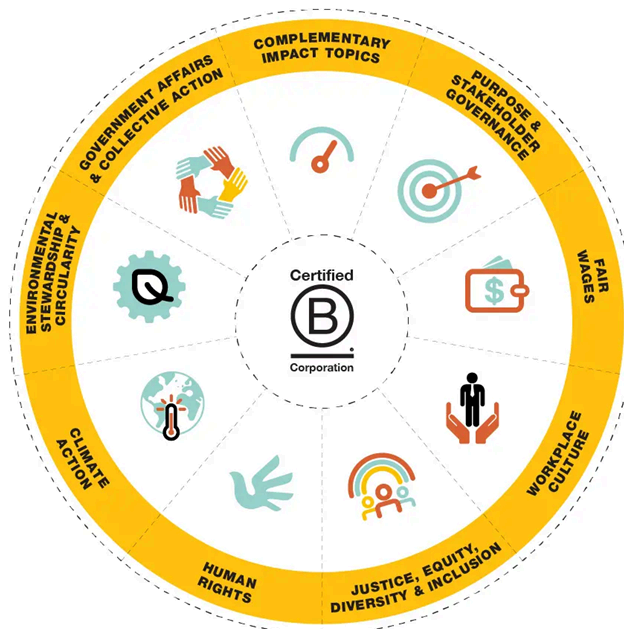
La Evaluación B estudia el desempeño de una empresa en ocho áreas: 1) **propósito y gobernanza con los stakeholders**; 2) **salarios justos**; 3) **cultura de la organización**; 4) **justicia, equidad, diversidad e inclusión (JEDI)**; 5) **derechos humanos**; 6) **gestión ambiental y circularidad**; 7) **asuntos de gobernanza y acción colectiva** y 8) **tópicos de impacto complementario**. Cada una de las áreas posee indicadores que dan cuenta de manera transversal de la gobernanza (estructura, *accountability*, transparencia y rendición de cuentas); el impacto en los trabajadores (derechos laborales, salud y seguridad en el trabajo y desarrollo profesional.); el impacto en la

comunidad (compromisos e impactos en el desarrollo sostenible); el impacto en el medio ambiente (emisiones de gases de efecto invernadero, consumo de recursos, gestión de residuos, agricultura regenerativa) y el impacto en los clientes (calidad de productos o servicios, la transparencia en la información, atención al cliente).

La evaluación considera más de 500 indicadores referidos tales como los criterios ASG, las métricas IBC del Foro Económico Mundial, los indicadores GRI, los indicadores establecidos en las normas ISO y su alineación con la Agenda ODS 2030 (17 objetivos, 169 metas, 232 KPI, de los cuales 90 % están relacionados con los derechos humanos). Por lo tanto, es un instrumento sistémico valioso que pone en manos de las empresas de todo el orbe una fuente importante de innovación a bajo costo, que contribuye a consolidar la integración de sus caminos de sostenibilidad y les permite articular esfuerzos por ser **las mejores empresas para el mundo**, dado que ser mejor es dar el mejor esfuerzo por el bienestar.

Es posible acceder a la evaluación mediante la página web de la Corporación B¹. Cada empresa puede revisar gratuitamente sus procesos y calcular la posibilidad de su certificación, considerando el puntaje reportado por los indicadores en un rango que va de 80 a 200 puntos y la trazabilidad de estos, que una vez auditada puede dar lugar a la certificación internacional por toda la compañía (como empresa B) válida por cuatro años. Una versión esquemática de estas áreas se aprecia en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Requisitos de desempeño para la certificación B



Fuente: B Corporation (2024).

¹ <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/>.

Conclusiones

Al concluir este trabajo, se observa que la pregunta inicial de investigación, sobre la existencia de dos tradiciones complementarias en la construcción de la sostenibilidad empresarial: la creación de valor y la declaración pública de valor, encuentran en el capitalismo de los *stakeholders* un marco filosófico para su integración en los procesos administrativos, y en el conjunto de conceptos y herramientas descrito como parte del estado del arte, vías de aplicación en los procesos administrativos en su totalidad. Destaca particularmente la Evaluación B, como aplicación gratuita que pone en servicio los indicadores de una y otra tradición, articulados y estructurados de forma alineada a las dimensiones del desarrollo sostenible.

La sostenibilidad empresarial desde esta perspectiva, bien puede conformar líneas de investigación en el área de ciencias económicas y sociales, desde una perspectiva transdisciplinaria enfocada en la construcción de valor. La integración de construcción de valor desde su trazabilidad en las operaciones de las organizaciones, y la declaración pública del valor y la reputación hecha a las partes interesadas, ocurre desde la formulación del propósito, en el diseño de la filosofía organizacional, la formulación de objetivos validados en la planificación estratégica, el diseño de los procesos de la organización y los perfiles de los colaboradores; en todos estos ámbitos de la administración, la alineación con las dimensiones del desarrollo sostenible es posible en la medida en que se comprenda –y se construya– mediante trabajo en equipo con los grupos de interés: hay un estado del arte evolucionado para asegurar la trazabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (1999). *Desarrollo y sostenibilidad social*. <https://www.worldbank.org/en/topic/socialsustainability>
- B Lab. (s. f.). *BLA Evaluación de Impacto B*.
<https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment>
- Corporate Knights. (2024). *La lista global 100: cómo las corporaciones más sostenibles del mundo impulsan la transición verde*.
<https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2024-global-100-rankings/the-20th-annual-global-100/>
- Foucault, M. (1970). *La arqueología del saber* (A. Garzón, Trad.). Fondo de Cultura Económica.
- Global Compact. (2004). *Who Cares Wins: The Global Compact Connecting Financial Markets to a Changing World*. UN Environment Programme - Finance Initiative.
https://web.archive.org/web/20220616025807/https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf
- GRI. (s. f.). *Global Reporting Initiative*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/>
- IFRS. (2023). *NIIF S1: Norma NIIF de requerimientos generales para la información financiera a revelar relacionada con la sostenibilidad*.
<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/spanish/2023/issued/part-a/es-issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf>
- ISO. (s. f.). *Portal de la Organización Internacional de Normalización (español)*. <https://www.iso.org/es/home>
- Londoño, O., Maldonado, L. y Calderón, L. (2016). *Guía para construir estados del arte*. International Corporation of Networks of Knowledge.
- Méndez, C. (2004). *Responsabilidad social en Venezuela durante el siglo XX*. Strategos Consultores.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La gestión de valor compartido. *Harvard Business Review*.
- RepTrak. (2024). *The world's most reputable companies: 2024 Global RepTrak 100*.
<https://www.reptrak.com/globalreptrak/>
- Unión Europea. (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión Europea. https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_es.pdf
- UNCC. (2016). *Acuerdo de París*. Naciones Unidas Cambio Climático.
- Zambrano, X. (2016). *De qué hablamos cuando decimos RSE*.
<https://xiomarayamilzambrianoblog.com/2016/11/09/de-que-hablamos-cuando-decimos-rse/>



El impacto de la Guerra Fría sobre un sindicato afroamericano (NAPE-Alianza) en el Gobierno federal de Estados Unidos 1946-1959

Paul Nehru Tennessee

ptennessee@gmail.com

Magíster en Arts in Government por John Hopkins University. Magíster en Historia por la Universidad Central de Venezuela. Profesor adjunto visitante de la Universidad del Distrito de Columbia, Estados Unidos. Miembro vitalicio de Oxford Union (Debating Society).

Resumen

El tema de la presente investigación se centra en el análisis de las luchas de la Alianza Nacional de Empleados Postales (NAPE), un sindicato predominantemente afroamericano dentro del Departamento de Correos (POD) del Gobierno federal de los Estados Unidos. Este sindicato fue fundado en 1913 en respuesta al racismo sistémico y a las prácticas excluyentes y discriminatorias que enfrentaban los trabajadores afroamericanos por parte de los sindicatos existentes, que eran mayoritariamente caucásico-americanos y que negaban incluso su derecho de afiliación sindical. A pesar de que sus objetivos fundamentales eran los de promover la igualdad de derechos, el trato justo y la seguridad laboral de los trabajadores postales afroamericanos, sus miembros y dirigentes debieron enfrentar activamente las persecuciones y violaciones de sus derechos humanos durante el periodo de exacerbación anticomunista ocurrido durante las presidencias de Harry Truman (1945-1953) y Dwight Eisenhower (1953-1961) en el contexto de la Guerra Fría.

Palabras clave: Sindicatos, racismo, macartismo, miedo rojo, miedo negro, Truman, Eisenhower, Guerra Fría.

The Influence of the Cold War on the National Association of Postal Employees (NAPE/Alliance) within the U.S. Federal Government, 1946-1959

Abstract

The topic of this researched article focuses on the analysis of the struggles of the National Alliance of Postal Employees (NAPE and/or Alliance), a predominantly African American union within the U.S. federal government's Post Office Department (POD). This union was founded in 1913 in response to the systemic racism, exclusionary and discriminatory practices faced by African American workers by existing unions, which were largely Caucasian American and denied even the right to union membership to these citizens. Although their fundamental objectives were to promote equal rights, fair treatment and job security for African American postal workers, its members and leaders actively faced persecution and violations of their human rights during the cold war when anti-communist persecutions escalated during the presidencies of Harry Truman (1945-1953) and Dwight Eisenhower (1953-1961) in the context of Cold War.

Keywords: Trade unions, racism, McCarthyism, Truman. Eisenhower, Cold War, red scare, black scare.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en el análisis de las luchas de la Alianza Nacional de Empleados Postales (National Association of Postal Employees, conocida como NAPE o Alianza), un sindicato predominantemente afroamericano dentro del Departamento de Correos (Post Office Department, POD) del Gobierno federal de los Estados Unidos. Este sindicato fue fundado en 1913 en respuesta al racismo sistémico y a las prácticas excluyentes y discriminatorias que enfrentaban los trabajadores afroamericanos por parte de los sindicatos existentes, que eran mayoritariamente caucásico-americanos y que negaban incluso el derecho de afiliación sindical a estos ciudadanos. A pesar de que sus objetivos fundamentales eran los de promover la igualdad de derechos, el trato justo y la seguridad laboral de los trabajadores postales afroamericanos, sus miembros y dirigentes debieron enfrentar activamente las persecuciones y violaciones de sus derechos humanos durante el periodo de exacerbación anticomunista ocurrido durante las presidencias de Harry Truman (1945-1953) y Dwight Eisenhower (1953-1961).

La investigación está contenida dentro del ámbito de la Historia Social no solo por encontrarse dentro de lo expresado por Febvre cuando indica que «La historia es por definición absolutamente social»¹, o por lo conceptualizado por Adam Schaff al definir al hombre como el conjunto de sus relaciones sociales², sino por la propia naturaleza social de los asuntos inherentes al tema estudiado, tales como la lucha por el respeto a los derechos humanos en su sentido más amplio; las pugnas por la implantación de un entorno de igualdad real y efectiva ante la ley para todos los ciudadanos independientemente de su raza o sus ideas; o por las disputas por la obtención reivindicaciones laborales y sociales entre otras.

Es menester destacar que no existen estudios, investigaciones ni publicaciones formales sobre este tema, con la única excepción de mi propia publicación: *History of the National Alliance of Postal and Federal Employees 1913-1945*. La Alianza desempeñó un papel decisivo en numerosos casos legales que sentaron precedentes en materia de prácticas laborales justas y leyes contra la discriminación, y sus esfuerzos contribuyeron a la aprobación de importantes leyes y reglamentos laborales que mejoraron las condiciones de trabajo de todos los empleados federales. En la sociedad en general, la Ley de Derechos Civiles de 1964 y la Ley de Derechos de los Votantes de 1965 fueron importantes victorias para los afroamericanos, las minorías y los estadounidenses progresistas en su conjunto. La Alianza contribuyó de forma constante a esas luchas durante más de medio siglo.

Muchos textos ofrecen una visión amplia del clima de miedo y represión que afectó a los sindicatos durante el periodo inicial de la Guerra Fría, pero no hacen mención o análisis significativo sobre la persecución al NAPE. De allí la relevancia del tema investigado y nuestro interés en cubrir el vacío existente en el periodo 1946-1959. Esperamos que nuestra investigación proporcione una contribución significativa en la Historia Social del siglo XX

¹ Febvre (2017), p. 40.

² Schaff (1982), p. 91.

de los EE. UU. sobre el tema de la Guerra Fría y la persecución de los trabajadores y sus sindicatos en el Gobierno federal.

La investigación: a) evidencia la desvinculación de la Alianza con el tema comunista, aun cuando 52 de sus líderes y miembros fueron señalados como comunistas en el marco de los Programas de Lealtad y Seguridad; b) investiga el motivo subyacente de la persecución a la que estuvieron sujetos los miembros del sindicato, bajo la hipótesis de que el objetivo de la misma era el de poner fin a la campaña de la Alianza contra el racismo y la desigualdad laboral en el seno del POD y del Gobierno federal; y c) refleja el impacto de las luchas de la Alianza no solo en el marco de las conquistas sindicales en EE. UU., sino sobre la sociedad norteamericana en general y sobre la población afroamericana en particular.

La investigación está circunscrita geográficamente al área de influencia directa de las órdenes ejecutivas y de las directrices de la Alianza en el territorio de los EE. UU., acogiéndonos al criterio de Sartori que explica que: «...las decisiones colectivizadas están calificadas por su destino; quien quiera que las tome valen para la totalidad de la colectividad a la que van dirigidas»³.

Se utilizaron fundamentalmente, aunque no de forma exclusiva, fuentes primarias, documentos oficiales emitidos tanto por el Gobierno de los EE. UU. como por la propia Alianza: la Constitución de la Alianza, las órdenes ejecutivas, la publicación mensual *Alianza Nacional*, copias de las resoluciones de las convenciones y de las reuniones del Consejo, actas de las convenciones nacionales, correspondencia entre los miembros del sindicato, entre estos y el POD y con los miembros del Congreso⁴. Se estudian adicionalmente casos documentados de discriminación étnica y de desigualdad de oportunidades laborales, así como textos relativos a las presidencias de Truman y Eisenhower en relación con las órdenes ejecutivas y al macartismo.

ANTECEDENTES

El POD era uno de los mayores empleadores de EE. UU. y un departamento integral dentro del Poder Ejecutivo del Gobierno federal hasta la reorganización postal de 1970. Sus empleados eran considerados funcionarios y sus relaciones laborales se regían por las normas de la Comisión del Servicio Civil (CSC). El director general del POD era, en ese entonces, miembro del gabinete presidencial. En las décadas de 1940 y 1950 existían unas 43 000 oficinas de correos en el país, siendo importantes puntos de referencia en las comunidades locales. La maquinaria política de los partidos Demócrata y Republicano contaba con el apoyo de los directores de correos, quienes eran designados políticamente. El Congreso literalmente lo microgestionaba y esta gestión estaba sujeta al clientelismo político. El POD desempeñó un papel importante en el desarrollo del sistema de inteligencia política del Gobierno federal. Era

³ Sartori (1999), p. 216.

⁴ Como señala Trachtenberg: «Para los proyectos más serios, querrás profundizar aún más. Para desarrollar el tipo de comprensión que esperas lograr en tales casos, casi con seguridad necesitarás realizar una investigación de archivos reales», (2006, p. 142). Traducción propia.

un sistema que implicaba el seguimiento y la recopilación de información de los ciudadanos, sus conocidos, sus afiliaciones políticas, y de vigilancia y persecución de aquellos percibidos como opuestos al sistema capitalista o al *statu quo* racial.

El sistema federal de inteligencia política evolucionó a partir de las actividades de la Primera Guerra Mundial. Al principio, se estableció como un sistema para vigilar a los alemanes. Al terminar la guerra, se volvió a centrar en comunistas, socialistas, bolcheviques, anarquistas, nacionalistas irlandeses, nacionalistas indios y una variedad de militantes afroamericanos. Durante el macartismo, su objetivo fundamental fue la propia sociedad estadounidense:

El POD, el Departamento de Estado, el Departamento de Justicia, el Ejército, la Marina y la Oficina de Investigaciones (FBI en 1935) desarrollaron un sistema federal de inteligencia política. Sus operaciones incluían la vigilancia, la investigación y el espionaje de individuos por miedo o aversión a sus creencias, el acoso y la intimidación⁵.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, EE. UU. entró en la era de la Guerra Fría. El frente unido contra el nazismo conformado por EE. UU., Reino Unido y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas llegó a su fin. El mundo occidental, bajo el liderazgo estadounidense, declaró la guerra al comunismo. Tanto el presidente Truman (Partido Demócrata) como el presidente Eisenhower (Partido Republicano) consideraron que el comunismo internacional liderado por la URSS era una amenaza para su seguridad nacional y para las democracias liberales occidentales. El Gobierno estadounidense promovió el capitalismo a través de las empresas transnacionales y la penetración e influencia en los Gobiernos y las sociedades civiles de todo el mundo, siendo el Plan Marshall, que destinó miles de millones de dólares para la reconstrucción de Europa, el ejemplo más representativo de esta política. En este contexto, tanto el presidente Truman como el presidente Eisenhower emitieron las Órdenes Ejecutivas 9835 (1947), 2041 (1950) y 10 450 (1953) que autorizaban a las Agencias Federales a implementar Programas de Lealtad y Seguridad para «limpiar» la función pública federal de empleados que fueran miembros del Partido Comunista o sencillamente presuntos comunistas. Los miembros y dirigentes de la Alianza fueron duramente perseguidos, como mostraremos en el desarrollo de nuestra investigación, por su actividad antirracista y promotora de las luchas por la obtención de reivindicaciones sociales y laborales, aunque se utilizara como justificación la cruzada anticomunista que caracterizó ese momento histórico. Durante este proceso conocido como «La Purga», la limpieza abarcó también a amigos, familiares y conocidos, bastando con la sola «presunción» para convertirse en un objetivo y se extendió a aquellos ciudadanos y organizaciones que participaban (o simpatizaban) en las luchas por los derechos humanos y por las propias reivindicaciones laborales.

CONTEXTO GENERAL

La era posterior a la Segunda Guerra Mundial marcó cambios significativos para la Alianza Nacional Afroamericana de Empleados Postales. La transición supuso un reto, ya que en la posguerra se produjeron cambios sociales radicales. A pesar del ascenso de Estados Unidos como nación-Estado dominante, persistían los

⁵ Kornweibel (1999), p. 1. Traducción propia.

interrogantes sobre la conciliación de las experiencias bélicas en el extranjero con el racismo imperante en el país. En sus esfuerzos por movilizar el apoyo nacional para su participación en la Segunda Guerra Mundial, el Gobierno federal había agudizado la conciencia ciudadana sobre los males del racismo europeo y las violaciones de los derechos humanos fundamentales. Por tanto, no es de extrañar que la lucha por los derechos laborales, civiles y humanos se intensificara dentro y fuera del POD.

Los años comprendidos entre 1946 y 1959 estuvieron marcados por batallas y victorias, que culminaron con el reconocimiento sindical formal por parte del Departamento de Correos en 1963. Se lograron hitos como la Ley de Derechos Civiles de 1964 y la Ley de Derechos de los Votantes de 1965, que reflejaban el progreso en la búsqueda constante de la igualdad y la justicia. A pesar de enfrentarse a la represión y la persecución durante los Programas de Lealtad y Seguridad, NAPE siguió defendiendo los derechos civiles y el bienestar de sus miembros. Desempeñó un papel crucial en la lucha por la igualdad de oportunidades laborales y contra las prácticas discriminatorias en la mano de obra federal.

El presidente Truman declaró la guerra interna a los presuntos comunistas y sus asociados, lo que condujo al mencionado periodo de persecución y miedo conocido como La Purga. Este oscuro capítulo tuvo como objetivo no solo a los miembros del Partido Comunista, sino también a los liberales, sindicalistas e individuos que defendían los derechos humanos. Fue un periodo de fuerte represión y «caza de brujas». El comunismo se equiparaba al antiamericanismo. De hecho, durante la Guerra Fría, el «nacionalismo de las grandes potencias», URSS y EE. UU., sostenía que, si uno era anticomunista, entonces era antisoviético; y a la inversa, si uno era comunista, entonces era antiamericano. En Estados Unidos, el concepto de lealtad se puso a prueba en función de si se era miembro del Partido Comunista o si se compartía lo que se consideraban ideas comunistas. El concepto se adaptó a la «lealtad al Gobierno estadounidense», a la «lealtad al POD estadounidense», a la «lealtad al ideal estadounidense» o la «supremacía blanca» o al «*statu quo* racial». La postura proactiva de la Alianza atrajo el escrutinio del Gobierno federal, reflejando así las tensiones sociales más amplias de la época.

Además del «miedo rojo» estaba el «miedo negro». Muchos en la oficialidad creían que los afroamericanos estaban maduros para la cosecha comunista. Estaban convencidos de que había un plan urdido en Moscú con el apoyo de los comunistas estadounidenses para adoctrinar a los afroamericanos y animarlos a levantarse contra el orden capitalista y racista de Estados Unidos. De hecho, tan temprano como en 1919, el fiscal general A. Mitchel Palmer, en un informe al Senado, señaló que las organizaciones radicales habían desarrollado un plan para adoctrinar a los afroamericanos con ideologías subversivas. Afirmaba que los comunistas estaban consiguiendo reclutar a afroamericanos. En consecuencia, concluyó que el «negro americano está viendo rojo»⁶. Cualquier palabra o actividad hablada o escrita en apoyo de los derechos civiles y humanos se consideraba subversiva y parte de un plan

⁶ *Ibidem*, p. 155.

comunista. Por lo tanto, se cuestionaba la lealtad de los afroamericanos que defendían los derechos humanos y civiles. Fue en ese marco contextual que los afroamericanos, tanto si estaban vinculados a comunistas como a organizaciones socialistas, sindicatos, la Asociación Nacional para el Progreso de las Personas de Color (National Association for the Advancement of Colored People, NAACP), la National Urban League o a periódicos afroamericanos que se manifestaban en contra de los linchamientos o a favor de los derechos civiles eran etiquetados como comunistas. Estaba claro que los objetivos del sistema federal de inteligencia política eran de dos tipos: a) defender el sistema capitalista, y b) defender el *statu quo* racial de la supremacía blanca. Los pocos afroamericanos que se asociaron con comunistas y fueron entrenados en Moscú por la Internacional Comunista fueron utilizados para pintar a los afroamericanos moderados, progresistas, independientes y patriotas con la brocha del comunismo. En realidad, la Asociación Universal de Desarrollo Negro (Universal Negro Improvement Association, UNIA), el movimiento panafricanista y nacionalista negro dirigido por Marcus Garvey, fue la única organización que consiguió reclutar a un gran número de afroamericanos. El garveyismo era procapitalista y contrario al racismo.

Los intentos de los comunistas, bajo la influencia de la Internacional Comunista de la URSS, de establecer organizaciones y frentes que pudieran alistar y movilizar a afroamericanos en números significativos fracasaron. Grupos como African Blood Brotherhood, American Negro Labor Congress, National Negro Congress y otros tuvieron una vida muy breve. La NAACP, las logias y las iglesias afroamericanas que tuvieron éxito en diversos grados, eran moderadas, reformistas y no comunistas. Sin embargo, los líderes de las agencias federales de inteligencia política se aseguraron de que la oposición a la supremacía blanca «se convirtiera en la agenda de seguridad de los poderosos brazos del Gobierno nacional»⁷. Estaban convencidos de que las posiciones y actividades progresistas, defendidas y llevadas a cabo por los afroamericanos, en particular las demandas de derechos civiles eran «de inspiración comunista y una amenaza tanto para la seguridad nacional como para la hegemonía blanca»⁸. Debemos resaltar que NAPE, por tratarse de un sindicato dentro del Gobierno federal, estaba sujeto a supervisión constante de sus actividades a través de un inspector general. No había espacio para aventuras ideológicas exploratorias. NAPE era tan estadounidense que su constitución estaba basada en los mismos principios de la Constitución del país.

El POD desempeñó un papel clave en el desarrollo del sistema de inteligencia política del Gobierno federal entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial. Durante la Primera Guerra Mundial, una nueva generación de afroamericanos, los New Crowd Negro, desafió el *statu quo* racial pronunciándose a gritos contra los linchamientos, defendieron los derechos civiles y se organizaron de diversas formas. Una de sus principales actividades fue el desarrollo de publicaciones africanas dinámicas y agresivas. Un examen de las actividades de la Alianza en el periodo analizado muestra que su campaña antirracista no tenía vínculo con el comunismo. El verdadero objetivo era detener

⁷ *Ibidem*, p. 181.

⁸ *Ibidem*, p. 182.

la campaña de la Alianza contra el racismo y la desigualdad. Recordemos que, en Estados Unidos, la segregación de índole racial prevaleció hasta la segunda mitad del siglo XX.

TRUMAN/EISENHOWER: ÓRDENES EJECUTIVAS

En 1947, el presidente Truman promulgó la Orden Ejecutiva n.º 9835, en la que se establecían procedimientos para un Programa de Lealtad de los empleados del Gobierno federal. La orden exigía investigaciones de lealtad para los solicitantes de empleo en el Gobierno e implementaba procedimientos de determinación de lealtad para los empleados actuales. Se examinaron las asociaciones y actividades de los trabajadores en busca de indicios de deslealtad, en medio de las crecientes tensiones de la época de la Guerra Fría. La Junta de Revisión de la Lealtad, creada en el seno de la Comisión de la Función Pública, supervisaba los casos y determinaba si existía una duda razonable sobre la lealtad de un empleado. Cualquier afiliación real o supuesta a organizaciones comunistas podía conllevar a su despido o a su inhabilitación para desempeñar funciones de liderazgo sindical. El 9 de septiembre de 1947 el director general del Servicio Postal publicó en el *Boletín Postal* las disposiciones de la orden aplicables a los empleados postales, de las cuales cabe mencionar⁹:

- Las investigaciones de las personas que ingresen al empleo de la Rama Ejecutiva podrán realizarse después de que dicha persona ingrese al empleo, pero en tal caso el nombramiento de dicha persona estará condicionado a una determinación favorable con respecto a su lealtad.
- Se realizará una investigación de todos los solicitantes en todas las fuentes de información pertinentes disponibles.
- Siempre que se revele información derogatoria con respecto a la lealtad de un solicitante, se llevará a cabo una investigación completa sobre el terreno.
- También se llevará a cabo una investigación completa sobre el terreno de los solicitantes, o de los solicitantes de puestos concretos, que designe el jefe del departamento u organismo empleador (...) designación que se basará en la determinación por dicho jefe de los mejores intereses de la seguridad nacional.
- El jefe de cada departamento y organismo del Poder Ejecutivo del Gobierno será personalmente responsable de un programa eficaz para asegurar que los funcionarios o empleados civiles desleales no sean retenidos en el empleo en su departamento u organismo.
- La Junta de Revisión de Lealtad también deberá: (...) Realizar informes y presentar recomendaciones a la Comisión de Servicio Civil para su transmisión al presidente (...) según sea necesario para el mantenimiento del Programa de Lealtad de los Empleados.
- Se establecerá y mantendrá en la Comisión de Servicio Civil un índice maestro central que cubra a todas las personas sobre las cuales cualquier departamento u organismo haya realizado investigaciones de lealtad desde el 1 de septiembre de 1939.
- El organismo de investigación podrá negarse a revelar los nombres de los informadores confidenciales, siempre que facilite información suficiente sobre dichos informadores para que el departamento o el organismo solicitante pueda hacer una evaluación adecuada de la información facilitada por ello.
- Cada departamento y agencia del Poder Ejecutivo debe desarrollar y mantener, para la recogida y análisis de información relativa a la lealtad de sus empleados y posibles empleados, un personal especialmente formado en técnicas de seguridad.
- Cada departamento y agencia del Poder Ejecutivo, en la medida en que aún no lo haya hecho, presentará a la Oficina Federal de Investigación del Departamento de Justicia, ya sea directamente o a través de la Comisión de la Función Pública, los nombres (y cualquier otro material de identificación necesario que la Oficina Federal de Investigación pueda requerir) de todos sus empleados titulares.

Durante el periodo de vigencia de la Orden Ejecutiva n.º 9835, la Alianza se enfrentó a retos inmediatos, y sus miembros y dirigentes se convirtieron en los primeros objetivos del escrutinio gubernamental. Dirigido por su presidente Ashby Carter, el sindicato se movilizó eficazmente en defensa de sus afiliados, dedicando casi una década

⁹ Postmaster General (1947), pp. 1-2. Traducción propia.

a resistir el Programa de Lealtad. Carter y sus dirigentes hicieron frente a la disidencia interna y a subterfugios estratégicos, enfrentándose a la oposición incluso dentro de sus propias filas. Su campaña se basó en un planteamiento polifacético: apoyar firmemente a los afiliados, consolidar el apoyo interno y asignar recursos a la causa. El sindicato aprovechó su publicación, la *Alianza Postal*, como herramienta clave para contrarrestar las imposiciones del decreto. En busca de aliados externos, la Alianza consiguió apoyo legal, apoyo de los medios de comunicación, instituciones religiosas, organizaciones fraternales, grupos de derechos civiles, sindicatos, instituciones educativas y actores políticos, presionando insistentemente al presidente de la nación, al Congreso y al propio Departamento de Correos.

En la Convención de la Alianza de 1947, el Dr. George M. Johnson, uno de los mentores intelectuales del sindicato y decano de derecho de la Facultad de Derecho de la Universidad Howard, advirtió de los peligros del Programa de Lealtad. Lo condenó, anticipó sus abusos y predijo que los miembros de la Alianza serían víctimas. En su discurso afirmó: «Es de esperar que ningún miembro de la Alianza se vea atemorizado para abandonar sus derechos constitucionales básicos por acusaciones infundadas de deslealtad. (...) la Alianza debe ayudar a la Democracia a salvarse...»¹⁰.

En 1948, el presidente Carter informó al sindicato de que destacados miembros de la Alianza en Filadelfia, Chicago, Brooklyn, Newark y otras ciudades habían sido acusados de deslealtad al Gobierno de Estados Unidos. En Cleveland, de los 24 trabajadores postales afroamericanos que fueron citados, 22 eran miembros del sindicato. Ocho de los acusados eran miembros de la Junta de la Sección de Cleveland de la Alianza. El Gobierno federal desató un plan sistemático de persecución contra la Alianza. Ashby Carter emitió formalmente una declaración a la comunidad nacional en la que esbozaba la posición de la Alianza:

La Alianza es una organización de trabajadores gubernamentales LEALES AL CONCEPTO DE GOBIERNO DE, POR Y PARA EL PUEBLO ESTADOUNIDENSE. Nos oponemos a cualquier Programa de Lealtad cuyo efecto sea intimidarnos en el ejercicio legal de nuestros derechos constitucionales para alcanzar nuestro objetivo de 35 años: la ELIMINACIÓN TOTAL DEL PREJUICIO Y LA DISCRIMINACIÓN RACIALES¹¹.

C. C. Garvin, presidente del Distrito 6, y Betram Washington, presidente de la sucursal de Cleveland, publicaron sus opiniones y análisis sobre el Programa de Lealtad y su aplicación en la Oficina de Correos de Cleveland. En defensa de sus colegas y miembros de la Alianza, señalaron que la mayoría de los acusados eran bien conocidos por la comunidad, respetados con una media de 19 años de servicio satisfactorio en Correos¹². Señalaron que en ningún momento se informó a los acusados de la naturaleza de las pruebas en su contra ni de su deslealtad. También hicieron un análisis en profundidad, que explicaba racionalmente por qué los miembros de la Alianza fueron

¹⁰ National Association of Postal Employees (1947, agosto 22-25), pp. 8-15. Traducción propia.

¹¹ National Association of Postal Employees (julio 1947-junio 1949), p. 2. Traducción propia.

¹² *Ibidem*, pp. 6.

«selectivamente señalados». Insistieron en que la actual persecución de sus hermanos estaba vinculada al racismo institucional y a la victimización. Para concluir su declaración, se hicieron las siguientes observaciones perspicaces:

Parece que alguien, en algún lugar, concibió la idea de dar una interpretación amplia a la Orden de Lealtad; tan amplia, que puede y está siendo utilizada para intimidar a cualquier persona en el servicio postal declarándole desleal, incluso sin definir lo que se entiende por el término «desleal» cuando se aplica a los empleados postales¹³.

El Consejo Ejecutivo de la sucursal de Chicago de la Alianza instó a la sucursal a colaborar con la sucursal de Cleveland en su esfuerzo por exculpar a los funcionarios y miembros de su sucursal. Explicaron que la orden se estaba utilizando con fines de intimidación y, al parecer, con el propósito de dividir a los funcionarios y miembros de la Alianza:

la Orden se está utilizando para intimidar a los negros. Esto no solo es cierto en Chicago, sino en todas las grandes ciudades del Norte. El Consejo Ejecutivo recibió información de Filadelfia, Brooklyn, Washington D. C., Detroit, Chicago y Cleveland, donde diecinueve negros han sido citados y amenazados con la pérdida de sus empleos¹⁴.

El presidente Carter, al preparar a los afiliados para adoptar una postura decisiva sobre el Programa de Lealtad en la Convención de la Alianza de 1949, se dirigió a la sección de Washington y obtuvo el pleno apoyo para los perseguidos. Declaró: «La fe de los padres fundadores debe brillar como un faro en cada uno de ustedes en esta hora de crisis, las fuerzas que amenazan la causa del liberalismo han apuntado sus armas contra la Alianza»¹⁵. También denunció la persecución de miembros en Cleveland como injustificada y destacó que la Alianza «... lucha contra la discriminación, la segregación y todas las demás formas de opresión mucho antes de la actual caza de brujas y seguirá haciéndolo»¹⁶.

En la Convención de 1949, los delegados participaron en acaloradas discusiones sobre estrategias legales para desafiar el Programa de Lealtad. En medio de perspectivas divergentes sobre la financiación de acciones legales y la solidaridad con los no miembros, la mayoría de los delegados se unieron en resoluciones que subrayaban el compromiso de NAPE con la defensa de sus miembros y la impugnación de la constitucionalidad de la orden ejecutiva. La Convención presentó un frente unificado mientras los delegados impulsaban esfuerzos para abordar las purgas discriminatorias en curso y reforzar la postura de la Alianza contra las injusticias. Se aprobaron resoluciones para enfrentar los sesgos sistémicos y defender los derechos de los constituyentes de NAPE, reflejando una resolución colectiva para combatir las fuerzas opresivas.

La Orden Ejecutiva n.º 9835 obligó a los dirigentes de la Alianza a realizar cambios estratégicos en sus actividades. El sindicato tuvo que ser cauto en sus actividades para evitar ser tachado de subversivo. Esta cautela a veces significaba centrarse más en cuestiones económicas y menos en la defensa directa de los derechos civiles, porque esto podría considerarse como conducta radical o de izquierdas. Como muchas organizaciones durante este

¹³ *Ibidem*, pp. 7-8. Traducción propia.

¹⁴ *Ibidem*, p. 12. Traducción propia.

¹⁵ *Ibidem*, p. 2. Traducción propia.

¹⁶ *Ibidem*, p. 2. Traducción propia.

periodo, la Alianza se enfrentó a divisiones internas sobre cómo responder a las presiones del macartismo. Algunos miembros abogaban por ese enfoque más cauteloso, mientras que otros presionaban para continuar con el activismo a pesar de los riesgos. La dirección del sindicato tuvo que navegar con cuidado por estas dinámicas internas, equilibrando la necesidad de proteger a la organización de las amenazas externas al tiempo que mantenía su compromiso de defender a sus miembros. Esta es la diferencia fundamental entre la Alianza y otros sindicatos en la época: sobrevivió a las presiones, logrando mantener la unidad alrededor de su liderazgo y sus objetivos fundamentales. Se mantuvo firme y resistió los abusos del macartismo cuando hombres e instituciones poderosos fallaron en la defensa de la constitución del país.

El año 1951 ve empeorar las cosas. El 28 de abril de ese año se publica la Orden Ejecutiva n.º 10 241, que modifica la n.º 9835, cambiando el estándar mediante el cual se determina la lealtad de un empleado federal:

El estándar para la negativa de empleo o la destitución del empleo en un departamento ejecutivo o agencia por motivos relacionados con la lealtad será que, según todas las pruebas, exista una duda razonable sobre la lealtad de la persona involucrada hacia el Gobierno de los Estados Unidos¹⁷.

Este nuevo estándar permitió a la junta revisora reabrir 565 casos que habían sido resueltos a favor de los empleados, algunos de los cuales correspondían a miembros de la Alianza¹⁸.

El 27 de abril de 1953, el presidente Dwight D. Eisenhower emitió la Orden Ejecutiva n.º 10 450, que ampliaba y sustituía la n.º 9835 de Truman. Eliminó las juntas de lealtad y transfirió la responsabilidad de las investigaciones a la Comisión de Servicio Civil y a la Oficina Federal de Investigación (Federal Bureau of Investigation, FBI). La orden pretendía reforzar la seguridad nacional garantizando que los empleados federales no solo fueran leales, sino también dignos de confianza en todos los aspectos de su conducta personal. Esta orden amplió el alcance de las investigaciones de seguridad más allá del comunismo para incluir cuestiones de carácter, estabilidad y fiabilidad, abarcando una gama más amplia de comportamientos «potencialmente descalificadores». La sección 8 incluye dentro de los causales de investigación y despido lo siguiente:

Cualquier conducta criminal, infame, deshonesto, inmoral o notoriamente deshonroso, uso habitual de intoxicantes en exceso, adicción a drogas, perversión sexual. (iv) Cualquier enfermedad, incluida cualquier condición mental, de naturaleza tal que, en opinión de una autoridad médica competente, pueda causar un defecto significativo en el juicio o la confiabilidad del empleado, teniendo en cuenta el efecto transitorio o continuo de la enfermedad y los hallazgos médicos en dicho caso¹⁹.

De acuerdo con David Johnson, en la mente de muchos funcionarios y en la imaginación pública, los homosexuales y los comunistas en el Gobierno representaban amenazas similares: «Ambos grupos eran percibidos como subculturas ajenas que reclutaban a personas psicológicamente desajustadas para participar en

¹⁷ National Archives (1951). Traducción propia.

¹⁸ National Alliance of Postal Employees (1951, agosto 22-25), pp. 43-44.

¹⁹ National Archives (1953). Traducción propia.

comportamientos inmorales que amenazaban la supervivencia de la nación. Muchos afirmaban que los dos grupos estaban colaborando»²⁰. Miles de empleados federales perdieron sus trabajos por sospechas de homosexualidad.

SUMARIO Y REFLEXIÓN FINAL

A principios de la década de 1950, aproximadamente tres cuartos de siglo después de la abolición formal de la esclavitud, los afroamericanos se encontraron atrapados en un sistema de segregación, discriminación y alienación similar a un régimen neoesclavista. A pesar de sus notables contribuciones durante ambas guerras mundiales, los afroamericanos fueron privados de los plenos derechos de ciudadanía estadounidense y se les consideró posibles amenazas internas durante la era de la Guerra Fría. Incluso funcionarios federales sugirieron que la URSS había dirigido su atención hacia los afroamericanos para convertirlos al comunismo, insinuando que, bajo estas condiciones opresivas, podrían buscar alternativas que ofrecieran esperanza de un trato humano. En lugar de abordar la necesidad de erradicar estas condiciones neoesclavistas y garantizar los derechos de ciudadanía, las administraciones de Truman y Eisenhower promovieron una política de persecución, temiendo que los afroamericanos pudieran ser influenciados por ideologías comunistas. El papel del Congreso fue lamentable; no solo fracasó a la hora de defender la Constitución y detener el abuso de poder que emanaba del Poder Ejecutivo, sino que contribuyó a dicho abuso. El Poder Judicial también fracasó a la hora de proteger a los ciudadanos estadounidenses de los excesos tanto del Poder Ejecutivo como del Legislativo.

La revisión documental de los archivos y comunicaciones del sindicato proporcionan pruebas irrefutables de la no existencia de vínculos formales o informales con el comunismo. Sus discusiones internas, sus mensajes y sus luchas externas siempre estuvieron enmarcadas dentro del contexto de las luchas por la búsqueda de la igualdad racial y laboral. Los líderes y miembros del sindicato estaban familiarizados desde la infancia con la Biblia y no con *El capital* de Karl Marx o *El manifiesto comunista*. Sus héroes y modelos para seguir eran personas como Frederick Douglas, que escapó de la esclavitud y luchó por la libertad de los esclavos y los derechos civiles de los afroamericanos, o como Harriet Tubman, que escapó de la esclavitud y organizó el «ferrocarril subterráneo» después de la Guerra Civil para ayudar a los antiguos esclavos a llegar a Canadá y alcanzar la libertad.

El miedo negro está vinculado, en la literatura y documentación existentes, con el temor de la población caucásica de ver comprometida su supremacía. Su vínculo como una de las causas subyacentes de la imposición de las órdenes ejecutivas sobre la población afroamericana es claro. La experiencia de la Alianza demostró que había otra dimensión en la era anticomunista de McCarthy. Las pruebas y los argumentos demuestran que el anticomunismo se utilizó como excusa para reprimir a aquellos que luchaban contra el racismo y por los derechos de los trabajadores, civiles y humanos.

²⁰ Johnson (2004), p. 38. Traducción propia.

Samuel Huntington señala que «Las distinciones culturales son más importantes que las políticas o las económicas, por lo que, desde el final de la Guerra Fría, lo que vemos no es tanto un conflicto de intereses cuanto un “choque de civilizaciones”»²¹. En nuestra opinión, dentro del contexto de NAPE y la Guerra Fría, el choque de civilizaciones no fue entre comunismo y anticomunismo, sino el enfrentamiento entre la «cultura representada por la supremacía blanca» y la «cultura representada por la población afroamericana» para sostener el *statu quo* racial. Para entender nuestro enfoque, podemos hacer la analogía con lo señalado por F. S. L. Lyons en su libro *Culture and Anarchy in Ireland 1890-1939*, donde «... describía al país como dividido en cuatro culturas, la de los ingleses, la de los irlandeses, la de los angloirlandeses y la de los protestantes del Ulster»²².

La implementación de las órdenes ejecutivas y de todas las medidas abusivas y violentas que la acompañaron, independientemente del daño causado a terceros, pueden considerarse compatibles con cierta visión del ejercicio del poder y podrían verse no solo como justificadas, sino como necesarias a los ojos de los agentes de los hacedores de decisión. Al final, la política es la política y sus decisiones se superponen a los conceptos cotidianos de bueno o malo, justo o injusto. «... el criterio de los comportamientos políticos (...) no coincide ni con los morales ni con los económicos (...) “el término comportamiento político” no indica un tipo particular de comportamiento, sino un nivel, un contexto»²³. De allí que el diseño e implementación de las órdenes ejecutivas y de las otras medidas concomitantes pueda considerarse como una respuesta esperable dentro del contexto de los miedos rojo y negro. A este respecto, Sartori agrega un análisis que profundiza en la racionalidad de lo anteriormente señalado:

Los costes externos son las consecuencias que recaen sobre cada individuo por decisiones que no son tomadas por él (ni siquiera en una mínima parte) (...) costes de opresión, es decir, de injusticia, arbitrariedad, privación, coerción y otros similares (...) La eventualidad de que terceras personas sean beneficiadas no plantea problemas (...) Más exactamente, el problema es el de aumentar la probabilidad de consecuencias beneficiosas, reduciendo la probabilidad de consecuencias negativas. Al concentrar la atención sobre el coste, o sobre el daño nos ocupamos de lo que nos preocupa: el peligro. La peligrosidad es, en efecto, un componente importante de los costes externos (...) Pregunta: ¿qué relación tiene un riesgo con respecto a un coste, el cálculo ex post del coste no está separado de la todavía más importante prefiguración ex ante del peligro (...) ambas cosas no varían necesariamente juntas. Así, pues podemos muy bien plantear la hipótesis de reducciones de riesgo que comparten aumentos de coste²⁴.

La profesora Hannah Arendt, al estudiar los documentos del Pentágono, introduce los conceptos de engaño, autoengaño, elaboración de imágenes, ideologización y apartamiento de los hechos que son elementos complementarios a nuestro análisis, dado que pueden orientar y explicar las acciones del liderazgo en el poder, cuando este se convence de que sus propias mentiras son ciertas. A tal efecto señala que:

En el terreno de la política, donde el secreto y el engaño deliberado han desempeñado siempre un papel significativo, el autoengaño constituye el peligro por excelencia; el engañador autoengañado pierde todo contacto, no solo con su audiencia, sino con el mundo real...²⁵.

²¹ Huntington, S. (1997). *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*. Ediciones Paidós, citado por Burke (2006), p. 14.

²² Lyons, F. S. L. (1979). *Culture and Anarchy in Ireland, 1890-1939*. Clarendon Press, citado por Burke (2006), p. 50.

²³ Sartori (1999), p. 214.

²⁴ *Ibidem*, pp. 281-282.

²⁵ Arendt (2022), p. 34.

No podemos negar la existencia del miedo rojo dentro de la sociedad norteamericana de la época, aun cuando fuese utilizado concomitantemente como instrumento de represión y control de las instituciones sindicales, especialmente las de naturaleza afroamericana. La propia profesora Arendt profundiza en el tema cuando señala que:

El anticomunismo (...) fue originalmente obra de excomunistas que precisaban una nueva ideología con la que explicar y predecir fiablemente el curso de la historia. Esta ideología es la raíz de todas las «teorías» elaboradas en Washington desde el final de la Segunda Guerra Mundial. He mencionado la amplitud con la que la pura ignorancia de todos los hechos pertinentes y el olvido deliberado de las evoluciones de la postguerra se convirtieron en signo distintivo de la doctrina establecida dentro del establishment. No necesitaban hechos ni información; tenían una «teoría» y todos los datos que no encajaban en esta eran negados o ignorados²⁶.

Entre los muchos logros importantes de la Alianza entre 1947 y 1959, se encuentra su supervivencia y contribución concreta al ayudar a la sociedad civil en la década de 1950 a resistir los Programas de Lealtad y Seguridad y superar la posibilidad de que Estados Unidos se convirtiera en un Estado fascista. Como ha demostrado la evidencia, esto no fue un logro común. Una de las principales razones por las que el sindicato sobrevivió fue que para 1945 ya estaba institucionalizado. Había un número significativo de cuadros experimentados en todos los niveles de la organización que habían adquirido la capacidad de resistir las presiones del poderoso Estado federal. El liderazgo, que emergió bajo Carter era inteligente, bien educado, valiente e ideológicamente fuerte. A lo largo de su historia, el liderazgo del sindicato siempre pareció dominar la habilidad de fusionar el nacionalismo «negro» (conciencia-identidad) con el patriotismo estadounidense sin entrar en contradicciones importantes. Fue precisamente esa habilidad la que les permitió resistir abiertamente y exponer la verdadera naturaleza de los Programas de Lealtad y Seguridad.

El liderazgo de NAPE nunca se mostró apoloético o ambiguo durante el periodo de persecución en relación con su agenda antirracista y al vínculo claro entre los Programas y el racismo tal como los afectaba. El sindicato ciertamente fue puesto a prueba y superó la prueba con distinción. La lucha por la supervivencia, por la democracia estadounidense y por los derechos humanos, todo al mismo tiempo, fue una tarea considerable. Los líderes también fueron excelentes estrategas. Comprendieron que la clave de su éxito era involucrar a la comunidad y asegurarse de que los afroamericanos estuvieran detrás de ellos. Esto se logró utilizando sus diversos vínculos en la comunidad, un análisis correcto del problema y estableciendo sólidos lazos con los medios de comunicación afroamericanos, las iglesias, las organizaciones nacionales y los profesionales. Sin embargo, es importante señalar que esos vínculos no se establecieron únicamente en el momento de La Purga. No fueron oportunistas, sino que representaron la forja de relaciones a lo largo de cuatro décadas, motivadas por un compromiso claro con el bienestar de la comunidad afroamericana en su conjunto. NAPE siempre entendió que su lucha y la de la comunidad eran una sola.

El decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Howard, desde 1947, había advertido a NAPE de su próxima persecución y había señalado claramente que el Programa Truman se utilizaría para asustar a los miembros

²⁶ *Ibidem*, p. 36.

de la Alianza y hacer que abandonaran su lucha por los derechos constitucionales y humanos. En cierto sentido, el liderazgo no fue tomado desprevenido. Intelectualmente, estaban en un estado de preparación. Quizás por eso desde el principio tuvieron un análisis claro y preciso de los programas y los opusieron consistentemente sin «vacilaciones». Esta década particular de resistencia es una parte importante del patrimonio de la Alianza. Si no fuera por organizaciones como NAPE, Estados Unidos podría haber tomado un rumbo diferente. Uno de los principales obstáculos para que los afroamericanos entraran en la función pública era la aprobación de un examen de funcionario. Tenían que presentar las notas de sus exámenes con fotos. Aunque tenían nombres caucásicos, sus fotos mostraban claramente su ascendencia y por ende se les negaba el empleo. Las presiones constantes del sindicato a lo largo de los años de lucha derivaron en la publicación de una orden presidencial que puso fin a esta práctica. Así mismo, sus múltiples informes y presiones sobre discriminación y malas condiciones de trabajo sobre el Congreso de los Estados Unidos y las organizaciones de derechos civiles lograron la institucionalización de la Comisión de Prácticas Laborales Justas (Fair Employment Practice Committee, FEPC). La Alianza lideró con éxito la lucha por la eliminación de la segregación en las cafeterías y las oficinas de correo y logró instalar el primer funcionario permanente de relaciones raciales en el POD. La Alianza prestó todo su apoyo a Hermann Sweatt, miembro del sindicato que luchó por la abolición de la segregación en la Facultad de Derecho de Texas. Su expediente se utilizó en la recopilación de casos que se llevaron en 1954 al Tribunal Supremo en el caso Brown contra la Junta Nacional de Educación, que logró revertir la doctrina «iguales pero separados» y puso fin «legalmente» a la segregación en las escuelas públicas estatales.

La experiencia de la Alianza sacó a la luz muchos aspectos de la naturaleza del sistema político estadounidense durante 1947-1959. Las órdenes ejecutivas presidenciales durante esos años fueron instrumentos de política poderosos que sembraron el terror en sectores importantes de la sociedad. Los derechos de los ciudadanos en muchos niveles fueron conculcados. El concepto de separación de poderes entre el ejecutivo, legislativo, administrativo y judicial se vio socavado por una atmósfera de histeria y sobreemocionalismo generada por una definición pervertida de nacionalismo y patriotismo.

Los comités del Congreso, diseñados para investigar con fines legislativos y no de enjuiciamiento, se distorsionaron, ya que sus audiencias se transformaron en foros para el abuso y la humillación de los ciudadanos. La libertad de pensamiento, que había ejemplificado la democracia estadounidense, se vio gravemente interrumpida por legislaciones que buscaban controlar las ideas. Los estados más atrasados del sur de Estados Unidos aprovecharon la oportunidad para abogar y legislar actos criminales de sedición estatal para respaldar el racismo institucional basado en la segregación.

El Poder Judicial también se sometió a las interpretaciones distorsionadas de las órdenes ejecutivas por parte de la Comisión del Servicio Civil, del Departamento de Justicia y del FBI. Las decisiones de los tribunales favorecieron

durante muchos años programas claramente inconstitucionales y permitieron violaciones flagrantes al Estado de derecho. Los ciudadanos fueron juzgados dos veces en «tribunales» con «pruebas» secretas del FBI. **La administración de justicia se volvió una «broma». Las órdenes ejecutivas presidenciales que proporcionaron el supuesto marco legal para promover una histeria avivada por miembros del Congreso de Parnell, Nixon (quien también llegó a ser vicepresidente bajo el presidente Eisenhower), Mundt, Sigler y el senador McCarthy han sido etiquetadas como «macartismo», pero históricamente, sería más preciso, basado en la evidencia y las experiencias de la ALIANZA y otras víctimas, denominarlas las eras del «trumanismo» y el «eisenhowerismo».**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arendt, H. (2022). *La mentira en política: Reflexiones sobre los documentos del Pentágono*. Alianza Editorial.
- Burke, P. (2006). *¿Qué es la historia cultural?* Ediciones Paidós.
- Caute, D. (1978). *The Anti-Communist Purge Under Truman and Eisenhower*. Simon & Schuster.
- Cherny, R., Issel, W. y Walsh Taylor, K. (2004). *American Labor and the Cold War: Grassroots Politics and Postwar Political Culture*. Rutgers University Press.
- Febvre, L. (2017). *Combates por la historia*. Ariel Historia.
- Haynes, J. E. (1982). *The Reign of Witch Hunters: The Senate Internal Security Subcommittee, 1950-1970*. Temple University Press.
- Johnson, D. K. (2004). *The Lavender Scare: The Cold War Persecution of Gays and Lesbians in the Federal Government*. University of Chicago Press.
- Kornweibel Jr., T. (1999). *Seeing Red: Federal Campaigns Against Black Militancy: 1919-1925*. Indiana University Press.
- National Archives. (1951). *Executive Order 10241: Prescribing procedures for the administration of an employee loyalty program in the executive branch of the government*.
<https://www.trumanlibrary.gov/library/executive-orders/10241/executive-order-10241>
- National Archives. (1953). *Executive Order 10450: Security requirements for Government employment*.
<https://www.archives.gov/federal-register/codification/executive-order/10450.html>
- Postmaster General. (1947). *Federal Employee Loyalty Program. The Postal Bulletin*.
http://www.uspostalbulletins.com/PDF/Vol68_Issue19064_19470909.pdf#search=%22%22
- Reeves, T. (1997). *Life and Times of Joe McCarthy: A Biography*. Madison Books.
- Sartori, G. (1999). *Elementos de teoría política*. Alianza Editorial.
- Schaff, A. (1982). *Historia y verdad*. Grijalbo.
- Stromquist, S. (2008). *Labor's Cold War: Local Politics in a Global Context*. Illinois Press.
- Trachtenberg, M. (2006). *The Craft of International History: A Guide to Method*. Princeton University Press.

BOLETINES

- National Alliance of Postal Employees. (Julio 1947-junio 1949). *The Postal Alliance* Vol. 4.
- National Alliance of Postal Employees. (Julio 1949-junio 1951). *The Postal Alliance* Vol. 5.
- National Alliance of Postal Employees. (Julio 1951-junio 1953). *The Postal Alliance* Vol. 6.
- National Alliance of Postal Employees. (Julio 1953-junio 1955). *The Postal Alliance* Vol. 7.
- National Alliance of Postal Employees. (Julio 1955-junio 1957). *The Postal Alliance* Vol. 8.
- National Alliance of Postal Employees. (Julio 1957-junio 1959). *The Postal Alliance* Vol. 9.
- National Alliance of Postal Employees. (Julio 1959-junio 1961). *The Postal Alliance* Vol. 10.

MINUTAS

- National Alliance of Postal Employees. (1946, agosto 19-23). *Minutes of the Executive Committee Meetings*. Washington, D. C.
- National Alliance of Postal Employees. (1947, agosto 22-25). *Minutes of the Convention*. Cleveland, OH.
- National Alliance of Postal Employees. (1948, mayo 18-23). *Minutes of the Executive Committee Board Meeting*. Washington, D. C.
- National Alliance of Postal Employees. (1949, agosto 15-20). *Minutes of the Executive Board Meeting*. Kansas City, MI.

- National Alliance of Postal Employees. (1949, agosto 16-19). *Proceedings of the 14th Biennial Convention*. Kansas City, MI.
- National Alliance of Postal Employees. (1950, agosto 22-25). *Minutes of the Executive Board*. Washington, D. C.
- National Alliance of Postal Employees. (1951, agosto 21-24). *Proceedings of the National Convention*. Houston, TX.
- National Alliance of Postal Employees. (1951, agosto 22-25). *Minutes of the Executive Board Meeting*. Houston, TX.
- National Alliance of Postal Employees. (1952, agosto 26-29). *Minutes of the Executive Board Meeting*. Washington, D. C.
- National Alliance of Postal Employees. (1953, agosto 17-22). *Minutes of the Executive Board Meeting*. Atlantic City, N. J.
- National Alliance of Postal Employees. (1955, agosto 15-19). *Minutes of the Executive Board Meeting*. Washington, D. C.
- National Alliance of Postal Employees. (1957, agosto 20-23). *Proceedings of the 23rd National Convention*. Kansas City, MI.
- National Alliance of Postal Employees. (1958, mayo 27). *Minutes of the Executive Board Meeting*. Washington, D. C.
- National Alliance of Postal Employees. (1959, agosto 17-22). *Minutes of the Executive Board Meeting*. Atlantic City, N. J.
- National Alliance of Postal Employees. (1959, agosto 18-21). *Proceedings of the 24th National Convention*. Atlantic City, N. J.
- National Alliance of Postal Employees. (1960, agosto 15-19). *Minutes of the Executive Board Meeting*. Washington, D. C.
- National Alliance of Postal Employees. (1961, agosto 14-19). *Minutes of the Executive Board Meeting*. Detroit, MI.
- National Alliance of Postal Employees. (1961, agosto 17-19). *Proceedings of the 25th National Convention*. Detroit, MI.



La investigación neurocualitativa como metodología para la gestión empresarial

Werner J. Sulbarán Hereira

ORCID: [0000-0002-1855-906X](https://orcid.org/0000-0002-1855-906X)

wsulbara@ucab.edu.ve

Profesor de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Venezuela. Máster en Relaciones Industriales (UCAB). Especialista en Negocios Internacionales por la Universidad Metropolitana (UNIME'T), Venezuela, y en Comunicación Organizacional por la Universidad Monteávilla, Venezuela. Doctorando en Gerencia por la Universidad Central de Venezuela (UCV), Venezuela.

Resumen

Este ensayo aborda la importancia de la investigación neurocualitativa como herramienta fundamental para la gestión sostenible y el liderazgo emocional. A través de una revisión de estudios seminales en economía conductual y de las prácticas innovadoras del Laboratorio de Marketing y Comunicación de la Universidad Politécnica de Valencia, se hizo una caracterización de este método y se explora su potencial para abordar los desafíos de la gestión empresarial contemporánea. Se revisó su conexión epistemológica con la economía conductual, se analizaron las ventajas y limitaciones de la metodología, su relación con los modelos de triple impacto y su contribución al desarrollo del neoliderazgo. Se concluyó, con asistencia de orden y revisión de estilo con inteligencia artificial, que esta metodología representa un aliado estratégico para impulsar la transformación organizacional hacia modelos más sostenibles, al permitir una comprensión profunda de los procesos mentales y emocionales que subyacen en la toma de decisiones y el comportamiento humano al medir su nivel de alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Al integrar la neurotecnología en las prácticas de gestión de talento, las organizaciones pueden desarrollar una fuerza laboral más resiliente, innovadora y comprometida con los objetivos de sostenibilidad en las dimensiones de planeta, personas y prosperidad.

Palabras clave: Neurocualitativo, sostenibilidad, neurotecnología, neoliderazgo.

Neuroqualitative Methods: A Hybrid Approach to Sustainable Management and Emotional Leadership Research

Abstract

This essay addresses the significance of neuroqualitative research as a fundamental tool for sustainable management and emotional leadership. Through a review of seminal studies in behavioral economics and the innovative practices of the marketing and communication laboratory at the Polytechnic University of Valencia, this method was characterized and its potential to address contemporary management challenges was explored. The advantages and limitations of the methodology were analyzed, along with its relationship to cognitive biases and its contribution to the development of neuroleadership. It is concluded that this methodology represents a strategic ally to drive organizational transformation towards more sustainable models by enabling a deep understanding of the mental and emotional processes underlying decision-making and human behavior and allowing for the measurement of alignment with the Sustainable Development Goals. By integrating neuroscience and neurotechnology into talent management practices, organizations can develop a more resilient, innovative, and committed workforce aligned with sustainability objectives across the dimensions of planet, people, and prosperity.

Keywords: Neuroqualitative, sustainability, neurotechnology, neuroleadership.

1) INTRODUCCIÓN

Observar, conocer, descubrir, medir y analizar en entornos volátiles signados por la incertidumbre como constante, desde una perspectiva del constructo transdisciplinar en entornos complejos, ha mostrado el camino de la ventaja que brinda la integración de métodos de investigación que, al complementarse, han dado pistas de una producción de conocimiento holístico y dialógico abierto al desarrollo constante en tanto absorbe sistemáticamente lo generativo y regenerativo del ejercicio epistemológico de distintos frentes integrados en el proceso de comprensión de la realidad.

Argumentar sobre la relevancia de la investigación neurocualitativa como metodología con potencial de creación de valor superior para fortalecer la gestión empresarial de propósito sostenible y el liderazgo emocional por el bienestar social y equilibrio ambiental, bien justifica el ejercicio de una aproximación teórica en tiempos de transformación digital y transiciones hacia modelos organizacionales de economía circular, de pequeñas y medianas empresas, de emprendimientos, empresas B y de empresas híbridas, como contribución a la propuesta de expansión de un perfil de competencias de gestión organizacional que se signifiquen en un cambio paradigmático de mentalidad y de comportamientos destinado a superar las barreras para el logro de frenar la descomposición diagnosticada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

En este sentido, a continuación, se presenta una revisión de la metodología de neurocualitativos y su conexión con estudios seminales de economía conductual y de las prácticas innovadoras de neurotecnología del Laboratorio de Marketing y Comunicación de la Universidad Politécnica de Valencia, haciendo una caracterización de este método valorando su alcance para encarar los desafíos de la gestión empresarial contemporánea. Se habla de su contexto, antecedentes, características, utilidad, herramientas, aplicaciones, ventajas y limitaciones, manteniendo como hilo conductor su relación con los modelos de triple impacto y su contribución al desarrollo del neuroliderazgo.

2) DESARROLLO

2.1) En contexto

Así como la economía influyó sobre la impronta de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales en el siglo XX y la psicología sobre la investigación cualitativa a finales del mismo siglo, la antropología marcó el camino de la etnografía que ha derivado, recientemente (2020), en estudios de etnografía emocional como los desarrollados en el Laboratorio de Marketing y Comunicación de la Universidad Politécnica de Valencia, de cuyas experimentales se genera el presente ensayo y que se apoya en las investigaciones de Antonio Damasio en los años noventa; hasta entonces, la psicología mantuvo durante tres décadas el paradigma dominante de que las emociones eran consecuencia de las cogniciones. Damasio (1994) contradice el enfoque cognitivo-emocional imperante que se

aceptaba como explicativa causal de las experiencias y los estados emocionales. Lo disruptivo es que comenzó el posicionamiento de que la emoción no era la consecuencia sino la causa de la cognición.

Damasio es el hito para el inicio de una nueva era de investigaciones dedicadas a estudiar el vínculo biológico entre emociones y la toma de decisiones con la publicación de su libro *El error de Descartes* (1994), en el cual se expone con detalle la teoría del marcador somático, premisa que ha mantenido su vigencia. La hipótesis del marcador somático describe cuál puede ser el papel de la emoción en la toma de decisiones y ha servido de guía para la investigación en este ámbito.

Un marcador somático es un cambio corporal que refleja un estado emocional, ya sea positivo o negativo, que puede influir en las decisiones tomadas en un momento determinado. Las respuestas surgidas de la anticipación de las posibles consecuencias de una elección tienen su origen en la reacción emocional producida por las decisiones que se tomaron anteriormente y cuya consideración es útil en el diseño del mapa de recorrido del participante en la etnografía emocional (Damasio, 1994).

«El marcador somático facilita y agiliza la toma de decisiones, especialmente en la conducta social (y, por ende, en la organizacional), donde pueden darse situaciones de mayor incertidumbre» (Martínez-Selva, Sánchez-Navarro, Bechara y Román, 2006, p. 411 por Juárez, 2023). ¿Qué hacemos todos, todo el tiempo? Tomar decisiones. ¿Qué se espera de la gerencia y de la calidad de su liderazgo? Que se tomen no solo buenas sino correctas decisiones. En tal sentido, el aporte de Damasio es muy pertinente para este campo de estudio del desempeño empresarial, pero al dar un vistazo a la crítica situación de la salud mental en el entorno laboral actual a nivel global, no es evidente que el liderazgo emocional haya tenido ni impacto ni relevancia: la Organización Mundial de la Salud estimó en su reporte de salud mental de 2022 que alrededor del 12,5 % de la población sufre algún tipo de trastorno de salud mental, lo que equivale a mil millones de personas que padecen condiciones como estrés, depresión o ansiedad, y patologías como trastorno bipolar, esquizofrenia o trastornos del desarrollo. Trabajar por el liderazgo emocional y la gerencia sostenible tienen bien justificado el esfuerzo.

2.2) De la economía conductual

Lo que más ocupa el tiempo y el empeño de las personas y las identifica como seres humanos es la continua toma de decisiones, tarea cotidiana de vivencia y supervivencia para la que nadie se prepara conscientemente para manejar su dimensión existencial; en especial, si se mantiene en la creencia de otorgar a la racionalidad y el estado consciente su capacidad para determinar con acierto el curso de acción de sus rutinas.

Considerar a la gestión emocional para la toma de decisiones ha ganado mucho sentido de cara al acervo aportado por autores como Kahneman, Tversky, Thaler y Sunstein, entre otros, quienes han dado un vuelco a esa perspectiva de racionalismo puro y duro al abrir espacio en un constructo de economía conductual que, curiosamente, no ha proyectado el potencial de la neurociencia en sus analíticas. Desde 1974 hasta 2021, los trabajos

que han sustentado a la «psicología económica» no han prestado atención a la neurotecnología, con la salvedad de un par de artículos de Camerer, Loewenstein y Prelec en la Universidad de Stanford en 2005 que, basados en estudios cerebrales por neuroimagen, dictaron la partida de nacimiento de la neuroeconomía.

Hace apenas una década, Daniel Kahneman publicó el libro *Pensar rápido, pensar despacio*, que se puede considerar como «el mayor compendio de psicología experimental de la historia, estableciendo un nuevo marco teórico basado en evidencias empíricas y replicables sobre el juicio y la toma de decisiones» (Juárez, 2023). Y es apenas hace un par de años que se publicaron dos libros fundamentales en la línea de investigación que abraza al presente trabajo, la metodología *nudging/noise* propuesta por el autor a partir de *Nudge: The final edition* de Thaler y Sunstein (2022) y *Ruido: Un fallo en el juicio humano (Noise)* de Kahneman, Sibony y Sunstein (2021).

Por otra parte, dignos de mención son David Rock y Daniel Goleman; el primero, neurocientífico y consultor organizacional que introdujo el concepto de «neuroliderazgo» asociado a la templanza en la toma de decisiones y que ha desarrollado el modelo SCARF (*Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness*) que describe los cinco factores que influyen en el comportamiento humano traducidos del inglés como: seguridad, certidumbre, autonomía, relevancia y justicia, y el segundo, reputado psicólogo «bestseller» que ha estudiado la inteligencia emocional y su importancia para el liderazgo. Sus investigaciones han demostrado que los líderes eficaces son aquellos que son capaces de comprender y gestionar sus propias emociones, así como las emociones de los demás, y que pueden ayudar a crear entornos de trabajo que sean seguros, justos y apropiados para el aprendizaje y el crecimiento. Valga apuntar que estos autores tan comprometidos con el impacto emocional no han publicado estudios de neurotecnología aplicada a sus teorías.

2.3) El método de neurocualitativos

En el año 2020, en una investigación realizada en el Laboratorio de Marketing y Comunicación de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) sobre el diseño de empaques para juguetes educativos, los autores utilizaron el método neurocualitativo al aplicar, durante entrevistas de investigación de mercados, mediciones biométricas por conductancia galvánica. Esa práctica sigue desarrollándose en la UPV, donde es habitual en sus investigaciones de *neuromarketing*, experiencia de usuarios y, más recientemente, en neurogerencia. Con ese método se puede profundizar en la naturaleza emocional del nivel de satisfacción o insatisfacción del servicio recibido o de las prestaciones del producto seleccionado, no obstante, aún podría decirse que el uso de neurocualitativos apenas comienza su desarrollo con un potencial muy significativo, especialmente, en su contribución a la formación y práctica gerencial como competencia de neuroliderazgo para la toma de decisiones.

El método de neurocualitativos se basa en la idea de que las experiencias subjetivas están asociadas con cambios en el cerebro. Los investigadores que utilizan este método combinan técnicas cualitativas, como las entrevistas en

profundidad y los grupos de discusión, con técnicas cuantitativas, como las mediciones electrofisiológicas y las técnicas de neuroimagen.

Son una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas que se utilizan para estudiar los procesos psicológicos, identificando la emoción que se asocia a un estímulo específico, su intensidad, duración y tipo de valencia.

Cuando se menciona esta metodología híbrida como competencia asociada a la gerencia sostenible y el liderazgo emocional, valga la salvedad de que un investigador no solo debería identificarse por el tradicional rol de élite académica de quien se dedica a generar conocimiento mediante el método científico en un laboratorio o dentro de un claustro universitario. Sin entrar en un debate semántico, la gerencia y sus responsables deben ser curiosos, inquietos y atentos descubridores de pistas para fundamentar la toma de decisiones encaminadas a un propósito de sostenibilidad de triple impacto, y en ese sentido, deben desarrollar una competencia como investigadores y apoyarse en herramientas como la neurotecnología para fortalecer la construcción de la cultura organizacional. El concepto de la investigación no debería ser vista como una reserva para doctores, debería ser una mentalidad que se signifique como práctica ordinaria en las estructuras de liderazgo: explorar, descubrir, crear e innovar (Dweck, 2006).

Aplicaciones

Algunos ejemplos específicos de la aplicación del método neurocualitativo en la gerencia y el liderazgo sostenible pueden enfocarse en:

- El uso de técnicas de neuroimagen para comprender cómo incide la emocionalidad de los participantes en los procesos *ex ante* y *ex post* de toma de decisiones y gestionar la variabilidad de juicios para la reducción de ruido (Kahneman *et al.*, 2021).
- Uso del *nudging* (Thaler y Sunstein, 2022) para el diseño de estímulos informativos y de elección como instrumental de influencia y alineación hacia el sentido estratégico de la organización.
- El uso de técnicas de *biofeedback* para ayudar a los miembros del liderazgo a gestionar su estrés, su atención y su compromiso
- El uso de técnicas de neurociencia para desarrollar programas de formación en liderazgo y de higiene decisoria y auditoría emocional para la generación de bienestar y contrarrestar la toxicidad que compromete la salud mental de la fuerza laboral.

La aplicación del método neurocualitativo en la gerencia y el liderazgo organizacional es un campo emergente que tiene el potencial de revolucionar nuestra la comprensión del liderazgo. La gerencia se constituye en su liderazgo cuya principal misión es comprender lo que su plantilla siente, piensa o hace y si se alinea o no con la misión, visión y cultura de la organización. Obtener ese conocimiento sobre el equipo de trabajo, así como de todas las partes interesadas, requiere de un instrumental en el que se propone la competencia de gestión emocional como parte esencial de los perfiles participantes en el que todos, en algún nivel de aprendizaje, deben comunicar mejor desde la empatía, la cooperación y la procura del bien común como creación de valor mayor o innovación.

Así, todo liderazgo empresarial debe apuntar al abrigo de la gestión emocional de sus partícipes y para eso debe prepararse y adoptar metodologías de descubrimiento como la de neurocualitativos por la hibridación de datos biométricos de la activación cerebral como respuesta a estímulos cuya validación de resultados sea complementada mediante herramientas cualitativas, lo que supone un grado más, al facilitar, entre otras aplicaciones, el impacto de la neurociencia en la administración, la gerencia y el liderazgo organizacional.

Lo planteado significa dar un salto de calidad en la ejecución empresarial teniendo en cuenta conceptos como los marcadores somáticos, las heurísticas y los sesgos cognitivos aplicables en las estrategias de «inbranding, employer branding y user experience»; categorías psicológicas como la predicción afectiva de intensidad y duración para el error de sobreestimación; el efecto aislamiento de Kahneman y Tversky por comparación de alternativas descartando lo común esencial por lo diferente superficial; del sesgo de impacto, de la evanescencia emocional, de la adaptación hedónica, la distancia psicológica y la falacia narrativa, sin perder de vista que la emoción es la causa de la experiencia y luego de la comprensión, premisa vital para las interacciones organizacionales a lo largo de toda su cadena de valor.

No se trata de que todos sean profesionales de la psicología, como tampoco de la programación de algoritmos o de la ingeniería medioambiental, pero el perfil de la gerencia y el liderazgo debe enriquecerse y establecer nuevas prioridades en sus competencias. En las organizaciones como en las sociedades, no solamente seguirán cambiando dramáticamente las condiciones de trabajo diario y los hábitos, conductas, creencias y comportamientos de las personas, también cambiará el estado de consciencia, de la misma forma que la Revolución Industrial cambió la de generaciones que precedieron a la actual. En tales condiciones se hace buena la conseja de H. Mintzberg (2009) que pronosticó que la nueva gerencia debía estar fundamentada «en la naturaleza humana y en la neurociencia».

De acuerdo con la tesis del profesor Juárez (2020), una buena razón para dar paso a los neurocualitativos en la formación y práctica gerencial es reconocer la formidable complejidad del comportamiento humano que ha desmontado certezas y demostrado las inexactitudes de la prospectiva cuantitativa, y ha hecho necesario el concurso de multimétodos complementarios y combinatorios (Bericat, 1998). En ningún caso los neurocualitativos son aportes accesorios sino complementarios.

Las técnicas cualitativas de investigación permiten obtener información sobre las experiencias subjetivas de los participantes tal y como ocurre en la aplicación de métodos como el etnográfico, la fenomenología o el testimonio biográfico, entre otros, cuyo escrutinio se enfrenta a la presunta o real falta de objetividad más cercana a la *doxa* que a la episteme. La investigación cuantitativa estudia el qué y la investigación cualitativa el por qué, pero no de sus consecuencias (Pine y Gilmore, 1998, p. 105 por Juárez, 2023), pero, debería hacerlo dentro del fuero gerencial y los análisis de causa-efecto.

Si bien podría resultar cuestionable para algún sector científico la fusión y difuminación del sujeto y objeto en esos procesos epistemológicos, no resultaría menos cierto que bajo el imperio de la incertidumbre y la complejidad, las técnicas cuantitativas no son garantes de verdades absolutas (Merlino *et al.*, 2009). La investigación cuantitativa continúa utilizando las escalas de utilidad subjetiva con el fin de predecir el comportamiento futuro para la toma de decisiones. La investigación cualitativa (entrevistas en profundidad, grupos de discusión, etnografía, etc.) ha estado influenciada por la psicología, la sociología y la antropología principalmente, y en menor medida por la economía, y por ello resulta más cercana a la visión de que el inconsciente y las emociones son parte fundamental para entender el comportamiento de la fuerza laboral (Juárez, 2020).

Así como la actualidad privilegia el protagonismo de la inteligencia artificial (IA), importa considerar el potencial de su uso en alianza con la neurociencia y sus aplicativos neurotecnológicos en la psicología enfocada en la gerencia y el liderazgo al estudiar aspectos como la gestión del talento, la comunicación efectiva, la emprendeduría, la sociología del consumo, la economía conductual, el comportamiento del consumidor y las investigaciones de mercado, áreas que dan importante significado al definir la cultura organizacional 4.0.

Con esas referencias, el método de neurocualitativos emerge como enlace multimétodos (cualitativos y cuantitativos) para facilitar una comprensión más profunda de los procesos creando una cosmovisión nueva, es decir, no es un factor auxiliar que se toma o se deja. Los perfiles psicológicos de las personas, devenidas en partes interesadas como eslabones de las cadenas de valor de los modelos de negocio actuales y su evolución digital sostenible, implica una competencia gerencial (neuroliderazgo) que comprenda la dinámica del sistema nervioso de los partícipes y la gestión de las emociones, lo que obliga a obtener información sobre las experiencias subjetivas de las personas, al mismo tiempo que desarrollar una base objetiva para comprender los procesos subyacentes que están más allá de los guarismos biométricos, que si bien pueden indicar activación neural, no necesariamente identifican su tipo de valencia, por lo que no basta la medición neurotecnológica sin el aporte de, por ejemplo, la entrevista en profundidad y de los *insights* del lenguaje verbal y no verbal de los incumbentes.

Podría decirse que filosóficamente es el paso siguiente de la Fenomenología en tanto coincide en la investigación sistemática de la subjetividad y se sirve de la emergente Etnografía Emocional a la que se hará referencia al final del ensayo.

Los neurocualitativos se pueden utilizar para estudiar una amplia gama de fenómenos psicológicos asociados a las dinámicas laborales, incluyendo:

- La conciencia: cómo las personas experimentan la emoción o la percepción y crean estructuras morales y éticas.
- La mentalidad: en tanto define las creencias y los comportamientos.
- La emoción: cómo las personas experimentan la alegría, la tristeza o el miedo, la atracción, la atención y el interés, así como el estrés y el compromiso.

- El aprendizaje: comprender cómo el cerebro aprende, desaprende y se adapta. Cómo las personas adquieren nuevas habilidades o cómo se ajustan a nuevos entornos.
- La toma de decisiones: cómo los gerentes y los liderazgos toman decisiones en situaciones complejas.
- El comportamiento social: cómo el cerebro interactúa con los demás. Cómo las personas se comunican entre sí o cómo las personas cooperan o compiten entre sí.
- La resolución de problemas: cómo los gerentes y líderes proponen pasos alternativos y crean opciones de solución deseables, factibles y viables.
- La comunicación: cómo la gerencia y el liderazgo fomenta la interacción productiva basada en valores constructivos de confianza.
- El trabajo en equipo: cómo los gerentes y líderes logran la integración orgánica de talentos y personalidades que dan sentido a la diversidad y la inclusión.

Recursos principales en investigaciones neurocualitativas:

- Entrevistas en profundidad con participantes que están siendo sometidos a imágenes cerebrales. Estas entrevistas pueden ayudar a los investigadores a comprender cómo los participantes experimentan los estímulos que están siendo presentados en la imagen cerebral.
- Grupos de discusión con participantes que han sido expuestos a un estímulo particular. Los investigadores pueden analizar las discusiones de los participantes para identificar los patrones de pensamiento y emoción que están asociados con el estímulo.
- Estudios de correlación biométrica entre las respuestas fisiológicas y las experiencias subjetivas. Los investigadores pueden utilizar estas correlaciones para identificar los cambios en el cerebro que están asociados con experiencias particulares.

En el contexto de la gerencia y el liderazgo organizacional, los neurocualitativos se pueden utilizar para comprender las experiencias de los gerentes y líderes. Por ejemplo, un estudio podría explorar las experiencias de los trabajadores de servicio al cliente recogiendo su testimonio vivencial puntualizando *insights* de mejora operacional. El estudio podría utilizar métodos como entrevistas, grupos focales o la observación participante para recopilar datos sobre las experiencias de los gerentes, incluidos sus desafíos, oportunidades y motivaciones.

La Universidad Politécnica de Valencia está desarrollando una metodología en la que, en lugar de medir dichas respuestas fisiológicas durante el visionado de estímulos, la medición se lleva a cabo mientras los participantes dialogan con un moderador, ya sea en grupo (grupos de discusión) o de forma individual (entrevistas en profundidad). Específicamente, se aplican dos técnicas la medición de actividad electrodérmica y actividad cardiovascular, dado que:

es necesario utilizar metodologías poco invasivas por la sencilla razón de que los participantes estarán en modo de diálogo y conversación (y no en modo observación de estímulos). Este factor hace que se incremente la importancia de un contexto cómodo para los participantes, así como de asegurar la utilización de tecnologías mínimamente invasivas, con el objetivo de interferir lo menos posible en el discurso de los sujetos de estudio. (Juárez, 2023).

Considerando el consentimiento informado de los participantes sobre la base de la garantía de salvaguarda de privacidad y un estricto secreto profesional tan válido en disciplinas como la medicina o la abogacía, el método de neurocualitativos podría apoyar los procesos de reclutamiento y selección de talento, de sucesión laboral, de compensación salarial, de conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento, de contratación colectiva, de mantenimiento de un tipo de clima laboral optimizado, de cocreación de soluciones con clientes y proveedores,

entendiendo la idea constructiva del desarrollo de una cultura de cooperación en la que las disidencias y coincidencias de los comportamientos de las personas, obren en obsequio del propósito del bien común en organizaciones sostenibles.

Los neurocualitativos se perfilan como la metodología de diagnóstico y pronóstico para el diseño y ejecución de estrategias de transformación y crecimiento empresarial. Estar cercanos a la transparencia en las creencias y valores compartidos resulta clave para el desarrollo orgánico eficiente como antídoto a la empatía hipócrita de las interacciones laborales, al llamado «empathyc distress» o angustia de la sonrisa fingida pero políticamente correcta y no a la gracia sincera de la vocación de servicio. De *neuromarketing* a la neurogerencia (Juárez *et al.*, 2020).

2.3.1) Características

- Proporciona información sobre las experiencias subjetivas: los neurocualitativos permiten obtener información sobre cómo las partes interesadas se sienten, piensan y perciben su entorno laboral. Esta información puede ser invaluable para comprender las motivaciones y necesidades de los partícipes.
- Identifica los cambios en el cerebro asociados con las experiencias subjetivas como el estrés, la ansiedad o el bienestar. Esta información puede ayudar a los gerentes y líderes a crear entornos laborales más saludables y productivos.

2.3.2) Utilidad e importancia

La utilidad de los neurocualitativos para la gerencia y el liderazgo organizacional se puede ver en una variedad de aplicaciones, incluyendo:

- La selección y el desarrollo del personal: ayudar a los gerentes y líderes a seleccionar y desarrollar empleados que sean más adecuados para el diseño dinámico de los puestos y las tareas específicas.
- La gestión del rendimiento: proporcionar retroalimentación más efectiva a los empleados.
- La resolución de conflictos: comprender mejor las perspectivas de las partes involucradas en fricciones y desinteligencias organizacionales.
- La mejora de la comunicación: interactuar de manera más efectiva con los empleados creando un ambiente de confianza y plenitud.
- Promover comportamientos para la adopción de valores
- Motivar por convicción las transiciones y transformaciones de procesos operativos y de la cultura organizacional.

2.3.3) Ventajas y desventajas de la metodología de neurocualitativos

Ventajas:

- Una comprensión más profunda de los procesos psicológicos subyacentes a la gerencia y el liderazgo: los neurocualitativos pueden ayudar a los investigadores a comprender cómo el cerebro de los gerentes y líderes procesa la información, toma decisiones y se relaciona con los demás.
- El desarrollo de nuevas estrategias de gerencia y liderazgo: los neurocualitativos pueden ayudar a los investigadores a desarrollar nuevas estrategias de gerencia y liderazgo que sean más efectivas y eficientes.
- Se aumenta automáticamente la importancia de las emociones en la investigación cualitativa, dado que el objetivo de los neurocualitativos experienciales es precisamente detectar momentos de la verdad emocionales de las partes interesadas que forman parte de la cadena de valor de la organización.

- Permite involucrar conocimientos de neurociencia, fisiología humana a la hora de investigar el mundo emocional de los participantes, dado que esta metodología utiliza el muy estudiado vínculo entre el cuerpo y las emociones.
- Logra aumentar la objetividad en relación al estudio de las emociones en la investigación cualitativa. Por propia definición, las tecnologías empleadas generan outputs objetivos, por ejemplo, mediciones sobre conductancia de la piel y actividad cardiovascular de los sujetos.

Desventajas:

- El costo: las técnicas neurocualitativas pueden ser costosas y difíciles de implementar.
- La complejidad: los neurocualitativos pueden ser complejos y difíciles de interpretar.
- La ética: el uso de neurocualitativos plantea cuestiones éticas, como la privacidad y la confidencialidad.
- Mayor duración que la investigación tradicional.
- Perspectiva cultural (todo lo cultural conlleva complejidad).
- Necesidad de mucha experiencia por parte del investigador (se requiere mucha práctica y talento para ser buen etnógrafo emocional).

2.4) La etnografía emocional

Parafraseando las lecciones didácticas del Dr. Juárez de la UPV, la etnografía emocional en ciencias sociales comprende la influencia que tienen las emociones en la toma de decisiones y traslada este conocimiento a la observación e interpretación del comportamiento humano en su entorno social, cultural y económico y se resume en tres objetivos: 1) observar e interpretar las respuestas emocionales mientras ocurren en la vida cotidiana y se estudia la posible transformación de estas respuestas en factores prospectivos; 2) utilizar toda esta observación, interpretación y traducirlos a marcadores somáticos que el profesor denomina «momentos de la verdad emocionales» (*emotional moments of truth* o EMOT) dentro de los «mapas de recorrido del participante» (*customer journey maps*); 3) categorizar la valencia de los momentos de la verdad emocionales positivos y negativos para fomentar, por ejemplo, las prácticas de transformación del talento y comportamiento de los partícipes o para ayudar en la exploración y descubrimiento de posibles cursos de acción destinados a superar brechas y minimizar fricciones encubiertas que impacten el clima y el desempeño organizacional. «Se trata de dar más importancia al apartado afectivo del mensaje en comparación con el apartado cognitivo del mensaje» (Juárez, 2020).

La etnografía emocional supone un debate sobre el rol o grado de involucramiento de la observación participante del investigador puesto que hay quienes mantienen el criterio de que su actuación debe ser escrupulosa en no involucrarse si con ello alcanza a influir en las respuestas conductuales de los participantes en el entorno de actuación y, por tanto, debe jugar a la generación espontánea del comportamiento observable. Otras estrategias entienden que la inmersión cultural conlleva al mimetismo y la empatía como recurso de interacción que, al involucrar emocionalmente al investigador «le resta» objetividad a su juicio.

Valga tomar posición para el debate, al ubicar este ensayo en el eje *nudge* de Thaler y Sunstein (2022) al entender que el diseño de un estímulo «neutro» de información supone presentar a los participantes un dato de consideración sin coerción, es decir, se toma o se deja a propia voluntad, pero, en el estímulo diseñado por elección, el tono y la

intención cambian hacia lo subliminal de la adopción de la conducta esperada como respuesta de alineación hacia un objetivo. En tal sentido, el tradicional concepto de «poder» del liderazgo vertical se reconvierte en «influencia» derivada de un estímulo detonante, catalizador o provocador de una respuesta conductual que permita medir y analizar el grado de apego a la línea estratégica del propósito y valores culturales de la organización.

Quiere decir, que la práctica de neurocualitativos se pasea por el diseño de estímulos que provoquen respuestas emocionales que profundicen la comprensión de la variabilidad del juicio que se expresa en una entrevista, en una discusión y en un proceso de toma de decisiones.

3) CONCLUSIONES

La metodología neurocualitativa triangulada se revela como una herramienta poderosa para impulsar la transformación organizacional hacia modelos más sostenibles en tanto complementa los métodos tradicionales de investigación y permite el desarrollo de una nueva forma de gestión a través del neuroliderazgo, al profundizar en las dinámicas emocionales subyacentes relacionadas con los procesos de toma de decisiones.

Esta metodología permite alinear la cultura organizacional con los objetivos de sostenibilidad: La neurociencia facilita la medición y el análisis de la alineación entre los procesos mentales de los colaboradores y los objetivos de la Agenda 2030, asegurando una implementación más profunda y efectiva. Promueve un estilo de liderazgo más eficaz y resiliente: El neuroliderazgo, sustentado en la neurociencia, empodera a los líderes para crear entornos de trabajo más confiables y motivadores, donde las emociones juegan un papel central en la construcción de un propósito compartido.

Conocer la dinámica emocional y cognitiva de las partes interesadas contribuye a lograr la agilidad para el consenso que facilita el camino a la innovación y la toma de decisiones más acertadas al reducir el "ruido cognitivo".

La integración de la neurociencia en la gestión empresarial representa un cambio de paradigma. Sin embargo, es fundamental abordar los desafíos asociados a esta metodología, como los costos y la necesidad de desarrollar perfiles profesionales especializados.

La metodología neurocualitativa puede ser aplicada en áreas de investigación prometedoras para el futuro, tales como: a) Auditorías de higiene decisoria para optimizar la toma de decisiones colectivas mediante la identificación y gestión de sesgos cognitivos. b) Diseño de estímulos (Nudging/Noise) para influir de manera positiva en las decisiones individuales y colectivas a través del diseño de entornos y mensajes. c) Medición de la alineación emocional: Evaluar la coherencia entre las creencias y los valores de los colaboradores y los objetivos de sostenibilidad de la organización.

Las intervenciones organizacionales en los modelos de negocio del futuro basadas en neurociencia, ofrecen un potencial transformador de impacto en la creación de valor económico, el bienestar de la sociedad en su conjunto y

la protección regenerativa de los recursos del planeta.

Es imperativo que tanto las empresas como las instituciones académicas inviertan en investigación y desarrollo en este campo. El neuroliderazgo debe convertirse en una competencia esencial para los líderes del futuro, quienes tendrán la responsabilidad de construir un mundo más justo, sostenible e inclusivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación social*. Editorial Ariel.
- Camerer, C., Loewenstein, G. y Prelec, D. (2005). Neuroeconomics: How neuroscience can inform economics. *Journal of Economic Literature*, 43(1), 9-64. <https://doi.org/10.1257/0022051053737843>
- Damasio, A. (1994). *El error de Descartes*. Random House.
- De Waal, F. (2009). *The age of empathy*. Harmony.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Elkington, J. (1994). Towards a new paradigm for company environmental reporting: A Triple Bottom Line accounting approach. *Business Strategy and the Environment*, 3(1), 8-27. <https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Juárez, D. et al. (2020). Neuromarketing applied to educational toy packaging. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 2077. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02077>
- Juárez-Varón, D. et al. (2023). Footwear consumer behavior: The influence of stimuli on emotions and decision making. *Journal of Business Research*, 164, 114016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114016>
- Kahneman, D. (2013). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debolsillo.
- Kahneman, D., Sibony, O. y Sunstein, C. R. (2021). *Ruido: Un fallo en el juicio humano*. Debate.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Laloux, F. (2015). *Reinventar las organizaciones*. Arpa Editores.
- Layard, R. (2011). *Happiness: Lessons from a new science*. Penguin.
- Martínez, M. (2005). *El método etnográfico*. Publicación de la Universidad Simón Bolívar. https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/comiteEtica/normatividad/documentos/normatividadInvestigacionenSeresHumanos/13_Investigacionetnografica
- Merlino, A. (2009). *Investigación cualitativa en ciencias sociales*. Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Morin, E. (1992). *El método 1: La naturaleza de la naturaleza*. Cátedra.
- Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Organización Mundial de la Salud (2022). *Informe mundial sobre salud mental: Transformar la salud mental para todos*. <https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240050860>
- Rock, D. (2008). *Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. HarperCollins.
- Serrano, D., Lomello, M., Mengual, A. y Juárez, D. (2022). Midiendo el impacto de los envases en el vino, un estudio de neuromarketing. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 11(1), 17-43. <https://doi.org/10.17993/3comp.2022.110149.17-43>
- Tager, D. (2010). *Edgar Morin: Mi camino*. Gedisa.
- Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2021). *More than just nudge: Tools for improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin Books.
- Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: The final edition*. Penguin Books.



La narrativa como estrategia para la gerencia de proyectos

Teodoro Campos¹

Un proyecto es un emprendimiento temporal que se realiza para crear un producto, servicio o resultado único que siempre tiene un comienzo y un final. La terminación de un proyecto puede producirse de diversas maneras y en variadas circunstancias: cuando se alcanzan sus objetivos; cuando hay consenso respecto a que sus objetivos no se cumplirán; cuando ya no existe la necesidad que lo originó; o cuando el *sponsor* o patrocinador decide cancelarlo. Los proyectos implican riesgos, de allí la elevada probabilidad de que su ejecución sea típicamente percibida como problemática o deficiente (Winch y Sergeeva, 2022).

Según varios estudios internacionales y nacionales hay consenso en que entre 60 % y 70 % de los proyectos de cualquier tipo no terminan exitosamente bien porque no cumplen con sus objetivos iniciales o bien porque no generan la rentabilidad esperada (Wu y Misra, 2023; Ryseff, de Bruhl y Newberry, 2024). En el sector de tecnología de información (TI) y de innovación tecnológica los fracasos son mayores que en otras industrias.

LA PRÁCTICA DE LA GERENCIA DE PROYECTOS EN VENEZUELA

En Venezuela, los esquemas de trabajo que suelen ser empleados para la gerencia organizacional de proyectos son el producto de años de experiencia y de conocimiento de los procesos organizacionales internos que, por lo general, no están sustentados en una metodología estándar o mundialmente reconocida para la gestión de proyectos, como la *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Body of Knowledge, PMBOK)* del Project Management Institute (PMI) y, en consecuencia, degeneran en una diversidad de criterios para llevar a cabo los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control.

Como evidencia de los aspectos negativos que esta diversidad de criterios puede llegar a tener sobre la gerencia organizacional de proyectos, acá se presenta el caso de una gerencia de proyectos deficiente en las empresas del sector energético venezolano las cuales requieren de la aplicación de tecnologías avanzadas, tal y como lo manifiesta el Dr. Luis Ugas en un artículo titulado «La gestión de los proyectos en las empresas del sector energético. Caso ENELVEN – CARBOZULIA» publicado en el año 2008:

1. Se establecen diferentes estructuras organizacionales para la ejecución de proyectos. En algunos casos, existe un departamento para la planificación y ejecución de los proyectos, en otros, se conforman equipos multidisciplinarios que involucran a personas las [sic] diferentes áreas funcionales. No obstante, en algunos proyectos, no se han incluido personas que son claves para dichos proyecto [sic]. Algunos departamentos, contratan la ingeniería de detalle y la ejecución del proyecto.
2. Se han ejecutado proyectos donde la planificación no se realizó con la rigurosidad del caso, donde los objetivos y alcance no quedaron claramente definidos, donde se establecieron tiempos optimistas sin considerar los riesgos, donde no quedó claramente establecido las responsabilidades de los integrantes del proyecto. Además, en algunos casos, no se establecieron los entregables para cada uno de los productos.

¹ Abogado por la Universidad Central de Venezuela (UCV). Doctor en Desarrollo de Recursos Humanos por la George Washington University (GW), Estados Unidos. Consultor e investigador en temas gerenciales y organizacionales.

3. Se han ejecutado proyectos sin un procedimiento formal para el seguimiento y control, ocasionando que el nivel de avance y desviación de los proyectos se estableciera de manera subjetiva, que los informes de avance, en los casos donde se generaban, se enviaran a discreción del equipo de proyecto, sin ninguna periodicidad previamente establecida. Además, en algunos casos, los productos culminados no estaban sustentados por los respectivos entregables.

4. Por otro lado, en algunos proyectos se realizaban cambios de alcance de manera arbitraria, sin la respectiva justificación y niveles de aprobación y, en los casos que eran aprobados, no se hacían con la rigurosidad de un documento aprobatorio, donde quedara explícitamente la justificación y el impacto de dicho cambio.

En consecuencia, esta diversidad de criterios y esquemas de trabajo para gestionar los proyectos ha incidido en el desempeño [deficiente] de algunos de ellos, en lo que respecta a alcance, tiempo, costo y calidad. A pesar que la mayoría de los proyectos lograron el producto o resultado final, presentaron una o varias de las siguientes situaciones: a) No terminaron en la fecha prevista, algunas veces, necesitaron el doble y triple del tiempo estimado, b) se culminaron, pero no pasaron a producción, c) se culminaron y pasaron a producción, pero, varios meses después de culminados, d) después de puestos en producción, se detectaron requerimientos técnicos u operativos que no fueron considerados en el proyecto, e) sufrieron cambios frecuentes del alcance del proyecto, f) se incumplieron en las fechas de entrega de la mayoría de los productos o actividades del cronograma, g) se incrementaron los costos del proyecto o no consumió el presupuesto establecido para ese año.

De continuar esta situación, Enelven y Carbozulia se verán disminuidas en su capacidad para ejecutar la cantidad de proyectos que demandan los nuevos retos establecidos en los planes estratégicos de dichas empresas, que están alineados con el plan estratégico de la nación. Por otro lado, el incumplimiento total o parcial de los criterios de alcance, tiempo, costo y calidad de los proyectos, podría incidir, a mediano y largo plazo, en las capacidades operativas de dichas empresas para seguir prestando sus servicios. En consecuencia, esto podría llevar a las empresas a desaprovechar las oportunidades de negocio, reduciendo su capacidad para ofrecer nuevos y mejores servicios a sus clientes, afectando su productividad y competitividad.

LA NARRATIVA COMO ALTERNATIVA ESTRATÉGICA PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS

Es frecuente encontrar, dentro del mundo empresarial, que las estrategias de negocios y rutinas operativas emulan y replican a aquellas asociadas con éxitos pasados. En tales condiciones, las fórmulas gerenciales y procesos de negocios proliferan desde la práctica y, *silencientemente*, casi de modo subversivo, se hacen parte incuestionable de la cultura empresarial. El enfoque tradicional de gerencia de proyectos ha contribuido al desarrollo de herramientas, métodos y modelos empleados por los profesionales de las distintas áreas, pero es preciso trasladarse más allá de los modelos de gestión de proyectos, del PMBOK, de los planes de proyectos, de los costos, de la estructura de desglose de trabajo (Work Breakdown Structure, WBS), de la técnica de revisión y evaluación de programas (Program Evaluation and Review Techniques, PERT) y del cronograma de actividades (diagrama de Gantt) para comprender lo que realmente ocurre en los proyectos y su gerencia.

En la última década, a pesar del impacto negativo que ha tenido la crisis económica, política y social sobre los proyectos de índole industrial conformados por iniciativas para instalar nuevas plantas o ampliaciones de las ya existentes, así como de modernizaciones, automatizaciones, mantenimientos mayores de equipos industriales de las empresas que operan en Venezuela, se han hecho grandes esfuerzos por hacer las cosas bien en términos de aplicar herramientas de gestión de proyectos estudiadas y aplicadas de manera sistemática para ayudar a las empresas a gestionar de manera efectiva el cronograma, los costos, la adquisición de equipos y materiales y aplicar herramientas para la administración de programas con el propósito de ayudar a las empresas a incrementar el valor de los proyectos, y aplicar técnicas de gerencia de portafolio para distribuir el riesgo entre proyectos a lo largo del tiempo.

En línea con lo arriba señalado, es preciso tomar como referente la experiencia de individuos u organizaciones de otros países involucrados en proyectos de industriales, proyectos para desarrollar o configurar sistemas para el manejo de la información y la tecnología informática, y muy particularmente aquellos proyectos innovación los cuales se enfrentan a «situaciones enigmáticas» toda vez que, aun cuando afirmaren estar haciendo las cosas bien, lo más probable es que no estén realmente seguros de estar haciendo lo correcto. Esta situación coloca a los involucrados dentro de un contexto bastante difícil puesto que ello requiere mirar hacia el futuro y las herramientas con que típicamente cuentan para ello están mucho menos desarrolladas que aquellas de las que disponen para manejar el presente. Por ejemplo, pueden emplearse técnicas para hacer predicciones y pronósticos para estimar el crecimiento probable de una industria o mercado o las tasas de adopción de tecnologías, o para comparar el rendimiento anticipado de una nueva tecnología respecto de la existente. También pueden desarrollarse escenarios de estados futuros alternativos mediante la extrapolación de algunas fuerzas o tendencias clave. Sin embargo, estas técnicas realmente no proporcionan una imagen completa del futuro que nos sirva para analizar, por ejemplo, los potenciales desafíos que enfrentará un cliente del futuro. Para ello se requiere de una herramienta diferente a las tradicionales, esto es, una herramienta que generalmente no se asocia con los proyectos: **la narrativa**. La narrativa vincula potenciales estados futuros con los actores que serían parte de esos mismos estados futuros (Boje, 2001). Una vez que se hace este enlace, los problemas que existirán y sus posibles soluciones se visualizarán con mayor claridad.

Muchas empresas no ven el futuro por cuanto permanecen en un estado de «ceguera ante la innovación», esto es, un estado de incapacidad para visualizar cómo se desarrollaría el futuro de una manera diferente a cómo evolucionó el pasado. Cuanto más exitosa sea una empresa ya establecida, más probabilidades habrá de que esta sufra de «ceguera ante la innovación». En el pasado, las grandes empresas de tecnología informática finalmente aceptaron que las computadoras personales (personal computer, PC) desplazaban los *mainframes* para uso comercial, y muchas de esas mismas compañías, más tarde, ni siquiera se habrían percatado de que el uso de la *tablet* superaría el uso del PC en tan solo un par de años. Las grandes compañías siderúrgicas nunca pensaron que las «miniacerías» competirían exitosamente con ellas, y mucho menos que ocasionarían una disrupción tal en toda la industria, así como tampoco nadie habría de predecir que las minivanas de Chrysler desplazarían a las camionetas y revolucionarían la industria automotriz en un tiempo muy breve.

Mientras que las técnicas de *lean manufacturing* o de «producción ajustada» han permitido a muchas empresas lograr la reducción de desperdicios y administrar mejor sus recursos, su enfoque en transferencias lineales eficientes dentro del ciclo de innovación ha contribuido a la ceguera ante esta, reforzando las creencias preexistentes respecto a cómo funcionan las cosas. Esto limita seriamente la innovación (con ello no nos referimos acá a la «innovación incremental» que consiste en llevar a que ideas novedosas se conviertan en potentes marcas o familias de productos, sino a las innovaciones disruptivas que generan nuevas industrias o generan nuevos productos o servicios). Cabe

señalar acá que la aplicación de técnicas de análisis de estados futuros anclados en las creencias preexistentes difícilmente conduzca a conclusiones no obvias.

Podemos escapar a la trampa de la «ceguera de la innovación», pero ello requiere mirar más allá de lo que sabemos a lo que podemos imaginar. La narrativa es una poderosa herramienta imaginativa (Boje, 2001). Las historias nos pueden permitir ver el mundo a través de los ojos de personajes muy diferentes a nosotros. Nos liberan de las limitaciones de nuestra propia experiencia y nos ayudan a imaginar otras vidas (Gabriel, 2000). Al hacerlo, las historias entrelazan relaciones de causa y efecto alternativas, ofreciendo ventanas vívidas en diferentes versiones del futuro. John Kotter (2016), profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, asegura que aprendemos mejor al escuchar «historias que nos hacen ruido» (p. 176), al tiempo que advierte que aquellos líderes que no capten el poder de las historias corren el riesgo de fracasar.

Más allá del atractivo emocional de las historias, la estructura narrativa puede ayudar a guiar el pensamiento sobre innovación disruptiva. Las historias se desarrollan típicamente en tres actos (Gabriel, 2000). El primer acto comienza con la configuración, exponiendo a los jugadores, sus relaciones mutuas y su situación. El segundo acto introduce el conflicto central de la historia, que debe resolverse en el tercer acto. Frecuentemente, en lugar de mirar a los personajes y su situación y luego identificar sus problemas de manejo, los innovadores comienzan con el tercer acto, omitiendo la resolución de problemas. En lugar de entender quiénes son los usuarios potenciales y cuáles son realmente sus problemas, los desarrolladores de productos proyectan su propia experiencia hacia el futuro para generar la solución que ellos creen será la deseada.

Contar una historia, ver al usuario final como un personaje dentro de una narrativa, ayuda al experto a salirse de «su propio mundo» y hacer empatía con la realidad de otra persona. Pensar en el mundo a través de los ojos de otra persona, observar ese mundo desde nuevas perspectivas, ofrece una ventana poderosa sobre futuros alternativos. Imaginando esos estados futuros alternativos y los personajes que podrían habitarlos, podemos identificar los problemas que podrían enfrentar e imaginar soluciones desde una perspectiva completamente nueva.

A menudo en la narrativa, lo que parecen ser piezas tangenciales de información se convierten en el centro de la historia a medida que la narración se va desarrollando. La combinación de tendencias en una historia ayuda a vislumbrar desafíos no evidentes en el futuro, apuntando a soluciones no obvias. La Dra. Irene Petrick, actual directora de Estrategia de Intel Group y antigua docente investigadora de la Pennsylvania State University especializada en gerencia de proyectos de innovación en la era digital, presenta como ejemplo de gerencia narrativa el caso de Boeing al desarrollar su 787 Dreamliner, en un artículo titulado «The Power of Storytelling» (2014), del cual se presenta abajo una traducción libre:

Boeing creó una historia sobre un futuro en el que viajar no consistía en trasladar a la mayor cantidad de personas entre los centros neurálgicos en aviones cada vez más grandes. Por el contrario, los «viajes de punto a punto» se volverían valiosos por sí mismos, y por lo tanto requerirían de un avión más pequeño. La economía de este futuro mundo de los viajes estimaría por igual tanto el precio de compra del avión como sus costos operativos estimados «de por vida», lo que requeriría obtener

materiales nuevos y más livianos. Finalmente, el público viajero (a menudo denominado en la industria como una carga útil), se convirtió en personas reales que experimentan viajes como algo más que una utilidad. En consecuencia Boeing tuvo especial cuidado en comprender a las personas que utilizarían su avión, desde el viajero hasta la azafata y el mecánico de mantenimiento. Estas múltiples perspectivas proporcionan los pormenores de todos los aspectos del avión, desde el diseño de la cabina hasta los diseños de algunos de los componentes, que fueron rediseñados para permitir un servicio más rápido y fácil. Ahora que el 787 se ha convertido en uno de los lanzamientos más exitosos en la historia de Boeing según nuevos pedidos, sería interesante conocer qué historias contarán los expertos de Boeing sobre el futuro.

REFLEXIONES FINALES

Las historias proporcionan información acerca de nuestras propias elecciones, en gran parte, porque le dan voz a nuestro razonamiento (Sergeeva y Ninan, 2023). Mientras más establecida esté la empresa, más importante se hace el cuestionar la lógica que ha producido el éxito de los proyectos en el pasado. Al crear personajes y explorar cómo viven y cuáles son sus problemas, las narrativas pueden ayudarnos a escapar de la lógica del pasado e imaginar un futuro verdaderamente diferente (Sergeeva y Winch, 2021) cuyo resultado es, muy a menudo, una visión profunda del fenómeno y soluciones no obvias: los pilares de la innovación disruptiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 206-212. <https://doi.org/10.2307/2393432>
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. SAGE Publications.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*. Oxford University Press.
- Kotter, J. P. (2016). *That's not how we do it here!: A story about how organizations rise and fall—and can rise again*. Penguin Random House.
- Petrick, I. (2014). The power of storytelling. *Research-Technology Management*, 57(2), 54-55. <https://doi.org/10.5437/08956308X5702135>
- Ryseff, J., de Bruhl, B. y Newberry, S. J. (2024). The root of failure for artificial intelligence projects and how they can succeed: Avoiding the anti-patterns of AI. *Research Report*, 1-20.
- Sergeeva, N. y Ninan, J. (2023). Project narratives: Direction for research en G. M. Winch, M. Brunet y D. Cao (Eds.), *Research handbook of complex project organizing* (pp. 274-282). Edward Elgar.
- Sergeeva, N. y Winch, G. M. (2021). Project narratives that potentially perform and change the future. *Project Management Journal*, 52(3), 264-277. <https://doi.org/10.1177/8756972821996293>
- Ugas, L. (2008). La gestión de los proyectos en las empresas del sector energético: Caso ENELVEN-CARBOZULIA. *Revista Telemática*, 7(2), 70-97.
- Winch, G. M. y Sergeeva, N. (2022). Temporal structuring in project organizing: A narrative perspective. *International Journal of Project Management*, 40(1), 40-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.004>
- Wu, T. y Misra, R. B. (2023, noviembre 3). Why big projects fall—and how to give yours a better chance of success. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/11/why-big-projects-fail-and-how-to-give-yours-a-better-chance-of-success>



Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2024). *Reducir la desigualdad y avanzar hacia el desarrollo social inclusivo en América Latina y el Caribe: desafíos, prioridades y mensajes de cara a la Segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social*

María Gabriela Ponce¹

Editorial: CEPAL.

URI: <https://hdl.handle.net/11362/80758>.

Páginas: 85.

Este documento de la CEPAL constituye una propuesta hacia la región para abordar la Segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, que se llevará a cabo en 2025. Para ello, se realiza un seguimiento de la evolución de la agenda social que abarca desde la Cumbre Mundial de Desarrollo Social en 1995 hasta los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 actualmente en vigencia.

Se destacan los desafíos estructurales y emergentes que enfrentan América Latina y el Caribe para avanzar hacia un desarrollo social inclusivo, entre los más importantes se encuentran:

1. Los altos niveles de desigualdad y pobreza persistentes. De hecho, América Latina y el Caribe es la región más desigual del mundo y, a pesar de los avances registrados en las últimas décadas, sigue enfrentando altos niveles de desigualdad y pobreza que limitan el acceso a oportunidades y recursos básicos para amplios sectores de la población.
2. El desempleo y el empleo informal como consecuencia de los obstáculos y barreras de buena parte de la población para acceder a empleos de calidad o al trabajo decente –en términos de lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT)– y las incertidumbres asociadas al impacto de los cambios tecnológicos en el mercado laboral.
3. Las transformaciones que se vienen produciendo a nivel demográfico (envejecimiento poblacional y descenso de la fecundidad); epidemiológico (aumento de las enfermedades no transmisibles) y nutricional (incremento de la obesidad y el sobrepeso, conjuntamente con problemas asociados al hambre y la desnutrición en algunos sectores de población).
4. Acceso desigual a los servicios sociales de salud y educación, así como las desigualdades de género, particularmente en lo que se refiere a la participación laboral, ingresos y acceso a servicios esenciales por parte de las mujeres.
5. Vulnerabilidad de la población y especialmente de aquella en condición de pobreza a los impactos del cambio climático
6. La migración y el desplazamiento interno de la población por causas de diversa índole, como conflictos, violencia y desastres naturales, los cuales plantean retos adicionales para su integración, así como la provisión de servicios básicos.

¹ Profesora investigadora del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

7. La necesidad de reformas fiscales que permitan financiar políticas sociales de carácter más integral, sostenibles y efectivas que permitan la reducción de las desigualdades posibilitando un desarrollo social inclusivo.

Entre los mensajes claves sugeridos por la CEPAL a los entes encargados del desarrollo social en la región y con miras a la próxima Cumbre de Desarrollo Social a realizar en el próximo año, este organismo resalta:

1. La inversión social y especialmente la importancia de fortalecer los mecanismos de protección social con miras a garantizar el acceso universal a estos sistemas de toda la población, así como el acceso universal a servicios públicos de calidad.
2. La necesidad de implementar políticas que promuevan la inclusión social de los grupos más vulnerables, entre los que resaltan mujeres, niños, pueblos indígenas, afrodescendientes, quienes viven en zonas rurales y personas con discapacidad.
3. La eliminación de las barreras de acceso a las mujeres promoviendo la equidad de género y su empoderamiento
4. La necesidad de políticas integrales que consideren las dimensiones social, económica y ambiental de manera conjunta
5. La participación de la ciudadanía en el diseño, desarrollo y evaluación de las políticas, programas y proyectos implementados.

Dentro de las prioridades se reivindican aquellas políticas e intervenciones que propendan a la reducción de las desigualdades que atraviesan a la región con una mirada que trascienda lo económico, y una perspectiva multidimensional en su abordaje que incluya los distintos actores que configuran la matriz de desigualdad en la región (CEPAL, 2016), que se expresa en lo relativo al género, la raza, la edad y el territorio, resaltando la necesidad de:

1. Garantizar el acceso y la calidad de los servicios sociales particularmente en lo referente a salud, educación y vivienda.
2. La promoción de la creación de trabajo decente, así como las mejoras de la productividad laboral y las capacidades de la población.
3. El fortalecimiento de los sistemas de protección social, garantizando la inclusión de la población más vulnerable.
4. Asegurar gobernanza y la financiación en el tiempo de las políticas que propendan a la inclusión social y la disminución de las brechas y desigualdades que cruzan la región expresadas en la matriz de desigualdad.

Tanto los desafíos como los mensajes clave y prioridades buscan orientar a los Gobiernos de la región en la implementación de políticas integrales y sostenibles que aborden las raíces de la desigualdad y promuevan el desarrollo inclusivo, materia pendiente en la región a pesar de los avances alcanzados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016). *La matriz de la desigualdad social en América Latina*. Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2024). *Reducir la desigualdad y avanzar hacia el desarrollo social inclusivo en América Latina y el Caribe: desafíos, prioridades y mensajes de cara a la Segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social*. Naciones Unidas.



Anson Au (2024). *The Governance of Economic Development: Investment, Innovation and Competition in China*

Santiago Sosa¹

Editorial: Routledge.
ISBN: 978-1032505572.
Páginas: 152.

Dentro de la economía global moderna el peso y relevancia de China son indiscutibles. Siendo la segunda economía del mundo, sus exportaciones llegan a 3.73 trillones de dólares estadounidenses (Observatory of Economic Complexity, 2024), colocándola en el primer lugar a nivel mundial. La variedad de estas exportaciones también es impresionante; desde celulares de última generación, carros eléctricos y semiconductores, el alto grado de complejidad tecnológica de estos productos es abrumador. Sin embargo, este no ha sido siempre el caso: la China moderna de hoy en día es radicalmente distinta de la que existía hace 50 años. Durante este periodo, tuvo una transformación que se puede calificar como un «milagro económico», pasando de un país principalmente agrario a una potencia tecnológica mundial, con una tasa de crecimiento promedio para el periodo de 8,93 % anual. A pesar de este progreso, en los años más recientes ha habido dudas sobre si este ritmo de crecimiento es sostenible, con temores de que está cerca de su límite, y el futuro que le espera es uno similar al de las otras economías desarrolladas, donde la posibilidad de estancamiento es alta.

Es dentro de esta discusión donde Anson Au ubica su libro. Se plantea el objetivo de familiarizar al lector con el modelo de desarrollo de China, con sus motivaciones y objetivos que lo rigen, los cuales, según el autor, siguen siendo los mismos en el presente. También busca identificar las barreras al crecimiento que se enfrenta la nación asiática, así como contextualizar las intervenciones realizadas por el Gobierno en el sector del internet. La idea es dar a entender que las críticas y advertencias hechas hacia el modelo de crecimiento producto de los hechos recientes de 2020 en adelante se encuentran erradas por una simple cuestión de sesgos y poca comprensión de cómo opera China. Este libro busca remediar este aspecto y dar una visión distinta a la discusión sobre el presente y el futuro posible del país.

El libro se encuentra dividido en siete capítulos. El primero sirve de introducción y da una breve historia de las políticas implementadas y del proceso de desarrollo de China hasta el presente. En el segundo, estudia distintas «variedades» de capitalismo y cómo entra dentro de estas categorías el modelo de capitalismo chino, donde también establece los fundamentos ideológicos del mismo en materia de gobernanza económica. Con el tercer capítulo

¹ Profesor investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

pasamos de la descripción del modelo económico-institucional al área de identificación de las barreras que pueden causar problemas para el crecimiento sostenido de la economía china. El autor señala cómo la primera de ellas es el nivel de desigualdad; la segunda, el nivel de deuda soberana y la tercera y última es una tasa de crecimiento baja. Seguido a esto, en el cuarto capítulo se presenta un análisis de las distintas medidas de desigualdad y de pobreza, donde Au hace un aporte a la literatura. En el quinto capítulo se pasa a estudiar las intervenciones recientes de las empresas del sector de internet, y cómo, según él, estas no son una preocupación para el futuro desempeño del sector. Por otro lado, en el sexto capítulo se estudia el nivel de penetración del uso del internet en China; a través de distintas estimaciones, el autor demuestra que los altos niveles reportados por las agencias oficiales se encuentran distorsionados por el instrumento usado para recopilar la información, y que existen patrones en la adopción vinculados con la edad, la localidad de origen y el sexo. Finalmente, el séptimo capítulo presenta una breve conclusión para el libro.

Para aquellos que buscan una introducción al estudio del modelo chino y su desenvolvimiento, este libro sirve para contextualizar y adquirir una noción básica sobre cómo los chinos perciben su modelo y cómo enfrentan los problemas que surgen en las economías modernas. El problema que tiene es que pasa mucha de su extensión buscando combatir las críticas que han surgido con respecto a ciertas decisiones del Gobierno chino. No solo esto, sino que el autor en ningún punto hace referencia a qué personas, artículos y trabajos donde se plantean estos argumentos «errados» está respondiendo con su obra, lo cual dificulta al lector a la hora de determinar si la evidencia expuesta refuta o no estos argumentos. Probablemente, el más notorio de estos es lo que Au denomina como la «obsesión de control del Estado chino», que las personas de occidente le atribuyen a este organismo. Sin embargo, en su búsqueda de refutar esta percepción, nuestro autor no logra presentar argumentos que permitan eliminar completamente esta noción. Si bien es claro que el Gobierno no controla hasta el último detalle de la economía y sociedad chinas, la imagen que se obtiene al leer este libro es la de un Estado que tiene un cierto nivel de preocupación con respecto a mantener el control del rumbo del desarrollo dentro de los criterios que este considera que son los correctos.

Con respecto a las barreras que Au identifica, llama la atención que no comente ni mencione los problemas demográficos a los cuales el país se va a tener que enfrentar en un futuro próximo. Dentro de su discusión de la desigualdad, su propuesta y su aporte es medir la pobreza con un índice de costo de vida, además de establecer las limitaciones del índice de Gini como indicador. Esto hace que el cuarto capítulo se sienta fuera de lugar dentro del resto del libro, ya que parece más bien una monografía sobre medición de desigualdad y pobreza. En cambio, el quinto capítulo está completamente dedicado a dar a entender las razones y motivaciones de las intervenciones del Estado en empresas como Alibaba y Tencent, las cuales, según el autor, fueron motivadas por preocupaciones relacionadas al poder de mercado y prácticas anticompetitivas. La evidencia presentada en el capítulo permite ver que hay un componente de esto en la motivación; sin embargo, no responde a dudas con respecto al *timing* de las

intervenciones. Au comenta que las investigaciones comenzaron después del discurso de Jack Ma donde criticó al Gobierno chino, lo cual se hace aún más extraño cuando él mismo hace énfasis en que la mayoría de las infracciones ocurrieron en el periodo 2010-2020. Esto genera la pregunta de qué estaban haciendo las agencias reguladoras del sector durante todo ese lapso, y por qué fue precisamente después del discurso de Ma que se decidió realizar una investigación. Que no se explique esto pone en duda que la decisión de la intervención del sector no haya tenido un componente político en su motivación.

En su interés de combatir los sesgos de autores de occidente, el autor demuestra claramente los suyos; esto no invalida lo expuesto en el texto, pero es un aspecto a tener en cuenta cuando se lee la obra. De todos modos, como se mencionó anteriormente, el libro es una buena muestra de una perspectiva china sobre los objetivos del desarrollo de ese país, y cómo el Gobierno tiene un papel fundamental en la determinación del objetivo final para el cual debe llevar dicho desarrollo. A su vez, permite generar reflexión sobre la naturaleza de los distintos sistemas de capitalismo que existen en el planeta actualmente y cuáles son algunos de los fallos y problemas inherentes a ellos. De esta manera podemos ver con otra perspectiva esa visión más occidental del mundo a la cual estamos acostumbrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Au, A. (2024). *The governance of economic development: Investment, innovation and competition in China*. Routledge.

Roberts, D. (2021, 21 de diciembre). Can China's Communist Party defuse its demographic time bomb? *Atlantic Council*.

<https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/can-chinas-communist-party-defuse-its-demographic-time-bomb/>

The Observatory of Economic Complexity (2024). China (CHN): Exports, imports, and trade partners. *OECD*.

<https://oec.world/en/profile/country/chn>



Informe de coyuntura

Venezuela, octubre de 2024¹

PRESENTACIÓN²

La evolución de la economía venezolana en 2024, como era de esperar, ha estado determinada en buena medida por el ciclo político-electoral y sus implicaciones. El comportamiento de los agregados macroeconómicos durante el primer semestre contrasta con el que se proyecta para el segundo semestre.

En la primera parte del año la economía dio muestras de una importante expansión, teniendo en cuenta los bajos niveles de los cuales se parte. Este crecimiento en el nivel de actividad fue la consecuencia de varios factores: la mayor estabilidad del tipo de cambio, una importante reducción en la tasa de inflación, un incremento en la producción y las exportaciones petroleras, la esperada expansión fiscal asociada a la coyuntura político-electoral y las expectativas en torno a una transición en el régimen político una vez que se concretara el evento electoral de julio.

La dinámica en el segundo semestre ha sido diferente. Dada la manera como se desarrolló el evento electoral, la creciente inestabilidad política subsecuente y la incertidumbre en torno a la reacción de la comunidad internacional frente al comportamiento político-institucional del Gobierno, las expectativas de los agentes económicos se han deteriorado.

Las consecuencias, en vista de la elevada incertidumbre con relación a la evolución del nivel de actividad económica en el corto y mediano plazo, han hecho que la economía del país entre de nuevo en un periodo recesivo. Las presiones sobre el mercado cambiario se han elevado, aumentando la brecha entre el tipo de cambio oficial y el paralelo, y obligando al BCV a acelerar la tasa de deslizamiento del tipo de cambio oficial.

Por otra parte, durante el cuarto trimestre del año se espera que la presión fiscal sobre los agregados monetarios se incremente, debido a los egresos presupuestarios vinculados a las remuneraciones y compensaciones de fin de año. La mayor expansión de la base monetaria se supone agregará presiones sobre el mercado cambiario y el comportamiento de los precios internos. Es por ello que se espera que, en lo que queda del año, el BCV se vea obligado a deslizar aún más el tipo de cambio oficial, la tasa de inflación se incremente con relación al comportamiento observado en los últimos meses; todo esto frente a una reducida reacción de la oferta de bienes y servicios, afectada por la incertidumbre y la inestabilidad política que se supone sea creciente a medida que nos acerquemos al mes de enero, fecha en que debe comenzar un nuevo período presidencial.

¹ Equipo del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello (IIES-UCAB).

² Aquellos interesados en profundizar en el informe de coyuntura de este periodo pueden dirigirse a <https://www.ucab.edu.ve/investigacion/centros-e-institutos-de-investigacion/iies/informes-de-coyuntura/>.

Hay que agregar, además, las expectativas inciertas con relación a los resultados de las elecciones en EE. UU. y la manera cómo reaccionará la comunidad internacional una vez que se tenga mayor claridad en torno a si habrá o no una transición política.

Si se tiene en cuenta el comportamiento diferenciado entre el primer y segundo semestre del año, se estima que, en términos anuales, la economía termine mostrando un crecimiento en 2024, acompañado de una reducción en la tasa de inflación menor a la registrada en 2023. Pero debe resaltarse que la tendencia que se ha venido consolidando en este segundo semestre, y lo que se espera pueda suceder a comienzos de 2025, sea una nueva recesión, cuando no a una contracción en el nivel de actividad económica.

En esta edición del informe de coyuntura, como ya es habitual, se pasa revista a la evolución del contexto externo, el desempeño esperado de los principales agregados macroeconómicos, el comportamiento de la economía real y en particular el sector manufacturero y la situación del sistema bancario. En esta oportunidad, hemos añadido una sección especial donde se resumen los resultados de una reciente investigación sobre la situación de la actividad emprendedora en Venezuela.



Indicadores clave sobre el emprendimiento en Venezuela (2022-2023).

Monitor Global de Emprendimiento (GEM)¹

INTRODUCCIÓN²

El Monitor Global de Emprendimiento (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) es una iniciativa de un observatorio internacional dedicado a la medición y al estudio del fenómeno emprendedor desde el año 1999, impulsada tanto por la London Business School como por el Babson College.

A su vez, el informe GEM Venezuela se llevó a cabo desde el 2003 hasta el 2011 por parte del Centro de Emprendedores del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). En 2022 fue retomado gracias al esfuerzo conjunto entre la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y el IESA.

El GEM se basa en una combinación de fuentes de información para proporcionar una descripción detallada de la realidad de los emprendimientos a nivel nacional. Estas fuentes incluyen la encuesta de población adulta (Adult Population Survey, APS), dirigida a una muestra de personas entre 18 y 64 años, y la Encuesta Nacional a Expertos (National Experts Survey, NES), dirigida a expertos en emprendimiento, y una variedad de fuentes secundarias de información como artículos científicos, informes sectoriales y análisis internacionales, que profundizan en la interpretación de los resultados.

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a la encuesta de población adulta para los años 2022 y 2023.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

La APS del GEM es una encuesta transversal, diseñada para recopilar información detallada sobre el emprendimiento a nivel nacional. La APS sigue un protocolo y un cuestionario estándar en todos los países participantes. Se realizó un levantamiento de campo a la población adulta a través de un muestreo probabilístico polietápico, con entrevistas cara a cara a los informantes seleccionados dentro del hogar. Procedimiento que en el caso de Venezuela representó el levantamiento de 2300 entrevistas en el año 2022 y 2223 entrevistas en el 2023 (ver ficha técnica anexa).

¹ Elaborado por Luis Lauriño, Demetrio Marotta y María Gabriela Ponce, profesores investigadores del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Venezuela.

² Para más información, consultar Freitez, A. *et al.* (2023). *Informe GEM 2023: Emprendimiento en Venezuela. Desafíos, transformaciones y oportunidades*. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) e Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). <https://www.ucab.edu.ve/informacion-institucional/unidades-de-apoyo/centro-de-innovacion-y-emprendimiento/informe-gem-2022-2023/>

Ficha técnica. GEM APS



Marco Muestral: Basado en los segmentos censales de 2011 actualizados con sistemas de información geográfica, permitiendo elaborar un listado de edificaciones de cada segmento seleccionado, a fin de aplicar entrevistas cara a cara.



Tipo de Muestreo: Probabilístico.



Clase de Muestreo: Polietápico estratificado. La unidad primaria de selección fueron los segmentos censales, la secundaria las edificaciones dentro de los segmentos, la tercera etapa los hogares dentro de las edificaciones y la cuarta la selección del entrevistado, utilizando el método del siguiente cumpleaños.



Dominios de Estudio: Total nacional y Estado Bolívar.



Tamaño de la Muestra: 230 segmentos, 2300 hogares. Para el 2022 en total se levantaron 2218 entrevistas a personas en hogares. En 2023, se levantaron 2.231



Período de Recolección: En 2022 la encuesta fue levantada entre julio y agosto. En 2023 se levantó entre los meses de junio y julio.



Medio de Captura de Datos: mediante entrevista personal a través de cuestionario aplicado por el encuestador/a utilizando dispositivos móviles.

Nota: La información sociodemográfica y económica del estudio GEM 2022 se complementó con la ENCOVI 2022. No así para el año 2023

DEFINICIONES BÁSICAS

En el contexto del proyecto GEM, la actividad emprendedora se considera en general un proceso que implica cuatro fases posibles; potencial, naciente, nuevo y establecido. A través de la encuesta APS se detectan los emprendedores dentro de la población de 18 y 64 años de edad y se clasifica la fase en la que se encuentra el emprendimiento que ejecutan.

El **emprendedor potencial** incluye a aquellas personas que se encuentran en el desarrollo y conceptualización de una incipiente actividad emprendedora. En general, se identifica a través de aquellos entrevistados que declaran esperan iniciar un nuevo negocio, incluido cualquier tipo de trabajo por cuenta propia, dentro de los próximos tres años, bien sea de manera individual o con otras personas.

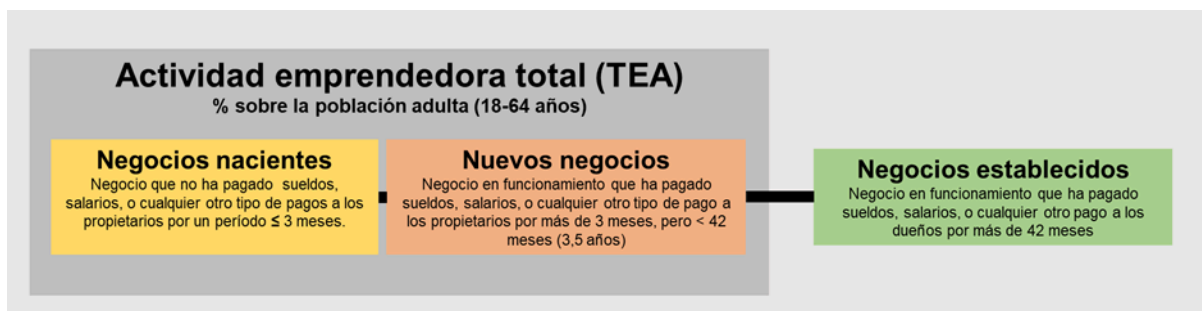
La segunda etapa se denomina **emprendedor naciente**, donde se ubican aquellas personas que han iniciado su actividad emprendedora. El negocio o actividad que desarrolla, además, no ha pagado sueldos, salarios o cualquier otro tipo de pagos a los propietarios por más de 3 meses. Esta etapa abarca desde el momento de concepción de la empresa hasta el momento de su nacimiento.

La tercera etapa es el **emprendedor nuevo**, la cual agrupa a aquellos que han estado en actividad emprendedora pagando salarios durante un lapso de 3 a 42 meses, es decir, que tiene y maneja un negocio en funcionamiento que ha pagado sueldos, salarios o cualquier otro tipo de pago a los propietarios por más de tres meses, pero menos de 42 meses. Esta fase constituye lo que podríamos denominar como la etapa de despegue de la empresa.

La **tasa de actividad emprendedora temprana (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity, TEA)** mide el porcentaje de personas entre 18 y 64 años que desarrolla una actividad emprendedora en sus fases dos y tres, es decir, adultos en las etapas naciente y nueva. Esta tasa se utiliza para evaluar el nivel de actividad emprendedora en un país o región durante un periodo específico.

La cuarta y última fase corresponde a las **empresas establecidas**, la cual se refiere a aquellas personas que han operado una empresa durante más de 42 meses y están pagando salarios.

Figura 1. El proceso emprendedor según el GEM



Fuente: Informe GEM global (2022-2023).

Además del análisis de la actividad emprendedora en los países, el GEM incluye dentro del estudio a aquellos que han salido de la actividad emprendedora por cierre o abandono de esta, indagando sobre sus causas.

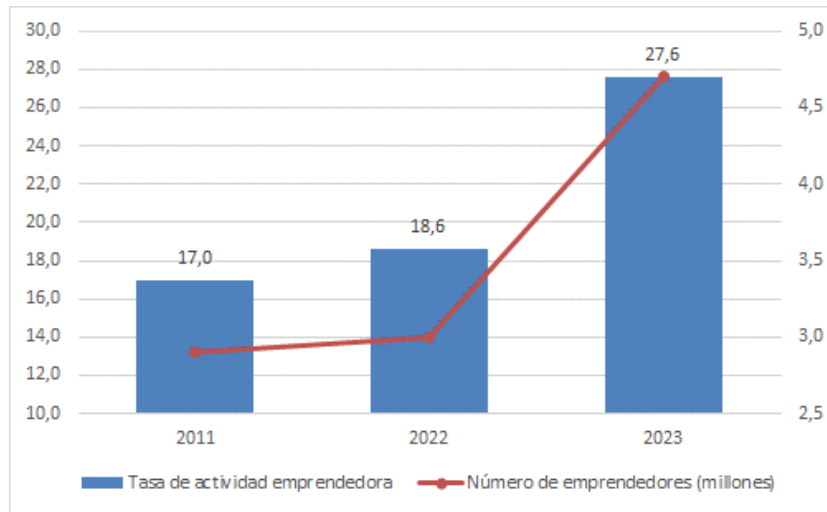
RESULTADOS

En el marco del GEM, la actividad emprendedora general está compuesta por emprendedores nacientes, propietarios o gerentes de nuevas empresas y por propietarios de empresas establecidas.

Los datos muestran que la tasa de actividad emprendedora como porcentaje de la población adulta (18 a 64 años de edad) aumentó 2 p. p. en 2022, con relación al año 2011, pasando del 17 % al 18,6 %. En términos del total de población no se registran mayores diferencias, es decir, de 2.9 millones de habitantes a 3 millones de habitantes³. Para 2023, la tasa actividad emprendedora se incrementó de forma significativa, al pasar de 18,6 % a 27,6 % (9 p. p.), lo que representa una población adulta de 4.7 millones (Figura 2).

³ La poca diferencia en términos del volumen de población responde al hecho que Venezuela ha visto reducido su tamaño, fundamentalmente debido a la importante migración ocurrida a partir de 2015, pero también de la natalidad y la mortalidad. La revisión de las proyecciones de población del sistema de Naciones Unidas (CELADE y UN-DESA, 2019) muestran diferencias sustantivas respecto a las proyecciones de población publicadas por el INE (2014).

Figura 2. Venezuela. Actividad emprendedora total. 2011-2022 y 2023

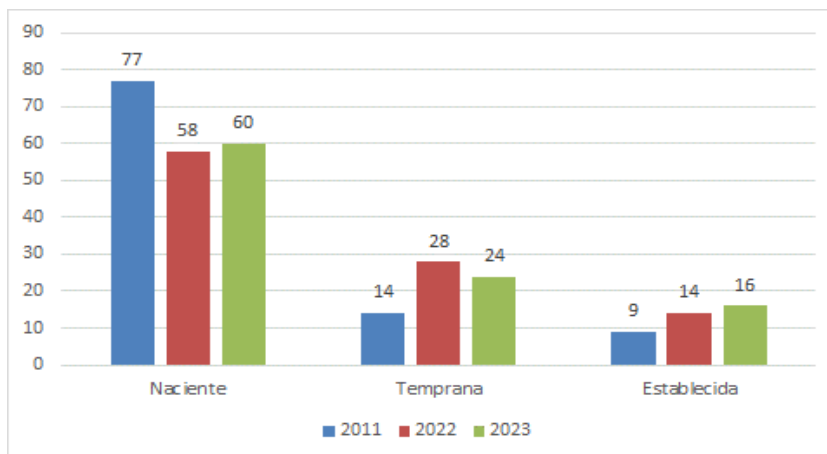


Fuente: Venezuela. Monitor Global de Emprendimiento GEM 2022-23 (IESA/UCAB).

En el caso venezolano los emprendedores en etapa naciente suelen ser los de mayor proporción, como ha sido la tradición para la economía nacional, siendo también esta la etapa de mayor mortalidad. En 2022 tenemos una caída porcentual significativa de los emprendedores en su etapa naciente en comparación con el resto de las etapas de 19 p. p. entre el año 2011 y el 2022, pasando del 77 % al 58 % del total de emprendedores en todas sus fases (Figura 3). Para el 2023, se observa un crecimiento en la participación de los emprendimientos nacientes de 2 p. p. (60 %) con relación a 2022.

Cuando comparamos los datos relacionados con los propietarios o gerentes de nuevas empresas (etapa temprana), vemos un incremento de 14 p. p. en 2022 con respecto a 2011, pasando de 14 % al 28 % del total de emprendedores en todas sus etapas. En 2023 cambia la tendencia cuando los emprendedores en esta fase se reducen en 2 p. p. Por su parte, los propietarios de empresas establecidas experimentaron un incremento del 5 p. p. entre 2011 y 2022, pasando de 9 % a 14 %. En 2023, el incremento fue de 2 p. p., alcanzando el 16 % del total.

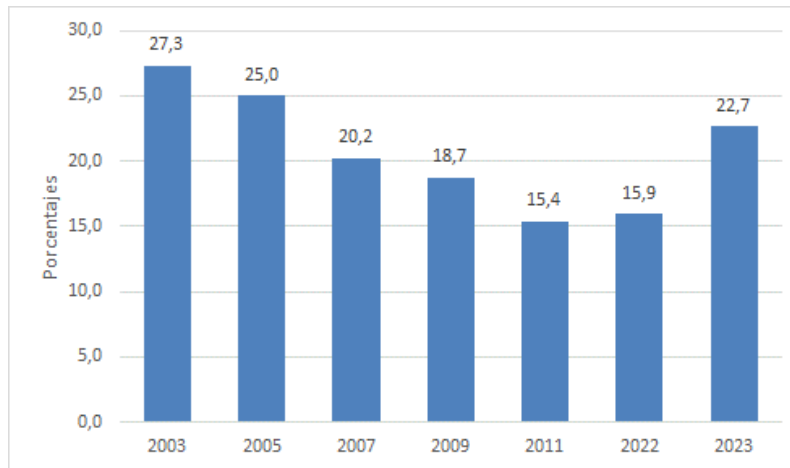
Figura 3. Venezuela. Actividad emprendedora según fases. 2011-2022 y 2023



Fuente: Venezuela. Monitor Global de Emprendimiento GEM 2022-23 (IESA/UCAB).

Según los datos históricos de la actividad emprendedora temprana, en Venezuela puede observarse una caída sostenida de la misma desde el año 2003 hasta el año 2011, alcanzando un 2,9 % interanual en promedio, para luego mostrar una muy tímida recuperación de la tasa de actividad emprendedora temprana correspondiente al 0,5 % en 2022, luego de un periodo prolongado de 11 años sin estudio (Figura 4). En 2023, la TEA se incrementó sustancialmente en 6,8 p. p., alcanzando un 22,7 % del total de la población entre 18 y 64 años de edad.

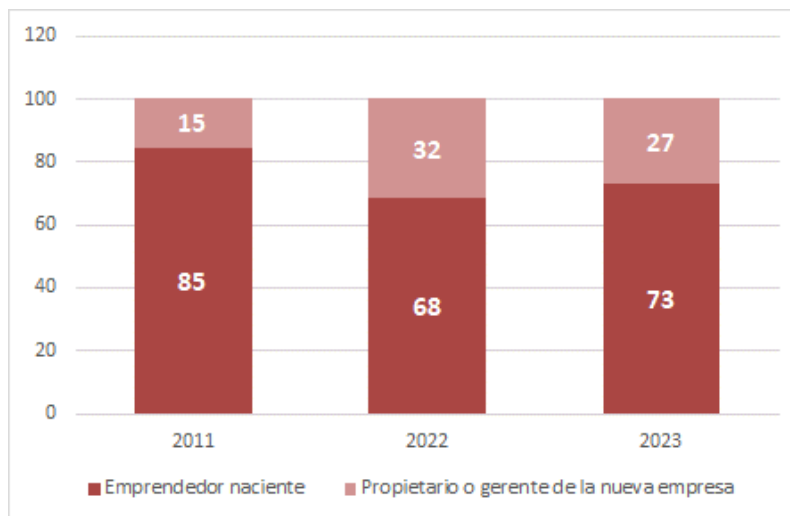
Figura 4. Venezuela. Evolución de la actividad emprendedora temprana (TEA)



Fuente: Venezuela. Monitor Global de Emprendimiento GEM 2022-23 (IESA/UCAB).

La TEA para el 2022 estaba compuesta por un 68 % de *emprendedores nacientes* y un 32 % de *propietarios o gerentes de nuevas empresas*. Esta distribución se modifica en 2023, con un incremento de los emprendedores nacientes, pero sin llegar a los niveles del 2011 (Figura 5).

Figura 5. Venezuela. Distribución de la TEA por subfase



Fuente: Venezuela. Monitor Global de Emprendimiento GEM 2022-23 (IESA/UCAB)

CIERRE Y ABANDONO DE EMPRENDIMIENTOS

La tasa de propiedad de negocios establecidos, es decir, el porcentaje de la población adulta que actualmente es propietario o gerente de un negocio establecido, fue de 4,5 % en 2023, superior al registrado en 2022 de 2,6 % y al 1,6 % observado en 2011. Es una tasa baja si se compara con la tasa total de actividad empresarial en su etapa inicial que alcanzó el 22,7 % en 2023 y el 15,9 % en 2022, lo cual denota que buena parte de las iniciativas emprendedora no superan los 3,5 años para convertirse en negocios estables y rentables.

En 2023, la tasa de salida de cierre o abandono de negocios fue 11,6 % (adultos de 18 a 64 años afirma haber salido de un negocio en los últimos 12 meses, ya sea vendiendo, cerrando o interrumpiendo una relación de propietario/administración con ese negocio). En 2022 fue de 5,3 % (menos de la mitad) y en 2011 alcanzó el 3,2 %.

En 2023, el 14,6 % abandonó un negocio en los últimos 12 meses y ese negocio ha continuado, mientras que el 85,4 % abandonó un negocio en los últimos 12 meses y ese negocio no ha continuado.

Las principales razones del abandono son: la no rentabilidad del negocio (31 %) y las dificultades para obtener financiamiento (19 %).

SITUACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA DE VENEZUELA EN EL CONTEXTO MUNDIAL

En la edición 2022 del estudio GEM participaron 51 economías, mientras que para el 2023 el total de participantes fue de 45. La Figura 6 muestra la intensidad de las iniciativas emprendedoras nacientes y nuevas de la población adulta en los países participantes en el estudio. En 2022, Venezuela ocupó la decimoquinta posición en la muestra completa. El país con el índice de actividad emprendedora temprana más elevado este año fue Guatemala, con casi 30 por ciento, y el que evidenció la menor actividad fue Polonia, cuya incidencia no llegó al 3 por ciento. Para 2023 Venezuela asciende a la novena posición en el conjunto países participantes, encabezados por Ecuador, Guatemala, Panamá, Chile y Uruguay mientras que Polonia nuevamente se ubica como el país con los menores niveles de actividad emprendedora⁴.

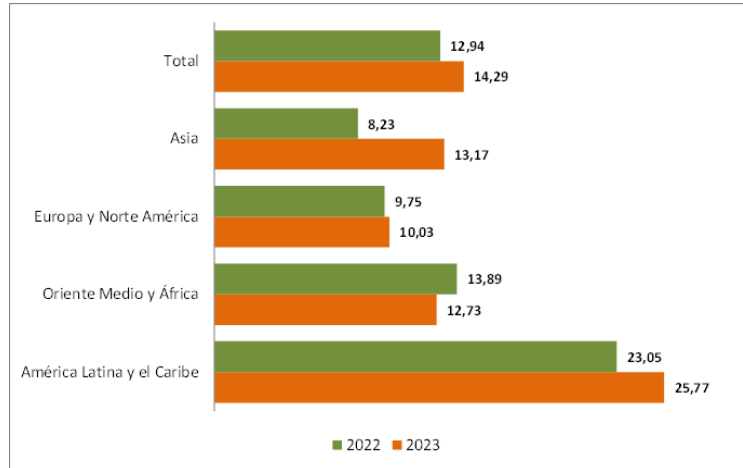
En términos de comparación global, Venezuela muestra un mayor nivel de actividad emprendedora que el promedio de los países considerados en el estudio, el cual se ubicó en 14,29 y 12,94 para los años 2022 y 2023 respectivamente. En este sentido, Venezuela tradicionalmente ha destacado por mostrar índices de actividad emprendedora temprana elevados.

Al observar la distribución por países se tiene que el proceso emprendedor en las etapas iniciales parece concentrarse en mayor medida en Latinoamérica y el Caribe, cuyos países conjuntamente alcanzan una TEA promedio de 25,77 en 2023 y 23,05 para el 2022, siendo esta la región con mayor tasa de emprendimiento temprano.

⁴ Información detallada del entorno global se puede consultar en Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a "New Normal"*. GEM y Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. GEM.

Por su parte, la región conformada por Europa y América del Norte muestra los menores niveles en 2023, posición que correspondió a Asia en el 2022. En ambos casos, con distancias considerables respecto a los niveles alcanzados por América Latina y el Caribe (Figura 6).

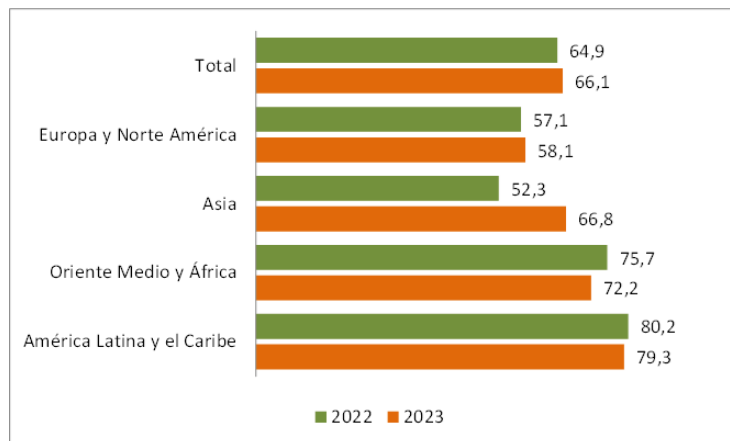
Figura 6. Tasa de actividad emprendedora temprana (TEA) por regiones. 2022-2023 ^{1/}



Nota: ^{1/} Las regiones mostradas son las utilizadas por GEM en su base de datos.
Fuente: GEM. Procesamiento directo de las bases de datos.

La intensidad del movimiento emprendedor en las etapas tempranas en América Latina puede encontrar un argumento válido en los contextos sociales, económicos y políticos que caracterizan la región y que hacen que el emprendimiento sea una de las opciones para generar ingresos ante la ausencia de oportunidades laborales, siendo de hecho la región que abarca la mayor proporción de emprendimientos tempranos por este motivo en ambos años, seguida de Oriente Medio y África (Figura 7). El contexto de emergencia humanitaria compleja que ha venido caracterizando la situación de Venezuela probablemente es una de las razones por las que el país muestra una cifra considerablemente superior en este aspecto, 91 % de los emprendedores tempranos en 2023 y 90 % en el 2022.

Figura 7. Emprendimiento temprano por necesidad según regiones. 2022-2023 ^{1/}



Nota: ^{1/} Porcentaje de población en emprendimientos tempranos con algún grado de acuerdo con la frase: «Para ganarse la vida porque el trabajo es escaso».
Fuente: GEM. Procesamiento directo de las bases de datos.

Tal y como se ha referido previamente, el GEM sugiere que existe una asociación negativa entre las tasas de TEA y el nivel de ingresos de los países. Por ello, países con peores desempeños económicos muestran mayor actividad emprendedora. Un panorama menos uniforme surge con las tasas de negocios establecidos, dado que es posible encontrar elevadas tasas de empresas establecidas en países con mejores y peores economías.

En 2023 Ecuador, Corea del Sur y Grecia son los países con mayor índice de emprendimientos establecidos, es decir, que han mantenido vivos sus negocios por más de 42 meses. En 2022 las primeras posiciones correspondieron a Corea del Sur, Togo y Grecia. Por su parte, México es el país con menor actividad empresarial establecida en ambos años, y en el 2023 destaca Colombia dado el descenso de su registro respecto al año 2022.

Venezuela se encuentra entre las economías con menor actividad empresarial establecida, lo que refuerza la hipótesis de las barreras para el mantenimiento de los emprendimientos en el tiempo. De hecho, en el 2022 ocupó la posición 47 de 49 países analizados, con una mejora relativa en 2023 para ubicarse en el puesto 36 de las 45 economías incorporadas en el estudio. Este indicador, que en el caso de Venezuela correspondió a 4,5 % y 2,6 % en los años 2023 y 2022 respectivamente, es inferior a la media general y especialmente la de Latinoamérica para ambos años (Tabla 1).

Tabla 1. Emprendedores establecidos por región 2022-2023

Región	2023	2022
Asia	12,03	8,86
Latinoamérica y el Caribe	8,38	6,25
Europa y Norteamérica	7,48	6,99
Oriente Medio y África	6,81	6,64
General	7,96	7,00

Fuente: GEM. Procesamiento directo de las bases de datos.

Un análisis un poco más detallado de la situación de Venezuela muestra que la brecha entre la tasa de negocios nacientes y nuevos negocios se vuelve particularmente amplia cuando consideramos negocios establecidos. Este aspecto sugiere una elevada mortalidad en las etapas iniciales de los emprendimientos venezolanos, situación que se ha mantenido desde que se realizó el estudio por primera vez en el país en el año 2003.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

En suma, los indicadores presentados sobre el emprendimiento en Venezuela a través del Monitor Global de Emprendimiento (GEM) 2022-2023 revelan un panorama dinámico con implicaciones fundamentales para las políticas públicas, toda vez que la actividad emprendedora es un aspecto fundamental en un sistema económico

sólido, al impulsar la creación de empleos, generar riqueza e innovación y dinamizar el mercado. De manera que, considerando la importancia de este sector, los hallazgos clave del estudio se resumen a continuación:

- a) Un **incremento sustancial de la tasa de actividad emprendedora** en 2023, alcanzando un 22,7 %, superior a la media global y regional. Este aumento, impulsado principalmente por el emprendimiento naciente, ubica a Venezuela en la novena posición entre los países participantes en el GEM.
- b) Pese al incremento de la TEA, se evidencia una **alta tasa de cierre y abandono de negocios**, lo que sugiere una elevada mortalidad en las etapas iniciales de los emprendimientos. La falta de rentabilidad y las dificultades para obtener financiamiento son las principales razones del abandono.
- c) El emprendimiento en Venezuela está particularmente determinado por la **necesidad**, con un 91 % de los emprendedores tempranos iniciando sus negocios por la falta de oportunidades laborales. Este porcentaje es considerablemente superior al de otras regiones.
- d) La **tasa de negocios establecidos en Venezuela es baja**, lo que indica que pocas iniciativas emprendedoras logran mantenerse en el tiempo y alcanzar la estabilidad.

Estos hallazgos tienen **implicaciones significativas para las políticas públicas** dirigidas a fomentar el emprendimiento en Venezuela. Se necesitan políticas que no solo impulsen la creación de nuevas empresas, sino que también apoyen su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Es crucial facilitar el acceso al financiamiento, promover la capacitación empresarial, mejorar el entorno regulatorio y generar un clima económico favorable para la inversión.

Finalmente, los resultados del estudio sugieren **futuras líneas de investigación** que permitan profundizar en la comprensión del fenómeno emprendedor en Venezuela. Se requiere investigar las causas de la alta mortalidad de las empresas, analizar el impacto del emprendimiento por necesidad en el desarrollo económico y social, evaluar la efectividad de las políticas públicas de apoyo al emprendimiento y estudiar las características y motivaciones de los emprendedores venezolanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Freitez, A. *et al.* (2023). *Informe GEM 2023: Emprendimiento en Venezuela. Desafíos, transformaciones y oportunidades*. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) e Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a "New Normal"*. GEM.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. GEM.



NORMAS DE PUBLICACIÓN

Alcance

La Revista *Temas de Coyuntura* es una publicación científica, periódica y de carácter semestral del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello. Desde 1990 publica estudios académicos de distintas disciplinas y corrientes de pensamiento, sobre problemas sociales, económicos y políticos de actualidad, que representan los resultados de investigaciones, reflexiones o revisiones teóricas y que ofrezcan aportes significativos a las ciencias sociales. También publica ensayos, reseñas bibliográficas e indicadores afines a los temas tratados en la revista.

Modalidades de recepción

Temas de Coyuntura lleva a cabo dos convocatorias al año con fechas de recepción establecidas. El Comité Editorial realiza convocatorias vía correo electrónico y recibe artículos durante todo el año.

Los artículos deben ser enviados al correo electrónico temasdecoyuntura@iesucab@gmail.com o a la dirección [temasdecoyuntura@iesucab@ucab.edu.ve](mailto:temasdecoyuntura@iesucab.ucab.edu.ve). Se hará acuse de recibo al momento de recibir el documento en los plazos de la convocatoria.

La publicación de trabajos está supeditada a un proceso de arbitraje y a la decisión del Comité Editorial. Los resultados de la evaluación por pares bajo la modalidad de doble ciego se informarán una vez culminado el proceso de arbitraje, el cual se espera que no supere los seis meses.

Temas de Coyuntura solo considerará para su publicación trabajos inéditos y que no hayan sido propuestos simultáneamente a otras revistas.

Secciones de la revista

- *Artículos:* trabajos inéditos que presenten resultados de investigación empírica o innovaciones teóricas sobre problemas sociales, económicos o políticos de la actualidad nacional o internacional. Extensión: máximo 30 cuartillas.
- *Reseñas bibliográficas:* comentario descriptivo o analítico de publicaciones recientes. Extensión: máximo cinco cuartillas.
- *Reseña de eventos:* comentario descriptivo o analítico sobre eventos académicos en el área de las ciencias sociales. Extensión: máximo cinco cuartillas.
- *Ensayos y comunicaciones:* los ensayos son trabajos que exploran o analizan de manera profunda un tema particular, mientras que las comunicaciones presentan resultados de investigaciones o ponencias de congresos. Extensión: máximo 15 cuartillas.
- *Indicadores sociales y económicos:* reportes periódicos de datos estadísticos en formato de tablas o cuadros con descripción de su origen y alcance.

Nota: El Consejo Editorial podría admitir cierta flexibilidad en relación con la extensión de los trabajos, de acuerdo con la relevancia o pertinencia del *paper* en cuestión.

Normas de estilo

Para la recepción de los **artículos académicos** (no aplica para las demás secciones), el autor debe enviar su trabajo por duplicado a cualquiera de las direcciones de correo mencionadas anteriormente en formato DOC (Microsoft Word, Documentos de Google u otro programa de procesamiento de textos). En una de las copias deberá eliminar cualquier información personal que le pertenezca, incluso en los metadatos del archivo; en la otra, deberá adjuntar una sinopsis curricular que incluya:

- Título del artículo: corto, específico e informativo (en español y en inglés).
- Datos completos del autor o los autores:
 - Títulos académicos.
 - Código ORCID.
 - Afiliación institucional.
 - Sinopsis curricular.
 - Correo electrónico para correspondencia de los lectores con el autor.
 - El nombre del proyecto de investigación del cual es resultado el artículo o código de identificación DOI.
- Resumen del artículo de entre 100 y 150 palabras en español y en inglés.
- Cinco palabras que el autor considere claves en el contenido del trabajo, tanto en español como en inglés, con la finalidad de facilitar la indización.

Todas las secciones deberán presentarse bajo el siguiente formato:

- Tamaño del papel: carta (incluyendo las notas, cuadros y referencias bibliográficas).
- Interlineado: 1,5.
- Fuente: Garamond.
- Tamaño de letra: 11 puntos.
- Las notas y referencias críticas deberán colocarse numeradas a pie de página y separadas de las referencias bibliográficas. Asimismo, deberán respetar las normas internacionales para la publicación de artículos científicos¹.
- Todas las páginas deberán estar numeradas, incluidas la bibliografía y los anexos.
- Para las citas bibliográficas se tomará como referencia el formato de la Asociación Psicológica Americana (APA) en su séptima edición o superior.
- De contener gráficos, tablas, mapas o fórmulas matemáticas (preferiblemente editor de ecuaciones de Word), el autor deberá asegurarse de enviar las especificaciones de la aplicación donde fueron desarrollados, así como los archivos originales para facilitar su manejo.

¹ Guía para la redacción de artículos científicos destinados a la publicación, UNESCO 1983.

Proceso de arbitraje

El Comité Editorial realiza una primera revisión y puede rechazar el trabajo si no cumple las políticas de la revista. La decisión de rechazar un trabajo es definitiva e inapelable.

Los trabajos recibidos, una vez superada la primera revisión, se someterán a una evaluación por parte de pares académicos expertos en la temática, externos a la institución, tanto nacionales como internacionales, bajo la modalidad de doble ciego.

El tiempo máximo entre la recepción del artículo y su aceptación es de 12 semanas. Entre la aprobación y la publicación podría alcanzar las 24 semanas dada la periodicidad de la publicación (semestral). Estos tiempos pueden variar.

Se comunicará a los autores la aceptación o no del trabajo. Si se sugirieran modificaciones, estas serán comunicadas al autor principal, quien deberá contestar dentro de los cinco días si las acepta, en cuyo caso deberá enviar la versión definitiva en el plazo que se acuerde entre el autor y el Comité Editorial.

Publicación

Si el artículo es publicado, se le notificará al autor sobre los canales de publicación electrónicos utilizados por la institución (repositorio Saber UCAB) y se le sugerirá que lo autopublicue en redes académicas (Academia.edu, ResearchGate, entre otras), en perfiles de autor como Google Scholar, ORCID, ResearchID y demás repositorios institucionales o temáticos, con el fin de ampliar la difusión del trabajo y de la revista.

Las opiniones expresadas en los artículos de esta revista son responsabilidad exclusiva de los autores.