

INUMES

www.umes.edu.gt - Revista No. 6 - Nueva Guatemala de la Asunción - diciembre 2020



Miembro de:



Instituciones
Salesianas
de Educación
Superior

Aprendiendo del futuro: ¿Cómo podemos formular una estrategia ante la incertidumbre?

Página 4

Nayib Bukele, ¿el presidente
más cool en Twitter o el
nuevo populista millennial?
Página 15

Cómo el trabajo transforma
al Homo Sapiens
Página 33

La Lingüística Forense
(1ª. Parte)
Página 37

Índice

04

Artículo Principal

Aprendiendo del futuro:
¿Cómo podemos formular
una estrategia ante la
incertidumbre?

11

Investigación

Crisis ecológica, teológica
de la creación y misión
integral (2ª. Parte)

15

Investigación

Nayib Bukele, ¿el presidente
más cool en Twitter o el
nuevo populista millennial?

26

Art. Académico

La Gerencia, las
decisiones y
otros fantasmas

33

Art. Académico

Cómo el trabajo
transforma al
Homo Sapiens

37

Art. Académico

La Lingüística Forense
(1ª. Parte)

43

Art. Académico

El Modelo de
Competencias
Gerenciales

46

Art. Académico

El Derecho Registral.
Análisis sobre su
autonomía

49

Ensayo

Las narrativas del silencio
en la trilogía de Antonio
Di Benedetto (2ª. Parte)

53

Ensayo

Convenciones y Eventos
Cosplay en Guatemala

Editorial

El Valor del Tiempo

El año 2020 está por finalizar, un ciclo insoslayable que nos ha dejado una gran lección en nuestras vidas, y es por ello que en el presente número de InUmes abordamos diversos temas de ingente importancia, algunos de ellos dan respuesta a ciertas interrogantes que a veces nos planteamos, por ejemplo ¿Cómo podemos formularnos una estrategia ante la incertidumbre?, ¿por qué las naciones con mejores condiciones de vida, demandan una mayor calidad ambiental?; asimismo, y no menos importante, la forma en que el trabajo constituye un papel imprescindible en la transformación del hombre. Estos y otros temas que nos rondan día a día, se presentan en esta edición.

Empero, un nuevo año está por iniciar y debemos ser perseverantes ante las metas que teníamos trazadas, no dejar que lo suscitado nos haga desistir de nuestros proyectos y sueños a cumplir.

Todo inicio, nos da la apertura a nuevos propósitos, a ver hacia un horizonte donde con esfuerzo y esmero se alcanza lo anhelado. Pensemos que el 2021 es prometedor, en el cual podemos invertir cada minuto de nuestro tiempo para sacarle a futuro el mayor provecho.

El mejor mensaje que nos ha dejado la pandemia, es que cada instante con nuestros seres queridos es invaluable, cada labor encomendada en el trabajo es importante, cada momento compartido con los amigos es inolvidable, y muchos pequeños detalles a los que antes no les dábamos importancia, hoy sabemos el valor que tienen y los atesoramos enormemente.

Si iniciamos un año estando plenamente conscientes del valor que tiene cada instante, cada momento de nuestras vidas y el provecho que se le puede dar a cada uno de ellos, podremos alcanzar lo que tanto anhelamos, y más aún, podremos llegar más lejos.

El tiempo debe ser valorado como un recurso inigualable, el cual debemos aprovechar al tenerlo en nuestras manos, transformándolo en herramientas para ser empleadas en un futuro próximo.

**En estos momentos, contiguos a la puerta de un nuevo año,
la Universidad Mesoamericana te exhorta,
a que aproveches el valor del tiempo.**

Aprendiendo del futuro: ¿Cómo podemos formular una estrategia ante la incertidumbre?

Por: Dr. Carlos Seijas¹

Resumen

La pandemia ha cambiado dramáticamente el mundo con el que estábamos familiarizados, ha creado una nueva normalidad. Así es como los líderes pueden trazar un curso para sus organizaciones y guiar a sus equipos a través de tiempos tumultuosos.

Palabras Clave: Pandemia, COVID-19, incertidumbre, escenarios.

Esa es la pregunta fundamental que los líderes deben hacerse mientras se preparan para el futuro. Y en medio de una pandemia mundial, responderla nunca se ha sentido más urgente.

Incluso antes de la crisis de Covid-19, el rápido cambio tecnológico, la creciente interdependencia económica y la creciente inestabilidad política, habían conspirado para hacer el futuro cada vez más turbio.

En respuesta, muchos dirigentes se refugiaron en el corto plazo más previsible, un mecanismo para hacer frente a la incertidumbre que, según las investigaciones, deja miles de millones de dólares de ganancias sobre la mesa y millones de personas innecesariamente desempleadas. A principios de 2020, la sensación de incertidumbre era tan generalizada que muchos ejecutivos duplicaban la eficiencia a expensas de la innovación, favoreciendo el presente a expensas del futuro.



Y entonces la pandemia golpeó. Ahora la tiranía del presente es suprema. Muchas organizaciones no han tenido más remedio que centrarse en sobrevivir a las amenazas inmediatas. (No hay futuristas en las trincheras.) Pero muchas discusiones de negocios y políticas todavía exigen visión de futuro. Hay mucho en juego, y las decisiones que los líderes tomen ahora pueden tener ramificaciones durante años, o incluso décadas. Mientras intentan gestionar su camino a través de la crisis, necesitan una forma de vincular los movimientos actuales con los resultados futuros.

Entonces, ¿cuál es la mejor manera de proceder?

La previsión estratégica ofrece un camino a seguir. Su objetivo no es predecir el futuro sino más bien hacer posible imaginar múltiples futuros de manera creativa que aumenten nuestra capacidad de percibir, conformar y adaptarnos

a lo que ocurra en los años venideros. La previsión estratégica no nos ayuda a saber qué pensar del futuro, nos ayuda a averiguar cómo pensar en él.

Sin duda, un creciente conjunto de investigaciones ha demostrado que es posible hacer predicciones más precisas, incluso en campos caóticos como la geopolítica. Deberíamos usar esas técnicas en la medida de lo posible, pero cuando las herramientas de predicción llegan a sus límites, debemos recurrir a la previsión estratégica, que toma como punto de partida la incertidumbre irreductible del futuro. En ese contexto distintivo, ayuda a los líderes a tomar mejores decisiones.

La herramienta más reconocible de la prospectiva estratégica es la planificación de escenarios. Comprende varias etapas: identificar las fuerzas que configurarán las condiciones futuras de mercado y de funcionamiento, explorar cómo pueden

¹Doctor en Ciencias Políticas por la Universidad de Complutense de Madrid, Doctor en Sociología por la Universidad de Barcelona, Magister Scientiae en Métodos Matemáticos Aplicados a las Ciencias Sociales por la Universidad de Costa Rica, Psicólogo por la Universidad Francisco Marroquín. Docente de la Universidad Mesoamericana Sede Central.

interactuar esos impulsores, imaginar una variedad de futuros plausibles, revisar los modelos mentales del presente sobre la base de esos futuros; y luego, utilizar esos nuevos modelos para concebir estrategias que preparen a las organizaciones para lo que realmente traiga el futuro.

Hoy en día el uso de escenarios está muy extendido. Pero con demasiada frecuencia, las organizaciones realizan un solo ejercicio y luego ponen en el estante lo que aprenden de él. Si las empresas quieren hacer una estrategia eficaz frente a la incertidumbre, deben establecer un proceso de exploración constante, que permita a los altos directivos tender puentes permanentes pero flexibles entre sus acciones en el presente y su pensamiento sobre el futuro. Lo que es necesario, en resumen, no es solo la imaginación, sino la institucionalización de la imaginación. Esa es la esencia de la prospectiva estratégica.

Los límites de la experiencia

La incertidumbre proviene de nuestra incapacidad de comparar el presente con algo que ya hemos experimentado. Cuando las situaciones carecen de analogías con el pasado, tenemos problemas para imaginar cómo se desarrollarán en el futuro.

El economista Frank Knight sostuvo que la incertidumbre se entiende mejor en contraste con el riesgo. En situaciones de riesgo, escribió Knight, podemos calcular la probabilidad de resultados particulares, porque hemos visto muchas situaciones similares antes. (Una compañía de seguros de vida, por ejemplo, tiene datos sobre suficientes hombres blancos no fumadores de 45 años para estimar cuánto tiempo va a vivir uno de ellos). Pero en situaciones de incertidumbre -Knight puso la mayoría de las

decisiones empresariales en esta categoría- solo podemos adivinar lo que podría suceder, porque carecemos de la experiencia para calibrar el resultado más probable. De hecho, puede que ni siquiera seamos capaces de imaginar la gama de resultados potenciales.

La clave en esas situaciones, según Knight, era el juicio. Los gerentes con buen juicio pueden trazar con éxito un curso a través de la incertidumbre a pesar de la falta de puntos de referencia. Desafortunadamente, Knight no tenía idea de dónde provenía el buen juicio, lo llamó "un misterio insondable".

La sabiduría convencional sostiene que en gran medida el buen juicio se basa en la experiencia, y en muchas situaciones inciertas, los administradores de hecho, recurren a la analogía histórica para anticipar el futuro. Por eso las escuelas de negocios usan el método de enseñanza del caso: Es una forma de exponer a los estudiantes a una serie de analogías, y así ayudarles ostensiblemente a desarrollar un juicio, mucho más rápido de lo que es posible en el curso normal de la vida.

Cuando las situaciones carecen de analogías con el pasado, es difícil imaginar el futuro.

Pero el punto de Knight era que la incertidumbre está marcada por la novedad, que, por definición, carece de antecedentes. En el momento en que el presente se parece menos al pasado, no tiene sentido mirar atrás en el tiempo para buscar pistas sobre el futuro. En tiempos de incertidumbre, nos encontramos con los límites de la experiencia, por lo que debemos buscar en otra parte para juzgar. Ahí es donde entra en juego la previsión estratégica.

"Extrañas ayudas para el pensamiento"

En los Estados Unidos, la previsión estratégica se remonta a la Corporación RAND, un think tank que la Fuerza Aérea de los Estados Unidos estableció después de la Segunda Guerra Mundial. En lugar de desentrañar el misterio del juicio, los estudiosos de RAND esperaban reemplazarlo con las herramientas "racionales" del análisis cuantitativo. Pero mientras lidiaban con las demandas militares del mundo de la posguerra, no podían escapar al hecho de que las armas nucleares habían cambiado fundamentalmente la naturaleza de la guerra. Dos países, los Estados Unidos y la Unión Soviética, habían adquirido la capacidad de destruirse mutuamente como civilizaciones en funcionamiento, y como nadie había luchado antes en una guerra nuclear, nadie sabía cómo luchar (o evitar) mejor una.

Un analista de RAND, que abordó el problema de un potencial apocalipsis con un regocijo que lo convirtió en un modelo para el Dr. Strangelove de Stanley Kubrick, era un matemático llamado Herman Kahn. En la era atómica, Kahn se dio cuenta de que los estrategas militares se enfrentaban a la incertidumbre en un grado sin precedentes. "La guerra nuclear está aun (y esperamos que siga estando) tan lejos de nuestra experiencia", escribió, "que es difícil razonar o ilustrar los argumentos por analogías de la historia".

¿Cómo, entonces, preguntó Kahn, podrían los estrategas militares desarrollar el juicio crucial para tomar decisiones sobre un futuro incierto? Era la misma pregunta que Knight había planteado, pero a diferencia de Knight, Kahn tenía una respuesta: "Experiencia de imitación". Lo que los estrategas necesitaban sugirió, eran "extrañas ayudas para el pensamiento", en forma de múltiples

futuros imaginados que pudieran desarrollarse a través de simulaciones como juegos y escenarios de guerra.

En 1961, Kahn dejó RAND para ayudar a fundar el Instituto Hudson, donde finalmente compartió sus ideas con Pierre Wack, un ejecutivo de Royal Dutch Shell. A principios de los '70 Wack aplicó las ideas de Kahn en el mundo de los negocios, ideando escenarios para ayudar a Shell a prepararse para lo que podría ocurrir cuando las naciones ricas en petróleo de Oriente Medio comenzaran a afirmarse en el escenario mundial. Cuando se produjo el cambio, en forma de los shocks de precios inducidos por el embargo de petróleo de la OPEP en 1973, Shell pudo sobrellevar la crisis mucho mejor que sus competidores. (En 1985, Wack hizo una crónica de los esfuerzos de Shell en dos artículos para esta revista: "Escenarios": Aguas inexploradas en el futuro" y "Escenarios": Disparando a los rápidos")

Los ejercicios de Shell marcaron el nacimiento de la planificación de escenarios, como una herramienta estratégica para los gerentes de negocios; en los años siguientes, los sucesores de Wack en la compañía refinaron su método, y los planificadores de escenarios de Shell se convirtieron en algunos de los más destacados académicos y profesionales en el campo. No obstante, pocas de las organizaciones que han realizado ejercicios de planificación de escenarios, en los últimos decenios los han institucionalizado como parte de un esfuerzo más amplio para lograr la previsión estratégica.

Una de las raras excepciones es la Guardia Costera de los Estados Unidos, que describe su trabajo con la planificación de escenarios como parte de un "ciclo de renovación estratégica". Como tal, ofrece un modelo del que muchas organizaciones pueden aprender.

Uno podría preguntarse cuán relevante es la experiencia de la Guardia Costera para las empresas, pero en realidad constituye lo que los científicos sociales llaman "prueba de caso crucial". Como servicio militar, la Guardia Costera tiene menos flexibilidad organizativa que la mayoría de las empresas privadas, con una misión establecida por ley y un presupuesto determinado por el Congreso; además, durante mucho tiempo su necesidad de reaccionar diariamente ante numerosas situaciones emergentes -desde barcos en peligro hasta interceptaciones de drogas- le obligó a centrarse casi exclusivamente en el corto plazo, lo que le dejó con poco ancho de banda para formular estrategias a largo plazo. En los últimos años ha logrado aprovechar la planificación de escenarios en su beneficio, reorientando la organización de manera continua hacia el futuro; y eso a la vez, le ha permitido responder y adaptarse a cambios perturbadores, como los que siguieron a los ataques terroristas del 11 de septiembre.

La Guardia Costera a prueba de futuro

En esa trágica mañana, cientos de miles de personas se encontraron atrapadas en el Bajo Manhattan, desesperadas por escapar del ardiente caos que era la Zona Cero; mientras que algunos pudieron caminar por el centro de la ciudad o cruzar puentes que los funcionarios habían cerrado a los vehículos, para muchos la mejor manera de salir de la isla era por agua. Así que, en las horas siguientes, una improvisada flotilla de ferries, remolcadores, embarcaciones privadas y botes de bomberos y de la policía, llevó a grupos de personas lejos de los restos del World Trade Center, y a través del agua hasta un lugar seguro.

Aunque muchas embarcaciones operaban por iniciativa propia, una parte

importante de la evacuación fue dirigida por la Guardia Costera, que había hecho un llamamiento a "todas las embarcaciones disponibles", y coordinó el caótico desembarco con notable aplomo, creatividad y eficiencia. El esfuerzo recordó a muchos la histórica evacuación británica a través del Canal de la Mancha, de varios cientos de miles de tropas que las fuerzas nazis habían atrapado en Dunkerque, en la costa de Francia.

Que la Guardia Costera aceptara el desafío no fue una sorpresa. Aunque tiene un amplio conjunto de responsabilidades, que van desde la búsqueda y el rescate, hasta la protección del medio ambiente y la seguridad portuaria, el lema de la organización es *Semper paratus*, o "Siempre listo", y se enorgullece de responder a las emergencias. Como me dijo un capitán retirado, "Nuestra idea es, cuando la alarma se dispara, ser capaces de volar a la acción."

Pero el 11 de septiembre terminó siendo más que un desafío a corto plazo. Después de eso, la Guardia Costera encontró que su misión se expandía rápidamente. En un día se le encargó la tarea de implementar medidas de seguridad portuaria radicalmente reforzadas en todo el país: La seguridad portuaria había representado anteriormente entre el 1% y el 2% de su carga operativa diaria, pero pronto consumió entre el 50% y el 60%. En marzo de 2003, la Guardia Costera se integró en el nuevo Departamento de Seguridad Nacional, y ese mismo mes se le encomendó la tarea de asegurar los puertos y las vías navegables de todo Iraq, tras la invasión encabezada por los Estados Unidos. En los años siguientes el presupuesto del servicio se duplicaría y sus filas aumentarían. Un nuevo futuro había llegado.

La Guardia Costera se adaptó a este futuro de manera ágil, y lo hizo en parte

porque a finales de la década de 1990 había llevado a cabo un ejercicio de planificación de escenarios llamado Project Long View, que fue diseñado para ayudar a la organización a lidiar con "un entorno operativo futuro sorprendentemente complejo, caracterizado por amenazas de seguridad nuevas o desconocidas". Su objetivo, en efecto, era poner a prueba el futuro de la Guardia Costera.

El servicio dirigió Long View en 1998 y 1999, y luego, en 2003, en respuesta a las conmociones del 11 de septiembre, lo rebautizó como Proyecto Evergreen y comenzó a dirigirlo cada cuatro años. Desde entonces, la organización ha confiado en Evergreen para ayudar a sus líderes a pensar y actuar estratégicamente.

Cuando la Guardia Costera decidió lanzar Long View, consiguió la ayuda del Grupo de Estrategia de Futuros (FSG), una consultoría especializada en la planificación de escenarios. FSG sostiene que la incertidumbre impide la predicción, pero exige anticipación, y que la exploración imaginativa y rigurosa de futuros plausibles puede facilitar la toma de decisiones.

En colaboración con el FSG, la Guardia Costera identificó cuatro fuerzas de cambio que tendrían un impacto significativo en su futuro: el papel del gobierno federal, la fortaleza de la economía estadounidense, la gravedad de las amenazas a la sociedad estadounidense y la demanda de servicios marítimos. Al explorarlos y mirar hacia adelante unos 20 años, el equipo llegó a 16 posibles "mundos del futuro lejano" en los que la Guardia Costera podría tener que operar. De ellos, los líderes de la Guardia Costera seleccionaron cinco que eran lo más distintos posible entre sí (aunque seguían siendo plausibles) y representaban la gama de entornos a los que el servicio podría enfrentarse. El FSG escribió entonces descripciones detalladas de

esos futuros y de los eventos ficticios que los llevaron a ellos.

A cada mundo futuro se le dio un nombre con la intención de capturar su esencia. "*Taking on Water*" describió un futuro en el que la economía de los EE. UU. luchaba en medio de una importante degradación ambiental. En "*Pax Americana*", un humilde Estados Unidos tuvo que enfrentarse a una renta mundial por la inestabilidad política y la catástrofe económica. "*Planet Enterprise*" estaba dominada por gigantescas empresas transnacionales. La "*Pan-American Highway*" presentaba bloques comerciales regionales orientados en torno al dólar y al euro; y "*Balkanized America*", advirtió con presteza de un mundo dividido en el que "el terrorismo ataca con una frecuencia aterradora, y cada vez más cerca de casa".

Utilizando esos escenarios, la Guardia Costera convocó un taller de tres días, que el FSG facilitó; se asignaron equipos de civiles y oficiales a diferentes mundos futuros y se les encargó que idearan estrategias que permitieran a la Guardia Costera operar eficazmente en ellos. Al final del taller, los equipos compararon notas sobre lo que habían elaborado. Las estrategias que aparecieron una y otra vez, en diferentes equipos, se consideraron "robustas"; en su informe final, los organizadores de Long View enumeraron 10 de esas estrategias, que van desde la creación de una estructura de mando más unificada, hasta el desarrollo de un sistema de recursos humanos más flexible, pasando por el establecimiento de una "conciencia de dominio marítimo completo", que la Guardia Costera define como la "capacidad de adquirir, rastrear e identificar en tiempo real cualquier buque o aeronave que entre en el dominio marítimo de los Estados Unidos".

Todas estas estrategias, argumentaban, ayudarían a la Guardia Costera a lle-

var a cabo su misión, sin importar lo que el futuro depara.

Muchas de las estrategias no eran novedosas, pero Long View permitió a los participantes pensar en ellas de nuevas formas que resultaron cruciales en el mundo posterior al 11 de septiembre. En efecto, Long View permitió a la Guardia Costera poner a prueba las estrategias bajo una gama de futuros plausibles, priorizar las más prometedoras y socializarlas entre los líderes, lo que significó que después de los ataques, cuando la organización encontró que su misión cambiaba de forma dramática, fue capaz de responder rápidamente.

Lanzar Long View y posteriormente establecer Evergreen como un proceso continuo no fue fácil. Se necesitó un liderazgo excepcionalmente fuerte, en particular de los almirantes James Loy y Thad Allen. El programa también ha enfrentado desafíos en la implementación de ideas; hay una diferencia entre la previsión y la ejecución estratégicas; pero una vez establecido, el programa desarrolló un impulso significativo, alimentado en parte por un creciente grupo de exalumnos que vieron el valor de una relación dinámica entre el presente y el futuro. La Guardia Costera había institucionalizado la imaginación.

Long View y Evergreen no fueron diseñados para provocar un cambio organizativo a gran escala de lo operacional a lo estratégico, o para entrenar la atención de la Guardia Costera principalmente a largo plazo; en su lugar, el objetivo era hacer que su personal pensara en el futuro de una manera que informara y mejorara su capacidad de operar en el presente.

Ese no era un reto pequeño. Los estudiosos de la gestión han señalado desde hace tiempo que, para sobrevivir y pros-

perar con el tiempo, las organizaciones necesitan tanto explotar las competencias existentes, como explorar otras nuevas. Necesitan ser "ambidiestras".

El problema es que esos dos imperativos compiten por los recursos, exigen formas de pensar distintas y requieren estructuras organizativas diferentes. Hacer una hace más difícil hacer la otra. Ambas destierdades requieren que los gerentes resuelvan de alguna manera esta paradoja.

Long View y Evergreen ayudaron a los líderes del servicio a hacerlo. Los programas no redujeron la capacidad de la organización para atender el presente. En todo caso, ocurrió lo contrario. La explotación permitió la explotación.

Los miembros de la Guardia Costera informaron que Long View y Evergreen lograron esto de varias maneras. En el nivel más explícito, identificaron estrategias que la Guardia Costera luego siguió. Tomar conciencia del dominio marítimo. Los escenarios dejaron claro a los líderes de la Guardia Costera que, en cualquier futuro plausible, querían tener la capacidad de identificar y rastrear cada embarcación en aguas de los Estados Unidos. Aunque esto puede parecer una necesidad obvia, no es una capacidad que el servicio tenía en los años 90. Como explicó un almirante retirado, "Los barcos podrían llegar a 10 millas o incluso a tres millas de la costa de los Estados Unidos, y podríamos no saberlo". Eso se debió en parte a que los organismos estadounidenses no tenían un sistema integrado para reunir y difundir información.

Aunque la Guardia Costera no tenía la infraestructura organizativa y tecnológica para establecer de inmediato una conciencia de dominio marítimo completo, Long View creó un consenso sobre

su valor entre los principales líderes, lo que ayudó al servicio a implementarlo más rápidamente después del 11 de septiembre. De hecho, el capitán de la Guardia Costera que había dirigido Evergreen, lideró el esfuerzo interinstitucional para desarrollar la primera Estrategia Nacional para la Seguridad Marítima, que finalmente dio lugar a la creación del Sistema de Identificación Automática Nacional, una especie de sistema de transpondedores para barcos.

Las estrategias que surgieron de los ejercicios de planificación de escenarios, también permitieron que el personal que participó en ellos actuara con mayor conciencia de las necesidades futuras del servicio. Por ejemplo, la primera iteración de Evergreen subrayó la importancia de crear asociaciones estratégicas en el país y en el extranjero, teniendo esto presente, un alto dirigente de la Guardia Costera se preparó para las amenazas que pudieran surgir en el Pacífico, desarrollando relaciones bilaterales con las naciones insulares de la zona; compartiendo información, coordinando patrullas y realizando ejercicios conjuntos con sus homólogos de China, Rusia, el Canadá, Corea del Sur y el Japón; y encontrando formas de trabajar más estrechamente con otros organismos de los Estados Unidos, desde el FBI hasta la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica.

En el nivel más básico, Long View y Evergreen simplemente consiguieron que la gente del servicio pensara más en el futuro. El suboficial jefe de la Reserva de la Guardia Costera describió cómo Evergreen había cambiado su forma de pensar, citando una conversación reciente con un colega: "Él y yo estuvimos aquí en mi oficina esta mañana, hablando de: 'Dentro de 25 años, ¿cómo será el componente de la Reserva de la Guardia Costera?'" Antes de participar en Evergreen, añadió: "No entendería cómo pensar de esa manera".

Sin embargo, tal vez lo más interesante -y lo más importante para resolver la supuesta paradoja entre la exploración y la explotación- sea la forma en que Long View y Evergreen ayudaron a los participantes a comprender las exigencias del pasado y del futuro, no como competitivas sino como complementarias. Los ejercicios cambiaron la forma misma en que los participantes pensaban en el tiempo.

Los humanos tienden a concebir el tiempo como lineal y unidireccional, como el paso del pasado al presente y al futuro, con cada marco temporal discreto. Recordamos el ayer; experimentamos el hoy; anticipamos el mañana. Pero la mejor planificación de escenarios abarca una concepción decididamente no lineal del tiempo. Eso es lo que Long View y Evergreen hicieron: Hicieron un balance de las tendencias en el presente, saltaron muchos años hacia el futuro, describieron mundos plausibles creados por esos conductores, trabajaron hacia atrás para desarrollar historias sobre cómo esos mundos habían llegado a suceder, y luego trabajaron de nuevo hacia adelante para desarrollar estrategias robustas. En este modelo, el tiempo gira en torno a sí mismo, en un ciclo de retroalimentación en constante evolución entre el presente y el futuro. En una palabra, es un bucle.

Una vez que los participantes comenzaron a ver el tiempo como un bucle, entendieron que pensar en el futuro era un componente esencial para actuar en el presente. Los escenarios le dieron una estructura que fortaleció su capacidad de ser estratégicos, a pesar de la tremenda incertidumbre. Quedó claro que, al tomar decisiones, el personal de la Guardia Costera debía aprender no solo de la experiencia pasada sino también de los futuros imaginados.

Empezando

La perspectiva de organizar un ejercicio de escenarios puede intimidar a los no iniciados. Hay beneficios claros al alistar a uno de los individuos, consultorías boutique o incluso grandes empresas que se especializan en escenarios para proporcionar una dirección útil. Sin embargo, independientemente de quién dirija el proceso, los directivos deben seguir estas directrices fundamentales: Invitar a las personas adecuadas a participar.

Uno de los principales propósitos de un ejercicio de escenarios es desafiar los modelos mentales de cómo funciona el mundo. Para crear las condiciones para el éxito, será necesario reunir a participantes que tengan roles organizacionales, puntos de vista y experiencias personales significativamente diferentes. También necesitarás personas que representen lo que Kees van der Heijden, uno de los sucesores de Wack en Shell, ha descrito como los tres poderes necesarios para cualquier conversación efectiva sobre estrategia: el poder de percibir, el poder de pensar y el poder de actuar. La mejor planificación de escenarios abarca una concepción decididamente no lineal del tiempo. Identificar los supuestos, los impulsores y las incertidumbres.

Es importante articular explícitamente las suposiciones de su estrategia actual y qué futuro espera que resulte de su implementación. Piense en este escenario como su escenario proyectado, pero reconozca que es solo uno de los muchos futuros posibles, y concéntrese en determinar qué supuestos sería útil revisar. Rafael Ramírez, que dirige el Programa de Escenarios de Oxford, aconseja que al hacer esto se desagreguen los actores transaccionales, que se pueden influenciar o controlar, de las fuerzas ambientales, que no se pueden. ¿Cómo podrían



combinarse esas fuerzas para crear diferentes futuros posibles?

Imaginen futuros plausibles, pero dramáticamente diferentes. Esta puede ser la parte más difícil del ejercicio, particularmente para aquellos acostumbrados a modos de pensamiento más analíticos. Esfuércese por imaginar cómo será el futuro dentro de cinco, diez o incluso veinte años, sin limitarse a extrapolar las tendencias del presente. Esto requiere un alto grado de creatividad y también requiere el juicio para distinguir un escenario que, como dice la Guardia Costera, empuja el sobre de la plausibilidad de uno que la rompe – una tarea inherentemente subjetiva. Los buenos facilitadores pueden primar la imaginación y mantener las barreras de la realidad.

Habitar esos futuros.

La planificación de escenarios es más efectiva cuando es una experiencia de inmersión. La creación de "artefactos del futuro", tales como artículos ficticios de

periódicos o incluso video clips, a menudo ayuda a desafiar los modelos mentales existentes. También es una buena idea desconectar a los participantes del presente, por lo que se deben realizar talleres fuera del lugar y desalentar el uso de teléfonos en ellos.

Aislar las estrategias que serán útiles a través de múltiples futuros posibles. Se deben formar equipos para habitar cada uno de sus mundos del futuro lejano, y darles este desafío: ¿Qué deberíamos hacer ahora que nos permita operar mejor en ese futuro en particular? Crear una atmósfera en la que incluso los participantes más jóvenes puedan proponer ideas sin dudarlos. Una vez que los grupos desarrollen estrategias para sus mundos, reúnanlos para comparar notas. Busquen los puntos en común, señálenlos, e identifiquen planes e inversiones que tengan sentido en una serie de futuros.

Implementen esas estrategias. Esto puede sonar obvio, pero es el lugar donde la mayoría de las empresas caen. Usar

la planificación de escenarios para diseñar estrategias no requiere de recursos, pero implementarlos requiere de un compromiso. Para asociar la previsión con la acción, los líderes deben establecer un sistema formal en el que los directivos tengan que explicar explícitamente cómo sus planes harán avanzar las nuevas estrategias de la empresa. Siendo realistas, la previsión no impulsará todas las iniciativas, pero los ejercicios de escenarios pueden ser valiosos de varias maneras. En primer lugar, pueden proporcionar a los participantes un lenguaje común para hablar del futuro. En segundo lugar, pueden crear apoyo para una idea dentro de una organización para que cuando la necesidad de implementación se haga evidente, pueda avanzar más rápidamente. Por último, pueden permitir que los participantes actúen a nivel de la unidad, incluso si la organización en su conjunto no logra vincular el presente y el futuro tan estrechamente como debería.

Ingrediente del proceso.

A largo plazo, obtendrá el mayor valor de los ejercicios de escenarios estableciendo un ciclo iterativo, es decir, un proceso que oriente continuamente a su organización hacia el futuro sin perder de vista el presente, y viceversa. Esta ambidexteridad le permitirá prosperar en las mejores condiciones, y es esencial para sobrevivir en las peores. Moverse en un bucle entre el presente y los múltiples futuros imaginados le ayuda a ajustar y actualizar sus estrategias continuamente.

CONCLUSIÓN

Este último punto es crítico. Como la actual pandemia ha dejado claro, las necesidades y los supuestos pueden cambiar rápida e impredeciblemente. Prepararse para el futuro exige una constante reevaluación. La previsión estratégica -la

capacidad de percibir, dar forma y adaptarse a lo que sucede- requiere una exploración iterativa, ya sea a través de la planificación de escenarios o de otro método. Solo institucionalizando el proceso imaginativo pueden las organizaciones establecer un continuo intercambio entre el presente y el futuro, utilizados dinámicamente de esta manera, la planificación de escenarios y otras herramientas de prospectiva estratégica nos permiten trazar un mapa del territorio siempre cambiante.

Por supuesto, la previsión estratégica también nos permite identificar oportunidades y amplía nuestra capacidad para aprovecharlas. Las organizaciones no solo se preparan para el futuro, lo hacen. Los momentos de incertidumbre tienen un gran potencial empresarial. Como escribió Wack en una ocasión, "Es precisamente en estos contextos, no en tiempos estables, donde se encuentran las verdaderas oportunidades para obtener una ventaja competitiva a través de la estrategia".

Se necesita fuerza para oponerse a la tiranía del presente e invertir en la imaginación. La previsión estratégica hace posible ambas cosas y ofrece a los líderes una oportunidad para el legado. Después de todo, serán juzgados no solo por lo que hagan hoy, sino por lo bien que trazan un curso hacia el mañana.

Referencias

1. Nate, J. & Scoblic, J. P. (2017, abril 13). *The World Almost Ended One Week in 1983*. Slate. <https://slate.com/news-and-politics/2017/06/able-archer-almost-started-a-nuclear-war-with-russia-in-1983.html>
2. Scoblic, J. P. & Tetlock, P. E. (2016, febrero 14). *We Didn't See Donald Trump Coming. But We Could Have*. Washington Post. https://www.washingtonpost.com/opinions/we-didnt-see-donald-trump-coming-but-we-could-have/2016/02/12/46ece26a-d0db-11e5-abc9-ea152f0b9561_story.html

www.washingtonpost.com/opinions/we-didnt-see-donald-trump-coming-but-we-could-have/2016/02/12/46ece26a-d0db-11e5-abc9-ea152f0b9561_story.html

3. Scoblic, J. P. (2016, septiembre 26). *I Tried Writing This in the Time It Would Take a Russian Missile to Hit Washington—I Didn't Finish*. Zócalo. <https://www.zocalopublicsquare.org/2016/09/26/tried-writing-time-take-russian-missile-hit-washington-didnt-finish/ideas/nexus/>
4. Scoblic, J. P. (2016, julio 15). *Presidents Need to be Able to Do Nothing. Donald Trump Can't Do It*. Washington Post. https://www.washingtonpost.com/opinions/presidents-need-to-be-able-to-do-nothing-donald-trump-cant-do-it/2016/07/15/5303f34e-476f-11e6-90a8-fb84201e0645_story.html
5. Scoblic, J. P. (2017, octubre 8). *The Watergate Trap: Seeing So Much of the Present through Watergate Makes It Harder to See the Future*. Washington Post, B1. https://www.washingtonpost.com/outlook/seeing-so-much-of-the-present-through-watergate-makes-it-harder-to-see-the-future/2017/10/06/e5cec4d8-8d05-11e7-84c0-02cc069f2c37_story.html
6. Tetlock, P. E. & Scoblic, J. P. (2015, octubre 4). *The Power of Precise Predictions*. New York Times, SR10. <https://www.nytimes.com/2015/10/04/opinion/the-power-of-precise-predictions.html>

Crisis ecológica, teológica de la creación y misión integral

2ª. Parte

Por: Mgtr. Edwin Francisco Concul¹

Las ciencias sociales y su aporte a la teología de la creación

Para los economistas los recursos son limitados, y muchos consideran que la solución de todo está en la tecnología, sin cuestionarse si ella es suficiente o no para tal cosa. Algunos *economistas del medio ambiente*, reconocen que los efectos negativos de la contaminación crecen en relación directa al “desarrollo económico”, pero que solo son normales en las primeras etapas y que luego se revierte, a partir de cierto nivel de ingreso *per cápita*.

Después de estudiar el desarrollo de Estados Unidos, Japón y Europa, los economistas señalan que el punto de máximo deterioro ambiental se produce cuando se llega a un ingreso per cápita cercano a los US \$ 5.000 anuales. “Después de superar dicha cifra”, argumenta Varas (1999, p. 21), “las condiciones ambientales mejoran a la par de su crecimiento económico”. Según algunos economistas ambientales, opina Varas (en la misma obra y página anterior), esto explica porque las naciones con mejores condiciones de vida demandan una mayor calidad ambiental y la adopción de tecnologías más limpias que tiendan a preservar la calidad del medio ambiente. Birdsall y Wheler (1999, p. 22) sostienen que “las políticas económicas eficientes no se contraponen con políticas ambientales eficientes”; sin embargo, para estos economistas, opina Varas (1999, p. 21), el libre mercado y el capitalismo en general tienen que ver con esas políticas eficientes:



Otro factor que refuerza esta asociación directa entre apertura externa y calidad ambiental que ha sido destacada en algunos trabajos, se refiere al efecto de la creciente globalización de los mercados y aumento de compañías transnacionales. La no discriminación en contra de inversionistas extranjeros así como la internacionalización de la producción, ha tendido a homogeneizar los procesos empleados en distintos países por compañías transnacionales, lo que ha facilitado la incorporación de tecnologías menos contaminantes en los países de menor desarrollo.

La solución para la crisis ecológica, especialmente de los países menos desarrollados, está en las políticas de libre mercado y, más específicamente, en la

ayuda que pueda brindar las *transnacionales*!. Estos mismos economistas reconocen que antes de llegar al parámetro mencionado anteriormente (ingreso *per cápita* cercano a los US \$5.000 anuales), el deterioro ambiental crece. Cuando se pasa de ese parámetro, no desaparece el deterioro, sino que va decreciendo. Desde una perspectiva bíblica, Carroll Rodas (2009, p. 37) observa que ya desde tiempos muy antiguos la economía estuvo ligada al ecosistema. Este autor señala que la monarquía cambió la vida de Israel y que el progreso económico al interior y el comercio exterior empezaron a crecer (1 R 9:26-28; 10:14-15, 22-29); sin embargo, en esa misma obra y página, Carroll Rodas agrega: “Este ‘progreso’ a menudo trajo consecuencias negativas, las que habrían de agravar la preocupación

¹Cuenta con Profesorado en Matemática por la Universidad del Valle de Guatemala; Licenciatura en Teología por la Universidad San Pablo; y una Maestría en Docencia Superior por la Universidad Mesoamericana.

por causa de los estragos producidos por la sequía, pestilencia o enfermedad, muy comunes en el mundo antiguo”.

El desarrollo económico trae consigo problemas con el prójimo y la naturaleza, si no se lleva a cabo con base a decisiones éticas, contrario a lo que los economistas antes citados podrían señalar, para muchos de mentalidad cristiana el problema no es que los recursos sean limitados, ya que la creación fue y sigue siendo abundante. Hay que recordar que la creación es un sistema abierto, de tal manera que la primera se quedará corta en cuanto a gloria, si se le compara con la “nueva creación” futura; además, ésta y su abundancia fue diseñada para todos; si se administrase bien, opinan Miller y Guthrie (2001, p. 146), “todos pueden ganar. En base a lo anterior establecido, el desarrollo es más posible cuando se procura descubrir y explorar el mundo de Dios, que con simplemente tratar de ayudar a que la gente sobreviva; tiene que ver con la creación de nuevos recursos y no con la redistribución de los pocos que se tenga”. Por su parte Moltmann (1979, p. 141) declara que:

No se llegará a la construcción de una sociedad humana, merecedora de este calificativo, sin conseguir la paz con la naturaleza. No se puede vencer a la base de un desarrollo industrial forzando la muerte por inanición, si con ello se encarrilla simultáneamente al mundo hacia la muerte ecológica [...]. La naturaleza explotada expresa su protesta con su muerte silenciosa [...]. Tras la larga fase de la liberación del hombre respecto de la naturaleza, es preciso iniciar hoy una nueva fase de liberación de la naturaleza respecto de la explotación.

Y las ideologías políticas, ¿cómo ven el capitalismo y el socialismo a la naturaleza? Blanch (1992, p. 250) opina que:

Gran parte de la agresión humana contra la creación brota de una falsa comprensión de la naturaleza de la creación y del papel del hombre en ella. La humanidad se ha visto constantemente confrontada por dos desafíos: el individualismo egoísta, que descuida la comunidad humana, y el colectivismo rígido, que ahoga la libertad humana. Los cristianos y otros, con frecuencia han señalado ambos peligros. Pero no es sino recientemente que nos hemos percatado de que ambas ideologías tienen una *cosmovisión centrada* en la humanidad, que reduce la creación material a un mero instrumento. (Énfasis de quien escribe).

Considero que la solución no es económica, política ni tecnológica en primera instancia; de hecho, el pueblo de Dios debe apoyar la ciencia, y contribuir a su avance, ya que ella, opinan Miller y Guthrie (2001, p.113), “idealmente, es el cumplimiento de la obligación moral del hombre de investigar la naturaleza de la creación para la gloria de Dios. La tecnología es (o debería ser) la aplicación moral del conocimiento científico para beneficio de la humanidad”. Como opina Ruiz Peña (1988, p. 191):

Se afianza pues, cada vez con más rigor, la idea de que la catástrofe ecológica puede ser atajada únicamente a partir de una instancia ética que dirija y controle los programas técnico-científicos, que movilice a la población mundial y la motive para tomar las decisiones [...] que la situación demanda. Incluso las medidas políticas (imprescindibles, como es obvio) penden de opciones éticas.

Un buen ejemplo que ilustra como el desarrollo de la ciencia y tecnología puede ser usada para el beneficio de la

humanidad y la creación, es el proyecto que promueve el Instituto de Recursos Energéticos de la Universidad Galileo que busca utilizar las microalgas, que contaminan el Lago de Amatitlán, cerca de la ciudad capital Guatemala, para la producción de biodiesel (Ortiz, 2011). Cabe recalcar, que este proyecto no solo produce un combustible, sino que también contribuye a preservar el medio ambiente.

Entonces, ¿cuál es esa base ética? Los hombres y las instituciones deben presentar opciones político-sociales y económicas que promuevan la vida, no la muerte, a favor del pueblo presente y futuro, bajo los valores de igualdad, justicia y solidaridad. Todo ello porque Dios es bueno y es la fuente de la moral, incluso para la ecología. Es que una moral ecológica, arguye Ruiz de la Peña (1988, p. 193), es una moral de solidaridad de la especie; los bienes de la tierra son propiedad común de todos sus habitantes; como son limitados y cada vez más escasos, hay que administrarlos con criterios de justicia, no solo sincrónica (entre los contemporáneos de la misma generación), sino diacrónica (entre la generación presente y las futuras).

Conclusiones y recomendaciones

El hombre no es señor, sino agente, administrador y tutor de la creación, pues solamente Dios es el Señor de todo cuanto existe. De ahí que su función le exija sabiduría, prudencia, fidelidad y solidaridad, mucho más si recuerda que la creación que administra no es limitada, sino abundante en su riqueza y provisión. Si ha de administrar la creación con sabiduría, fidelidad y solidaridad, la práctica del siguiente principio ético es fundamental: *la abundancia no es solo para uno, sino para todos*. Considero que solo la práctica de ese principio será capaz de revertir la realidad de la crisis

ecológica de nuestro país y de América Latina en general, mediante la construcción de una realidad ecológica distinta y llena de vida para todos, incluso para el mismo ecosistema.

El pueblo de Dios tiene la responsabilidad y el privilegio de contribuir a esa realidad ecológica nueva, y a la vida que ella implica. De ahí que me atrevo a recomendarle por lo menos lo siguiente: 1) promover el uso de la ciencia y la tecnología responsable, que permita descubrir y explorar el mundo de Dios para el beneficio y la vida total del ser humano, y la creación en general y no simplemente para ayudarle a sobrevivir, 2) con base al esfuerzo anterior, contribuir a descubrir el potencial que tiene la propia naturaleza, para mejorar la condición de la humanidad y de la creación en general, y 3) vivir e inculcar en la sociedad la ética ecológica, como la base para la contribución a la humanidad.

El ministerio profético reflejado en los pasajes del AT antes mencionados, debe animar al pueblo de Dios a cumplir con esa responsabilidad de colaborar en la construcción de la realidad ecológica nueva a la que me he referido, denunciando el pecado del egoísmo del pueblo y de la clase política, económica y religiosa, y a la vez, concienciando que ese pecado está destruyendo la sociedad y la creación. Debe llamar al arrepentimiento y a beneficiarse del perdón a Dios, pues una sociedad construida con los valores del reino de Dios puede ser más viable y sensible al cuidado de la creación. La tecnología, la

ciencia y la industria son necesarias, pero también lo es la necesidad y la urgencia de sustituir el egoísmo por la solidaridad y la codicia por un desprendimiento que beneficie a todos. Es a este cambio de actitud que pareciera apelar Ramírez (2009), llama a "un cambio de actitud del guatemalteco, para usar racionalmente los recursos naturales". Me temo que el mal trato al eco sistema continuaría mientras exista falta de una transformación en la ética, y falta de esfuerzos concretos por una realidad ecológica distinta. Felizmente, en Guatemala existen tales esfuerzos entre los que cabe mencionar el de la Fundación Calmecac², que con el apoyo de la Municipalidad de Guatemala y el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, está procurando rescatar bosques, reforestando y manteniendo limpias las áreas³. Pero falta todavía el esfuerzo y la contribución de todos.

El pueblo de Dios, entonces, no solo debiera enfocarse en proclamar un evangelio descarnado, ni tampoco en organizar mega actividades destinadas a satisfacer la necesidad del espectáculo. Él tiene la responsabilidad y el privilegio de colaborar con las organizaciones o gobiernos locales preocupados todos en proteger los ríos, los bosques y la atmósfera en los lugares donde vive y ministra, ya que esto es también parte de su misión. Debe vivir y enseñar a todos sobre ese alto deber ético y cívico de cuidar la naturaleza y, más aún, de cultivar bosques que brinden un servicio a la comunidad y preserven el ecosistema para que todos juntos podamos alabar al Creador.

Referencias

1. Alvarado, H. (2009, abril). *Jóvenes indígenas rechazan minería*. Prensa Libre. http://www.prensalibre.com/noticias/Jovenes-indigenas-rechazan-mineria_0_28797202.html
2. Blanch, J. M. (Ed.). (1992). *El movimiento de Lausana al Servicio del Reino*. VARITEC.
3. Blas, A. L. (2009, febrero). *Cardenal Rodolfo Quezada pide revisar ley de minería*. Prensa Libre. http://www.prensalibre.com/noticias/Cardenal-Rodolfo-Quezada-revisar-mineria_0_7201352.html
4. Botta, A. (2006). *Los doce profetas menores en Conozca su Biblia*. Augsburg Fortress.
5. Carroll, D. (2009). Failing the Vulnerable: The Prophets and Social Care. En D. Hughes y J. Grant (Eds.), *Transforming the World: The Gospel and Social Theology*. Apollos.
6. Centro de Estudios Urbanos y Regionales (DIGI) (1999). *La contaminación de la cuenca norte de la Ciudad de Guatemala y la gestión ambiental de los pobladores de Santa Cruz Chinautla*. USAC.
7. *Condena minería* (2008, octubre 15). Prensa Libre, p. 10.

² Calmecac es una organización no lucrativa que valora la vida y la diversidad, conservando y manejando de forma sostenible los recursos naturales, para promover el desarrollo humano de la población, con la participación de los actores locales. Calmecac cuenta con un programa de Responsabilidad Social Empresarial, orientado a las comunidades indígenas de la región norte de Guatemala.

³ Cabe mencionar también la propuesta de Ramírez (2009), ya que anima a los guatemaltecos a revertir la realidad actual, para que Guatemala sea nuevamente un país de "la eterna primavera". Aunque las soluciones que Blanca de Aragón presenta, tienen un tinte principalmente económico, en ese mismo artículo de Ramírez, ella habla de la necesidad de "una cultura forestal". Pero esa "cultura forestal" necesita construirse sobre los principios bíblicos ya expuestos.

8. *Disfrute de los pulmones de la capital al internarse en Ciudad Nueva* (2009, julio 8). El periódico, p. 17.
9. Erickson, M. (2008). *Teología Sistemática*. CLIE.
10. *Habitantes rechazan licencias de minería* (2009, julio). Prensa Libre. http://www.prensalibre.com/noticias/Habitantes-rechazan-licencias-mineria_0_88791202.html.
11. Kaiser, W. C. (2000). *Hacia una teología del Antiguo Testamento*. (G. de Avila, J. Fraguela y E. B. Morris, trads.) Vida.
12. Martínez, F. M. (2009, julio). *Representantes de los pueblos mayas demandan control de lugares sagrados*. Prensa Libre. http://www.prensalibre.com/noticias/Representantes-pueblos-demandan-lugares-sagrados_0_82191830.html
13. Miller, D. y S. Guthrie (2001). *Disculpando Naciones*. El poder de la verdad para transformar culturas. (M. E. Prado, trad.). Hungry Internacional.
14. Moltmann, J. (1979). *El Futuro de la Creación*. (J. R. Marcos, trad.). Ediciones Sígueme.
15. *Opositores a la cementera avanzan hacia el CUM* (2009, julio). Prensa Libre. http://www.prensalibre.com/noticias/Opositores-cementera-avanzan-CUM_0_78592177.html.
16. Ortiz, A. (2011, agosto). *Microalgas pueden generar biodiesel*. Prensa Libre. http://www.prensalibre.com/economia/Microalgas-pueden-generar-biodiesel_0_527947269.html
17. Padilla, R. (2002). *Economía humana y economía del reino de Dios: Con un ensayo sobre la crisis argentina en el marco de la globalización*. Kairós.
18. Ramírez, A. (2009, julio). *El ocaso de la eterna primavera*. Prensa Libre. http://www.prensalibre.com/noticias/ocaso-eterna-primavera_0_73794236.html.
19. Ramírez, A. (2009, julio). *Acabar con la deforestación es posible*. Prensa Libre. http://www.prensalibre.com/noticias/Acabar-deforestacion-posible_0_82191832.html.
20. Ramírez, A. (2009, julio). *Poblados en laderas son vulnerables, afirma PNUD*. Prensa Libre. http://www.prensalibre.com/noticias/Poblados-laderas-vulnerables-afirma-PNUD_0_84591611.html.
21. Ruíz de la Peña, J. L. (1988). *Teología de la Creación*. Sal Terrae.
22. *Solicitan a alcaldes tratar los desechos* (2009, julio). Prensa Libre. http://www.prensalibre.com/noticias/Solicitan-alcaldes-tratar-desechos_0_78592277.html.
23. Varas, J. I. (1999). Introducción (p. 2). En J. I. Varas (Ed.), *Economía del medio ambiente en América Latina*. Alfaomega.

Nayib Bukele, ¿el presidente más cool en Twitter o el nuevo populista millennial?

Por: Dra. Albertina Navas¹

Resumen²

Nayib Bukele, el político más joven en asumir la Presidencia de El Salvador, se autoproclamó en Twitter “el presidente más *cool* del mundo”, seis días después de su posesión, en junio de 2019. Tan pronto inició su gestión, desató una conmoción en las redes sociales por su forma desenfadada de dirigirse a su audiencia. Esta estrategia le ha generado atención y popularidad. Varias veces se ha convertido en *trending topic* y, durante sus primeros siete días de gobierno, consiguió 90,000 nuevos seguidores, acercándolo al primer millón. Sin embargo, su actitud en redes no siempre es conciliadora y se empieza a hablar de un *populismo millennial*. El presente trabajo analiza el comportamiento de la cuenta @nayibbukele, desde una óptica comunicacional, a través de un modelo de 16 indicadores y 70 subindicadores, correspondientes a las dimensiones clásicas de un estudio de Comunicación: quién (Actividad), dice

qué (Contenido), a quién (Conversación y Popularidad), en qué canal (Twitter) y con qué efectos (Influencia).

Palabras clave

Redes sociales y política; Nayib Bukele; ciberpolítica; política 2.0; populismo en Twitter.

1. Antecedentes

Con una selfi, Nayib Bukele se proclamó presidente de El Salvador la noche del 3 de febrero de 2019, cuando ganó las elecciones con el 53% de los votos³. Este hecho sorprendió, pues fue la acción inmediatamente anterior a su primer discurso oficial en el que no mencionó a su familia ni al partido que lo apoyó, Gran Alianza por la Unidad Nacional (GANA), y apenas nombró a Félix Ulloa, su compañero de fórmula. Luego siguió con una corta alocución de seis minutos en la que retomó su narrativa en contra de quienes calificó de

los mismos de siempre y habló de cómo pasaría la página de la posguerra⁴.

Si bien tomarse un autorretrato pudiera interpretarse como una acción fuera de lugar para un flamante Jefe de Estado, es un hábito muy extendido entre los *millennials*. Para esta generación de los nacidos entre inicios de los ochenta y fines de los noventa, el uso de Internet está implícito en todas sus actividades cotidianas (Gutiérrez-Rubí, 2016) y Bukele, nacido el 24 de julio de 1981, puede clasificarse como tal. En este contexto, esa primera selfi no resultó un hecho aislado, sino el anuncio de que impondría la tendencia *millennial* de documentar su vida y agenda al puro estilo de los shows de telerrealidad.

Así lo mostró nuevamente, el 26 de septiembre de 2019, en la 74ª Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (ONU), cuando luego de saludar a los presentes, sonrió a la cámara de su teléfono y se tomó una foto⁵. Se justificó

¹Docente de la Maestría en CCS con Especialización en Gestión Multimedia, Umes Sede Central. Doctora en Comunicación, MBA y periodista. Cuenta con 20 años de experiencia en la comunicación corporativa, institucional y política, con énfasis en el ámbito digital. Ha sido considerada en el ranking de los ecuatorianos más influyentes de Internet y ha representado a la academia en las discusiones del Plan de Gobierno Electrónico del Ecuador.

²Artículo basado en la ponencia del mismo nombre presentada en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, en el Congreso de la Red de Investigadores en Comunicación de Ecuador (RICE), noviembre de 2019.

³Bukele logró acaparar más del 50% de los votos en ocho de los 14 departamentos que conforman El Salvador y, en los seis restantes, su ganancia fue por alrededor del 40%. *Nayib Bukele consume su revolución en El Salvador*. Confidencial, <https://confidencial.com.ni/nayib-bukele-consuma-su-revolucion-en-el-salvador/>.

⁴Durante su campaña, Bukele atacó incansablemente tanto al Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) como a la Alianza Republicana Nacionalista (ARENA), a quienes tildó como “los mismos de siempre” y “los partidos de la posguerra”. *Nayib Bukele consume su revolución en El Salvador*. Confidencial, <https://confidencial.com.ni/nayib-bukele-consuma-su-revolucion-en-el-salvador/>.

⁵Este sería el preámbulo de un discurso enfocado en las nuevas tecnologías y su vigencia, así como la crítica a la forma en que se desarrollan las asambleas de la ONU. *Nayib Bukele en la ONU: el discurso, la selfi y el iPhone de los que todos están hablando*, CNN Español, <https://cnnespanol.cnn.com/2019/09/27/nayib-bukele-en-la-onu-el-discurso-la-selfi-y-el-iphone-de-los-que-todos-estan-hablando/>.

có explicando que habría más personas viendo su foto que escuchando su discurso, pues a su criterio, el mundo digital se está imponiendo al ámbito de lo real. Aprovechó también para criticar la falta de renovación en los formatos de las sesiones de la ONU y resaltó la importancia de que los miembros de este organismo internacional, se actualizaran y se aco- plaran a los retos de las nuevas tecno- logías⁶. Al igual que en su proclamación como nuevo mandatario de El Salvador, evitó profundizar en sus posiciones o acciones para mejorar la situación de su país. Una vez más, su discurso se enfocó en el uso de las Tecnologías de Informa- ción y Comunicación (TICS) y en cómo él, y a través de su nación, estarían afron- tando estos cambios⁷.

Este enfoque de modernización no fue casual. Bukele empezó a posicionar esta narrativa desde la época electoral. A lo largo de su campaña, desdeñó los me- dios de comunicación convencionales y priorizó las redes sociales como canales clave para consolidar su imagen, captar adeptos y convertir su capital social en votos, al encontrar en ellas un espacio directo para acercarse a los ciudadanos. Su discurso era altamente emotivo y con-

sistentemente crítico⁸ con los partidos políticos que habían gobernado su país por más de tres décadas, Alianza Repu- blicana Nacionalista (ARENA) y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Na- cional (FMLN). Además de mostrar una imagen informal, joven y desenfadada, siendo él mismo el protagonista de su campaña, Bukele hacía hincapié en la importancia de cada voto para recons- truir el país y transformar el sistema es- tablecido, e invitaba al electorado a llenarse de esperanza y librarse del miedo (Girón y Marroquín, 2019).

No obstante, su trayectoria política no inició con la campaña presidencial. Bukele, un empresario privado dedica- do a publicidad, inició su vida pública en 2012, cuando fue elegido alcalde de Nuevo Cuscatlán, municipio del de- partamento de La Libertad, con una po- blación de aproximadamente 11,000 habitantes; luego en 2015, fue alcalde de San Salvador, capital de El Salvador, representando al FMLN, del cual se des- ligó. Mientras ocupaba estas dignidades, su estrategia política daba mayor cabida al componente digital, lo cual parecía in- consistente con una realidad de escasa conectividad. Sin embargo, estas cifras

han ido mejorando cada año hasta cerrar 2018 con una penetración de Internet del 58%⁹, lo que significa que, práctica- mente seis de cada 10 salvadoreños tie- nen acceso a Internet, al menos una vez por mes. El equipo de Bukele lo asumió como una oportunidad y se mantuvo vi- sible en Facebook y Twitter.

Para octubre de 2019, Bukele figuró también como el político más popular de El Salvador en Facebook, con 2'014,258 seguidores¹⁰. El impacto en la audiencia se mostró en estudios posteriores a las elecciones que calcularon que el 36,9% de la población usó las redes sociales como el principal medio de información sobre la campaña presidencial, sobre todo Facebook y Twitter¹¹. Terminado el período electoral, en su primer trimestre de gobierno, Bukele no solo se consoli- daba como un político popular, sino que se había convertido en una celebridad de las redes sociales. Así lo empezaron a reconocer personalidades del entorno digital como el youtuber mexicano Jacobo Wong, quien en su canal que cuenta con más de 700,000 suscriptores, desta- có la forma en que el primer mandatario de El Salvador estaba imponiendo una nueva forma de hacer política y lo llamó,

⁶En esta intervención, Bukele se puso como ejemplo de este paso hacia la implementación de las nuevas tecnologías en todos los ámbitos, por el uso continuo que él mismo está dando de las redes sociales. *Discurso del presidente Nayib Bukele en Naciones Unidas, Canal 12 El Salvador*, <https://www.youtube.com/watch?v=IZqp5-fSw8&t=225s>.

⁷La intervención de Bukele tuvo todo tipo de reacciones desde quienes le aplaudieron hasta quienes lo criticaron, esto último especialmente en su país, por no mencionar los problemas de fondo que afectan a los salvadoreños. *Nayib Bukele en la ONU: el discurso, la selfi y el iPhone de los que todos están hablando*, CNN Español, <https://cnnespanol.cnn.com/2019/09/27/nayib-bukele-en-la-onu-el-discurso-la-selfi-y-el-iphone-de-los-que-todos-estan-hablando/>.

⁸Esta actitud pudo ser parte de su estrategia para captar más votantes. *Nayib Bukele consume su revolución en El Salvador*. Confidencial, <https://confidencial.com.ni/nayib-bukele-consuma-su-revolucion-en-el-salvador/>.

⁹Estas cifras corresponden a un estudio público de la consultora global We are Social en alianza con Hootsuite, <https://es.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-in-central-america-86863218>.

¹⁰ Este fue el posicionamiento dado por la herramienta Social Bakers, en octubre de 2019, considerada un referente en la industria de ana- lítica de redes sociales.

¹¹A pesar del uso limitado de Twitter, mucha de la información que se genera ahí es replicado por otros medios de comunicación y en la cotidianidad. *Los trucos tuiteros de Nayib Bukele*, El País, https://elpais.com/internacional/2019/06/15/america/1560556642_128695.html?id_externo_rsoc=FB_MX_CM.

por primera vez, “el presidente más cool de Twitter”¹². A esta afirmación le siguió el mismo Bukele, autoproclamándose como “el presidente más guapo y cool del mundo mundial”, en la biografía de su perfil de Twitter.



Fuente: Twitter

Figura 1. Biografía del perfil de Twitter de Bukele a los pocos días de su posesión como Presidente

2. Marco Teórico

La dinámica del mundo se transformó con la inmersión de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Estas crean nuevos espacios de encuentro, comunicación, diálogo y formas de hacer política instaurando una nueva lógica de esfera pública. Los políticos, partidos y gobiernos pueden usar plataformas digitales para renovar sus canales de participación ciudadana en dimensiones nunca antes vistas; mientras que los ciudadanos buscan erigirse en líderes cívicos que conviertan esas plataformas en espacios públicos de un diálogo constructivo, informado y decisivo sobre temas de relevancia para su comunidad (Orihuela, 2011).

Este auge de plataformas digitales y sociales, ha dado lugar a debates públicos sobre las implicaciones de estos medios de comunicación para el ámbito político. Fuchs y Sandoval (2014) explican que se han desarrollado dos vertientes de pensamiento al respecto: la visión optimista o utópica, de la que se han abanderado los herederos de una visión de la tecnología como un catalizador de la participación ciudadana (di Gennaro y Dutton, 2006; Mossberger, Tolbert y McNeal, 2008); y la posición escéptica o distópica, más crítica y revisionista, que encuentra serias limitaciones a la idea de construcción de una esfera pública digital (Gladwell, 2011; Márquez, 2017; Morozov y Murillo, 2012).

Más allá del debate sobre los efectos de la introducción de la tecnología en el ejercicio político y en el activismo ciudadano, el hecho incontrastable es que el uso de plataformas digitales es cada vez más extendido, basado en condiciones funcionales: son canales de acceso gratuito, permiten la interacción social, se dirigen a audiencias amplias y son de fácil entrada desde dispositivos móviles (Whittingham, 2014).

Partiendo del ángulo del ciudadano, el uso de herramientas digitales pudiera generar una nueva posibilidad de organización social para escalar los peldaños de la conocida escalera de la participación ciudadana: información, consulta y debate. Las redes sociales buscan posicionarse como canales de comunicación directa con el político, sin jerarquías, de forma horizontal; el ciudadano está libre de intermediarios y eso le ofrece la posibilidad de expresarse, debatir, discutir,

opinar. En este marco del ciberactivismo, quienes luchan por una causa o un propósito se unen por sentirse identificados como portavoces de aquello que defienden, aunque en el mundo *offline* no se conozcan porque el tiempo y el lugar son irrelevantes, lo trascendente son las interacciones que desarrollan a través de las redes sociales (Navas, 2017).

Ante esta realidad, los ciudadanos son cada vez más conscientes de que en sus sociedades y entorno son participantes activos, con la capacidad y los recursos tecnológicos para hacerse escuchar llegando a instancias políticas a las que a través de los medios tradicionales no les sería posible, sin importar el momento, ni el sitio desde el que transmitan su mensaje, hoy en día, su podio puede ser su hogar, trabajo, centro de estudio o la calle, el único requisito, contar con una computadora o un teléfono inteligente con acceso a Internet y a sus redes sociales (Tascón y Quintana, 2012).

Con el poder que cuenta en la actualidad el ciudadano, los representantes políticos no pueden mantenerse inactivos o presentar discursos incoherentes con los hechos, porque desde esta activa participación en redes sociales y todo el conocimiento que traen consigo, la ciudadanía tiene el poder de cuestionar lo que observa; de organizarse e influir directamente en su realidad pudiendo, incluso, transformar las decisiones políticas que sus gobernantes hayan tomado.

En este contexto, se identifica un repunte del populismo en varios países de América Latina, entre ellos, El Salvador, México y Brasil, representados por líde-

¹²Wong criticó el hecho de que los gobernantes llegan al poder para hacerse ricos cuando tienen la opción “alcanzar la inmortalidad” ejecutando obras para beneficio de sus ciudadanos. *Youtuber mexicano dedica video a Nayib Bukele llamándolo «el presidente más cool del mundo»*, <https://elsalvadorgram.com/2019/06/youtuber-mexicano-dedica-video-a-nayib-bukele-llamandolo-el-presidente-mas-cool-del-mundo/>.

res políticos de diversas corrientes de pensamiento, estilos y narrativas. Su hilo conductor es generar atención y popularidad en redes sociales, especialmente en Twitter. Comparten sus agendas oficiales, hacen rendición de cuentas, propaganda, dan instrucciones de Estado y hasta cuentan su vida personal de forma tan controversial y desenfadada, que varias veces se han convertido en *trending topic* en sus países. Además, el reciente ascenso del populismo en los Estados Unidos representado por Donald Trump y en Europa, ha renovado el interés académico en el populismo, la comunicación y la democracia en el Norte global (Aalberg, Esser, Reinemann, Stromback y De Vreese, 2016; Krämer, 2014).

Sin embargo, no existe una definición concluyente sobre el populismo, esta dependerá siempre desde el enfoque y las aristas desde donde se le aborde, ya que estas cambian sus rasgos conforme a la cultura política local. A pesar de ello, una definición extendida y aceptada en diversos contextos, es que el populismo es la lógica política que articula "lo popular" al unificar las demandas contra el orden existente (Laclau, 2005), se caracteriza porque cuenta con un líder que traduce "el clamor de un pueblo", que anhela el bienestar social (García, 2013).

El fenómeno populista se ha venido estudiando desde cinco líneas de inves-

tigación relacionadas con diferentes preguntas en los estudios de comunicación. Primero, los estudios sobre los efectos de los medios están interesados en el atractivo de los mensajes populistas sobre las actitudes políticas e ideológicas (Hameleers y Schmuck, 2017). En segundo lugar, los estudios han explorado la afinidad entre las noticias "populistas" (por ejemplo, tabloide, noticias centradas en la personalidad, impulsadas por conflictos y posiciones editoriales conservadoras) y el populismo político (Deacon y Wring, 2016; Mazzoleni, 2008). En tercer lugar, los estudios han examinado atributos únicos de la retórica populista, su visión de la política como claramente dividida entre "la gente" y "la élite" (Block y Negrine, 2017; Bos y Brants, 2014). Cuarto, los investigadores han examinado si los cambios importantes en las ecologías mediáticas contemporáneas, como la fragmentación, la vigilancia de múltiples capas, la polarización y la comercialización, son propicios para desarrollar la política populista (Kellner, 2017). Quinto, los académicos han examinado si las redes sociales y la movilización digital conducen hacia estilos de comunicación populistas (Engesser, Ernst, Esser y Büchel, 2016; Enli, 2017).

Bukele, desde El Salvador, supo presentarse ante los votantes salvadoreños como un líder diferente a los partidos de siempre, a través de estrategias dis-

tintas para votantes distintos: "Bukele se ha convertido en un *showman* que atrae a miles de jóvenes que ven en él una nueva forma de hacer política"¹³; pero hay quienes consideran que sigue representando la forma de hacer política de siempre, ya que no se encuentra coherencia entre lo que magnifica a través de sus redes sociales y la ejecución de un proyecto de gobierno sólido, del cual ni siquiera quiere hablar en los medios de comunicación tradicionales¹⁴.

3. Metodología

El análisis de la cuenta @nayibbukele del actual presidente de El Salvador, Nayib Bukele, se realizó desde una aproximación mixta, cualitativa y cuantitativa, que presenta dos niveles de profundidad: uno descriptivo, que hace referencia a la morfología de uso de una cuenta; y un segundo, analítico, que compara las cifras obtenidas con un parámetro que permite entender el número en un contexto de comunicación.

Además, la investigación se centra en las publicaciones nativas¹⁵, es decir, solamente aquellas iniciadas por la cuenta de estudio y excluye las menciones, que son las publicaciones iniciadas por terceros, que incluyen la fórmula @usuario con el nombre de la cuenta de estudio. De esta manera, se cubren las tres dimensiones propias de toda red social: la

¹³Estas reacciones se producen por el descontento popular generados por los gobiernos anteriores, liderados por FMLN y ARENA, y la serie de abusos a la economía de El Salvador de la que todos los ciudadanos eran conscientes, pero, hasta antes de la aparición de Bukele, no se veía una forma de darles fin. *Nayib Bukele, el presidente que gobierna El Salvador a golpe de tuit*, El País, https://verne.elpais.com/verne/2019/06/08/mexico/1560013897_940891.html.

¹⁴Si bien Bukele genera información en redes sociales, no ha establecido una relación directa con la prensa, en un afán que, al menos aparentemente, es el de evitar ser fiscalizado. *Los trucos tuiteros de Nayib Bukele*, El País, https://elpais.com/internacional/2019/06/15/america/1560556642_128695.html?id_externo_rsoc=FB_MX_CM.

¹⁵Las publicaciones nativas se clasifican en nuevas nativas, respuestas nativas o retuits nativos. Si se trata de nuevos nativos, son tuits emitidos por la cuenta de estudio, por primera vez dentro de una conversación o único si no hay interacciones, generado con el botón Redactar, desde Twitter o sus aplicaciones; si son respuestas nativas, son tuits emitidos por la cuenta de estudio, en una secuencia de publicaciones iniciadas por un tercero, generado con el botón de Respuesta, en Twitter o sus aplicaciones; si es el caso de retuits nativos, es el reenvío del tuits de un tercero, por parte de la cuenta de estudio, usando el botón Retuit o RT en Twitter o sus aplicaciones. Mientras que las menciones se tratan de publicaciones iniciadas por terceros, que incluyen la fórmula @usuario con el nombre de la cuenta de estudio, y que para el tercero es un tuit nuevo nativo.

manera en que un usuario se expresa (tuit nuevo nativo), responde (respuesta nativa) y comparte (retuit nativo).

Se recolectaron 3,188 tuits de la cuenta @nayibbukele a través de herramientas de analítica de Twitter que se conectan directamente al interfaz de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés), que proporciona información no estructurada como punto de partida para que terceros puedan realizar minería de datos. El rango por defecto de captura de datos de las plataformas que acceden al API es de 3,200 tuits, independientemente del lapso en que hayan sido publicados. En este caso, se lograron levantar 3,188 correspondientes al período 16 de mayo – 19 de julio de 2019.

Estas publicaciones fueron analizadas a partir de un modelo propio que consta de 16 indicadores y 70 subindicadores distribuidos en cinco categorías seleccionadas, en función de las preguntas básicas planteadas por el paradigma clásico de Lasswell (1948): quién (Actividad), dice qué (Contenido), a quién (Conversación y Popularidad), en qué canal (Twitter) y

con qué efectos (Influencia). Las tres primeras se consideran dimensiones de desempeño (Actividad, Contenido y Conversación), es decir, describen aquello que una cuenta hace y controla; mientras que las dos últimas (Popularidad e Influencia) se refieren al impacto, pues muestran respuestas de terceros, que son reacciones en las que se puede incidir mas no controlar.

El modelo, en su versión ampliada, incluye los siguientes datos: definición de la categoría, división en indicadores y subindicadores, cada uno con su respectivo concepto, una explicación de la obtención del número haciendo una referencia, ya sea al metalenguaje de búsqueda en las herramientas de analítica o a los cálculos requeridos; la fuente y/o herramienta de la que se captura la y la interpretación, desde una perspectiva de comunicación, basada en los estándares previamente identificados; y la identificación de elementos anómalos o de buenas prácticas, en el marco de una estrategia de comunicación, para la toma de acciones¹⁶.

El modelo se resume en la siguiente tabla:

Tabla 1. Resumen del modelo

CATEGORÍA	ÁMBITOS DE ESTUDIO	OBJETIVO	INDICADORES	SUBINDICADORES
Actividad (Quién)	<i>Tipo de tuits nativos, Frecuencia e Intensidad</i>	Determinar el enfoque de una cuenta: cuánto habla, cuánto responde y cuánto comparte	3	12
Contenido (Dice qué)	<i>Tema y sentimiento</i>	Definir de qué habla la cuenta y la manera en que expresa esos temas	2	8
Conversación (A quién)	<i>Cuentas más mencionadas, más retuiteadas y más respondidas, Sociabilidad y conexiones mutuas</i>	Mostrar la disposición de una cuenta para conversar y sus prioridades de interacción	4	12
Popularidad (A quién)	<i>Seguidores, Tasa de variación, Seguidos, Relación seguidores y seguidos</i>	Identificar el tamaño de la audiencia y su ritmo de crecimiento	3	5
Influencia (Con qué efectos)	<i>Amplificación, Aplauso y Reconocimiento</i>	Establecer la capacidad de un perfil de generar acciones de terceros	4	33
			16	70

Fuente: Albertina Navas

En el presente trabajo, se aplica una versión simplificada del modelo original, que analiza los siguientes indicadores. La categoría Actividad, relativa al 'quién', se refiere a la morfología de uso de la cuenta de estudio e incluye tres áreas: *Tipo de tuits nativos, Intensidad y Frecuencia*

La composición de las publicaciones se desarrolla en el indicador *Tipo de tuits nativos*, cuyos subindicadores son: Nuevos nativos, Respuestas nativas y Retuits nativos, que definen cuánto una cuenta se expresa, responde y comparte. Mientras más alto es el número total de tuits nativos, más publica la cuenta de estudio.

¹⁶Este modelo de análisis fue desarrollado por la autora para la tesis de doctorado titulada *Modelo de variables de desempeño e impacto en Twitter. Un análisis comunicacional*. https://www.academia.edu/38034265/11Tesis_global_nov2018_AN.pdf

El indicador *Intensidad* identifica la concentración de publicaciones en relación con un elemento de referencia y se subdivide en tres: Tuits por día, indica qué tan activa es una cuenta en un período; Tuits por día de la semana, que muestra los días de mayor actividad en la semana; y Tuits por rango horario, que muestra los rangos horarios de mayor actividad en el día.

Para completar el análisis, el indicador *Frecuencia* describe el número de ocurrencias en un período. Se calcula mediante cinco subindicadores: Días tuiteados, mientras más alto sea el número de días tuiteados, la cuenta tuitea con mayor consistencia; Tuits por día tuiteado, evidencia la frecuencia real de publicación de la cuenta; Rango de tuits por día, entre menor sea la diferencia, más homogénea es la frecuencia de publicación; Fechas más tuiteadas, manifiesta los días en que las cuentas publicaron más; y Tuits por fechas más tuiteadas, son los tuits nativos en las fechas más activas.

En la categoría Contenido se expresa el 'dice qué' y, con una aproximación de orden cualitativo, se identifican las tendencias en términos de *Tema* y *Sentimiento*. Estos indicadores se aplican para los nuevos tuits nativos, la mención que originó la respuesta nativa, la respuesta nativa y el retuit nativo. Esta información se obtiene de la tabulación del universo de acuerdo con un código de variables, previamente validado.

El indicador *Tema* se definió como el asunto al cual se refieren los tuits nativos y el Sentimiento es el estado de ánimo que refleja el tuit. El Tema se categoriza en Autobiográfico, Comunicación y prensa, Economía y negocios, Política, Relaciones internacionales, Seguridad y Sociedad; mientras que las opciones de *Sentimiento* son Negativo, Neutro y Positivo.

En las categorías Conversación y Popularidad se estudia el 'a quién'. La categoría Conversación se refiere a la creación de redes con usuarios identificables cuando se responden uno a otro, utilizando el botón de respuesta o cuando se mencionan entre sí en sus tuits usando la forma @ cuenta (Smith, Lee, Shneiderman y Himelboim, 2014). Está conformada por los siguientes indicadores: *Cuentas más mencionadas*, *Cuentas más respondidas*, *Cuentas más retuiteadas* y *Sociabilidad*, con sus respectivos subindicadores. En este apartado, el análisis se centra en la disposición que muestra la cuenta al diálogo en conversación pública y con quién interactúa principalmente.

El indicador *Sociabilidad* se estructura con tres subindicadores: Menciones hechas por la cuenta de estudio, que mientras más alto sea el número, la cuenta muestra mayor disposición de interactuar; Enlaces utilizados por la cuenta de estudio, Mientras más alto sea el número, la cuenta se considera, en mayor medida, fuente de información; y *Hashtags* usados por la cuenta de estudio, que mientras más alto sea el número, más fácilmente se rastrean conversaciones de la cuenta.

Por otro lado, la categoría de Popularidad, responde al 'a quién', y se define como la cantidad de personas interesadas por un determinado perfil, en otras palabras, es el tamaño de la audiencia (Marhuenda y Nicolás, 2012). Se plantearon tres indicadores dentro de esta categoría: *Seguidores*, *Seguidos* y *Relación entre seguidores y seguidos*. En el primero, mientras mayor es el número de seguidores, más popular es la cuenta. El indicador *Seguidos* se define como el número de cuentas a las que la cuenta de estudio sigue a través de la selección del botón Seguir. Mientras mayor sea este número, más disposición de la cuenta a escuchar

o seguir lo que otros publican. La *Relación entre seguidores y seguidos* es la división entre los dos parámetros. Si el resultado es mayor que 1, en cuentas de amplia base de seguidores, es un signo de relevancia¹⁷.

La siguiente perspectiva de estudio es 'en qué canal' que, en este caso, es Twitter.

Finalmente, el ámbito de 'con qué efecto' se resuelve en la categoría Influencia, definida como la capacidad de una cuenta de redes sociales de conseguir que los usuarios que siguen su perfil se muestren activos y se involucren con la difusión del mensaje (Marhuenda y Nicolás, 2012). Esta categoría analiza qué tan compartido, valorado y reconocido es un usuario en función de las acciones que generan terceros respecto de su cuenta, sean estos retuits, favoritos o integración en listas de seguimiento. Por ello, los tres ámbitos de estudio son: *Amplificación*, *Valoración* y *Reconocimiento*, con sus respectivos subindicadores.

4. Resultados

Una vez levantados los datos, realizados los cálculos y aplicados los filtros de comparación, se obtuvieron los siguientes resultados: la cuenta @nayibbukele muestra alta actividad, ya que emite un promedio de 50 tuits por día, cuando la frecuencia recomendada para evitar saturación está entre cinco y 10 tuits por día (Lee, 2014). Además, es una cuenta que publica de manera consistente, todos los días de la semana, distribuidos a lo largo de todo el día. A pesar de la alta actividad que presenta esta cuenta, no hay evidencia de que emplee herramientas para programar sus tuits, y en el período de análisis para este artículo se confirmó que la plataforma desde la cual tuitea es Twitter para iPhone¹⁸.

¹⁷ Esta interpretación fue sugerida por la herramienta Twitonomy.

¹⁸ La herramienta AccountAnalysis permitió conocer los hábitos de uso y la plataforma desde la que Bukele tuitea. El impacto de los tuitdecretos de Bukele, La Prensa Gráfica, de <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/El-impacto-de-los-Tuitdecretos-de-Bukele-20190607-0229.html>.

De los 3,188 tuits nativos recolectados, 321 son nuevos nativos, lo que representa el 10%; 98 son respuestas nativas, que es el 3%; y 2,769 son retuits nativos, es decir, el 87% de las publicaciones nativas. Esto significa que la cuenta se concentra en compartir información de terceros más que hablar y responder.

Con relación a la *Frecuencia*, la cuenta @nayibbukele tuitea todos los días, manteniendo un promedio de 50 tuits por día, no hay diferencia entre los Tuits por día tuiteado y el Rango de tuits por día, lo que significa que publica todos los días, lo que le da mucha consistencia a la cuenta. La fecha más tuiteada fue el 19 de mayo de 2019, con 132 tuits en ese mismo día, el tema fue el anuncio de la nueva Ministra de Educación.

En la categoría Contenido, la única que se abordó con un método cualitativo de tabulación de tema y sentimiento, la cuenta de estudio muestra amplitud temática. Sin embargo, se observó un enfoque recurrente a la defensa de su gestión de Gobierno, mientras establece un contraste entre la aparente satisfacción del pueblo salvadoreño con su Administración y el esfuerzo de las élites por mantener su poder, perjudicando los intereses de la ciudadanía dando muestras de abuso de dominio a favor de sus grupos ¹⁹.

La cuenta @nayibbukele publica contenido mayoritariamente positivo, en un 92%, frente a los temas que aborda que en su mayoría son de política (55% publicaciones en Twitter). A este tema le sigue, con un 26%, la Seguridad. Después, las Relaciones Internacionales se abordan en un 8% de tuits y, luego, Sociedad abarca el 6% de los tuits.

Además de estos temas de Estado, de agenda pública o de rendición de cuentas, Bukele se toma un espacio para contenido del tema clasificado como Autobiográfico (2%). Eventualmente escribe posts cómicos, como cuando participó en el reto en Facebook de cómo se verá cuando sea viejo; o tuitea aspectos de su vida personal como cuando anunció que iba a ser padre. El contenido de sus tuits tiende a ser informal, pues más que un ejercicio de protocolo, busca conectar con una amplia audiencia joven a través del ejercicio del humor.

Otro sello distintivo del contenido publicado en el perfil de Nayib Bukele fueron las instrucciones que da en calidad de Jefe de Estado. Uno de los casos más sonados fue el despido de más de 30 funcionarios que estaban vinculados con su antecesor Salvador Sánchez o con el partido FMLN. Además, separó a más de 400 trabajadores de cinco secretarías, consideradas innecesarias²⁰.

Asimismo, el 2 de junio de 2019, eliminó cinco secretarías de la presidencia, lo que significó el despido de 600 plazas del Gobierno con un ahorro de 15 millones de dólares en salarios para 2020²¹.

Sin embargo, la estrategia de emitir órdenes oficiales vía Twitter no es exclusiva de Bukele, se había observado en América Latina desde hace más de cinco años atrás. Uno de los casos documentados al respecto, fue el del expresidente del Ecuador Rafael Correa, a través de su cuenta Twitter @MashiRafael. Correa se distinguió por el formato de tuit "Favor atender" y sus variantes "asesora atender", "atender e informarme" o instrucciones equivalentes como "investigar" o "coordinar". Esta era una orden directa dirigida a sus ministros y otros funcionarios públicos para que se comunicaran con la persona que había tuiteado mencionando al perfil @MashiRafael, para compartir una inquietud en ámbitos de lo más variados, desde el doméstico hasta las obras públicas (Navas, 2018, p.167).

Bukele prefiere la fórmula "Se le ordena"²² y estas acciones levantan muchos comentarios de apoyo entre sus usuarios de Twitter, quienes lo felicitan por considerarlo una muestra de transparencia y de su afán de "limpiar" la gestión gubernamental y de generar ahorro para el Estado²³.

¹⁹Entre los abusos de poder se señalan el hecho de que varios familiares cercanos y amigos del expresidente Sánchez Cerén estén empleados en el Gobierno, sus despidos son vistos como una forma de hacer justicia y transparentar la gestión. *Nayib Bukele, el presidente que gobierna El Salvador a golpe de tuit*, Verne, https://verne.elpais.com/verne/2019/06/08/mexico/1560013897_940891.html.

²⁰Este tipo de acciones cuentan con la aprobación de los ciudadanos, ante el cansancio de los excesos perpetrados por el presidente anterior a Bukele. *Nayib Bukele, el presidente que gobierna El Salvador a golpe de tuit*, El País, https://verne.elpais.com/verne/2019/06/08/mexico/1560013897_940891.html; *Bukele y la polémica en El Salvador por la oleada de despidos de funcionarios a través de Twitter*, BBC News Mundo, <https://www.laprensagrafica.com/internacional/Bukele-y-la-polemica-en-El-Salvador-por-la-oleada-de-despidos-de-funcionarios-a-traves-de-Twitter-20190607-0328.html>.

²¹Estas medidas forman parte de la anunciadas durante la campaña política de Bukele, publicitadas como una de sus estrategias para caminar hacia el futuro, alegados de los partidos políticos de siempre. *Los trucos tuiteros de Nayib Bukele*, El País, https://elpais.com/internacional/2019/06/15/america/1560556642_128695.html?id_externo_rsoc=FB_MX_CM.

²²Esta frase no es utilizada solamente para dar disposiciones gubernamentales, en ocasiones Bukele la alterna para dotar de cierto tinte cómico a sus mensajes, como cuando ordenó la compra de pan con el dinero que sobra del despido de un funcionario. *Nayib Bukele, el presidente que gobierna El Salvador a golpe de tuit*, El País, https://verne.elpais.com/verne/2019/06/08/mexico/1560013897_940891.html.

²³Las felicitaciones que recibe el primer mandatario salvadoreño tienen su raíz en el descontento popular acumulado por años contra los gobernantes anteriores, descontento que canaliza a su favor para amplificar las decisiones que toma y que publica. *Nayib Bukele, el presidente que gobierna El Salvador a golpe de tuit*, El País, https://verne.elpais.com/verne/2019/06/08/mexico/1560013897_940891.html.

En la categoría Conversación se evidenció que la prioridad de la cuenta @nayibbukele es interactuar con otros miembros de Gobierno, lo que muestra escasa apertura al diálogo democrático con personas y posturas distintas o disidentes de la suya. Por ello, entre las cuentas más mencionadas están @PNC_SV (25 menciones), @FUERZARMADASV (17) y @CentrosPenales (15), que son cuentas gubernamentales y de las Fuerzas Armadas. Entre las cuentas más respondidas están @nayibbukele; @aguamarina00; @marioduran1. La primera es la misma cuenta del presidente Nayib Bukele, que tuvo 95 respuestas en el período de análisis; la segunda corresponde a una ciudadana, a quien respondió por única vez y la tercera, corresponde al Ministro de la Gobernación, con quien interactuó también solo una ocasión. Conforme a este resultado se valida que la prioridad una escasa apertura al diálogo, pues prácticamente no hay interacción ni oportunidad de conversación con otros actores, ya que a las otras dos cuentas respondió solo en una oportunidad.

Los tres primeros lugares de las cuentas más retuiteadas son para @presidencia_sv; @PrensaBukele y @LaHuellaSV; las dos primeras corresponden a la Presidencia y obtuvieron 120 retuits cada una; y la tercera cuenta es del diario salvadoreño La Huella, al que retuiteó 83 veces. Nuevamente, se observa que no hay intención de interactuar con voces distintas a las del entorno del Primer Mandatario, sino de repetir su discurso a través de las cuentas que tiene a disposición, que son las gubernamentales; la única cuenta que no es del Gobierno es la Diario La Huella, la cual en sus publicaciones presenta una tendencia parcializada a favor de Nayib Bukele; y en contra de los partidos tradicionales de El Salvador, ARENA y FMLN.

Esta práctica también se ha observado en otros casos de América Latina, como el presidente de Venezuela @NicolasMaduro y la expresidenta argentina Cristina Fernández, quienes interactúan solamente con las cuentas de sus respectivas casas de Gobierno y con otras figuras políticas de su partido e instituciones del sector público (Navas, 2018).

Otro de los indicadores de la categoría Conversación que muestra disposición al diálogo es la *Sociabilidad*. Esta se mide en Menciones hechas por la cuenta de estudio, que sumaron 267; Enlaces (139); y *hashtags* utilizados (38). A mayor uso de menciones y etiquetas, mayor disposición a la interacción. Sin embargo, en los tres casos, estos recursos son utilizados para reiterar su propio discurso. Así, las menciones, como ya se describió, solo se hacen a cuentas afines y sus *hashtags* buscan posicionar temas relativos a su gestión gubernamental (#plancontrolterritorial, #fase2, #fase1, #controlterritorial, #fase3) y a su discurso político de cambio: #sísepuedeelsalvador, #eldine-roalcanzacuandonadieroba #oportunidad, #gabineteparitario. Finalmente, los enlaces dirigen exclusivamente a fuentes que apuntalan su posición o ensalzan sus logros.

En Popularidad, la cuenta @nayibbukele ha registrado una creciente cantidad de seguidores desde febrero de 2019, mes en que fueron las elecciones y Bukele fue proclamado como ganador. En tan solo cuatro días, se sumaron 25,000 seguidores²⁴; y entre el 1 de junio, fecha en que Bukele se posesionó como presidente, y el 6 de junio de 2019, se adicionaron 90,784 seguidores más, acercándolo al millón. Por lo contrario, Bukele sigue a menos de 1,000 cuentas (562). Entonces, la relación entre seguidores y seguidos es ampliamente

mayor a 1, lo que, acompañado con una amplia base de seguidores, es considerado como un rasgo de relevancia²⁵.

Finalmente, la categoría Influencia muestra que todos los tuits de la cuenta @nayibbukele reciben, al menos, un retuit, lo que significa que tiene una Tasa de Viralidad muy alta, es decir, que fácilmente incrementa su alcance. Por otra parte, se registraron 565,226 retuits en el período, lo que genera una Tasa de amplificación de 177, lo que quiere decir que cada tuit genera, en promedio de 177 retuits por tuit. Sobre el indicador *Valoración*, la cuenta @nayibbukele tuvo 4'776,307 favoritos, lo que muestra que la Tasa de Aplauso, que indica el promedio de favoritos por tuit está en 1,498.

Para dotar de sentido a estas cifras, es importante ponerlas en el contexto de la Teoría de la Desigualdad Participativa, que según Jakob Nielsen (2006), afirma que el 90% de los miembros de una comunidad virtual son solo observadores (leen y observan, pero no contribuyen), un 9% contribuye eventualmente y solo el 1% participa activamente y aporta la mayor parte del contenido. Sobre esta base, una reacción habitual de una comunidad virtual es del 1% del universo de seguidores.

Para la cuenta de estudio, ese 1% de *engagement* ideal sería de 1,018. Entonces, las tasas muestran que esta es una cuenta altamente valorada (sobre el 1%) y limitada-mente amplificada (debajo del 1%).

5. Conclusiones

De acuerdo con los rasgos identificados como populistas en el marco teórico, se puede concluir que el uso de la cuenta @nayibbukele es populista por las siguientes argumentaciones:

²⁴Lo que significa que tuvo un crecimiento promedio de 1,300 seguidores por día. El impacto de los tuitdecretos de Bukele, La Prensa Gráfica, de <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/El-impacto-de-los-Tuitdecretos-de-Bukele-20190607-0229.html>.

²⁵Interpretación sugerida por la herramienta Twitonomy.

Conforme el populismo, en este sistema existe un líder que comprende el clamor popular hacia el bienestar social, en contra del orden establecido. Bukele se presenta como aquel líder, que ha sabido desentrañar las demandas del pueblo, en contra del sistema y ahora se perfila como quien lo encausará hacia días mejores. Se muestra como el elegido o, en términos actuales, como “el presidente más guapo y más cool del mundo mundial”, que es en lo que podría traducirse el tuit que el mismo Bukele escribió en su biografía.

En su cuenta, Bukele hace una división entre la gente, el pueblo que lo eligió; y la élite, a quienes denomina “los mismos de siempre” representados por los miembros y exautoridades de ARENA y FMLN. Genera una polarización entre ambos grupos, los divide, los confronta y, en su discurso, se define como el salvador que se consolida como el portavoz anhelado, el mesías, de ese pueblo que sufre porque sus necesidades no son visibilizadas, no son conocidas por la élite, por los partidos de posguerra que mantienen la oligarquía, gobernando para ellos y su círculo, perjudicando los intereses de la ciudadanía, con un abuso de poder a favor de sus grupos²⁶.

Una herramienta para hacerse visible en este rol de portavoz de su pueblo es, inevitablemente, los medios de comunicación, pero no los tradicionales por ser parte de esa élite, sino los medios digitales. Otra particularidad del populismo es la defensa de la apertura de los medios hacia la comunidad a través de reformas políticas, Bukele tiene un claro tinte populista, pero al estilo *millennial*, al hablar de la necesidad de poner al alcance de toda la población los medios digitales y las nuevas tecnologías, como una forma de modernización y progreso, en la que de forma masiva se logre transmitir lo que el pueblo quiere, frente a los intereses que las élites ocultan.

En el populismo, los medios de comunicación son fundamentales para dar a conocer la verdad popular, sin intermediarios. Las redes sociales calzan perfecto en ese escenario, porque prescinden de los intermediarios, el pueblo se comunica directamente con sus representantes. Bukele lo aprovecha y hace de las redes sociales su tarima en el mundo digital.

Como ocurre con las interacciones de Bukele en las redes, en el populismo la verdad se transmite en un ámbito en que el político es el centro del conflicto, Bukele se caracteriza por sus comentarios salidos de tono, por generar polémica; frente al personaje unificado que es el pueblo, quien, a pesar de estar en contacto directo a través de las redes, sigue siendo un conjunto indiferenciado en los resultados electorales, sigue siendo una masa.

Por otro lado, el presidente salvadoreño, a la usanza del populismo tradicional, dice y hace lo que la gente quiere oír y ver. En sus contenidos, Bukele, más allá de si ejecuta o no lo que dice, transmite lo que la gente quiere ver y oír, es más, lo hace por medio del canal que la gente quiere y cada vez se vuelve más adépta, las redes sociales; lo hace en sus lenguajes, en sus formas de expresión, utilizando el vocabulario de los jóvenes, los emoticonos que están de moda, mostrando una imagen cercana a sus votantes y no la engominada imagen de los candidatos y gobernantes tradicionales. Por lo tanto, un factor característico de su mensaje no es solo lo que dice, que es lo que la ciudadanía quiere, sino también impacta por la forma en que lo hace, adecuándose al modo de ser de su audiencia y no esperando que esta se acople a él.

Las peculiaridades del populismo desde las plataformas digitales se están generalizando independientemente de la corriente ideológico-política, efectiva para

capturar la atención de las personas y los medios; además, se está volviendo la forma de sobresalir en entornos saturados de información y apatía, mientras se abona a la polarización política.

Referencias

1. Aalberg, T., Esser, F., Reinemann, C., Stromback, J., y De Vreese, C. (2016). *Populist political communication in Europe*. Routledge.
2. Arditi, B. (2010). *Arguments about the left: A post-liberal politics?* In C. A. Maxwell & E.
3. Block, E., y Negrine, R. (2017). *The populist communication style: Toward a critical framework*. *International Journal of Communication*, 11(20). <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/5820>
4. Bos, L., y Brants, K. (2014). *Populist rhetoric in politics and media: A longitudinal study of the Netherlands*. *European Journal of Communication*, 29(6), pp. 703–719.
5. Burson-Marsteller. (2017). *Twiplomacy*. <http://twiplomacy.com/blog/twiplomacy-study-2017/>.
6. Caldevilla, D. (2009). *Democracia 2.0: La política se introduce en las redes sociales*. 3, 31–48, *Pensar La Publicidad*.
7. Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Alianza Editorial.
8. Coronel, G. y Mier, A. (2011). *Impacto de Twitter en Ecuador, Caso 30S*. Trabajo presentado en Memoria 2011 Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética

²⁶Entre los abusos de poder se señalan el hecho de que varios familiares cercanos y amigos del expresidente Sánchez Cerén estén empleados en el Gobierno, sus despidos son vistos como una forma de hacer justicia y transparentar la gestión. *Nayib Bukele, el presidente que gobierna El Salvador a golpe de tuit*, Verne, https://verne.elpais.com/verne/2019/06/08/mexico/1560013897_940891.html.

- ca e Informática: CISCI 2011. Loja, Ecuador. http://www.iiis.org/CDs2011/CD2011CSC/CISCI_2011/PapersPdf/CA806GT.pdf
9. Deacon, D., y Wring, D. (2016). The UK Independence Party, populism and the British news media: Competition, collaboration or containment? *European Journal of Communication*, 31(2), pp. 169–184.
 10. De la Torre, C. (Ed.). (2015). *The promise and perils of populism: Global perspectives*. University of Kentucky Press.
 11. Deltell, L., Congosto, M., Claes, F. y Osteso, J. (2013). Identificación y análisis de los líderes de opinión en Twitter en torno a Hugo Chávez. *Revista Latina de Comunicación Social*, 13(68), 696–718. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2013-997>.
 12. El Hamdouni, Y. (2013). Internet y la primavera árabe: hacia una nueva percepción del ciberespacio. *Paix et Sécurité Internationales: Revue Maroco-Espagnole de Droit International et Relations Internationales*, (1), 167–173.
 13. Engesser, S., Ernst, N., Esser, F., y Büchel, F. (2016). Populism and social media: How politicians spread a fragmented ideology. *Information, Communication & Society*, 20(8), pp. 1109–1126.
 14. Enli, G. (2017). Twitter as arena for the authentic outsider: Exploring the social media campaigns of Trump and Clinton in the 2016 US presidential election. *European Journal of Communication*, 32(1), pp. 50–61.
 15. Fuchs, C. y Sandoval, M. (2014). Introduction: Critique, Social Media and the Information Society in the Age of Capitalist Crisis. En *Critique, Social Media and the Information Society* (1 - 47). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203764077>.
 16. Fumero y Rodríguez. (2006). Más allá de la Administración Electrónica, hacia un Gobierno de Nueva Generación. *Gobernanza 2.0. Análisis local*, 67(IV), 5 - 18.
 17. García Jurado, R. (2012). Sobre el concepto de populismo. *Estudios 103* (10), pp. 7-32.
 18. Girón, G. y Marroquín, M. (2019). #UnaCampañaQueHizoHistoria. En W. Carballo. (Ed.), *Nuevos e-scenarios comunicación digital. Investigaciones sobre comunicación digital en El Salvador*, (3, 243 pp. 13-61). http://monicaherrera.edu.sv/investigacion-docs/investigacion-institucional/Monica-Herrera-Investigacion-Nuevos-Escenarios-Comunicacion-Digital.pdf.pdf?fbclid=IwAR1bk2beY3naPURRRM38Bwhwnv3dbh39x2el3p-NgRfjS_CpIDVbzx44YqcM
 19. Gladwell, M. (2011). A small change: Why the revolution will not be tweeted. *Revista De Occidente*, (362 y 363, 139–154).
 20. Gutiérrez-Rubí, A. (2014). *Tecnopolítica. El uso y la concepción de las nuevas herramientas tecnológicas para la comunicación, la organización y la acción política colectivas*. Grafiko.
 21. Gutiérrez-Rubí, A. (2016) *Telefónica. Millennials en Latinoamérica*. Una perspectiva desde Ecuador. Ariel. <https://fundaciontelefonica.com.ec/millennialec/?fbclid=IwAR-OvZA2j4YteOBih2j1wVE5dhjwR-Od017OawRy4S0c7wnmFUUJff-92J8nJo>
 22. Habermas, J. (1994). *Historia y crítica de la opinión pública: la transformación estructural de la vida pública*. Gustavo Gili. Hameleers, M., & Schmuck, D. (2017). It's us against them: A comparative experiment on the effects of populist messages communicated via social media. *Information, Communication & Society*, 20(9), pp. 1425–1444.
 23. Hershberg (Eds.). *Latin America's left turn: Politics, policies, and trajectories of change*. (pp. 145–170). Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.
 24. Jones, V. (2017). *Trump: The Social Media President?* <http://edition.cnn.com/2015/10/26/opinions/jones-trump-social-media/index.html>
 25. Kellner, D. (2017). *American nightmare: Donald Trump, media spectacle, and authoritarian populism*. Sense Publishers.
 26. Krämer, B. (2017). *Populist online practices: the function of the Internet in right-wing populism*. *Information, Communication & Society*, 20(9), pp. 1293-1309.
 27. Laclau, E. (2005). Populism: What's in a Name. *Populism and the Mirror of Democracy*, 48.
 28. Lasswell, H. (1948). The structure and function of communication in society. En L. Bryson, (ed.) *The*

- Communication of Ideas*, (pp.37–52). [http://www.dhpescu.org/media/elip/The structure and function of.pdf](http://www.dhpescu.org/media/elip/The%20structure%20and%20function%20of.pdf)
29. Lee, K. (2014). *The Social Media Frequency Guide: How Often To Post To Facebook, Twitter, LinkedIn, And More*. <https://www.fastcompany.com/3029019/the-social-media-frequency-guide-how-often-to-post-to-facebook-twitter-linkedin-a>.
30. Llorente y Cuenca. (2014). *Análisis de las dimensiones reputacionales de los presidentes de latinoamérica*. https://www.developing-ideas.com/wpcontent/uploads/sites/6/2016/01/140331_dmasi_Estudio_Presidentes_Latam.pdf.
31. Márquez, I. (2017). ¿Existe una esfera pública digital? Una reflexión crítica. En A. Navas (Comp.), *Redes sociales, ciudadanía y política*. Claves de la nueva esfera pública (pp. 127 - 142). Grafía Etc. <https://www.albertinavas.com/publicaciones>.
32. Mazzoleni, G. (2008). *Populism and the media*. In D. Albertazzi & D. McDonnell (Eds.).
33. Moffitt, B. (2016). *The global rise of populism: Performance, political style, and representation*. Stanford University Press.
34. Moffitt, B. (2019). *The Global Rise of Populism : Performance, Political Style, and Representation*.
35. Morozov, E. (2012). *El desengaño de Internet: los mitos de la libertad en la red*. Destino.
36. Müller, J. W. (2014). The people must be extracted from within the people: Reflections on Populism. *Constellations*, 21(4), pp. 483–493.
37. Navas, A. (Comp.). (2017) *Redes sociales, ciudadanía y política. Claves de la nueva esfera pública*. Grafía Etc. Recuperado de <https://www.albertinavas.com/publicaciones>.
38. Navas, A. (2018). *Modelo de variables de desempeño e impacto en Twitter. Un análisis comunicacional* (tesis doctoral). Universidad de Navarra, Pamplona, España. https://www.academia.edu/38034265/11Tesis_global_nov2018_AN.pdf.
39. Nielsen, J. (2006). *The 90-9-1 Rule for Participation Inequality in Social Media and Online Communities*. <https://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>
40. Orihuela, J. (2012). *Mundo Twitter: una guía para comprender y dominar la plataforma que cambió la red*. Alienta Editorial.
41. Ricaurte. C. (2017). Capítulo II: Tuitómetro, la batalla en 140 caracteres. En. A. Navas. Comp.). *Redes sociales, ciudadanía y política. Claves de la nueva esfera pública*. Grafía Etc. <https://www.albertinavas.com/publicaciones>.
42. Ritz Leroux, S. (2006). Deliberando sobre la democracia deliberativa. Los dilemas de la deliberación pública. *Acta Republicana, Política y Sociedad*, (5), 53–64. Twenty first century populism (pp. 49–64). Palgrave Macmillan.
43. Schneider, P. (2011). Is the 90-9-1 Rule for Online Community Engagement Dead? <http://blog.socius.com/bid/40350/Is-the-90-9-1-Rule-for-Online-Community-Engagement-Dead-Data>.
44. Subirats, J. (2011). *Otra sociedad, ¿otra política?: De “no nos representan” a la democracia común*. Icaria Editorial. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
45. Tascón, M. y Quintana, Y. (2012). *Ciberactivismo: las nuevas revoluciones de las multitudes conectadas* (277–279). Los libros de La Catarata.
46. Thompson, J. B. (2011). Los límites cambiantes de la vida pública y la privada. *Comunicación y Sociedad*, (15), 11–42.
47. Waisbord, S. (2013). *Media policies and the blindspots of media globalization: Insights from Latin America*. *Media, Culture and Society*, 35(1), 132–138, <https://bit.ly/3fJJQr9>
48. Waisbord, S. (2018). Why populism is troubling for democratic communication. *Communication Culture & Critique*, 11(1), 21-34.
49. Whittingham, T. (2014). *Social Politics*. Sidney, Learning with Media.
50. Wilson, J. (2011). *Playing with politics: Political fans and Twitter faking in post-broadcast democracy*. *Convergence*, 17(4), 445–461. <https://bit.ly/39mgJJ3>
51. Wong, J. (6 de junio de 2016). El presidente MAS COOL del mundo. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=uqe7vr-s82Xs&t=16s>

La Gerencia, las decisiones y otros fantasmas

Por: MBA Jorge Alberto García Gaitán¹

La toma de decisiones, es una habilidad crucial para el desempeño de la actividad gerencial. En un mundo que cada día nos asombra con nuevas formas de hacer y pensar los eventos, con nuevas tecnologías, con grandes oportunidades, pero también con grandes retos; es vital guardar el equilibrio entre todas esas situaciones que muchas veces nos deslumbran y sobre las cuales tenemos muy poco o ningún control, y que además debemos combinar con la gestión de la organización. En este gran contexto, el gerente debe tomar decisiones claras, efectivas y contundentes para dar continuidad y avanzar en medio de un ambiente complejo y cambiante, repleto de oportunidades y de incertidumbres.

Por esto, es importante abordar algunos elementos que utilizados adecuadamente, pueden impulsar la toma de decisiones efectiva, dentro de algunos parámetros de gestión organizacional, autodominio y factores de personalidad que podrían restarle brillo a esta importante habilidad directiva.

TOMAR DECISIONES PUEDE SER AGOTADOR

La cantidad de decisiones que debe tomar día con día un gerente, puede llegar a ser abrumadora. Seguro en más de una ocasión, después de una intensa jornada de trabajo, o de largas horas en la universidad, al llegar a casa se nos pregunta ¿qué queremos comer? o ¿qué película queremos ver en el cine?, la respuesta a una pregunta de múltiples opciones es muchas veces inexacta, como "Lo que sea" o "cualquier cosa". Sí, todos hemos dado una respuesta vacía, o

habremos quizás recibido alguna al preguntarle a alguien cuando se encuentra física y mentalmente agotado, como producto de la fatiga decisional.

La fatiga decisional, o fatiga de decidir, es la disminución de energía y enfoque que experimentamos después de tomar muchas decisiones. Tal vez, de una a una pueda no parecer algo que provoque estrés y fatiga, pero al acumularse muchas de estas decisiones que deben ser tomadas, y en ocasiones en el transcurso de un día, representan una pesada carga para nuestro estado mental y anímico.

Debido a lo anterior, es común que después de haber tenido una extensa maratón de decisiones, nuestro juicio se vea nublado por el agotamiento que ha representado elegir entre una variante de elecciones, esto es dado ya que al tener que decidir sobre algo nos hace contemplar el panorama situacional de la elección, y las consecuencias que tendrá la decisión que escojamos. Esto, debido a que en la labor gerencial -y en nuestra vida privada- los resultados no solo nos afectan a nosotros mismos, sino también a terceros.

Tomar decisiones exige un esfuerzo, y ese esfuerzo consume glucosa en el cerebro, lo que nubla nuestro juicio, y por ende, disminuye la capacidad para elegir mediante un pensamiento claro y analítico.

Se han realizado múltiples estudios de esta conducta, pero el más interesante fue un experimento realizado en Israel sobre un comité de concesión de libertad condicional. El estudio fue realizado

por más de un año, y arrojó como resultados que se podía estipular la concesión de la libertad condicional de los presos, después de horas y horas de decisión por parte de los jueces. Las decisiones tomadas en la mañana por parte del comité, solían ser analizadas de forma exhaustiva, y la libertad condicional era menos rígida, mientras que al pasar las horas, las respuestas comenzaban a ser cíclicas y tener un patrón similar, incluso más estrictas, sin importar la etnia, nacionalidad o nivel de delito del preso.

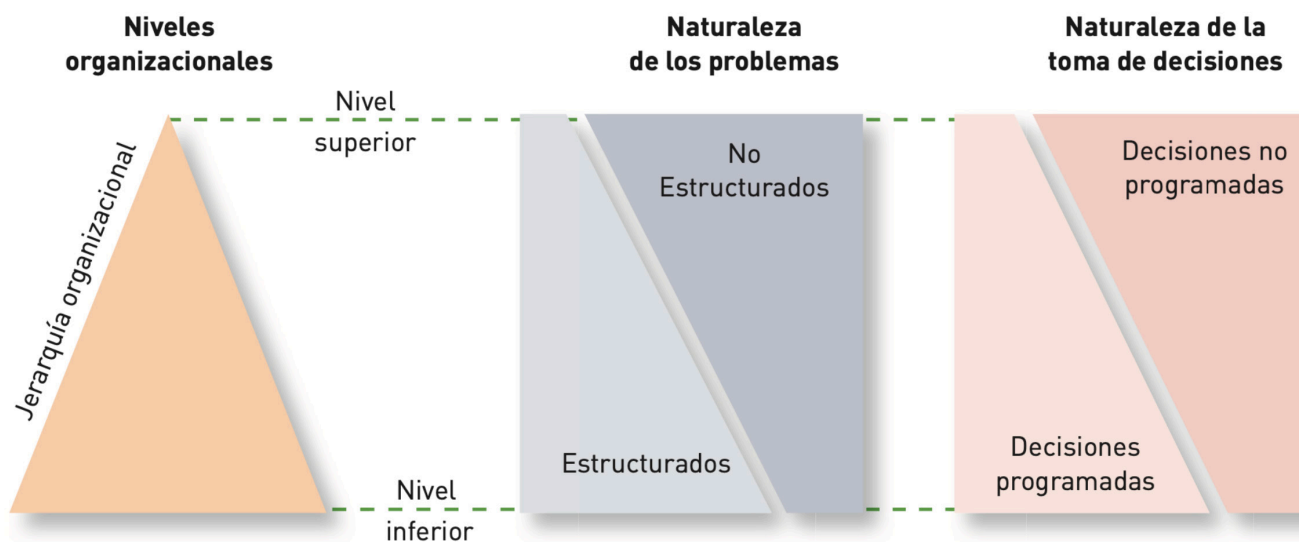
La fatiga decisional no es generada solamente tras una jornada diaria, pues incluso con el pasar de los días y semanas, una decisión acumula una carga que puede terminar por ser agotadora, y minar el criterio de una persona.

Esta es una fatiga especial porque físicamente no se percibe, hasta que ya se está agotado.

Por tanto, esto es algo en lo que el gerente debe trabajar constantemente, para mitigar los efectos de la fatiga y adquirir hábitos que le permitan mejorar la calidad de la toma de decisiones, como hacer pausas, dormir bien, tomar decisiones importantes por la mañana, etc.

Aprender a autogestionarnos, para decidir más eficazmente es importante, pero no menos importante es también estar conscientes de que cuanto más alto sea el cargo dentro de una organización, más nos enfrentaremos a lo que Koontz, Weihrich y Cannice (2012) denominan: Problemas no estructurados, y toma de decisiones no programadas.

¹Contador Público y Auditor, graduado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con Maestría obtenida en España. Consultor de diversas empresas. Catedrático de la Universidad Mesoamericana Sede Central.



Fuente: Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial

Las decisiones no programadas se aplican, por tanto, en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas y usualmente no recurrentes.

Una decisión programada, se aplica en consecuencia, a problemas estructurados y rutinarios.

Entonces, gran parte del alivio de la gestión del gerente y la toma de decisiones, reside en el diseño de políticas -que no son más que la toma de decisiones anticipadas-, y el diseño y publicación conjunta con procedimientos que le permitan a él y a su equipo de trabajo, una gran cantidad de certidumbre y previsibilidad en la gestión de la organización. Esto le permitirá al gerente mayores espacios para la utilización eficiente y eficaz de sus recursos, por la atención de problemas estructurados y la toma de decisiones programadas. Además, le facilitará ocuparse de la planificación y gestión ambiental de la organización, y en la atención a las oportunidades y las

amenazas que pudieran surgir y enfocarse en la innovación -entre muchas otras ventajas-. La delegación efectiva es una habilidad crucial a aplicar.

EL GERENTE EN MEDIO DEL TORBELLINO

Para nadie es un secreto que los niveles de estrés de la población mundial son alarmantes. Sus orígenes son diversos; sin embargo, también es conocido que su padecimiento desencadena diversas enfermedades y llega en ocasiones a provocar la muerte.

La Organización Mundial de la Salud (2008), define el estrés laboral como "Un patrón de reacciones que ocurren cuando los trabajadores confrontan exigencias ocupacionales que no corresponden a su conocimiento, destrezas o habilidades y que retan su habilidad para hacer frente a la situación. Cuando existe un desequilibrio entre las exigencias ocupacionales y los recursos del entorno o personales con los que cuenta el trabaja-

dor, entonces, se presentan una serie de reacciones, que pueden incluir:

- Respuestas fisiológicas (por ejemplo, aumento del ritmo cardíaco o de la presión arterial, hiperventilación, así como secreción de las hormonas del "estrés" tales como adrenalina y cortisol),
- Respuestas emocionales (por ejemplo, sentirse nervioso o irritado),
- Respuestas cognitivas (por ejemplo, reducción o limitación en la atención y percepción, falta de memoria), y
- Reacciones conductuales (por ejemplo, agresividad, conductas impulsivas, cometer errores).

Cuando se está en estado de estrés, generalmente, uno se siente tenso, preocupado, menos vigilante o atento y se es menos eficiente en la ejecución de sus tareas.

Regularmente, ocurre debido a diversas situaciones, pero es particularmente fuerte cuando la habilidad de una persona para controlar las exigencias del trabajo se ve amenazada. Las preocupaciones sobre desempeño exitoso y el temor a las consecuencias negativas resultantes del fracaso, evocan emociones negativas poderosas de ansiedad, enojo e irritación.

Es claro que los efectos desencadenantes del estrés son más evidentes en las posiciones gerenciales, en las que existen mayores demandas con respecto a las habilidades y también mayor incertidumbre con respecto al manejo de las amenazas y las diversas oportunidades que surgen en el mercado, en que una organización está operando.

Es común escuchar que alguien que ocupa un puesto gerencial, estará gran parte del día atendiendo reuniones, resolviendo problemas, supervisando tareas, planificando actividades, por mencionar solamente algunas de las labores que debe desarrollar. Mucho de lo que hace, descansa también sobre el adecuado manejo de sus habilidades como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, negociación, delegación efectiva, etc.; sin embargo, en cuanto más inmerso se encuentre un gerente en resolver situaciones urgentes, más estará propenso a sufrir de estrés, situación que sin duda generará problemas en su productividad y especialmente en su capacidad para la toma de decisiones, pues -como ya se ha indicado-, genera varias respuestas fisiológicas, emocionales, cognitivas y conductuales.

Existen diversas estrategias que se pueden adoptar ante el estrés, como hacer ejercicio, salir de paseo, cambiar de rutinas, etc. El no manejarlo adecuadamente crea un círculo que afecta neurofisiológicamente el sistema nervioso.

Realizar actividades que mitiguen el estrés se convierte en algo sumamente importante en la vida diaria.

El incorporar los cambios mentales, emocionales y físicos, en su conjunto, es ya un desafío, el cual puede agravarse si existe alguna debilidad en el desarrollo de habilidades directivas. Whetten y Cameron (2005), indican que el manejo del estrés y del tiempo es una de las habilidades administrativas más cruciales y menos atendidas dentro del repertorio de un directivo competente.

También indican que, sorprendentemente, un estudio de 25 años de encuestas realizadas a empleados reveló que la dirección incompetente es la principal causa del estrés en el lugar de trabajo. Tres de cada cuatro encuestas listaron relaciones de empleados con los supervisores inmediatos como el peor aspecto del empleo (Auerbach, 1998). Es más, las investigaciones en psicología han encontrado que el estrés no solo afecta negativamente a los trabajadores, sino que también produce consecuencias menos visibles (aunque igualmente perjudiciales) para los mismos directivos (Auerbach, 1998; Staw, Sandelands & Dutton, 1981, Weick, 1993a).

Algo muy importante es que cuando los directivos experimentan estrés, tienden a:

- Percibir la información en forma selectiva y ver únicamente lo que confirma sus desviaciones previas (sesgo de confirmación).
- Volverse intolerantes a la ambigüedad y exigentes de respuestas correctas.
- Tener una fijación por un solo método para atender un problema.
- Sobreestimar qué tan rápido pasa el tiempo (por lo tanto, siempre se sienten apresurados).
- Adoptar una perspectiva o mentalidad de crisis a corto plazo y dejar de considerar las implicaciones a largo plazo.
- Tener menos capacidad de hacer distinciones detalladas en los problemas, por lo que se pierde la complejidad y los matices.
- Consultar y escuchar menos a los demás.
- Confiar en los viejos hábitos para manejar las situaciones actuales.
- Tener una menor capacidad de crear pensamientos creativos y soluciones únicas a los problemas.

No solo los resultados del estrés afectan negativamente a los empleados en el lugar de trabajo, sino que también impiden drásticamente conductas directivas eficaces, como escuchar, tomar buenas decisiones, resolver problemas eficazmente, planear y generar nuevas ideas.

Con mucha razón Covey (2003) en su libro *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, anota como el tercer hábito: *Establezca primero lo primero*. Dentro del mismo, aborda diferentes aspectos concernientes a la administración de la vida, y del tiempo. Para explicar esto, se vale de dos conceptos: *Lo urgente y lo importante*.

Urgente, significa que necesita atención inmediata, que hay algo que se debe atender en el momento. Regularmente, las cosas urgentes actúan sobre nosotros. Estas actividades son generalmente muy visibles y nos generan gran presión, pero usualmente carecen de importancia. Lo más común es que ante las actividades urgentes solamente reaccionamos.

La importancia, tiene que ver con los resultados que se espera obtener. Algo que es importante, genera contribución a la perspectiva del valor que agregamos a la organización, a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad tanto personales como organizacionales. Estas actividades requieren un estado mental y una disposición distinta.

Lamentablemente, cuando no se tiene claro lo que es importante, con facilidad nuestra atención y actividades se desviarán hacia lo urgente, hacia el torbellino.

Esto, puede ser explicado en una matriz de cuatro cuadrantes, que resultan de la combinación entre lo urgente y lo importante. Veamos los resultados de la nominación de ambos conceptos.

- El cuadrante I, es el resultado de lo que es urgente e importante. Tiene, en consecuencia, que ver con resultados significativos que deben ser atendidos inmediatamente. Por lo general, corresponden a crisis o problemas. Administrar en este cuadrante, genera bastante estrés pues se trabaja con orientación hacia los problemas y al borde de plazos. Algunas personas viven tan asediadas por las actividades de este cuadrante, que el único alivio que tienen, es huir hacia el cuadrante IV, para aliviar la carga. Es también común que muchos gerentes permanezcan en este cuadrante, y den por sentado de que en esto radica la actividad gerencial.
- El cuadrante II, no urgente pero importante. Centrarse en este cuadrante es, por supuesto, un desafío y se requiere constancia y disciplina y tener conocimiento de la misión personal y de la verdadera esencia del rol que desempeña en la organización para asumir el autoliderazgo y control de sí mismo y de su entorno. Además, se requiere en buen uso de otra habilidad directiva: La delegación efectiva. Este cuadrante nos permite tomarnos el tiempo necesario para apreciar el horizonte, hacia dónde nos dirigimos, a preguntarnos ¿Cuáles son las estrategias que voy a adoptar? ¿Qué amenazas pueden surgir? ¿Qué oportunidades puedo aprovechar?, y a tomar decisiones al respecto. Este cuadrante es, sin duda, el que favorece más la actividad gerencial. También es

cierto que no se pueden ignorar las actividades del cuadrante I, pero en cuanto más se dedique tiempo al cuadrante II, las actividades del cuadrante I deberían verse reducidas o mejor administradas.

- El cuadrante III, urgente pero no importante. Aquí se agrupan las tareas que se tienen que hacer pero que, en realidad, no representan un impacto profundo sobre la gestión de la organización en general. Son actividades más rutinarias que se deben hacer para que la organización tenga continuidad. Algunas de las tareas que aquí se agrupan son: contestar cierto tipo de correos electrónicos, distracciones, actividades superfluas, etc. En términos generales, se aconseja al gerente delegar estas actividades.
- El cuadrante IV, ni urgente ni importante. Este punto es el último a considerar o tomar en cuenta al hacer las cosas. Las tareas de este cuadrante se pueden obviar pues no aportan valor agregado, o hacerlas solo cuando hayan sido completadas las tareas de los cuadrantes I y II. En esta sección se encuentran cosas que, por sí mismas, no impulsan mucho a la organización, más bien son cuestiones estéticas y burocráticas que no son urgentes.
- En general, un gerente efectivo se mantendrá lejos de los cuadrantes III y IV. La matriz, con las implicaciones entre lo urgente y lo importante, se ve de la siguiente forma:

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	Cuadrante I Actuar y Solucionar	Cuadrante II Pensar y Retrasar
	Necesidad. Supervivencia. Hazlo Ya.	Liderazgo. En control. Ponlo en la agenda y cúmplelo.
	Crisis. Proyecto de última hora o deben entregarse hoy o con fecha de vencimiento cercana. Reuniones. Problemas inmediatos y apremiantes. Exámenes. Decisiones postergadas. Ir al médico por un dolor agudo. Situaciones de pánico. Reparar algo que se estropeó y es necesario ahora. Ir con prisas.	Planificación estratégica de mejoras. Recapacitar y rectificar. Incrementar habilidades y tiempo de estudio o formar a alguien. Prevención de riesgos (salud, maquinaria). Clarificación de valores. Catalizar el poder interior, introspección. Construir y cuidar relaciones. Tiempo de ocio. Conocer otras oportunidades. Anticiparse a tendencias. Ejercicio físico. Relajación/descanso/recuperar fuerzas. Saber decir que no.
Lleva a Stress, cansancio y agotamiento. Llegar tarde. Poner parches.	Lleva a Visión, perspectiva, disciplina, control, equilibrio, anticipación. Lugar ideal. Eficiencia.	
NO IMPORTANTE	Cuadrante III Distracción	Cuadrante IV Considerar y Olvidar
	Engaño. Delega si puedes.	Desperdicio. Minimiza o a la basura.
	Interrupciones. Distracciones. Algunas llamadas urgentes pero no importantes. Algunos informes, correos, reuniones que parecían urgentes pero luego no lo son. Cuestiones inmediatas pero superfluas. Compromisos sociales.	Algunas llamadas ni urgentes ni importantes que ocupan mucho tiempo. Informes, correos, reuniones que no aportan nada. Navegar internet sin control. Enviar correos de spam. Videojuegos. Tele programas basura. Chatear. Criticar y chismorrear. Actividades agradables pero que no aportan nada al trabajo o consecución de objetivos.
Lleva a Enfoque en el corto plazo. Ayudar a los demás pero no a ti mismo.	Lleva a Irresponsabilidad absoluta. Dependencia de otros para hacer las cosas. La situación te controla a ti. Fracaso rotundo.	

Fuente: Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas

Enfocarnos en las actividades del cuadrante II nos permitirá hacer frente a los problemas no estructurados y la toma de decisiones no programadas que surgen del entorno y enfocar mejor la planificación y desarrollo de las estrategias de la organización, que le permitan aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas que puedan afectarla y enfocarnos en la innovación.

LA PERSONALIDAD TAMBIÉN CUENTA

Carl Jung determinó que había dos preferencias para la toma de decisiones, y que cada uno empleábamos una en detrimento de la otra:

- Tipo pensamiento: aquellos que prefieren tomar las decisiones con una visión más clara y objetiva, empleando el análisis y la lógica.
- Tipo sentimiento: los que prefieren tener en cuenta los valores personales, pensando en la situación y en las personas que están implicadas en la misma.

Aquí no se trata de etiquetar a unos u otros, sino de ampliar los modos de comportamiento de la psique y conocernos un poco mejor. Para ello, a continuación se describen algunas de las formas de plantearse la toma de decisiones de estos dos tipos:

1. El tipo pensamiento:

- Falta de apasionamiento. Son capaces de salirse de la situación y verla con perspectiva.
- Rapidez para encontrar los errores y criticar.
- Emplean la lógica y se distancian de los individuos que participan de la situación.
- Valoran el objeto y los beneficios resultantes.

2. El tipo sentimiento:

- Se sumergen en la situación para sopesar los motivos.
- Buscan puntos en común y suelen tener en cuenta a las partes implicadas.
- Toman las decisiones a partir de sus valores personales.
- Valoran a los sujetos implicados por encima del objeto.

Las cualidades más sobresalientes del tipo pensamiento son:

- Su enfoque está en lo que puede hacer.
- Lo importante es analizar objetivamente cada situación.
- Es imprescindible encontrar la verdad.
- Todas las acciones tienen una causa y de ellas se deriva un efecto.
- Acepta los criterios que son impersonales.
- Todo es criticable.
- Las decisiones deben ser razonables y lógicas para que sean válidas.
- El pensamiento será objetivo y frío.

Las cualidades más sobresalientes del tipo sentimiento:

- Es importante analizar las circunstancias personales.
- Todas las cosas tienen un lado positivo y hay que elogiarlo.
- La compasión debe regir la toma de decisiones.

- Los valores personales son su guía.
- Es necesario tener en cuenta los puntos de vista de los otros.
- Procuran la armonía y el bienestar de los demás.
- El enfoque es hacia las relaciones.

No obstante lo comentado anteriormente, es necesario remarcar que quienes se dirijan por el pensamiento estarán más pendientes del resultado que del proceso, obviando a las personas que participan en él. Por el contrario, los que son del tipo sentimiento olvidarán las acciones que exige su plan de acción, y se centrarán en descubrir si están dispuestos a dejar algunos de los placeres que obtienen con sus relaciones.

La mayoría de las objeciones para tomar decisiones del tipo pensamiento habrán aparecido por su excesiva crítica y análisis, mientras que los del tipo sentimiento habrán flaqueado ante el temor a que les dejen de querer.

Entonces, tenemos a las personas que toman decisiones desde una perspectiva lógica y aquellas en las que prima la intuición y la creatividad.

Veamos ahora algo sobre la personalidad: Muchas veces oímos a la gente comentar sobre otros: "tiene mucha personalidad", o "le falta personalidad"; sin embargo, sabemos ¿qué es realmente la personalidad? Antes que nada, deberemos diferenciar entre el hecho de tener mucho carácter y lo que realmente es la personalidad. Existen muchas definiciones, y una de las más completas es la de Bermúdez (1996), que la define como una "organización relativamente estable de características estructurales y funcionales, innatas y adquiridas bajo las espe-

ciales condiciones de su desarrollo, que conforman el equipo peculiar y definitorio de conducta con que cada individuo afronta las distintas situaciones".

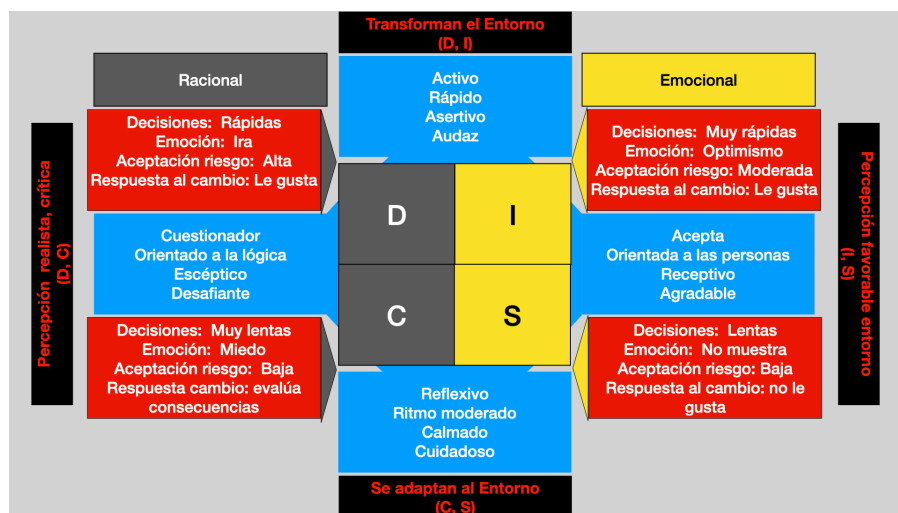
Es importante tener presente este concepto, pues además de la dicotomía descrita por Carl Jung, el Dr. William Marston, Phd., encontró que las características de comportamiento podrían agruparse en cuatro divisiones principales llamados estilos de personalidad. Las personas con estilos similares tienden a presentar características específicas de comportamiento comunes a ese estilo. Marston nombró cuatro dimensiones del comportamiento, y creó un medio para identificar la tendencia de las personas a comportarse en consecuencia a dichas dimensiones. La palabra DISC es un acrónimo de estos estilos y está representado por:

- D = Dominante: Directo, decisivo, de alta fuerza del ego, solucionador de problemas, toma riesgos, le gusta el cambio, toma decisiones rápidas.
- I = Influyente: Entusiasta, confiado, optimista, persuasivo, hablador, impulsivo, emocional, acepta riesgos en forma moderada, le gusta el cambio, toma decisiones muy rápidas.
- S = Estable: Buen oyente, posesivo, predecible, es emocional pero no muestra emoción, baja aceptación del riesgo, no le gusta el cambio, toma decisiones lentas.
- C = Cumplimiento (Analíticos): Buscador de hechos, altos estándares, sistemáticos, precisos, es temeroso, baja aceptación del riesgo, evalúa las consecuencias del cambio, toma decisiones muy lentas.

En su mayor parte, no hay estilos puros, pero todas las personas comparti-

mos estos cuatro estilos en diferentes grados de intensidad; que, como puede observarse, también influyen en la forma en que abordamos la toma de decisiones. También, representados por gráficos con una línea media están los estilos compuestos que son conocidos como mezclas de estilo, cada uno con sus características, preferencias, miedos, fortalezas y limitaciones. En todo caso, se aconseja la asesoría de un profesional para la determinación del estilo de personalidad que cada uno tenemos.

En forma gráfica, todo lo comentado se puede observar de la siguiente forma:



Fuente: Jorge García Gaytán

En conclusión: La fatiga, el estrés y nuestra propia personalidad pueden afectar enormemente la calidad de nuestras decisiones y afectar nuestra vida en todos los ámbitos y en especial el profesional. Estos factores operan muchas veces en forma silenciosa y sorpresiva, sin que nos demos cuenta (como fantasmas). Otras veces, nos damos cuenta de nuestras debilidades, pero no sabemos cómo adaptarnos o modificar nuestros comportamientos para estar a la altura de las circunstancias. He presentado aquí, algunos elementos a

considerar sobre estas situaciones, y las perspectivas que deberán considerarse para mejorar la efectividad de la toma de decisiones gerenciales.

Referencias

1. Auerbach, S. M. (1998). *Stress management: Psychological foundations*. Prentice Hall.
2. Bermúdez, J. (2003). *Psicología de la personalidad. Teoría e investigación* (vol. I y II). UNED.

3. C. G. Jung. (1937). *Tipos Psicológicos*. Editorial Letras.

4. Covey, Stephen. R. (2003), *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. (1ª ed. IIª reimp.). Paidós.

5. Hepburn, G. C., McLoughlin, C. A., & Barling, J. (1997). *Coping with chronic work stress*. In Gottlieb, B. H. (Ed.). Plenum.

6. Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. (Decimocuarta edición). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

7. Leka, Stavroula (2004). *La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales*. (Serie protección de la salud de los trabajadores; No. 3). Organización Mundial de la Salud.

8. Marston, W. (1928), *Emotions of Normal People*. Harcourt Brace and Company.

9. Robbins, Stephen P., Coulter, Mary (2005) *Administración*. (Octava edición). Pearson Educación.

10. Staw, B. M., Sandelands, L., & Dutton, J. (1981). *Threat-rigidity effects in organizational behavior*. Administrative Science.

Cómo el trabajo transforma al Homo Sapiens (Según diferentes autores)

Por: Dra. Ilse Magalia Álvarez Ortiz de Espada¹

El presente artículo presenta el análisis sobre tres lecturas: La primera tomada del texto "¿Fue el trabajo o la contingencia conductual, el papel fundamental en la evolución del hombre?" de Esteban, K. (2016). La segunda lectura es un análisis del texto de Marx y Engels titulado "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre"; y, por último, dentro de los clásicos (Múgica, F; Flami-raque, L. y García, A., 2004) se estudia la obra de Emile Durkheim, Capítulo 1, del Tomo 1, de su obra titulada "Civilización y División del Trabajo"; específicamente, el capítulo titulado "Reforma moral y ciencia social. Diferenciación Social y Universalismo moral."

El ensayo se presenta en torno a la interrogante específica de cómo el trabajo constituye el papel imprescindible en la transformación del hombre, su evolución de mono a ser humano.

Palabras clave: Durkheim, Marx, Engels, Esteban, mono, hombre, trabajo, contingencia, reforzamiento, evolución, moral, universalidad, especialidad.

INTRODUCCIÓN

Todos los autores estudiados convergen en la idea central de la forma en que el trabajo transforma la vida del hombre, desde las habilidades físicas e intelectivas, hasta la especialidad del trabajo que lo saca de la universalidad, donde todos participan de una misma respon-



sabilidad en la manada humana, hacia la ocupación que genera categorías e individualidad y ocasiona separatismos dentro de la misma raza humana.

También se puede establecer que el hombre con su trabajo personal imprime en los animales y la naturaleza su sello personal, lo que lo hace el gobernante del mundo y la naturaleza; asimismo, permite concluir que con el trabajo y la especialidad logra vencer el clima, los embates de la naturaleza, dominar a los animales y diseñar modelos de viviendas, formas de comunicación que nuevamente lo enfrentan a la moralidad del trabajo, y si esa especialización de funciones debiera o no generar separatismos en la estructura social.

Se puede establecer que el elemento común transformador del hombre a través de la historia y que genera riqueza individual y colectiva, es el trabajo; el cual depende del intelecto del hombre para desarrollarlo en forma más eficiente y efectivo, y que ese trabajo le genera un estatus o reconocimiento social que a su vez lo diferencia de los demás hombres, y de allí que el trabajo se habla de ser dignificante, pero más bien diría que es separatista por especialidad funcional sin tener que ser discriminatorio.

1. ¿CÓMO EL PAPEL DEL TRABAJO, TRANSFORMA AL MONO EN HOMBRE?

Karl Marx y Friedrich Engels elaboran un ensayo titulado, *El Papel del Trabajo*

¹Abogada y Notaria, Dra. en Criminología y Criminalística. Catedrática de la Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Umes Sede Central.

en la *Transformación del Mono en Hombre*, (Marx y Engels, 1876); este artículo explica de una forma simple cómo el trabajo fue la fuente de transformación física e intelectual del hombre y la generación de riqueza que a su vez hizo estratos sociales, y separa al hombre por la naturaleza de su función social derivada del trabajo mismo.

En el artículo en análisis se estudian las propuestas de Charles Darwin, cuando establece el origen del hombre y habla de la metamorfosis del mono antropomorfo y la manera en que por razón del trabajo que realizaba, empezó a utilizar ciertas partes de su cuerpo, empieza con la mano que necesita empuñarse para poder sostener un garrote que le permita defenderse de sus enemigos naturales, para poder lanzar piedras o tomar frutos y comer. Se hace un comparativo de la forma cómo el mono es tan similar biológicamente al hombre, pero que no existe un mono que hubiera construido un cuchillo.

Al analizar la *Ley de Correlación del Crecimiento*, Marx y Engels analizan que aparentemente existen partes del cuerpo que no tiene un uso específico, pero que el presentarlos denota una característica especial; por ejemplo, la pezuña en animales rumiantes, el glóbulo rojo sin núcleo y con occipital articulado a la primera vértebra por dos cóndilos, es característica de la especie con glándulas mamarias. Hay modificaciones por experimentos, se sabe de defectos genéticos como los gatos blancos de ojos azules que son sordos.

El hombre para sobrevivir vive en manadas para realizar tareas especializadas que permitan tener acceso a sus necesidades básicas, y se da cuenta que la comunicación es indispensable, por lo que empieza a desarrollar sus vocales y la la-

ringe se transforma para empezar a realizar sonidos guturales y luego expresarse. Se denota que en la naturaleza existen aves que aprenden a hablar imitando al hombre. También existen animales con mejor visión como las águilas; sin embargo, no tienen la misma definición que el hombre que distingue colores y formas, quien a la vez, desarrolla sus órganos y sentidos, como el oído que está ligado al cerebro; asimismo, tenemos el olfato que el hombre tiene más sensaciones que los perros, y esto es por el desarrollo del cerebro.

Adicionalmente, se estudia cómo el cerebro del hombre se desarrolla por la alimentación, cómo la carne permitió que se desarrollara el cerebro y cómo el fuego permitió cocer los alimentos. Estos descubrimientos generaron que el trabajo fuera la fuente del desarrollo de los sentidos y de la inteligencia.

La teoría indica que la sangre y la química del cuerpo varía con la evolución alimenticia que es la consecuencia del trabajo, se habla inclusive de la historia de los Berlineses, vilzes o veletabos que fueron antropófagos, y que de ello también se desarrolla el cerebro, el hombre domestica animales y se comunica con los perros, los caballos y enseña a los pericos a hablar, empieza a tomar control de la agricultura de forma organizada, empieza a vencer el clima, y el hombre tiene dominio sobre los animales y la naturaleza.

Ello permite desarrollar nuevas actividades más especializadas, ya no necesita cazar porque tiene animales domesticados, puede hilar, tejer, surge la alfarería, las artes, la ciencia, de nuevo hay un crecimiento intelectual, aparece la política, el derecho, y la religión, producto del desarrollo cerebral. Luego se analiza como en Grecia por ejemplo el domesticar cabras hace que se coman los ár-

boles y el talar para sembrar genera sequía, se cambia la flora y fauna, aparece por ejemplo un protoplasma albumina viva que permite ver cambios químicos y físicos, se enfrenta el hombre a una enfermedad escrofulosis porque un tubérculo farináceo como la patata, producía escrofulosis que es una adenopatía tuberculosa en el cuello, la cual genera muertes por ausencia de conocimiento.

También vemos que el alcohol elaborado por los árabes que desarrollan el proceso de destilación, va generando ofertas por especialidad de productos originados de trabajos especializados, y ello permite que exista riqueza y una dominación social, se separan burgueses de proletarios derivado del modo de producción, nuevamente el trabajo es el eje de ese cambio.

Se observa que la propiedad por agricultura se agota y el hombre debe empezar a desarrollar otras formas de producción de riqueza, otra serie de trabajos como cafetos de alto rendimiento y otros. El trabajo fue la fuente de la transformación y es el que hace diferente a todos los hombres de los demás seres vivos. Este es el mensaje más profundo de la lectura, que el hombre es el único ser vivo que imprime su sello en la naturaleza, domestica animales, vence el clima y aprende nuevas fuentes de producción.

2. TRABAJO O CONTINGENCIA CONDUCTUAL, ¿EN CUÁL DE AMBAS VERSA LA EVOLUCIÓN DEL HOMBRE?

El análisis de este ensayo, (Esteban, K., 2016) se basa en el Artículo de Marx y Engels, titulado "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre"; desde su punto de vista el trabajo fue fundamental para el desarrollo de la sociedad que conocemos. La laringe que se descubre por la necesidad de articu-

lar palabras que permiten comunicarse de manera eficiente, y que por esa necesidad el mismo hombre al comer carne y mejorar su condición física y mental, logra mejorar su fuerza, utiliza su mano, su lengua, su cerebro.

También se analiza la teoría de la psicología conductual skineriana, donde se dice que la conducta del hombre es exógena, la variable dependiente será el organismo y la variable independiente las condiciones externas que modifican la conducta humana. Un hecho y una contingencia generan un resultado; un estímulo refuerza positivamente una actitud y genera una probabilidad de respuesta igual; una supresión genera un efecto negativo. El estímulo logrará una contingencia. El trabajo es en sí mismo la contingencia que obliga al hombre a cazar en manadas, a desarrollar armas para mejorar el método de cazar, la voz mejora la forma de comunicación y coordinación de la cacería; los estímulos del medio ambiente obligan al hombre a superarse, el medio ambiente permite que el hombre invente nuevas herramientas y métodos para sobrevivir con calidad de vida. Desde las consecuencias positivas de la contingencia, el trabajo es la causa de esa conclusión necesaria; esto es lo más importante de esta lectura, el trabajo obliga al hombre a organizarse en sociedad y para sobrevivir o diversificar sus satisfactores de necesidades, se distribuye funciones.

3. LA REFORMA MORAL Y CIENCIA SOCIAL, LA DIFERENCIACIÓN SOCIAL Y UNIVERSALISMO MORAL

Toda vez que Durkheim es un clásico de la sociología, es en época reciente que se estudian sus trabajos para promover la comprensión de la civilización y la división del trabajo, concebido como una ciencia social y la reforma moral (Múgica, F, 2004).



El principal aporte lo constituye entender la vida moral desde la perspectiva de las ciencias positivas. En el trabajo se analiza por ejemplo la *dinámica social moderna* presentada por Watts Miller, que habla de la división del trabajo y los ideales fundamentales de un humanismo individualista, donde se analiza la tesis solidarista de Durkheim en cuanto a la evolución de los tipos societarios.

Se piensa que existe una solidaridad social y una conciencia colectiva, que genera ese vínculo, donde se establecen dos rasgos destacados, cuando se disuelve el tipo colectivo que es por la especialidad del trabajo, y el segundo que se pierden los vínculos sociales de semejanza por la especialización del quehacer diario; se desintegra la semejanza por la división del trabajo. En este aspecto, la vida social es semejante pero diferente por su trabajo especializado, para satisfacer bienes y servicios específicos. Se mencionan coincidencias de pensamiento entre Morgan, Spencer y Durkheim en cuanto a que el individuo derivado de su función social, tiene que

diferenciarse de sus semejantes, y la civilización genera la creación de artes, oficios, ciencias, el hombre se libera de su conducta como fuente independiente del trabajo en manada, le representa el trabajo una función y un lugar social.

Surgen las dudas naturales, la universalidad se pierde cuando hay especialidad, el hombre total y el especialista; se pretende establecer si es mejor un hombre total o un hombre especializado, lo intenso de la especialidad, versus lo extenso de la universalidad; esto define el corazón de la moral; lo que el hombre sacrifica perdiendo extensión, para circunscribirse a una función; el trabajo especializado definido como intensivo para una productividad y eficiencia social determinada.

La siguiente conversación gira en torno a si el trabajo se divide por forma natural o existe una ley moral que lo estratifica; Spencer considera que es una ley natural y el proceso de diferenciación social es su consecuencia. La división social de funciones es espontánea y responde a

intereses individuales. Esta tesis fracasa porque la libertad individual se pierde en la ausencia de la solidaridad social, entendida como moral según la crítica de Durkheim.

La división del trabajo viene con la civilización, lo material y lo intelectual, el utilitarismo moral que lleva a la civilización a estratificar funciones; dicha civilización no tiene valor absoluto es solo funcional, y existe acá una sociología de conocimientos. La división del trabajo según Durkheim no se puede teorizar, pero Adam Smith lo hace por influencia de la ciencia económica. El trabajo se divide en realidad por una existencia biológica, un proceso natural. Las teorías analizadas se estancan con los principios económicos, y la duda es si la economía es una ciencia exacta, una ciencia natural o una ciencia moral, y se confrontan la economía, la política y la ciencia social. Para Durkheim la teoría moral es inherente a la economía derivada del utilitarismo, por ese interés colectivo que coincide con las funciones sociales. La solidaridad es un fenómeno moral, no económico y de allí que se defiende el término de moral social. La moral individual por su parte se atribuye al ser humano como persona que por su felicidad o preferencia escoge, y la solidaridad moral es distinta a una ética utilitaria.

La división del trabajo será entonces un sistema de interdependencias, las necesidades sociales cubiertas por la profesionalización del hombre; luego habrá una mutación por el interés de nuevos bienes o servicios, y se recono-

ce el utilitarismo funcional. Durkheim se definía como racionalista y consideraba importante buscar la ciencia de la moral; reconoció que Comte tiene el logro de establecer que la división del trabajo no es necesariamente un fenómeno económico, pero por solidaridad social se divide el trabajo para dar un satisfactor de necesidades con productos de mejor calidad, lo que obliga al hombre a profesionalizarse y ser individualista, lo que logra el progreso social y moral de la sociedad.

La lectura de Durkheim permite agregar que la dinámica social moderna genera división del trabajo y humaniza al individuo por su lugar en sociedad, y en esa división del trabajo empieza el juego de la moralidad en sociedad, la solidaridad social le falla al hombre porque lo deshumaniza en la búsqueda de la especialidad universal.

CONCLUSIONES:

1. Todos los autores estudiados comparten que el trabajo es la fuente generadora de riqueza a través de la historia y que el trabajo a su vez especializa actividades y por lo tanto genera estratos sociales derivados de la misma, el hombre se estratifica por la riqueza que tiene y la universalidad humana se pierde en esa individualidad.
2. El trabajo es el factor común de desarrollo intelectual y físico del hombre, lo obliga a redescubrirse para vencer al clima, la naturaleza y sus

propias debilidades con el objeto de llegar a satisfacer necesidades físicas y emocionales, por el acceso a bienes y servicios diversos, que originan riqueza y nuevas fuentes de trabajo.

3. El trabajo le da un estatus social al hombre dentro del colectivo y lo individualiza y dignifica frente a la sociedad a la que pertenece.

Referencias

1. Esteban, K. (2016). *Trabajo o Contingencia Conductual en la Evolución del Hombre*. https://www.researchgate.net/publication/318874067_Fue_el_trabajo_o_la_contingencia_conductual_el_papel_fundamental_en_la_evolucion_del_hombre
2. Marx, K. y Engels, F. (1876). *El Papel del Trabajo en la Transformación del Mono en Hombre*. <http://archivo.juventudes.org/textos/Friedrich%20Engels/El%20papel%20del%20trabajo%20en%20la%20transformacion%20del%20mono%20en%20hombre.pdf>
3. Múgica, F.; Flamirague, L. y García, A. (2004). E. Durkheim. *Reforma Moral y Ciencia Social. Diferenciación Social y Universalismo Moral*. Múgica, F. *Civilización y división del trabajo (I)*. *Ciencia Social y Reforma Moral*. (pp. 19-51). Universidad de Navarra, España.

La Lingüística Forense

Parte I

Por: M.A. Zuly de Dubón¹

Resumen

Expertos en el campo de la lingüística forense la consideran como el punto donde convergen el lenguaje y el Derecho. Su objetivo principal es proporcionar evidencias en los procesos legales mediante un detallado análisis lingüístico de un texto oral o escrito realizado por el perito especializado. Los niveles de fonología, fonética, morfosintaxis, semántica y pragmática, así como el protocolo de procedimientos establecido para este fin, se constituyen en herramientas indispensables para alcanzar los objetivos de esta rama de la lingüística aplicada.

Palabras clave: lingüística forense, lenguaje y Derecho, peritaje, protocolo, evidencias, perito en lingüística forense.

Introducción

Este artículo presenta las bases científicas de la lingüística forense; para el efecto, incluye contenidos básicos introductorios sobre esta rama de la lingüística aplicada en sus diferentes niveles: morfosintáctico, léxico, semántico, pragmático, discursivo, fonológico y fonético, así como el uso y la metodología utilizados en el análisis de la evidencia lingüística en los procesos legales.

Para fines metodológicos, el contenido del documento se presenta en tres partes: La primera, comprende una breve introducción, posteriormente se incluye un

resumen de los antecedentes de la lingüística forense, algunas definiciones de expertos en este campo y la importancia de esta disciplina en el campo legal. La segunda, describe el trabajo que desempeña el lingüista forense, así como el perfil profesional que debe cumplir. La tercera, se refiere someramente al protocolo específico para la realización de un peritaje lingüístico forense de material escrito, el fundamento lingüístico y el método de investigación científico utilizados durante el proceso de análisis de la evidencia con fines probatorios y, para finalizar, se incluye la conclusión correspondiente. Por último, se presentan las referencias más relevantes que sustentan el contenido de este artículo.

Antecedentes de la lingüística forense

Según Pablo Rosado (2014), el nacimiento de la lingüística forense se produce en 1968, con la publicación de *The Evan Statements: A Case for Forensic Linguistics* por Jan Svartvik. No obstante, Malcolm Coulthard et al. (2007) afirman que, en 1949, Philbrick usó el término Forensic English en el título de su obra *Language and the Law: the Semantics of Forensic English*.

En las décadas de los 60, 70 y 80, profesionales de la investigación criminal (principalmente en E.E.U.U. y Canadá) pidieron la ayuda de los lingüistas especializados en temas relacionados con el derecho y la lengua.

1. Mayor demanda de servicios en lingüística forense y una actuación de los expertos mucho más profesional.
2. La publicación de textos, artículos y capítulos de libros sobre lingüística forense, en los que se muestra una metodología coherente y consensuada por diferentes países.
3. Se crea la International Association of Forensic Phonetics (conocida ahora como, la International Association of Forensic Phonetics and Acoustics) en el St. John College en 1991 y de la International Association of Forensic Linguists en la Universidad de Birmingham en 1992.
4. Se Publica el primer número de la revista *The International Journal of Speech Language and the Law*, antes conocida en 1994 como Forensic Linguistics (actualmente, cuenta ya con casi una veintena de números). A partir del año 2000, se producen los siguientes sucesos: a) Se celebra el noveno congreso internacional de la International Association of Forensic Linguists en Amsterdam en el 2009 y el décimo-octavo congreso internacional de la International Association of Forensic Linguists en Cambridge el mismo año. b) Se crean laboratorios y centros de lingüística forense y de fonética y acústica forense, tanto institucionales como gubernamentales, algunos de ellos

¹M.A. en Lingüística, Perito en Lingüística Forense, Instituto Nacional de Ciencias Forenses, INACIF.

relacionados con los cuerpos de seguridad del Estado. c) Se publican volúmenes monográficos y colectivos, introducciones y libros sobre lingüística forense. d) Comienzan a ofrecerse diplomas de postgrado, cursos de postgrado y másteres relacionados o especializados en lingüística forense en universidades como la de Pompeu Fabra (España), Aston y Cardiff (Reino Unido).

1. La lingüística forense

La Asociación Internacional de Lingüistas, IAFL, y especialistas en lingüística forense, como Coulthard (2007, Turrell (2005), Gibbons (1994), Shuy (1993), McMenamin (2002), entre otros, coinciden en definir esta disciplina como un área de la lingüística aplicada y la consideran como un confluente entre lenguaje y Derecho. Ambos campos persiguen un propósito en común, plantear pruebas lingüísticas determinantes en los actos y trámites que se llevan a cabo en un juicio mediante la utilización de una metodología científica de investigación. Dentro de su campo de estudio y en criterio de Coseriu (1986, p. 05) «La lingüística... es la ciencia que estudia desde todos los puntos de vista posibles el lenguaje humano articulado en general y en las formas específicas en que se realiza...» una de estas formas específicas mencionadas por Coseriu cuando se refiere a la lingüística, es su interrelación con el Derecho mediante el lenguaje jurídico, a pesar de que la naturaleza misma de cada una de estas disciplinas es muy diferente. Uno de los más prestigiosos lingüistas británicos, Coulthard (2007) señala tres grandes áreas en las que se subdivide la lingüística forense, el lenguaje jurídico legal, el lenguaje en los contextos legales y el lenguaje como evidencia en los procesos legales. Estas perspectivas le dan a esta disciplina

tres escenarios distintos en los cuales se aplica; en cada uno de ellos su función es diferente, en vista de los propósitos que persiguen. Gibbons (1994) los describe así:

1. *El lenguaje de la ley*, esto es, el lenguaje de los textos legales, los problemas derivados del hecho de que las leyes se formulan y transmitan a través del lenguaje, tales como el análisis del significado y la 'interpretación' de las leyes, la inteligibilidad del lenguaje legal, etc. (Danet 1990, Hiltunen 1990, Mellinkoff 1963, Shuy 1998, Tiersma 1999).
2. *El lenguaje en los procesos legales*: el lenguaje como instrumento para la argumentación legal tanto en las vistas orales como en la elaboración de sentencias; el lenguaje como potencial fuente de desventaja ante la ley para ciertos grupos sociales, incluidos niños, hablantes de una lengua extranjera o minorías étnicas o dialectales de todo tipo. (Atkinson y Drew, 1979, Bennet y Feldman 1981, Danet, Hoffman, Kermish, Rafn y Stayman 1980, Harris 1984).
3. *La evidencia lingüística en los procesos legales*: el uso, la validez, la fiabilidad de evidencias lingüísticas en los procesos judiciales, esto es, el análisis de materiales lingüísticos a distintos niveles (fonológico-fonético, morfo-sintáctico, léxico-semántico, pragmático-discursivo, etc.) y su valor probatorio en dichos procesos.

Desde esta perspectiva, los autores coinciden con Malcolm Coulthard (2007) referente a los tres escenarios donde la lingüística forense interviene:

- a. El primero, está ubicado en el entorno propiamente dicho de la do-

documentación legal y su correspondiente interpretación.

- b. El segundo, se focaliza en la instrumentalización de la lingüística en los alegatos y sentencias de procesos legales.
- c. El tercero, se centra en la lingüística con los diferentes niveles que la conforman constituida como material probatorio en un litigio.

Estos criterios evidencian la importancia que reviste esta área especializada de la lingüística dentro del campo del sistema judicial. Por su parte, Reigosa R., M., et al. en *Lingüística forense: la lingüística en el ámbito legal y policial* (2014, p. 08) presentan las siguientes definiciones:

1. (...) David Crystal la definió en 1987 como una aplicación de la estilística en casos en los que «*alguien es sospechoso de haber violado la ley*»; diez años más tarde redefinió el término como «*el uso de las técnicas lingüísticas para investigar delitos en los que los datos relacionados con el lenguaje forman parte de las pruebas, tales como el uso de criterios léxicos o gramaticales para autentificar declaraciones policiales*».
2. En la sexta edición del Diccionario legal de Black (1990): ... técnica relacionada con una profunda y detallada evaluación de las características lingüísticas de un texto, incluyendo gramática, sintaxis, ortografía vocabulario y fraseología que se lleva a cabo mediante la comparación de textos dubitados (de autoría desconocida) e indubitados (de autoría conocida), en un intento de descubrir idiosincrasias peculiares de autoría a fin de determinar si los autores pueden o no ser el mismo.

3. Gibbons (1990): No hay consenso entre lingüistas, algunos se adhieren a una definición estricta como "el uso de técnicas lingüísticas para investigar delitos en los que los datos lingüísticos forman parte de la evidencia". Otros se suscriben a una interpretación amplia de la lingüística forense como "tanto el estudio de la interacción de la lingüística forense, como el estudio de la interrelación entre el lenguaje y el derecho". (Trad. Zuly de Dubón).
4. El Centro de Lingüística Forense de la Universidad de Aston, Birmingham: La lingüística forense puede caracterizarse justamente por tomar conocimientos, métodos y enfoques lingüísticos y aplicarlos al contexto forense del derecho, la investigación, el juicio, el castigo y la rehabilitación. (Trad. Zuly de Dubón).

Estas definiciones sobre lingüística forense coinciden en la importancia de la aplicación de la lingüística al contexto legal mediante el análisis lingüístico como evidencia probatoria, tanto en lo oral como en lo escrito; algunos amplían sus ideas al considerar que esta disciplina puede ser categorizada en dos grandes áreas, una general y la otra, más reducida. La definición proporcionada por el Diccionario de *Black de Leyes* (2004) abarca también el uso de términos, tales como textos *dubitados* (de autoría desconocida) y textos *indubitados* (de autoría conocida).

En términos generales, la lingüística forense es un valioso instrumento de apoyo y contribución al campo del Derecho por su incidencia en la toma de decisiones de los responsables de impartir justicia. Para complementar, Gerald McMenamin autor de *Forensic Linguistics, Advances in Forensic Stylistics* (2002, p.1)

señala que el objetivo de la lingüística forense es en principio igual al de la lingüística, la diferencia entre ambas radica en que el escenario contextual de la primera se ubica en la sala de audiencias. Así mismo, este autor puntualiza que su aplicación abarca también la identificación de la voz, la interpretación del significado expresado en leyes y escritos legales, el análisis del discurso en contextos legales, la interpretación del significado pretendido en declaraciones orales y escritas (por ejemplo, confesiones), la identificación de autor, el lenguaje de la ley, análisis del lenguaje de la sala del tribunal utilizado por los participantes del juicio (es decir, jueces, abogados y testigos), ley de marcas registradas, e interpretación y traducción cuando se debe usar más de un idioma en un contexto legal.

Lo cierto es que la naturaleza de la lingüística forense es interdisciplinar y por ello diversa y compleja al aplicarse en una gran variedad de ámbitos y niveles, principalmente en el análisis crítico del discurso, proporcionar datos puntuales acerca de la autenticidad de documentos, interpretación de conversaciones, atribución de autoría, análisis de textos legales y judiciales, traducciones y muchas más áreas afines a ella, con el propósito específico de encontrar la verdad. En este sentido algunas de las áreas dentro del ámbito de actuación de la lingüística forense que se pueden señalar son:

La fonética: Permite identificar contenidos de grabaciones al interpretar sonidos de trasfondo, acento, timbre de voz del hablante, producción léxica, diferencias dialectales, parámetros articulatorios, acústicos y perceptivos, etcétera.

La fonología: Estudia cómo una lengua tiene organizados sus sonidos con base en patrones que organizan la dis-

tribución y cambios de estos sonidos, la ubicación de las palabras, las sílabas, la agrupación de las consonantes, de ahí que toda lengua tiene su propia fonología. Es útil para identificar la procedencia geográfica y cultural de una persona que está sujeta a un proceso judicial.

La sintaxis: Analiza el modo como las palabras se combinan para formar las oraciones. Se aplica particularmente para facilitar la comprensión de textos escritos o comunicaciones orales. También se emplea en las estructuras usadas en la producción lingüística del emisor, el grado de complejidad que puede facilitar o complicar la comprensión del mensaje, el orden lógico de las ideas expresadas, los patrones oracionales propios de cada emisor: uso de oraciones cortas o uso de estructuras complejas, etcétera.

La morfología: Se enfoca en la estructura formal de las palabras y su pertenencia a categorías gramaticales. La aplicación de esta área puede contribuir a la identificación del autor de un texto por la flexión, derivación y composición de las palabras que utiliza en forma recurrente en su comunicación oral y escrita.

El léxico: Es muy usado en los procesos de identificación autoría de un documento, también para esclarecer la comprensión de un texto, las disputas de marcas, las diferencias en la interpretación de un documento, el uso léxico de un corpus lingüístico en particular. También proporciona información sobre el estrato social y educativo de una persona.

La semántica: Se aplica en la interpretación del lenguaje oral y escrito cuando presenta dificultad de comprensión por la ambigüedad de palabras, oraciones o la totalidad del discurso en proceso de investigación.

La pragmática: En esta área se incluye como evidencia las *inferencias* que puede provocar un texto, la *relevancia* de los textos analizados, los recursos discursivos, la coherencia de las ideas, los patrones de tratamiento, el contexto lingüístico y extralingüístico que puedan identificar al autor de un mensaje oral o escrito para propósitos de litigio. Todos estos aspectos están muy relacionados con el *análisis del discurso* con fines forenses.

De igual manera, la lingüística forense utiliza usualmente una serie de recursos de apoyo en el proceso de la elaboración de los peritajes, entre los cuales destacan la tecnología y la estadística que sustentan de forma fiable los resultados de sus investigaciones. Estas pruebas periciales aportarán elementos que complementarán los criterios de otros especialistas en el ámbito de la criminalística, con el objeto que las personas y organismos encargados de impartir justicia, cuenten con criterios científicos en el momento de tomar decisiones sobre un proceso judicial específico.

Coulthard (2007), Gibbons (1994), McMenamin (2002), Shuy (1998), Turell (2005), entre otros, coinciden en que los ámbitos de tipo criminológico en los cuales la lingüística forense trabaja, se refieren al plagio, la usurpación en sus diferentes campos legales, el plagio o suplantación de autoría de una obra literaria o científica, la falsedad documental y la injuria, y en el ámbito criminalístico se ocupa de ilícitos penales enfocados en el reconocimiento de un individuo por medio de sus variaciones lingüísticas, tales como: la voz (fonética y fonología), su escritura (grafología) y su perfil estilístico (sintaxis, léxico, etc.). Para ahondar sobre la lingüística forense, la lingüista Teresa Turell en la obra *Lingüística y derecho. Conceptos, métodos y apli-*

caciones (2005, p.13) describe una serie de ámbitos de investigación y estudio, entre los cuales vale la pena señalar:

- El uso de información lingüística oral y escrita (fonología, morfología, sintáctica discursiva, terminológica) para identificar hablantes y escritores de una determinada variedad lingüística, estilo y registro.
- El análisis de la imitación de la firma y de la producción de textos con fines criminales.
- El establecimiento de la autoría, tanto de textos orales como escritos, y el análisis de plagio.
- La comprensión lectora de documentos legales.
- El discurso legal y judicial.
- La interpretación y traducción legal, judicial y el apoyo de contextos multilingües.

1.1. Áreas de la lingüística forense

Gerald McMenamin (2002, pp. 70-89) plantea, clasifica y describe someramente las áreas y sub-áreas que apoyan a la lingüística forense así:

Auditoría fonética: estudio de los sonidos del lenguaje basado en lo que estudia e interpreta el individuo, por ejemplo, las características conceptuales del habla.

Fonética acústica: estudio de las peculiaridades físicas de los sonidos del habla a medida que salen de su fuente (el hablante), se mueven en el aire y se disipan gradualmente. El análisis acústico requiere observación en el laboratorio con instrumentos, hardware

y software informático especializados (pero fácilmente disponibles).

Semántica: Interpretación del significado expresado: se refiere al significado expresado por palabras, frases, oraciones o textos. El enfoque del análisis semántico en contextos forenses se basa en la comprensión e interpretación del lenguaje cifrado o de difícil comprensión. Algunos estudios combinan los enfoques semántico y pragmático con la interpretación del significado de un texto.

Discurso y pragmática: Interpretación del significado inferido: el discurso en el lenguaje hablado y escrito puede tomar muchas formas, especialmente en conversaciones vinculadas a contextos sociales específicos. Los contextos sociales del discurso están determinados por factores variables como el hablante y el oyente, sus roles sociales, su relación personal o profesional, tema, propósito, tiempo y lugar, etc.

Estilística y autoría cuestionada: el enfoque de la estilística forense es la identificación del autor de los escritos cuestionados... La estilística lingüística utiliza dos enfoques para la identificación de la autoría: cualitativa y cuantitativa. El trabajo es cualitativo cuando las características de la escritura se identifican y luego se describen como características de un autor. El trabajo es cuantitativo cuando ciertos indicadores se identifican y luego se miden de alguna manera, por ejemplo, su frecuencia relativa de ocurrencia en un conjunto dado de escritura.

El lenguaje de la ley: se ocupa de garantizar que el lenguaje jurídico de los estatutos y de los escritos legales y de los consumidores sea claro, breve y simple.

El lenguaje de la sala de audiencias: estudia el discurso del tribunal, incluido el análisis del idioma de los testigos, abogados y jueces... Las investigaciones relacionadas especialmente con el discurso y el uso pragmático del lenguaje en los tribunales, han hecho que esta área de la lingüística forense tenga un potencial considerable para afectar el resultado de los casos.

Interpretación y traducción: habilidad compleja desde cualquier circunstancia, pero es especialmente difícil en contextos forenses... Los estudios de interpretación como los de Cooke et al. (1999) se centran en la interpretación específica de las preguntas y respuestas en el testimonio, el rol percibido del intérprete, la educación del intérprete, el derecho de la interpretación, etc.

Áreas directamente relacionadas con la lingüística forense

Examen de documentos: Se basa en el estudio científico de la evidencia física de un documento. Las huellas físicas que ayudan en el examen del documento cuestionado (QD) para descubrir la historia de un documento son dejadas de varias maneras: el instrumento de escritura, es decir, pluma y tinta, lápiz, máquina de escribir, computadora e impresora, etc. la superficie de escritura, como el papel, y la información sobre el escritor (o mecanógrafo), como la posición física y física emocional, o el estado mental. Para la escritura a mano, el examinador de documentos forenses observa varias características: tamaño de letra, formación y proporciones relativas, inclinación de letra, espaciado, presión, calidad de línea, trazos de conexión, etc.

Software forense: otro desarrollo interesante y reciente en la identificación

de la autoría forense es la aplicación del análisis estilístico a la programación informática. Por ejemplo, dos fragmentos de código C + + escritos por dos programadores diferentes pueden servir exactamente para la misma función, pero demostrar diferencias rastreables en el estilo de codificación del programador(...)

Detección de plagio: un programa de computadora diseñado por el profesor de física de la Universidad de Virginia Louis Bloomfield, busca una redacción similar de seis palabras consecutivas o más en los trabajos de los estudiantes. se dice que un servicio de internet, <http://www.turnitin.com>, toma una llamada "huella dactilar digital" del documento de un estudiante, luego busca en Internet otras bases de datos para un lenguaje similar.

Esta diversidad de campos de acción demuestra que el aporte de la lingüística forense al campo del Derecho es significativo. Además, aclara que las definiciones planteadas en su obra pueden ser enfocadas de manera diferente por otros autores.

En el análisis lingüístico forense de textos escritos o contenidos orales reproducidos en forma escrita con fines probatorios, no se utiliza la totalidad de estas áreas. Su uso dependerá del objetivo que persiga la Fiscalía a cargo del caso en investigación.

Referencias

1. Aguilar A., D. (2010). *El peritaje en el proceso penal.*, EUMED (SEG 309).
2. Alonzo-Cortés, A. (1993). *Lingüística general.* Ediciones Cátedra, S. A.
3. ASALE (2005). *Diccionario de americanismos*, Academia Española de la Lengua, Ed. Santillana.

4. ASALE (2010). *Diccionario de la lengua española.* Academia Española de la Lengua, Ed. Santillana.
5. ASALE (2010). *Nueva Gramática de la lengua española.* Academia Española de la Lengua, Espasa Libros, S. L. U.
6. ASALE (2017). *Diccionario panhispánico del español jurídico de la lengua española.* [Formato digital. RAE y CGPJ]
7. Behar, D. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación.* Editorial Shalom.
8. Cámara, F. (de la), L. (2004). *La representación lingüística del conocimiento y su relevancia en la ingeniería lingüística.* "Hipertext.net", Número 2, <http://www.hipertext.net>
9. Cassany, D. (2013). *Aflar el lapicero.* Editorial Anagrama.
10. CENADOJ (2014). *Código procesal penal.* Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial.
11. Coppinger, H. (1975). *Criminología.* Editorial Reus, S.A.
12. Corvalán-Silva, C. (2001). *Sociolingüística y pragmática del español.* Georgetown University Press.
13. Coseriu, E. (1986). *Introducción a la lingüística.* Editorial Gredos, S. A.
14. Coseriu, E. (1986). *Teoría del lenguaje y lingüística general.* Edit. Gredos, S. A.
15. Coseriu, E. (1991). *Principios de semántica estructural.* Editorial Gredos, S. A.
16. Coulthard, M. (2007). *An Introduction to Forensic Linguistics, Language in Evidence.* Routledge.

17. Coulthard, M. et al. (2009). *Introducing Forensic Linguistics*. Kindle Edition.
18. Escandell, M. V. (2004). *Apuntes de semántica composicional*. Editorial Ariel.
19. Escandell, M. V. (2006). *Introducción a la pragmática*. (2ª. ed.), Editorial Ariel.
20. Escandell, M. V. (2007). *Apuntes de semántica léxica*. UNED.
21. Escoriza M., L. (2003). *La variación de expresión en el plano léxico. Dificultades y perspectivas*. Universidad de Cádiz.
22. De Miguel, E. (2009). *Panorama de la Lexicología*. Ariel.
23. De Saussure, F. (1967). *Curso de lingüística general*. Editorial Losada, S. A.
24. Díaz G., C. et al. (2006). *Receiving, Handling and Disposal of Evidence at the Central Laboratory ICF-1052LAB Rev. 4*, Instituto de Ciencias Forenses, San Juan, Puerto Rico.
25. Dooley, R. et al. (2007). *Análisis del discurso*. Manual de conceptos básicos. Instituto Lingüístico de Verano.
26. Duque G., M. M. (2000). *Manual de estilo, El Arte de escribir en inglés Científico-Técnico*. Editorial Paraninfo.
27. Fuentes R., J-C. et al. (2007). *Manual de ciencias forenses*. ARAN Ediciones, S.A.
28. Geoffrey Leech, et al. (2000). *Pragmática, Conceptos claves*. Ediciones Abya-Yala.
29. Gutiérrez Ch., A. (1999). *Manual de ciencias forenses y criminalística*. Editorial Trillas, S. A.
30. Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala. (2004). *Ley orgánica del Instituto Nacional de Ciencias Forenses*. Decreto 32-2006.
31. Labov, W. (1983). *Modelos sociolingüísticos*. Ediciones Cátedra, S. A.
32. Lasprilla, L. (2015). *Semántica y pragmática: fundamentos claves en el entendimiento de la comunicación lingüística*. Escenarios, 13(1), pp.85–94. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/escv13i1.55>
33. López M., H. (1994). *Métodos de investigación lingüística*. Ediciones Colegio de España.
34. Loureda, O. (2009). *Introducción a la tipología textual*. Arco Libros, S. L.
35. Lozano, Jorge, et al. (2004). *Análisis del discurso*. Ediciones Cátedra.
36. Luna T., E. et al. (2005). *Diccionario básico de lingüística*. Universidad Autónoma de México.
37. Luque A., Gloria (2004). *El dominio de la lingüística aplicada*, Universidad de Jaen. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/1983830.pdf>
38. Lyons, J. (1997). *Semántica, lingüística. Una introducción*. Editorial Paidós.
39. Malberg, Bertil (1977). *Los nuevos caminos de la lingüística*. Siglo XXI, S. A.
40. Marchese, A., et al. (1989). *Diccionario de Retórica, Crítica y Terminología Literaria*. (2ª. ed.), Ariel.
41. Marín, F. M. (1975). *Lingüística y lengua española*. Editorial Cincel, S. A.
42. McMenamin, G. R. (2002). *Forensic Linguistic*. CRC.
43. Martinet, André (1974). *Elementos de lingüística general*. Editorial Gredos, S. A.
44. Montiel, J. (2007). *Criminalística*. Limusa, S. A.
45. Moreno G., R. (1979). *Manual de introducción a la criminalística*. Editorial Porrúa.
46. Organismo Judicial de Guatemala. (1998). *Ley orgánica del organismo judicial*. Decreto 2-89.
47. Oyanedel F., M. et al. (2001). *Aplicación de la lingüística al campo legal*. (Artículo, ONOMAZEIN 6, pp. 251-261, 1ª), Datascan, S. A., http://onomazein.letras.uc.cl/Articulos/6/N1_Oyanedel.pdf
48. Pilleux, M. (2001). Competencia comunicativa y análisis del Discurso. No. 36. <https://bit.ly/3fjxLM6>
49. Quilis, A. (1999). *Tratado de fonología y fonética*. Editorial Gredos, S. A.
50. Reigosa R. Mercedes, et al. (2014). *La lingüística forense, la lingüística en el ámbito legal y policial*. (2ª. ed.) Electrónica corregida y ampliada. Euphonía Ediciones.
51. Robins, R. E. (1976). *Lingüística general*. Editorial Gredos, S.A.
52. Rompich I., Anselmo (1999). *La cadena de custodia en el proceso penal guatemalteco*. Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala.
53. Sabino, C. (20014). *El proceso de investigación*. Editorial Episteme.
54. Turell, M. T. (2005). *Lingüística forense, lengua y derecho*. Documenta Universitaria.
55. Van Dijk, T.A. (1980). *Texto y contexto*. Ediciones Cátedra, S.A.
56. Vucheva, Eugenia. (2014). *Estilística del español actual*. Tirant Humanidades.

El Modelo de Competencias Gerenciales

Por: M. A. Julio David Castellanos¹

Introducción

En términos generales el concepto de competencia se utiliza como sinónimo de capacidad para realizar una determinada labor. Por esta razón en el mundo empresarial se le ha dado una gran importancia para determinar las capacidades que se necesitan para realizar determinadas funciones técnicas o laborales (Bunk, 1994). Es así como el estudio de las competencias laborales ha atraído la atención de diversos científicos en los campos de la psicología industrial, la educación técnico-profesional y en las últimas tres décadas, de los responsables de las áreas de gestión de talento humano (Rodríguez, 2007).

La idea de que el desarrollo de las competencias puede incrementar la productividad y eficiencia en el mundo empresarial, ha generado el surgimiento de la denominada gestión estratégica del desempeño por competencias (Alles, 2008). Este enfoque de gestión hace del concepto de competencias el eje de todos los procesos de recursos humanos: reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación, evaluación de desempeño, compensación, etc. Este enfoque pone de relieve que existen competencias básicas para todos los miembros de una organización, así como competencias genéricas para los niveles operativos, mandos medios y alta dirección; asimismo, competencias específicas para cada uno de los puestos en estos niveles (Gil, 2007; Alles, 2008).



Este artículo presenta la síntesis de un modelo de competencias gerenciales basado en el desarrollo de cuatro grandes tipos de competencias, cuya importancia y efectividad han sido comprobadas en diversos estudios empresariales a nivel mundial.

Los tres elementos interactivos de una competencia

Una competencia puede definirse como un conjunto interactivo de actitudes, conocimientos y habilidades que trabajando en forma simultánea producen un desempeño superior en una determinada área de responsabilidad (Bunk, 1994; Rodríguez, 2007; Gil, 2007). Este concepto implica que si una persona posee una

determinada competencia, se esperaría que desarrolle su trabajo con resultados por arriba de determinados estándares o expectativas (Gil, 2007; Alles, 2008).

La definición anterior implica que para desarrollar una competencia no es suficiente poseer los conocimientos técnicos, o tener las actitudes correctas, o haber desarrollado solamente las habilidades que el puesto exige, sino más bien se necesita ejercitar los tres elementos de manera interactiva, es decir que al ejercitar uno de estos elementos se modifiquen los otros.

Los elementos que componen las competencias pueden asemejarse a un iceberg. Probablemente lo único que

¹ Profesor de Estrategia Empresarial, Gerencia y Finanzas, Escuela Superior de Ciencias Empresariales -ESCE- Umes Sede Central.

se puede observar del comportamiento de una persona es la punta del iceberg, la manera cómo realiza determinada actividad, es decir si manifiesta alguna habilidad al respecto, pero no se puede observar directamente cuál es el nivel de conocimientos de esta persona sobre el tema, ni mucho menos cuáles son sus actitudes o paradigmas de pensamiento con respecto a dicha función. Por ejemplo cuando un niño aprende a manejar bicicleta, podemos observar si lo puede hacer o no (habilidades), pero para que lo haga deberá tener una motivación para hacerlo (actitud positiva), y deberá saber para qué sirven los frenos y los pedales (conocimientos). Lo mismo para dirigir un equipo de trabajo, un gerente puede demostrar cómo interactúa con su equipo, pero para ello deberá tener conocimientos sobre cómo se integra un equipo y deberá tener una actitud correcta para llevarse bien con sus subalternos. Si la persona ejercita estos tres elementos de manera interactiva, podrá desarrollar la competencia de trabajo en equipo.

El modelo de competencias gerenciales

Aplicando este marco de referencia conceptual a una investigación de dos mil gerentes en cuarenta tipos de posiciones ejecutivas en Estados Unidos,

Boyatzis (1982) identificó un modelo de competencias para ejecutivos, llegando a la definición de una competencia gerencial como una "característica determinante de la persona que resulta en un desempeño efectivo o superior en su trabajo" (Boyatzis 1982, p.21). Para el autor, estas características de la persona consisten en motivaciones, habilidades y cuerpos de conocimiento que esta utiliza para su desempeño gerencial.

A partir del modelo de Boyatzis (1982), se han conceptualizado una amplia variedad de modelos de competencias gerenciales, los cuales en su mayoría agrupan el desarrollo de las competencias necesarias para tener un desempeño superior a nivel directivo en por lo menos cuatro grandes áreas: (a) competencias para el logro; (b) competencias analíticas; (c) competencias de comunicación; y (d) competencias de liderazgo. Para tener éxito en sus funciones como líder, un ejecutivo debe comprender la importancia de desarrollar muy temprano en su carrera estos cuatro grupos de competencias que se describen a continuación:

Las competencias para el logro incluyen en primer lugar la capacidad más buscada en cualquier gerente por todas las organizaciones: la orientación a resultados. Sin

este atributo, no hay gerente que pueda ser efectivo. Esencialmente este grupo de competencias busca desarrollar la capacidad para alcanzar objetivos (Boyatzis 1982; Gil, 2007; Zenger y Folkman, 2014). En este mismo grupo se encuentran las competencias para administrar el tiempo personal y del equipo de personas a su cargo, lo cual implica la competencia de gestión de prioridades organizacionales y personales. Para ello, los gerentes deberán desarrollar las competencias de planificación y programación.

El segundo grupo se refiere a las competencias analíticas, las cuales en esencia miden las capacidades del gerente para pensar con claridad y de manera acertada (Zenger y Folkman, 2014). En este grupo se incluyen las competencias de análisis y solución de problemas, la evaluación de riesgos y toma de decisiones, así como las competencias específicas de negociación y aprendizaje organizacional (Giles, 2016). Este grupo de competencias pone de relieve el impacto económico de las buenas o malas decisiones gerenciales.

El tercer grupo comprende las competencias de comunicación que pone énfasis en la dimensión humana del trabajo gerencial (Puga y Martínez, 2008; Zenger y Folkman, 2014). Ningún gerente pue-

de lograr resultados en su cargo si no lo hace a través del ejercicio del liderazgo de personas, y para ello se requiere que el gerente conozca los fundamentos de la comunicación interpersonal. En este grupo se integran las competencias para escuchar de manera empática, así como la capacidad del gerente para hacerse comprender por los miembros de su equipo. También se incluye en este grupo la capacidad del gerente para obtener información objetiva sobre los asuntos operativos y sobre los factores que afectan la interacción del equipo.

El último grupo de competencias del modelo, incluyen las capacidades centrales de liderazgo que son necesarias para la construcción y dirección de equipos (Boyatzis, 1982; Zenger y Folkman, 2014; Giles 2016). Esta dimensión de trabajo es lo que muchos autores denominan la dimensión dinámica de la gerencia, la que en esencia implica inspirar a otros para lograr las metas organizacionales. Este grupo integra las competencias como el coaching, la delegación efectiva, el desarrollo de subalternos, la capacidad de ejercer consejería y disciplina, así como la evaluación del desempeño periódica de los miembros del equipo. Este grupo de competencias enfatiza la capacidad de los gerentes para gestionar interre-

laciones humanas constructivas en sus áreas de trabajo, así como la capacidad para resolver los inevitables conflictos interpersonales.

Conclusión

En un mundo empresarial en donde uno de los paradigmas predominantes empieza a ser la gestión humana por competencias, resulta imperativo que los ejecutivos identifiquen de manera temprana las competencias que deben fortalecer a lo largo de su carrera en la escala organizacional. El modelo de competencias gerenciales discutido en este artículo, consta de cuatro grandes grupos de competencias que pueden servir de base para un programa personal de desarrollo de corto y mediano plazo de ejecutivos, que deseen desarrollar un alto desempeño en sus funciones gerenciales.

Referencias

1. Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Casos. Gestión por Competencias (3a ed.). Granica.
2. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. A Model for Effective Performance. Wiley-Interscience.

3. Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Educación XX1, 10(2007), 83-106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=706/70601006>

4. Giles, S. (2016, March 15). *The most important leadership competencies, according to leaders around the world*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>

5. Puga, J. y Martínez, L. (2008). *Competencias Directivas en Escenarios Globales*. *Estudios Gerenciales* 24(109), 87-103. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700548>

6. Rodríguez, G. (2007). *¿Qué son las competencias laborales? Contribuciones a la Economía*. <https://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm>

7. Zenger, J. & Folkman, J. (2014, July 30). *The skills leaders need at every level*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level>

El Derecho Registral

Análisis sobre su autonomía

Por: Dra. María Alejandra de León Barrientos de Ovalle¹

En oportunidades anteriores, hemos establecido diferentes definiciones del Derecho Registral, así como su naturaleza jurídica. Ahora, analizaremos si cuenta con autonomía, en relación a las demás ramas o disciplinas, o si forma parte de alguna materia más general.

En este sentido, la doctrina no es unánime, puesto que, la mayoría de autores consideran que no es autónomo, sino que es un sector del Derecho Civil, sobre todo, si hablamos específicamente de Derecho Registral Inmobiliario.

A continuación, consideraremos el criterio de distintos autores, nacionales e internacionales, para luego tratar de establecer la situación actual de esta disciplina.

En la obra titulada *Derecho Registral Aplicado*, de los autores argentinos Raúl García Coni y Ángel Agustín Frontini², al referirse a la autonomía del Derecho Registral, abordan el tema desde cinco puntos de vista: los antecedentes didácticos, la necesidad práctica, autonomía pedagógica, autonomía normativa y autonomía doctrinal. Señalan la existencia de la Universidad Notarial Argentina, que desarrolla cursos sobre Derecho Registral, así como la absoluta necesidad de contar con especialistas en la materia. También subrayan que el único medio idóneo de



que los negocios jurídicos trasciendan más allá de sus protagonistas son los organismos que, como los registros de la propiedad, acopian la información sobre derechos reales que necesitan conocer los terceros. Ya no basta la publicidad lugareña emanada de la tradición ni la intervención de testigos, y por lo tanto, las necesidades del tráfico jurídico moderno, tornan imprescindible el funcionamiento de los registros de la propiedad, y por ello, cabe preguntarse si estamos o no dentro de una nueva rama autónoma de las ciencias jurídicas. Es indudable ya su autonomía pedagógica, y en muchos países, también se cuenta con auto-

mía normativa, por lo que concluyen que doctrinalmente merece ser considerado como autónomo.

En la doctrina española, José Luis Lacruz Berdejo, indica que el Derecho Inmobiliario Registral, "es un conjunto de normas civiles, administrativas y procesales concurrentes sobre un mismo objeto. Esa unidad de objeto proporciona a nuestra disciplina su notable autonomía didáctica y expositiva, y aun científica, sobre todo si se observa que la relación registral que regulan imprime a muchas de esas normas un carácter específico muy acentuado"³. Para este autor, aun-

¹Profesora en el Departamento de Postgrados, Centro Universitario de Occidente, USAC, y de Pregrado en Universidad Mesoamericana, Sede Quetzaltenango. Doctora en Derecho (Ph.D.), Maestra en Derecho Mercantil (M.Sc.) (Universidad de San Carlos de Guatemala) y Maestra en Desarrollo Humano Integral (M.A.) (Universidad Mesoamericana). Abogada y Notaria (URL). Especialista en Derecho Registral, por el Colegio de Registradores de España y Universidad Autónoma de Madrid.

²(García y Frontini, 2006, pp.38-40).

³(Lacruz, J., Sahcho, F., Luna, A., Delgado, J., Rivero, F., Rams, J., 2003, pp.11 y 12).

que se niegue la autonomía de esta disciplina, tampoco se puede decir que en bloque sea civil o procesal, pública o privada: “lo serán aisladamente sus normas y las relaciones que sobre la base de aquellas nacen”⁴.

El profesor chileno, Marco Antonio Sepúlveda Larroucau, trata el tema de la posible autonomía del Derecho Registral Inmobiliario, recordando al profesor Federico de Castro Bravo, que aludía a las tendencias disgregadoras del Derecho Civil, y a la repercusión que esto tiene, sobre la teoría de la unidad del Derecho que el Derecho Civil como *ius commune*, encarna. También menciona a Luis Díez-Picazo, en cuanto a las tensiones principales que subyacen en el Derecho Civil moderno, destacando tres tendencias fundamentales: la patrimonialización, la injerencia administrativa, y su desintegración en una pluralidad de derechos especiales. Para Luis Díez-Picazo, la doctrina dominante en España considera al Derecho Registral Inmobiliario como parte integrante del Derecho Civil, es decir que niega su autonomía; y, en una ulterior matización, permite distinguir entre aquellos para los que el derecho hipotecario absolutamente forma parte del Derecho Civil, de aquellos que admiten una cierta especialización objetiva o científica de esta parcela jurídica, aunque siempre vinculada al contenido del Derecho Civil. Otra cosa es que, a efectos de la enseñanza universitaria, se pueda optar por dar unos temas de carácter general en la parte de derechos reales, remitiéndose después a otra asignatura específica para mayor profundización⁵.

Luis Carral y De Teresa, autor mexicano, no aborda específicamente el tema

de la autonomía, pero la deja entrever, debido a que se refiere a relaciones de “dependencia” o de “interdependencia”, entre el Derecho Civil, el Derecho Notarial y el Derecho Registral. Para este autor, la seguridad jurídica es la idea perseguida por el Derecho Notarial y el Registral. El primero de ellos, le da forma, y el segundo, hace posible y facilita la publicidad. Sin asumir postura expresamente, recuerda que para Roca Sastre, el Derecho Registral es un sector del Derecho Civil⁶.

De la doctrina guatemalteca, examinaremos lo que al respecto indican el Doctor Nery Muñoz y los profesores Lavinia Figueroa y Daniel Ramírez, en sus respectivas obras.

El Doctor Muñoz específicamente se refiere al tema de autonomía, señalando que considera que en Guatemala aun no la ha obtenido, toda vez que su normativa es el libro IV del Código Civil; pero también menciona que para algunos estudiosos, por tener sus propios principios, se podría considerar como una rama autónoma del Derecho⁷.

Los profesores Figueroa y Ramírez, no abordan directamente el tema, pero dedican todo un capítulo de su obra “Derecho Registral”, a analizar las relaciones del Derecho Registral con otras ramas del derecho⁸. Con lo cual, se puede establecer que lo consideran autónomo, sobre todo, porque una de las ramas con la que lo consideran relacionado, es precisamente con el Derecho Civil, y no estiman que uno sea parte integrante del otro. Misma situación se puede establecer en cuanto a el análisis que realizan en relación al Derecho Administrativo.

Después de todo lo anteriormente expuesto, es importante realizar varias consideraciones. En primer lugar, en relación a la llamada “disgregación del Derecho Civil”, que hemos comentado. Efectivamente, este es un proceso que se ha dado desde la época del Derecho Romano, puesto que, en ese entonces, todas las normas que regulaban las actividades de los ciudadanos (romanos) estaban abarcadas en el *Ius Civile* (los ciudadanos no romanos, en el *Ius Gentium*). La historia del Derecho, ha tenido en su devenir, períodos de codificación, como en la época de Justiniano y posteriormente de Napoleón, y también períodos de descodificación, como la que en Guatemala se está dando, lo cual se evidencia con la regulación por separado del Registro Nacional de las Personas, y las Adopciones, por ejemplo, que eran materias comprendidas en el Código Civil, y actualmente cuentan con leyes propias; por lo que ese proceso de desintegración en una pluralidad de derechos especiales, es una realidad y ha sido constante, pero no necesariamente se puede considerar como algo negativo.

También es importante tomar en cuenta que, aunque no se cuente con un código propio, eso no es obstáculo para considerar que una disciplina jurídica cuenta con suficiente autonomía, sobre todo, si como en el caso del Derecho Registral, tiene un objeto y método propio y además con unos principios que le son sumamente particulares y de los que hablaremos en otra oportunidad.

Y siguiendo el análisis realizado por García Coni y Frontini, en cuanto a los antecedentes didácticos, la necesidad práctica, autonomías pedagógica, nor-

⁴Ibid.

⁵(Sepúlveda, M., 2014, pp. 38 – 40).

⁶(Carral y De Teresa, L., 1983, pp. 211 – 213).

⁷(Muñoz, N. y Muñoz, R., 2005, pp. 4 – 5).

⁸(Figueroa L. y Ramírez D., 2010, pp. 63 -72).

mativa y doctrinal, estimamos que el Derecho Registral sí es una disciplina jurídica autónoma, que está integrada por normas de naturaleza civil, procesal y administrativa.

En los años más recientes, varias universidades del país han renovado y actualizado sus programas de estudio, para incluirla como un curso específico, que incluye además del citado libro IV del Código Civil, a otras normas dispersas y sobre todo, de Derecho Administrativo, que regulan la actividad de los Registros Públicos en Guatemala.

A nivel internacional, cada vez hay más interés en los diferentes congresos, encuentros y reuniones internacionales específicos sobre Derecho Registral, como por ejemplo el Centro Internacional de Derecho Registral y congreso mundial que realiza (IPRA-CINDER) y el Encuentro Latinoamericano de Consulta Registral, entre otros.

Es necesario reconocer que el Colegio de Registradores de España, ha impulsado a nivel mundial, pero sobre todo, latinoamericano, el desarrollo y conocimiento del Derecho Registral, especialmente a través del Curso Avanzado de Derecho Registral Iberoamericano (CADRI), en colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid, y el Curso Iberoamericano de Derecho Mercantil Registral (CIDERM), e innumerables seminarios realizados en los Centros de Formación de la Cooperación Española en América. Existe actualmente también una Red Iberoamericana Registral (IBEROREG), que es un proyecto de interconexión de los Registros Públicos de América Latina, de la que Guatemala forma parte.

Y finalmente, consideramos que es autónomo, porque juntamente con el Derecho Notarial, son las disciplinas que hacen posible la Seguridad Jurídica Preventiva. Precisamente, de la Seguridad Jurídica Preventiva, trataremos en la siguiente oportunidad.

Referencias

1. Carral y de Teresa, L. (1983). *Derecho Notarial y Registral*. Editorial Porrúa, S.A.
2. Figueroa y Ramírez. (2010). *Derecho Registral I*. (Tomo I). Editorial Zona Gráfica.
3. García y Frontini. (2006). *Derecho Registral Aplicado*. LexisNexis.
4. Lacruz, J, Sahcho, F, Luna, A, Delgado, J, Rivero, F, Rams, J. (2003). *Derecho Inmobiliario Registral*. (2ª. Ed). Editorial Dykinson.
5. Muñoz y Muñoz, R. (2005). *Derecho Registral Inmobiliario Guatemalteco*. Infoconsult Editores.
6. Ramírez, D. (2018): *Función Notarial y Calificación Registral*. Litografía MR.
7. Sepúlveda, M. (2014). *Teoría General del Derecho Registral Inmobiliario*. Editorial Metropolitana.

Las narrativas del silencio en la trilogía de Antonio Di Benedetto

2ª. Parte

Por: Mgtr. Joshua Emmanuel Morales¹

El silenciero, la prolongación del silencio de Zama

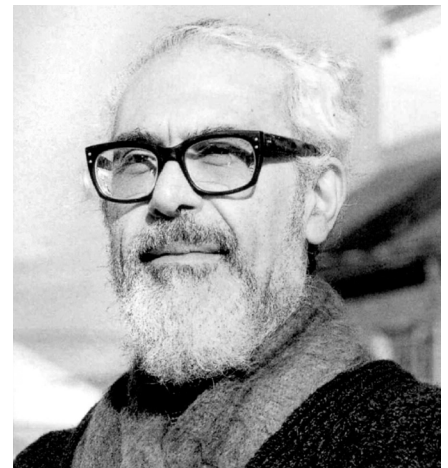
El silenciero es la segunda novela de la trilogía dibenedettiana. La continuación de la angustia del funcionario colonial en la primera novela de Di Benedetto adquiere en este texto rasgos de modernidad, pero acentúa toda la identidad opaca de Diego de Zama en un personaje sin nombre cuya obsesión es una paranoia, física y metafísica, producida por el ruido de la sociedad industrializada, que lo quebranta hasta la locura y al extremo de una apetencia por cesar el trino de la conciencia y el ruido.

El acoso de este ruido es la onomatopeya de una realidad aplastante. El ruido es, para el personaje innominado de *El silenciero*, una entidad subjetiva, probablemente un remedo de la cotidianidad². Este ruido pasa a existir tanto afuera como adentro del hacedor de silencio. Los ámbitos del ruido son abstractos y sensibles, exteriores y subjetivos; por lo tanto, estos aullidos molestos causan una perturbación existencial y oscurece al mundo del sonido (armonía) bajo una capa de ruido (distopía).

En esta novela, Antonio Di Benedetto mantiene el eje narrativo en un narrador-protagonista y reverbera la misma

economía del lenguaje que en toda su obra inicial. La innovación de estilo para la legibilidad y la contraposición de núcleos con significado (personajes y sus discursos) aparece en *El silenciero* con un personaje reflejo o *alter ego*: Besarión. El ritmo omnipresente de la conciencia del protagonista no tiene refugio permanente como en *Zama*, sino que discurre en constantes espacios de comparación. Besarión es el héroe moderno, una especie de sujeto errático que intenta comprender. El hacedor de silencio, discurso eminente de esta novela, es el anti-héroe. Un sujeto cosificado, desposeído e inerme ante la contingencia y la fatalidad.

Innominar al protagonista, según Dapaz Strout, es una estrategia filosófico-literaria porque «no es nadie. La falta de nombres y apellidos de la mayoría de los personajes que son más que nada roles, fuerzas o funciones alude a la falta de identidad, porque esta se asocia con el nombre.» (1976:32) Di Benedetto narra entonces la crónica de un hombre muerto, el sujeto moderno fulminado por la modernidad degradada de su cultura y la pujante e indetenible industria. *Zama* es el relato de la espera; *El silenciero*, la muerte de esa espera. Frente al absurdo, *Zama* tiene una leve esperanza, pero el hacedor de silencio incluso parece de escapatorias interiores, momentos de



Fuente: *New York Review*

confesión u ocasiones de salida del laberinto que ni en la cárcel, elipsis de la rebelión camuseana, alcanza salvación.

La metaliteratura también trastoca esta novela; de hecho, paradójicamente, la literatura es para el innominado hacedor de silencio una vía para inventar un mundo distinto del experimentado³. No es su búsqueda o el motivo funcional del anti-héroe, sino una demostración de las digresiones interrogativas del personaje y su espacio interior. La escritura es, por consiguiente, la conciencia interior del silenciero y la paradoja de su existencia en el absurdo. El contrasentido de esa vocación tendente de escribir el libro⁴,

¹ Dileante de la literatura, de la filosofía y del cine. Editor académico, ensayista y consultor. Catedrático Facultad de Ciencias de la Comunicación Social, Umes Sede Central.

² «Estar en el ruido». Es la consigna. Han elegido y no por antojo pasa a ser el ruido signo o símbolo de lo actual.» (Ibíd.:114)

³ «Siento el cerebro machucado; como si estuviese al cabo de un abnegado esfuerzo de creación. Como si hubiera escrito un libro.» (Di Benedetto, *op. cit.*:192)

⁴ *El techo*, en *El silenciero*, es la novela sobre el desamparo que pretende el narrador-protagonista durante el decurso narrativo del texto.

que se escribe en simultáneo al transcurso de la novela, surge en las mismas palabras de Antonio Di Benedetto.

Al pronunciar una palabra estás rompiendo el silencio; [se trata, pues, que esa] palabra debe ser tan elegida, tan perfecta o tan apta para la comprensión de los demás que no rompa la armonía del silencio. (Precio, 1986:36)

La profundización de Di Benedetto en la palabra y en la literatura inició en *Zama*. Esta metaliteratura consiste no tanto en hacer literatura dentro de la literatura, sino concretamente en dejar entrever una teoría de las funciones poéticas del signo lingüístico armónico y no ruidoso; de tal manera, en *El silenciero* se amplía la teoría del arte del escritor, un arte poético sugerido y sugerente. El narrador-protagonista profiere, de hecho, el apego hacia una estética elaborada en la literatura que subsiste por sí misma y no tanto en los medios de difusión, los círculos de influencia o los fabricantes de reputaciones. Di Benedetto, en esta novela de la trilogía, sugiere que la literatura se alimenta a sí misma.

La tradición pervive con autonomía. Comenta el silenciero: «Mi convicción de que puedo escribir no presupone trato alguno con escritores, solo con libros.» (Di Benedetto, *op. cit.*:45)

El ruido orilla al hacedor de silencio hacia un páramo en donde el ejercicio de la invención se auto-representa en otro mundo íntimo, paralelo, interno y escritural. «Aquí mismo, donde el ruido parece sujeto a un ejercicio de invención» (*Ibíd.*:34) es el motivo del querer acabar un libro o la voluntad de escribirlo. La

tensión vuelve a ser interna, como en *Zama*, pero la subjetivación del conflicto se lee en la decodificación de un sistema literario anunciado, pero velado en su totalidad, al silenciero. Besarión lo acusa, porque «su aventura es metafísica... Usted la teje, sobre todo en la cabeza, con elementos sutiles, a partir de nada.» (*Ibíd.*:177) El objeto de deseo del innominado, el constructo en que se entiende su función narrativa, es la escritura, pero una escritura dimanada de la soledad; por lo tanto, esa escritura anhelada es el proyecto metafísico planteado por Besarión: una literatura del silencio, del yo hacia el yo, del ser hacia sí.

De lo anterior, el aparato literario de la trilogía pasa a ser en *El silenciero* una expresión sintomática despreocupada por deconstruir el género novelístico, para instalarse en un espacio virgen de la serie literaria. Su neurosis se basta a sí misma en un intento por ser fiel a sí misma, y ahí se centra su originalidad. De allí la relevancia fundamental de la metáfora dibenedettiana del silencio y su fulgor metaliterario⁵. Esta preocupación, pues, se trata de una construcción novelístico-filosófica donde operan procedimientos que pretenden estetizar y proponer teorías, al tiempo de exhibir la apremiante desazón individual de una realidad exterior inabarcable, que antagoniza contra el sujeto ya no desde afuera, sino también desde su interior⁶. *El silenciero* es un rotundo modelo a escala del universo, donde la tesis del silencio trascendental y la escritura, sostienen la vigencia del absurdismo existencial en la narrativa del siglo XX.

La autosuficiencia de la trilogía, lo operativo de su sistema y la concomitancia de sus narrativas en torno al asunto

poético del silencio, resulta irrefutable entre *Zama* y *El silenciero*. Esta literatura del sujeto y la entrada del tópico de una teorización estética acerca de la literatura, allende de sus mutaciones internas en la historia de los estilos, lo explica con sobrada calidad el crítico Dominique Rabaté, quien en su momento intentó explicar los síntomas de la literatura francesa evolucionada, y la posición de una suerte de epistemología literaria que devolvió al sujeto a la centralidad de sus intereses.

Justo en el declive de las grandes ideologías, en la muerte de los 'grandes relatos' explicativos, se produce una vuelta del sujeto individual, la conciencia de que las vidas se fragmentan. [...] Si la novela recupera sus prerrogativas, no puede olvidar que fabrica la realidad que describe según unas leyes que regulan su arbitrariedad. [La novela se tratará] de hacer funcionar simultáneamente la exhibición de sus procedimientos y el juego de la exposición de sus códigos. (Rabaté, 1998:93)

Los suicidas, la consagración del aparato dibenedettiano

En 1969 se publica *Los suicidas*, la novela que sella la circularidad de la trilogía del silencio. Su tensión remite al mismo aparato narrativo de *Zama* y *El silenciero*: un sujeto distorsionado, deformado y deformante, angustiado por el problema del suicidio y una maldición intrínseca en la genealogía de su familia paterna. El narrador, igualmente personaje, sostiene la temporalidad y eje poético en tres partes⁷ de la obra a través de un desfile de pesquias periodísticas nacidas desde la raíz de un componente significable⁸. La soledad

⁵«Ha sido por prestarme a la seducción de las palabras: con sus rasgos de ideas parece que estuvieran descubriéndole algo a uno, como alertándolo sobre la naturaleza de sus capas profundas.» (*Ibíd.*:152)

⁶«Besarión me hizo un diagnóstico: 'Su aventura contra el ruido es metafísica.' Pretendió estar al corriente: 'Usted oye ruidos metafísicos.' 'Pero qué son, Besarión, los ruidos metafísicos?' 'Besarión dijo: Los que le alteran el ser. Los que se llevan adentro.'» (*Ibíd.*:175)

⁷La novela se divide, al igual que en *Zama*, en tres momentos: "Los días cargados de muerte", "Interludio con animales" y "Las ordalías y el pacto".

individual de las novelas precedentes, se sustituye operativamente recurriendo a una colectivización del absurdo frente a la muerte y la voluntad del suicidio.

El narrador-protagonista, investigador, es acompañado por Marcela (símbolo de un pacto trágico y colectivo, además de Eros expiatorio), Bibi (subjektivación de la memoria), Julia (remedo del Eros cotidiano) y Blanca (presencia de la ciencia en la literatura; es decir, la literatura como búsqueda de la verdad). El sujeto se hace plural y la pluralización de su conciencia ya no corresponde ni a la memoria (*Zama*) ni a la huida del ruido a través de la escritura (*El silenciero*), sino a la edificación de modelos significantes. *Los suicidas* corresponde a una novela de búsqueda, en la cual el sentido de las palabras, los actos y lo ajeno existente; o sea, el universo cognoscible, abundante de ausencias, debe legibilizarse, derramarse en sentido; así, pues, la coherencia del aparato dibenedettiano se consagra en la metaforización de todas sus obras. Su búsqueda, y esta última novela lo deja patente, concuerda con una lógica de permanente persecución por las esencias.

En *Los suicidas* se intercalan dos historias. Una se trata de la investigación de sucesivos suicidios a razón de una instalación de fotografías, la segunda relata la interioridad del innominado narrador-protagonista y su conflicto de amor y muerte. El amor, siguiendo lo propuesto por Bataille en el análisis de *Zama*, es la sublimación idéica del erotismo, pero es igualmente una búsqueda de la muerte de los cuerpos. Precisamente, esta pulsión de muerte es la coordinada que, junto al anhelo de significar lo vacío de los enigmas fotográficos⁹ (objeto de deseo), atraviesa la narrativa del texto.

El absurdo es, en el plano general elíptico de la narrativa, esa otra imagen reproducida e impuesta, arrojada sin significado pero capaz de alterar la matriz existencial de la subjetividad. La investigación intentará entender el suicidio de casos específicos de personas y animales; y a su vez, recopilar todas las apologías y discordancias filosóficas en párrafos, donde se recojan las posturas de la tradición científica-social. Cercano a ese plano opera otra narrativa secreta en la cual el innominado intentará entender otra imagen que se cierne sobre él. Un elemento tan profundamente conmovedor en la dialéctica de la mismidad y la ipseidad del sujeto sin nombre, que la novela parte y acaba en ese *punctum*. Esta variable operativa tiene su raíz biográfica y su origen ficcional.

*En Los suicidas la motivación fue la tragedia familiar que, con abundancia, se ha desencadenado en las últimas generaciones y ha diezariado mi parentela. Entonces, el ejemplo me incitó a meditar, no solo en el caso de los muertos sino a abordar el tema general de los suicidios, sus motivaciones, la moralidad o la inmoralidad del suicidio. Orquesté ese material tan abundante en forma de narrativa, encadenando episodios, porque el libro es una sucesión de episodios*¹⁰. (Néspolo, 2004:205)

Mi padre se quitó la vida un viernes por la tarde. Tenía 33 años. El cuarto viernes del mes próximo yo tendré la misma edad. (Di Benedetto, 2010:11)

La consideración de llevar a la muerte adentro se tematiza y se desarrolla. La auto-referencialidad de la novela se condensa en el acoplamiento de los dos relatos. La investigación del sui-

cidio, comprimido a cuatro semanas, versa igualmente acerca del suicidio subyacente de pensarse en una espiral de la muerte familiar. Simultáneamente, Di Benedetto maquina otro aporte a la doctrina estética iniciada en *Zama*.

Investigación, periodismo, ritualidad, religión, moral, muerte y vida, todo en el cobijo de la busca de sentido, equivalen a la vertebración de un concepto de la autoría: la de un ser nacido de un acto de desprendimiento del mundo, facultado para dotar al mismo de otro significado. Morir para renacer. Destruir para crear. Este giro es la apoteosis del aparato dibenedettiano. La metodología explícita, policial y periodística de *Los suicidas* expresa el silencio de la reflexión, el estudio y las perspectivas.

El absurdo, por consiguiente, acaba en esta novela porque el sujeto dibenedettiano se despeja de su opacidad inherente, en su readaptación narrativa como un ser humano constructor de sentidos. Nacidos al mundo para fabricar relatos fundantes y comprender desde el espacio interior una realidad foránea, la desnudez de la conciencia anula el nihilismo y lo convierte en otro discurso que espera ser provisto de motores conceptuales, talvez el de la invención o más concretamente el de la literatura. Di Benedetto, en *Los suicidas*, hace de la tesis del suicidio un sostén narratológico, accesorio para dar cabida a una teoría descomunal: la del escritor y sus silencios. Por ello, la novela cierra así:

*Debo vestirme porque estoy desnudo. Completamente desnudo. Así se nace.*¹¹

(*Ibid.*:196)

⁸Fotografías descontextualizadas. Desprovistas de significado, pero susceptibles de cargarse de un relato que las releve de su insustancialidad aparente.

⁹Es el *punctum* de Barthes. «La reproducción fotográfica constituye un núcleo generador de discursos interpretativos que se desprenden de la imagen misma.»

¹⁰Raíz biográfica en la genealogía de Antonio Di Benedetto.

¹¹En el epílogo de la novela, el narrador-protagonista decide vivir impelido por una nota y por el renacimiento a un mundo desde la luminosidad de un espacio interior silenciado, capaz de significar el absurdo y sus esferas deshabitadas de razones.

Conclusión

El estilo de la escritura de Antonio Di Benedetto procede de la acrisolada convergencia del regionalismo argentino de la Generación del '25, la literatura fantástica, el advenimiento de las nuevas formas narrativas propuestas por la literatura objetivista o evolucionada, y el traslado de las herramientas narrativas del cine hacia el plano de la elocución literaria. En la primera etapa de Antonio Di Benedetto, cual escritor de cuentos, se entrevé su preocupación posterior. Los factores de esta escritura están condicionados por la fe, el miedo y el deseo.

La etapa subsiguiente, es decir, la maduración estética de su proceso de cuentista dentro del paradigma de la literatura fantástica constituye, en la obra del mendocino, la primera elisión estética de su discurso narrativo. Luego, en una tercera etapa, valiéndose de la degeneración de la verosimilitud del fenómeno de lo real, Di Benedetto redirigió sus intenciones hacia la filosofía, es decir, la poetización de la conciencia narrativa en la búsqueda de la verdad o la perplejidad de la nada.

El repertorio de lecturas existencialistas y absurdistas de Antonio Di Benedetto determinó el espectro narrativo de su trilogía. Concretamente, Arthur Schopenhauer, Søren Aabye Kierkegaard, Jean-Paul Sartre y Albert Camus, así como el portentoso pensamiento de la guatemalteca Margarita Carrera, establecieron el panorama de sus influencias. De estas figuras referenciales y sus conceptos sobresalientes, el escritor argentino elaboró un argumento trilogico. *Zama*, *El silenciero* y *Los suicidas* son las novelas dibenedettianas que conforman un aparato novelístico cuyo asunto gira en torno a la metafísica del silencio, la espera ante el absurdo y la muerte.

Esta trilogía del silencio ofrece una teoría estética de la literatura, los procesos de la

creación, el sentido de la autoría y la hermenéutica en la lectura. En definitiva, la obra de Antonio Di Benedetto es un referente latinoamericano en la historia de la literatura universal, cuya ausencia en el canon durante el intervalo de la nueva novela y el Boom, estuvo marcada por la debilidad de la maquinaria cultural de su entorno y el exilio forzado del escritor durante la dictadura militar argentina de los 70. Pese a todo, su obra es, a los ojos atemporales, brillante.

Referencias

1. Bataille, G. (1999). *Las lágrimas del Eros*. (p. 36), Tusquets.
2. Benjamin, Walter. (2014). *La obra de arte en la época de su reproductividad técnica*. Trad. Andrés E. Weikert [En: monoskop.org]
3. Bessiere, Irene. (1974). Le recit fantastique – *La poétique de l'incertain*. Larousse.
4. Bloch-Michel, Jean. (1967). *El presente del indicativo*. (p. 65), Guadarrama.
5. Camus, Albert. (1953). *El hombre rebelde* (p. 400), Losada.
6. Camus, Albert. (1999). *El mito de Sísifo*. (pp. 110-111), Losada.
7. Dapaz Strut. (1976 julio). "Di Benedetto o la muerte del hombre" en Megáfono. (pp. 31-46).
8. De Beauvoir, Simone. (1947). "Literatura y metafísica" en *Sur*. (Nros. 147-149, pp. 289-301).
9. Di Benedetto, A. (1972). *Nuestra experiencia frente al cine y la literatura*. (p. 5), Universidad Nacional de Cuyo.
10. Di Benedetto, A. (2005). *El pentágono*. (p. 153), Adriana Hidalgo.
11. Di Benedetto, A. (2008). *Sombra, nada más...* (p. 305), Adriana Hidalgo.
12. Di Benedetto, A. (2010). *Aballay*. (p. 156), Adriana Hidalgo.
13. Di Benedetto, A. (2010). *Los suicidas*. (4ª ed., p. 196), Adriana Hidalgo.
14. Di Benedetto, A. (2014). *Zama*. (8ª ed., p. 294), Adriana Hidalgo.
15. Di Benedetto, A. (2015). *Cuentos completos*. (4ª ed., 700), Adriana Hidalgo.
16. Di Benedetto, A. (2015). *El silenciero*. (5ª ed., p. 192), Adriana Hidalgo.
17. Filer, M. (1982). *La novela y el diálogo de los textos. Zama de Antonio Di Benedetto*. (p. 17), Oasis.
18. Lorenz, G. (1971, julio 18). "Análisis y literatura". La Nación.
19. Martínez, E. (1967). *En torno a Kafka y otros ensayos*. (p. 30), Seix Barral.
20. Nancy, J.-L. (2007). *58 indicios sobre el cuerpo*. (p. 68), La cebra.
21. Néspolo, J. (2004). *Ejercicios de pudor. Sujeto y escritura en la narrativa de Antonio Di Benedetto*. (p. 364), Adriana Hidalgo.
22. Precio, P. (1986). Entrevista con Antonio Di Benedetto: "La soledad como protección" (p. 36), Quimera.
23. Rabaté, D. (1998). *Le roman français depuis 1900*. (p. 93), Editorial Que sais-Je.
24. Vázquez, M. E. (1984, diciembre 14). "Con Antonio Di Benedetto". *La Nación*. (p. 6).
25. Tello, R. A. (2015). *Entre la redención y el delirio*. (p.160), Universidad Nacional Autónoma de México.

Convenciones y Eventos Cosplay en Guatemala

Por: Edduin Estuardo Arrué Rosales¹

Las convenciones cosplay son eventos mundiales que reúnen fans y seguidores de los géneros de fantasía y ficción, incluyendo historias de superhéroes del comic, personajes de anime y videojuegos, los cuales se realizan en un salón donde se disfruta de actividades y dinámicas. Los ganadores son premiados con regalos sorpresa y el aplauso del público, pero son los cosplayers quienes convierten el evento en un espectáculo, con la confección y elaboración de sus trajes e interpretaciones del personaje que representan, lo cual brinda una exhibición inigualable a los espectadores que asisten a la convención.

Cosplay y sus representantes

El cosplay es un arte que consiste en la representación de un personaje de ficción, el cual es interpretado por un espectador al que se le llama cosplayer, quien busca la caracterización del personaje recreando sus posiciones, movimientos y escenas destacadas de su historia. El cosplayer puede compartir con el público fotos, videos, escenografías o participar en el concurso del cosplay, el cual es calificado por un jurado, evaluando la elaboración del traje y la interpretación, la cual debe conmover al público, para ser seleccionado como ganador del concurso.

Las convenciones en Guatemala (sus inicios)

Las convenciones llegaron al país en el año 2010 siendo un evento familiar con



dinámicas y concursos para el público, asistieron algunos cosplayers quienes llamaron la atención de las personas que asistieron a los primeros eventos en el país; se contó con el apoyo de músicos y artistas invitados, quienes interpretaron temas musicales al inicio y créditos de series de anime, lo cual proyectó al público un show familiar.

El desarrollo de las convenciones

Las convenciones cosplayer empezaron a crecer en Guatemala con diversas actividades y dinámicas, destacando el

karaoke, trivias y doblajes de personajes, retratos de artistas y manualidades, dándose a conocer en los eventos personajes de acción y fantasía; se contó con la participación de actores de doblaje, quienes interpretaban a los personajes de las series de anime que marcaron la infancia de los espectadores, destacando entre ellos Mario Castañeda y Rene García (Goku y Vegeta y los personajes principales de Dragon Ball Z), demostrando que estos espectáculos podían sorprender al país.

En sus inicios, las convenciones tenían precios establecidos, donde las

¹ Alumno de 6°. Semestre de la Licenciatura en Producción Audiovisual y Artes Cinematográficas, Umes Sede Central.

entradas para los espectadores se mantenían en un rango accesible, los niños pagaban menos y los cosplayers ingresaban gratis, posteriormente estos últimos empezaron a pagar su entrada con un descuento.

Nuevas Temáticas

Tras el éxito que habían obtenido dichos eventos con el género de anime, se presentaron temáticas de comic y videojuegos con el fin de ofrecer un ambiente más amplio para atraer a más personas al espectáculo. Algunos organizadores consolidaron su presentación en temáticas de comic y ciencia ficción, videojuegos y otros.

El mejor momento en las convenciones

El ambiente del comic se mantuvo en las convenciones, pero llegaría el momento en que se organizaría el evento más grande del comic en Guatemala, nombrado la Xpo Comic On, la cual contó con múltiples exhibiciones e invitados internacionales, en donde Jason David Frank el Green Ranger de Mighty Morphin Power Rangers, se llevó el aplauso de los guatemaltecos, catapultando el concepto de convención.

Los eventos que tenían el anime como temática principal, se especializaron en brindar espectáculos concentrados en el mismo tema; los invitados como Adrián Barba y Cesar Franco, demostraron profesionalismo y organización. Las más esperadas fueron la Anime Club Gt y la Anicon, posteriormente organizadores emprendedores formaron sus eventos conocidos como PokeCon, Kogarasu Maru, entre otros.

Inconvenientes

En ocasiones hubo confrontaciones entre cosplayers lo cual fue ocasionado

por envidias, competencias y ambiciones, creando en ese momento un ambiente conflictivo y mal visto por algunos espectadores; los eventos no contaban con normas, por lo que se esperaba que los cosplayers resolvieran sus situaciones y diferencias para continuar con el show familiar. Con el tiempo empezaron a realizarse múltiples eventos lo cual empezó a ser un espectáculo predecible para las personas.

Grupos Independientes

Un grupo de cosplayers estuvo trabajando un proyecto para formar un grupo independiente, donde ellos pudieran realizar sus propias actividades recreativas y personalizadas, nombrándolo La Hermandad Cosplay. Los fundadores que principalmente eran cosplayers amigos, empezaron a realizar sesiones de fotos y actividades de diversión en el Parque Central de la zona uno de la ciudad capital, llamando la atención de las familias que salían a compartir los fines de semana, pudiendo tomarse fotos con los cosplayers. El grupo de la hermandad mantuvo sus actividades por un extenso periodo, pero lamentablemente algunos miembros se retiraron por situaciones laborales y personales, por lo que el grupo tuvo que detenerse hasta nuevo aviso. Otros departamentos realizaron sus convenciones, siendo Quetzaltenango, Sololá, Izabal, Huehuetenango los más destacados.

Las Convenciones

Con el éxito que alcanzaron las convenciones a la hora de anunciar a sus invitados especiales, se crearon concursos para ganar una convivencia con ellos, donde se compartían conversaciones, fotografías y una cena; las entradas empezaron a variar de precio, las generales mantenían su es-

tabilidad, las entradas VIP tenían acceso al área donde se daba un lugar exclusivo al público para que presenciara el evento lo más cerca posible, siendo ellos los primeros que obtenían una foto y autógrafo con los actores.

La mayor expectativa se encontraba en la Xpo Comic On 2017 que traía invitados prometedores como Shawn Ashmore, conocido como Iceman, un superhéroe del universo de Xmen, Enji Night, una cosplayer profesional de Hungría, el doble del actor que personifica a Ironman, actores de doblaje, artistas de comic, siendo el evento con la mayor cantidad de invitados en la historia de las convenciones.

Las ventas se incrementaron, la aprobación del público fue un hecho real, llegando a ser la mejor convención del año 2017. La Xpo Comic On de Guatemala recibió la aprobación final y fue catalogada como la mejor convención del año.

Opiniones sobre los eventos

Personas que asistían a las convenciones comentaban que era un buen espectáculo con un ambiente de fantasía y dinámicas que motivaban a los jóvenes a conocer el universo de los personajes de ficción, otros comentarios destacaban que los eventos tenían potencial para brindar al público el mejor entretenimiento.

Los eventos cosplayers del año 2018

Este año contó con diversas convenciones en el Parque de la Industria de la ciudad capital.

Los eventos no dejaban de presentarse cada mes, dejando la aprobación en manos de la Xpo Comic On, que se esforzó al máximo presentando a los Power

Rangers de Dino Trueno y Mario Rivera de la película de Disney Pixar Coco. Se contó con la gran atracción que fue la motocicleta de Batman de la Trilogía del caballero de la noche.

En una de las convenciones, aconteció un incidente donde una espectadora cayó accidentalmente al suelo, recibiendo apoyo y atención inmediata, siendo trasladada al hospital para tratamiento médico.

La Anicon y Anime Club GT obtuvieron comentarios positivos y la aprobación de los espectadores por su organización e invitados especiales.

La nueva generación en convenciones (2019)

El K-Pop conocido como género musical artístico coreano, creció en fama y popularidad para establecerse como éxito mundial, y se convirtió en la nueva temática de las convenciones, llegando rápidamente a Guatemala y alcanzado un éxito importante en sus primeras presentaciones. A las mismas asistían las comunidades de K-popers del país, más que ser una convención donde destacaba la exhibición, se evidenciaba el ritmo y dinámicas de actividades que presentaban bailes coreográficos, en donde los tres primeros lugares eran premiados con medallas.

Las entradas de venta traían regalos sorpresa y participación en las rifas pudiendo ganar múltiples premios. Entre los invitados destacaban artistas y retratistas coreanos; estos eventos tuvieron la aceptación y el reconocimiento de los padres de familia, lo cual contribuyó a la asistencia masiva de muchos jóvenes para quienes se había creado este espacio. En estos eventos, no se veía desigualdad ni enemistad, más bien reinaba la armonía y buena

comunicación entre las personas que eran parte de la actividad; por otro lado, las convenciones de anime y comic, comenzaron a desaparecer de manera real, ya no se observaban con frecuencia como años anteriores; no obstante, la convención destacada del año fue la Anicorp realizada en febrero, contando con la presencia de nuevos invitados como Isabel Martiñón y Víctor Ugarte (voces de Naruto y Sasuke), quienes consiguieron que esta actividad recreativa fuera diferente a las demás.

La Xpo Comic On tuvo lugar este año en el Foro Majadas, entre los invitados estaban Enji Night y Mr. X como los más relevantes, hubo una gran asistencia, incluso superó lo esperado por los organizadores en comparación con el año anterior. La Anicon fue catalogada como la mejor del año, debido a que se contó con muchos cosplayers que habían dejado de asistir a otros eventos, quienes con sus trajes y actuaciones hicieron crecer los niveles de fantasía de los espectadores, convirtiendo la convención en lo que muchos esperaban.

El año 2019 estuvo caracterizado por pocos eventos.

¿Qué sucedió con el espectáculo familiar del comic y anime?

Los espectadores que siempre apoyaron la cultura del comic y anime, se preguntaron ¿qué fue realmente lo que pasó con los espectáculos que se presentaban cada mes y fin de semana?, se dieron a conocer opiniones donde se concluyó que la llegada del género Musical K-Pop había captado la afluencia de esta comunidad, comenzando a consumirse las temáticas geek y otaku; otra teoría apuntaba a que las personas se habían aburrido de ir a eventos con géneros repetitivos y buscaban algo in-

novador, que oportunamente habían encontrado en las convenciones K-popers.

Los eventos que se efectuaban mes a mes empezaron a perder la fluidez y energía que proyectaban a los espectadores, por lo que se presenciaron pocos eventos durante el año. Finalmente, el 2019 fue el año de receso para las convenciones con temáticas geek, anime y ficción. La primera convención del año 2020 tendría lugar en Quetzaltenango, pero por la situación actual del Covid 19 fue pospuesta hasta nuevo aviso. Se espera que en esta ocasión los organizadores puedan elaborar un espectáculo que recupere el arte y la alegría de los eventos cosplayers que las familias gozaban cada mes.

Referencias:

1. Anicomc. (10 de noviembre 2019). *El pasado 22 de septiembre fue un increíble evento que permanecerá en la memoria de muchas personas.* <https://www.facebook.com/animeclubgt/>
2. Anime Club Gt. (13 de febrero 2020). *Con tu entrada VIP podrás tener el autógrafo de Carlos Segundo y ver el show en el área VIP..* <https://www.facebook.com/animeclubgt/>
3. Kogarasu Maru. (2 de diciembre 2018). *¿Quién se quiere ganar el juego de super smash ultimate?* <https://www.facebook.com/Kogarasu-maru-1521326908129931/>
4. Xpo Comicon Guatemala. (17 de marzo 2020). *Ya que todos estamos en casa, que les parece si nos entretenemos un poco con Warner Bros.* <https://www.facebook.com/XpoComiconGuatemala/>



www.umes.edu.gt · PBX: 2413-8000