

Esta edición PDF
del **Papel Literario**
se produce
con el apoyo de



RIF: J-07013380-5

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



HOMENAJE >> RAMÓN PIÑANGO, 45 AÑOS DE DOCENCIA EN EL IESA

Ramón Piñango es sociólogo de la UCAB (1965). Hizo una maestría en Sociología de la Educación (Universidad de Chicago, 1967) y un doctorado en Educación (Universidad de Harvard, 1981). Además de su múltiple trayectoria académica, presidió el IESA entre 1993 y 2001, institución que le reconoció como profesor emérito. Articulista y ensayista, es coautor de *El caso Venezuela, una ilusión de armonía* (1984) y coeditor, junto a Asdrúbal Baptista y José Balza, del fundamental *Suma del pensar venezolano* (Fundación Empresas Polar)

GUSTAVO ROSEN

Ramón Piñango tiene su nombre estrechamente ligado al IESA. Más de cuatro décadas han ido dando forma y consolidando una muy productiva relación entre el investigador social y académico y una institución donde encontró espacio para su crecimiento y en la que sigue dejando huella.

Profesor desde 1979, miembro del equipo directivo en los ochenta, Piñango asume en 1993 la presidencia del IESA y ocupa esa posición hasta el 2001. De él puede decirse que ha sido figura fundamental en la consolidación de una institución académica que asumió como misión la profesionalización de la gerencia y la tecnificación de la administración en Venezuela, además de constituirse en un centro de reflexión sobre problemas de interés nacional.

En sus años frente al IESA, el instituto de formación gerencial de San Bernardino no dejó de multiplicar sus iniciativas y expandir sus actividades. Se crearon o fortalecieron sus centros académicos (Agronegocios, Desarrollo Humano y Organizaciones, Finanzas, Gerencia Estratégica y Competitividad, Mercadeo, Políticas Públicas) y Producción e Innovación Tecnológica) y se ofrecieron nuevos posgrados, como la maestría en Políticas Públicas y las especializaciones en Mercadeo, Finanzas, Gerencia Legal Corporativa y Gerencia de Operaciones. Para todas



ROSAMELIA GONZÁLEZ, RAMÓN PIÑANGO Y GUSTAVO ROSEN / IESA

Desde el IESA

estas realizaciones el IESA contó con la visión y el importante aporte de Ramón Piñango.

Durante su presidencia fueron inauguradas las sedes de Maracaibo y Valencia, se realizaron más de 200 proyectos de investigación y casi 100 proyectos de consultoría, patrocinados por empresas privadas, organismos del Estado e instituciones multilaterales. En ese mismo período fueron publicados casi 70 libros y más de 140 casos de estudio. En 1995 se creó la revista *Debates IESA*, directamente promovida por Piñango y de la que ha sido director desde su primera edición.

El cambio político ocurrido en Venezuela en 1999 trajo para el IESA un conjunto de nuevos retos. Significó, entre otras cosas, el debilitamiento de las relaciones con el Estado, pero acicateó, a su vez, la consolidación de una red de patrocinos generada en el sector privado y estimuló la ampliación de relaciones con el mundo académico global. La reacción del IESA frente a las dificultades se expresó en la renovación de su compromiso con los valores que inspiraron su creación en 1965. Desde su nacimiento, el IESA ha buscado ser una expresión de los valores de la cultura occidental, particularmente de la libertad, la democracia, la dignidad del individuo y la ciudadanía.

Ramón Piñango ha sido, sin duda, clave en la preservación de estos valores, así como en la defensa del carácter del IESA como institución educativa de servicio público, sin fines de lucro y sin ataduras a grupos sociales, económicos y políticos. La independencia de cualquier grupo económico y político, sostenida en su momento por Ramón Piñango y mantenida por el IESA desde hace seis décadas, ha convertido a esta institución educativa en un actor de primer orden para la promoción de la responsabilidad empresarial y la calificación de la

fuerza laboral y gerencial venezolana. La participación del sector privado y la promoción de una red de relaciones con instituciones multilaterales han permitido la promoción de múltiples iniciativas del IESA, el mantenimiento de sus programas, su renovación y crecimiento.

La tarea de pensar

Quienes conocen a Ramón Piñango no pueden sino coincidir en la dificultad de presentarlo con esquemas y simplificaciones. Sus pasiones son, sin duda, Venezuela, la educación, la gerencia. Quienes vivieron los años de su presidencia en el IESA dan fe especialmente de su estilo gerencial, de su interés por la búsqueda de consenso y su preferencia por los procesos de consulta y decisión. Estiman su reserva por lo que pudiera parecer "comportamiento de manada" y su valoración de la diferencia de criterios como factor positivo para la mejor comprensión de la realidad.

Como presidente del IESA, analista y profesor, en su agenda han estado siempre los temas de la gobernabilidad de las organizaciones educativas, así como de su sustentabilidad y de las relaciones entre academia y empresa. Sin ser un hombre de negocios, Piñango comprende muy bien ese mundo. Más aún, como investigador y como docente, la gerencia ha sido uno de sus centros de atención preferencial, con acento en la formación y en la importancia del espíritu gerencial para el buen éxito de las instituciones. Convencido de que no hay recetas ni respuestas absolutas, su posición está siempre más cerca de la construcción de equipos que del personalismo, más próxima a la necesidad de un liderazgo capaz e inspirador que a cualquier pretensión del mesianismo. En sus columnas y entrevistas no ha dejado de insistir en la responsabilidad social del empresariado más allá de su pro-

pósito de lucro. Su visión del líder empresarial de hoy es la de alguien con visión de sociedad, con capacidad para repensar su propia empresa, trabajar en equipo y combinar experiencia con iniciativa y creatividad.

Su capacidad de observación sociológica le ha permitido hacer aportes significativos para la comprensión de la sociedad, de las instituciones, de su tiempo y de sus tiempos. La desconfianza en las respuestas absolutas ha agudizado esa visión cercana a la del historiador que busca en el pasado las posibles explicaciones de los comportamientos sociales, pero que es simultáneamente capaz de adelantarse, de anunciar, de predecir sin irse de brues, de advertir sin especular. El elemento más positivo de la cultura política del país, sostiene Piñango, es su vocación democrática, de lo que deriva que el reto fundamental de liderazgo para el presente es reconocer y cultivar esa vocación democrática.

El IESA en la reconstrucción

En 1999, el cambio político ocurrido en Venezuela fue una experiencia retadora para el IESA y para Piñango. Para el IESA, ese cambio afectó las relaciones entre una institución académica al servicio del país y algunas entidades del Estado, con la consecuente reducción del flujo de personas que desde el sector público -ministerios, gobernaciones, alcaldías o empresas del Estado- acudían al IESA para mejorar su formación. Ramón Piñango supo en su momento defender al IESA como institución educativa de servicio público, sin fines de lucro y sin ataduras a grupos sociales, económicos y políticos, condición de independencia que el IESA ha mantenido como una de sus características para su libertad académica y la expansión de sus iniciativas como centro de pensamiento y formación laboral y gerencial.

Hoy el reto es similar al que enfren-

tó Ramón Piñango a finales de los años noventa, cuando desde su perspectiva de sociólogo, en trabajo conjunto con Moisés Naím y un selecto grupo de investigadores, sacudió al país con *El caso Venezuela: una ilusión de armonía*, editado por el IESA. La preocupación de hoy es el papel del IESA en la reconstrucción de Venezuela. Piñango diría que se trata simultáneamente de construcción y de reconstrucción. Explicaría el valor de conjugar creatividad con experiencia y pondría el acento en esa característica del momento actual marcado por la incertidumbre.

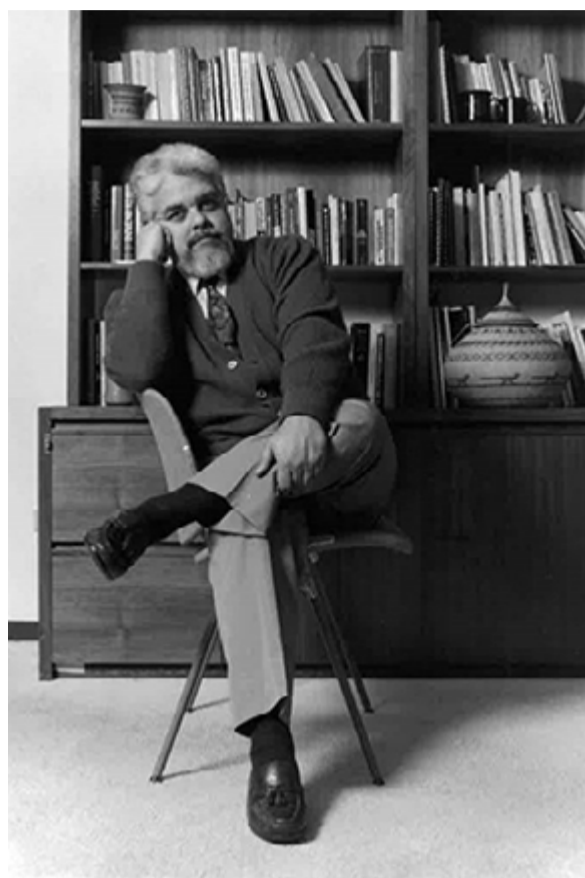
También estaría de acuerdo en que el compromiso que se le exige al IESA hoy es reafirmar su lealtad con los valores de libertad, democracia, derechos humanos, propiedad privada, valoración del ciudadano, reconocimiento de la meritocracia, la productividad, la eficiencia. Lo que está hoy en la agenda del IESA es precisamente contribuir con todas sus capacidades al propósito nacional de reconstrucción. Su tarea más inmediata es continuar apoyando el desempeño de las empresas y del Estado, contando para este objetivo con sus posgrados, programas y cursos, investigaciones, foros y publicaciones.

Como institución dedicada a la formación y al pensamiento su función es hoy más exigente que nunca, persuadidos como estamos de que cualquier esfuerzo de reconstrucción pasa por la calidad y preparación de las personas, por su desarrollo, por la apertura de oportunidades. Los estudiantes y egresados del IESA se han visto reflejados en esos valores y reconocen como un plus la formación de primer mundo recibida para su desempeño gerencial o empresarial, como ciudadanos capacitados para el desarrollo de sus talentos y el servicio a la sociedad. Ramón Piñango ha sido actor clave en este empeño. ☉

HOMENAJE >> RAMÓN PIÑANGO, 45 AÑOS DE DOCENCIA EN EL IESA

El caso Venezuela y la ilusión de armonía: cuarenta años después

"Para acompañarnos en esta tarea reclutamos a profesionales que, en opinión de sus pares, estaban entre los mejores especialistas en su campo. Pero además de ser expertos en su materia, también debían estar dispuestos a traducir su lenguaje especializado a una lectura amena y asequible a todo lector interesado"



RAMÓN PIÑANGO, 1993 / IESA



MOISÉS NAÍM, ALREDEDOR DE 1990 / CORTESÍA

MOISÉS NAÍM Y RAMÓN PIÑANGO

En 1982 varios dirigentes de empresas privadas venezolanas participaron en un curso de alta gerencia que ofrecía la Universidad de Harvard. Allí conocieron el trabajo de un grupo de profesores cuya especialidad era estudiar países como si fuesen empresas.

Los venezolanos quedaron muy interesados en esta manera de pensar sobre un país y propusieron que el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) produjera un "caso Venezuela". A la sazón, Naím era el director académico y Piñango el director de investigación.

Aceptamos la propuesta e iniciamos el proyecto. Muy pronto nos dimos cuenta de que si bien era interesante analizar a un país como si fuese una empresa, este enfoque también dejaba por fuera temas muy importantes. Después de mucho debatir concluimos que debíamos desarrollar nuestra propia metodología para escribir un caso sobre Venezuela.

Para acompañarnos en esta tarea reclutamos a profesionales que, en opinión de sus pares, estaban entre los mejores especialistas en su campo. Pero además de ser expertos en su materia, también debían estar dispuestos a traducir su lenguaje especializado a una lectura amena y asequible a todo lector interesado.

Queríamos que el libro producto de este esfuerzo le llegara a una vasta y diversa audiencia y que pudiese seguir siendo una fuente de ideas y debates por mucho tiempo.

Eso lo logramos. El libro, que titulamos *El caso Venezuela*, fue publicado en noviembre de 1984, ha tenido seis ediciones y sigue siendo leído dentro y fuera del país.

Una ilusión fatal

En Venezuela, las tres décadas que van desde 1950 hasta 1980 fueron de enorme crecimiento en todos los ámbitos. En lo económico hubo periodos en los que la economía del país creció a una tasa superior a la del llamado "milagro alemán" de la postguerra.

Ese crecimiento influyó la conducta, y especialmente las expectativas, tanto de quienes gobernaban como de quienes eran gobernados. Era la Venezuela del veloz crecimiento de las instituciones públicas y privadas, del crédito fácil de obtener, del "vuelo ahora y pague después", del "está barato, dame dos", de una de las más altas tasas de crecimiento urbano del mundo. Un país donde las universidades y otras instituciones de

educación superior se multiplicaron por 8 entre 1960 y 1981 y el número de estudiantes universitarios se multiplicó por 13. En 1974, comenzó el Programa de Becas Ayacucho que ofrecía diez mil becas por año para estudios de nivel superior en las mejores universidades del mundo. Eran tiempos del "hay para todos" y "todo es posible". Reinaba el voluntarismo: "si tienes una idea, dale", "no dudes, querer es poder". La audacia se imponía.

Eran tiempos en que predominaba la ausencia de conflictos sociales importantes. La evasión del conflicto era una actitud fundamental en la Venezuela de esos tiempos. ¿Por qué pelearnos si abundan los recursos? Todo parecía ser prioridad, y cuando todo es prioridad nada es prioridad.

Se crearon muchas organizaciones, pero hubo muy poca organización. Ejemplo clarísimo: cuando en febrero de 1983 estalló la crisis económica conocida como "viernes negro", el Ministerio de Hacienda dirigió una comunicación a entes internacionales preguntándoles cuánto les debía Venezuela. Casos como ese, entre muchos, muestran la poca atención que se prestaba a la ejecución o implementación de políticas, planes o programas, a eso que llamaban –y aún hoy– unos cuantos la llaman –con desdén, "la carpintería". Se ignoraba que en la ejecución de las decisiones podían surgir fallas o distorsiones

que –aunque pequeñas y desdenadas– resultaron ser obstáculos fatales que impedían alcanzar las metas, por más deseadas, urgentes y prioritarias que fuesen.

En lo que refiere a la organización del Estado sufríamos de una peligrosa debilidad: la carencia de árbitros creíbles. Nos referíamos no solo a instituciones como la Corte Suprema de Justicia y todos los tribunales del país, sino también al Congreso, las asambleas legislativas, los concejos municipales, a los entes encargados de velar por el cumplimiento de las normas en organizaciones privadas y la sociedad civil organizada.

La Venezuela de hoy: el fracaso de la armonía

Obviamente, al releer lo que escribimos hace cuarenta años es inevitable pensar en la Venezuela actual. El contraste entre el país de la década de los setenta y ochenta y el actual es abrumador. La nostalgia por una nación que ya no existe es un tema obligatorio en las conversaciones de los venezolanos dentro y fuera del país. "Fuimos felices y no lo sabemos", es otra verdad transmutada en lugar común.

La más dura de las verdades sobre la Venezuela actual es que es una nación fracasada con niveles inimaginables de pobreza, ignorancia, desigualdad y muertes que se podrían evitar. Una sociedad tan mal-

tratada que siete millones de compatriotas –hombres, mujeres, niños y abuelos– decidieron jugarse la vida buscando la protección en otros países ya que su propio país se las negaba.

En la introducción a *El caso Venezuela* hablamos de "las terribles simplificaciones" para referirnos a la tendencia a buscar y plantear explicaciones y soluciones simplistas a problemas o situaciones complejas. Esas simplificaciones suelen ser difundidas por "terribles simplifica-

“
La evasión del conflicto era una actitud fundamental en la Venezuela de esos tiempos. ¿Por qué pelearnos si abundan los recursos?”

Libro hito: Introducción y 22 capítulos

Publicado en 1984, *El caso Venezuela, una ilusión de armonía*, abría sus páginas con la Introducción firmada por Moisés Naím y Ramón Piñango, "Las terribles simplificaciones". A continuación venían los 22 capítulos, elaborados por 24 autores:

-Capítulo 1: "Venezolanos de hoy en día: del silencio posgomecista al ruido mayamero", de Elisa Lerner.
-Capítulo 2: "Más allá del optimismo y del pesimismo: las transformaciones fundamentales del país", de Asdrúbal Baptista.
-Capítulo 3: "La dinámica de la población y el empleo en la Venezuela del siglo XX", de Héctor Valecillos.
-Capítulo 4: "El laberinto de la economía", de Gustavo Escobar.
-Capítulo 5: "Más industrialización: ¿Alternativa para Venezuela?", de Sergio Bitar y Tulio Mejías.
-Capítulo 6: "Las empresas del Estado: del lugar común al sentido común", de Janet Kelly de Escobar.
-Capítulo 7: "La empresa privada en Venezuela: ¿qué pasa cuando se cre-

ce en medio de la riqueza y la confusión?", de Moisés Naím.

-Capítulo 8: "Energía y petróleo: evolución, organización y perspectivas", de Gustavo Coronel.

-Capítulo 9: "Un espacio geográfico de inmensas posibilidades", de Pedro Cunill Grau.

-Capítulo 10: "El sistema político o cómo funciona la máquina de procesar decisiones", de Diego Bautista Urbaneja.

-Capítulo 11: "La administración pública: otra forma de ver a una villana incomprendida", de Antonio Cova y Tamara Hannot.

-Capítulo 12: "El movimiento sindical: ¿actor social o gestor institucional?", de Carlos Eduardo Febres.

-Capítulo 13: "Radio, prensa y televisión: entre el equilibrio y el estancamiento", de Tomás Eloy Martínez.

-Capítulo 14: "El realismo militar venezolano", del General Jacobo Yépez Daza.

-Capítulo 15: "La política exterior: continuidad y cambio, contradicción y

coherencia", de Eva Josko de Guerón.

-Capítulo 16: "Breve historia de la política tecnológica venezolana (o una manera de saber por qué Venezuela ha importado barredoras de nieve y sistemas de calefacción)", de Ignacio Ávalos.

-Capítulo 17: "Gerentes, obreros y máquinas: la productividad industrial", de Gustavo Escobar.

-Capítulo 18: "¿Crisis de la educación o crisis del optimismo y el igualitarismo?", de Lilian Hung de León y Ramón Piñango.

-Capítulo 19: "El sector salud: radiografía de sus males y de sus remedios", de Augusto Galli y Haydeé García.

-Capítulo 20: "Desarrollo urbano y vivienda: la desordenada evolución hacia un país de metrópolis", de Víctor Fossi.

-Capítulo 21: "La agricultura: revisión de una leyenda negra", de Gustavo Pinto León.

-Capítulo 22: "El caso Venezuela: una ilusión de armonía", de Moisés Naím y Ramón Piñango.

dores", que ofrecen soluciones para todo tipo de problemas como el brujo que ofrece una "pomada de culebra" que cura todos los males. La compleja y difícil circunstancia en que se encuentra Venezuela está saturada de terribles simplificaciones.

¿En qué acertamos y en que nos equivocamos?

Tuvimos razón en colocar la armonía como un tema central de nuestras conclusiones.

En todos los países, los cambios rápidos –sociales, políticos, económicos, culturales, tecnológicos– exacerban los conflictos y crean unos nuevos. Y vaya si Venezuela vivió cambios profundos a una velocidad inusitada. Así, en teoría, el país debería haber experimentado una paralizante polarización y un nivel de conflictividad social y política muy pronunciada. Pero no fue así. Y la razón la conocemos: el dinero del petróleo fue utilizado para atenuar las frustraciones políticas y amortiguar los conflictos sociales.

Es por esto que el subtítulo del libro fue "una ilusión de armonía". La armonía en la que vivió Venezuela era insostenible e ilusoria.

Un efecto colateral muy dañino producido por esta dependencia del dinero del petróleo es que –tal como ya indicamos–, el país no generó las instituciones, las leyes, las costumbres que en todos los países se utilizan para dirimir conflictos. Como demuestra el libro de manera fehaciente, en Venezuela los conflictos se solucionaban "a realazos". Y cuando se acabaron los reales los conflictos se agudizaron. Estos conflictos siempre habían existido, pero evidentemente la sociedad venezolana y su sistema político no desarrollaron los valores necesarios para crear, fortalecer y defender árbitros imparciales y creíbles.

Quizás el principal error que cometimos en *El caso Venezuela* fue no alertar de manera más contundente que se estaba generando un caldo de cultivo muy peligroso para la democracia. También fallamos en no ir más a fondo en cómo desarrollar instituciones, leyes y normas que mediaran los conflictos sin necesidad de acallarlos con dinero petrolero.

El libro incluye un capítulo sobre las Fuerzas Armadas, escrito por un general activo que ya entonces nos alertó: "Más que nunca en esta época es necesario aquilatar el valor del precepto institucional de ser un ente apolítico, obediente y no deliberante". Hoy todos sufrimos las consecuencias de no haber hecho la tarea de crear anticuerpos contra el autoritarismo militar que nos asfixia.

El reto en el futuro cercano

Todos los sondeos de opinión revelan que la inmensa mayoría de los venezolanos sigue aspirando a que en su país reine la armonía. Hacer realidad esta aspiración exige, ahora más que nunca, haber aprendido de la experiencia, especialmente en las últimas tres décadas. Ese objetivo requiere identificar y reconocer errores, analizar posibilidades con crudeza, claro sentido práctico y, al mismo tiempo, creatividad. Ello es solo posible en una sociedad democrática que ofrezca un terreno fértil para el libre intercambio de ideas. Como ya hemos señalado, la mayor prioridad debe ser establecer un sistema judicial confiable dentro de un verdadero Estado de derecho, en el que haya separación de poderes.

La lista de graves problemas que tienen postrado al país es larga y conocida. La reconstrucción de Venezuela va a plantear difíciles retos y espinosos dilemas. Pero también entusiasman las oportunidades. Esas oportunidades no serán aprovechadas a menos que los venezolanos recuperen la capacidad de vivir en armonía. ☉

HOMENAJE >> RAMÓN PIÑANGO, 45 AÑOS DE DOCENCIA EN EL IESA

Pensador y forjador de la gerencia en Venezuela

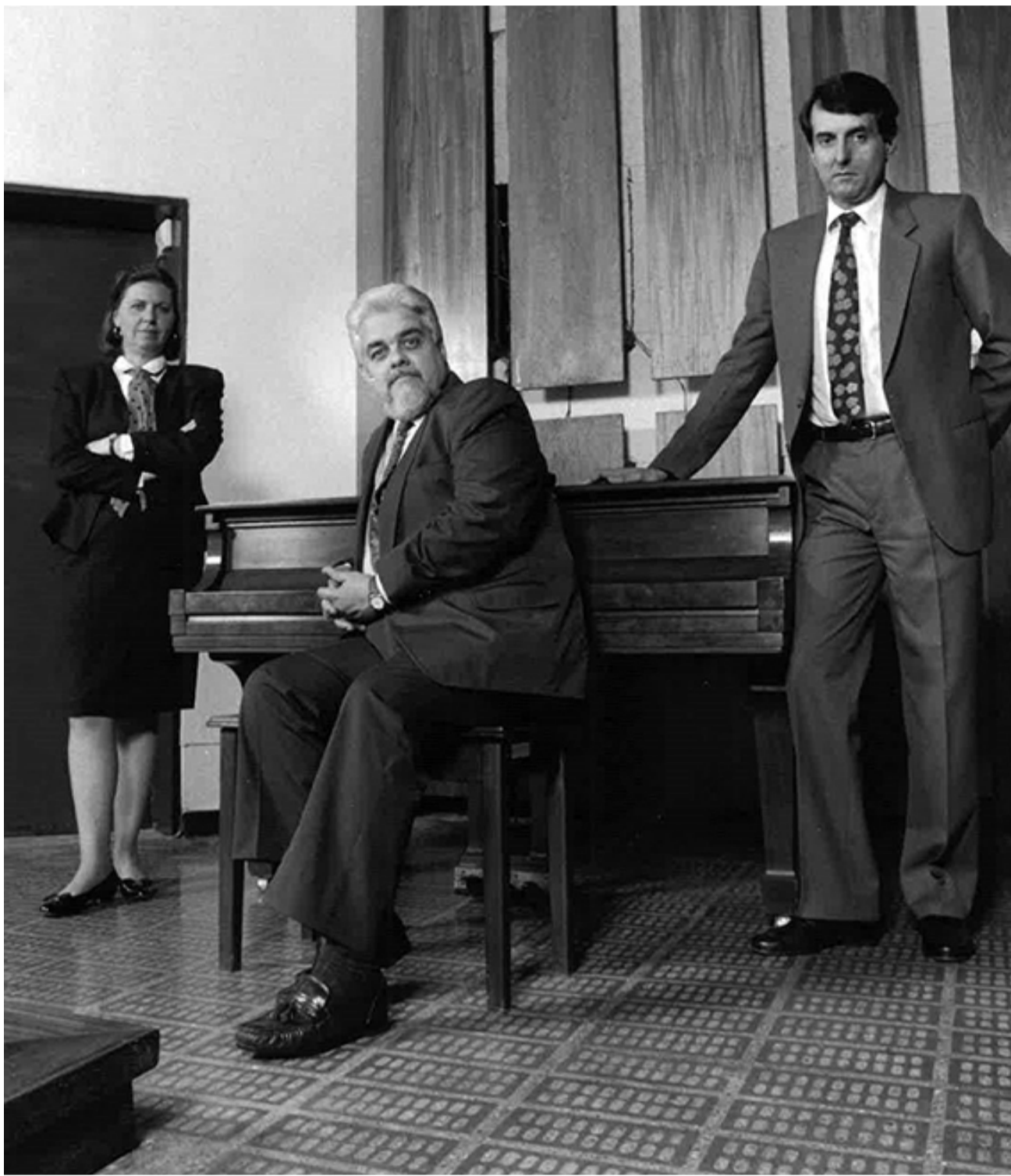
La educación ha sido el tema central de la vida de Ramón Piñango. Pero sus publicaciones muestran que dedicó esfuerzos a una gran variedad de áreas de interés. Aunque la sostenibilidad y el desarrollo del IESA fue su proyecto de vida, ocupó cargos, colaboró, asesoró y apoyó las más diversas actividades e iniciativas públicas y privadas, siempre empeñado en mejorar la gerencia en Venezuela

JOSÉ MALAVÉ

La historia del IESA está indisolublemente atada a la trayectoria de Ramón Piñango, desde su incorporación al Instituto en 1979. Con sus altibajos, es una historia de crecimiento y consolidación, de retos y de permanente superación de obstáculos. ¿Quién mejor para personalizar y encarnar esa historia que un protagonista de la que podría llamarse la gran transformación del IESA? Por modestia, seguramente, Piñango se atribuiría un rol menos determinante del que tuvo. Lo cierto es que, durante casi veinte años, y de manera ininterrumpida, ocupó los más importantes cargos de dirección: director de investigaciones, director académico y presidente. Pero no basta con ocupar un cargo. Esta historia está llena de huellas marcadas por razones y pasiones, ideas y creencias, que fueron indicando el rumbo seguido por una organización que iba aprendiendo y desarrollando su cultura a medida que resolvía sus problemas. Diseño, aprendizaje, políticas, cultura, liderazgo, entre otros conceptos clave de la gerencia, formaron parte del bagaje que trajo y desarrolló Piñango en el IESA durante una larga trayectoria: una vida dedicada al IESA.

Ramón Antonio Piñango España nació en Caracas, el 14 de noviembre de 1942, en el seno de sendas familias caraqueñas, con ilustres antepasados. Está casado con su inseparable Norma González y tiene dos hijos: María José y Anselmo. Estudió el bachillerato en el Colegio San Ignacio y se graduó *cum laude* de sociólogo en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) en 1965. Luego aprovechó las oportunidades que encontró su generación –becas por concurso, particularmente– para estudiar una maestría en Sociología de la Educación en la prestigiosa Universidad de Chicago (1966-67) y culminar el doctorado en Educación en la aún más prestigiosa Universidad de Harvard (1968).

La educación ha sido el tema de su vida; sin embargo, mente inquieta, dedicó sus esfuerzos a una variedad de áreas de interés, como el diseño y la ejecución de políticas públicas, comportamiento y aprendizaje organizacional, liderazgo, empresas familiares, resiliencia y organizaciones positivas. La extensa lista de publicaciones de Piñango revela una variedad de intereses



JANET KELLY, RAMÓN PIÑANGO Y ANTONIO FRANCÉS, IESA

a lo largo de los años que lo catalogan como zorro más que como erizo, según la dicotomía expuesta por Isaiah Berlin en su obra sobre Tolstói. Aunque no rehuía la teoría, siempre adoptó un enfoque pragmático –“Eso, ¿para qué sirve?” era su pregunta inmediata ante algo nuevo– que siempre le fascinó de los pensadores estadounidenses y, en general, de la cultura de ese país.

Precisamente en Estados Unidos se desarrolló el pragmatismo como corriente filosófica, con las obras de William James y James Dewey. Más aún, dos personajes tan diferentes como Francisco de Miranda y Alexis de Tocqueville dejaron constancias del énfasis práctico que observaron en sus viajes por aquel país. La tesis doctoral de Piñango en Harvard es un excelente ejemplo de búsqueda en los sistemas teóricos más abstractos –explicaciones del conocimiento científico– para derivar modos de diseñar diferentes sistemas educativos con una finalidad absolutamente práctica.

No es fácil encontrar a alguien capaz de descubrir –o inventar, de ser necesario– los más inesperados vínculos entre las minucias de la vida cotidiana y la marcha de una sociedad y su historia como lo hace Piñango. Su currículum permite atisbar una explicación de este extraño fenómeno: contiene una larga lista de cargos académicos y administrativos, publicaciones, proyectos y ponencias, que comienza en 1969 con un libro sobre desarrollo de la comunidad escrito con Carola Ravell y Giovanna González. Esa lista permite apreciar también la evolución de sus intereses: políticas públicas, con énfasis en educación, cultura, comportamiento y aprendizaje organizacional, liderazgo y una disciplina que siempre ha practicado: la psicología social (aunque no ha dejado de coquetear con las especulaciones de Jung). Lo que no aparece por ningún lado es una publicación sobre perros, aunque su experiencia

con ellos le ha servido para entender y predecir el comportamiento humano.

Es una lástima que aquella tesis doctoral en Harvard haya quedado inédita (aparte de un artículo en la revista *Cuadernos de la Sociedad Venezolana de Planificación*); quizá, cuando se piense en la necesaria reconstrucción del sistema educativo venezolano, sea buena idea desempolvarla y publicarla. Entre otras ideas, esa tesis contiene una formulación pionera de lo que hoy se denominaría *design thinking*, basada como muchas otras ideas fascinantes en una conjetura de Herbert Simon. Simplificando, la tesis consistía en elaborar diferentes modelos de explicación del desarrollo del conocimiento científico y, partiendo de cada uno, diseñar el sistema educativo correspondiente.

Piñango encontró en el IESA su “proyecto de vida”, al cual dedicó sus mayores esfuerzos de pensamiento y acción. No obstante, antes y durante su trayectoria en el IESA ocupó cargos, colaboró, asesoró y apoyó las más diversas actividades e iniciativas, como ilustra la lista siguiente:

1967: profesor de Metodología. Centro Nacional de Capacitación e Investigación Aplicada al Desarrollo de la Comunidad (Ciadec), adscrito a la Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República (Cordiplan).

1967-1974: profesor de Sociología de la Educación y Métodos de Investigación, UCAB.

1968-1969: analista de Planificación II, Cordiplan.

1969-1974: jefe de la División de Investigaciones Educativas de la Dirección de Planeamiento del Ministerio de Educación.

1972: miembro de la Comisión Asesora de la Universidad Simón Rodríguez.

1972-1974: miembro de la Comisión Técnica de Becas del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecno-

lógicas (Conicit).

1973-1974: miembro del Consejo Directivo del Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC).

1973-1977: miembro del Consejo Superior de la Universidad Simón Bolívar.

1977: asesor en Investigación y Planificación del Banco del Libro.

1977-1979: profesor-investigador asociado del Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes), Universidad Central de Venezuela.

1979-1984: vocal principal del Directorio del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional.

1980: miembro del Consejo Académico de Fundaciencia.

1981-1983: miembro de la Comisión de Ciencias del Hombre del Conicit.

1982-1984: miembro del Conicit.

1983-1985: presidente de la Comisión de Ciencias de la Educación del Conicit.

1984: miembro del Consejo Directivo del Banco del Libro.

1985: asesor de la Fundación Polar.

La vida está llena de casualidades. Después cada uno le da una coherencia que nunca tuvo. ¿Quién podía imaginar que un sociólogo venido del Cendes –la antítesis del IESA, como descubrirá cualquiera que hurgue un poco en las obras de los hermanos Lander– iba asumir el IESA como su proyecto personal, su proyecto de vida, durante más de cuarenta años?

Muchas personas que pasaron por el IESA –o siguen ahí– recuerdan a Piñango como profesor, guía o mentor, y amigo incondicional. Siempre estaba muy ocupado, consecuencia de su desempeño en cargos administrativos. En los años ochenta, quienes lo buscaban tenían la suerte de encontrarse con la simpatía de Magalia, su secretaria. Cuando finalmente se concretaba la cita, cada reunión con él resultaba fructífera intelectualmente y, con el tiempo y la confianza creciente, divertida. Porque, hay que decirlo, tenía fama

de antipático, que no saludaba y cuando lo hacía le salía un gruñido. Pero eso se debía a una timidez que le costó décadas vencer.

El IESA de los años ochenta experimentó una rápida transformación: de un bajísimo perfil y unas instalaciones desocupadas a una creciente exposición pública, e incluso liderazgo de opinión, y un edificio que empezó a llenarse de estudiantes y profesores. Un dato es revelador: aquella afamada escuela de gerencia carecía de profesores de planta para las disciplinas funcionales: finanzas, mercadeo, recursos humanos y operaciones. El profesor de Comportamiento Organizacional de la maestría, el querido y recordado Antonio Cova, tan cercano a Piñango, tampoco era profesor de planta del IESA. Por más nostalgia que produzcan los recuerdos, solo por ignorancia podría pensarse que, en el caso del IESA, todo tiempo pasado fue mejor.

El IESA posterior, con sus profesores e investigadores agrupados por centros académicos para cada disciplina, fue verdaderamente el producto de una gran transformación. Quienes fueron testigos de esa época no pueden dejar de pensar en las actuaciones de Henry Gómez en la presidencia, Moisés Naim en la dirección académica, Piñango en la de investigaciones, Janet Kelly en todo lo que hiciera falta, Patricia Klapp administrando los recursos siempre escasos y todos los demás empleados y profesores contagiados por aquella especie de movimiento que, teóricamente, se denominaba *institution building*.

La historia posterior es la de un IESA que creció y se consolidó, en medio de turbulencias creadas por gobiernos y empresarios no siempre dispuestos a apoyarlo, un IESA que hasta hoy ha tenido que aprender a vivir de lo que hace, con las contadas y por ello muy meritorias ayudas de empresas patrocinadoras de diversas iniciativas. Durante todos estos años el IESA ha contado con la presencia incansable de Ramón Piñango, sorteando obstáculos, creando y aprovechando oportunidades, ocupándose de los más diversos detalles de la operación del Instituto. Tal dedicación no le impedía ocuparse de su familia (durante muchos años sus vacaciones eran sagradas), su casa en permanente construcción, sus perros, sus amigos y su obsesión con el país.

La dedicación de Piñango a la conducción del Instituto, ciertamente, le restó tiempo y energía a la docencia y la investigación; en particular, la investigación destinada a publicaciones en revistas arbitradas, como se exige ahora obsesivamente. Todo eso cambió en la nueva fase de su vida, al dejar la presidencia. Descubrió que sentía una fascinación por las clases, por su capacidad para dar un espectáculo en vivo que dejara huella en los estudiantes, por su habilidad para inventar cursos, ejercicios y dinámicas que resultaran no solo intelectualmente enriquecedoras, sino también retadoras y divertidas. El enfoque del aprendizaje centrado en el participante encontró en él un decidido e innovador practicante. En materia de investigación, su permanente participación en cada Seminario IESA aportaba temas novedosos e interesantes. Además, cada año contribuía al acervo de publicaciones que cuentan para los rankings y las acreditaciones del Instituto.

Ramón Piñango se encuentra hoy, como siempre, en un momento estelar de su actividad intelectual, y su participación en redes de diversa naturaleza lo atestigüa.

Publicaciones de Piñango antes de su ingreso al IESA y otras posteriores

Este anexo contiene una lista especial de publicaciones de Ramón Piñango. Muestra solamente una selección de obras guiada por el interés en la variedad de áreas en las cuales hizo contribuciones relevantes, con énfasis en la aplicación o utilidad práctica de sus trabajos, en particular los realizados antes de su llegada al IESA, quizá menos conocidos. Por eso se excluye una larga lista de publicaciones en Ediciones IESA y en *Debates IESA*, aparte del editorial que escribe para cada número desde que existe la revista, que él se empeñó en crear, dirigir y defender contra viento y marea.

(Continúa en la página 4)

HOMENAJE >> RAMÓN PIÑANGO, 45 AÑOS DE DOCENCIA EN EL IESA

Ramón Piñango: el pedagogo

“También había participado en la elaboración de algún caso, como el vaso de leche escolar, que retrata la complejidad de la implementación de un programa público aparentemente simple, con el objeto de situar al estudiante en las particularidades organizacionales del sector público”

ROSA AMELIA GONZÁLEZ



HENRY GÓMEZ SAMPER, JANET KELLY Y RAMÓN PIÑANGO, IESA

Conocí esta faceta de Ramón Piñango en 1986, cuando impartía la materia Comportamiento Organizacional –uno de los cursos del primer trimestre de la maestría en Administración del IESA en ese entonces. Como estudiante, tenía altas expectativas sobre su desempeño docente; era, nada más y nada menos, uno de los editores de *El caso Venezuela: una ilusión de armonía*, libro que desmontó la imagen que los venezolanos teníamos del país a mediados de los 80.

Ciertamente disfruté el curso y aprendí mucho; sin embargo, siendo totalmente sincera, Ramón no estaba entre mis profesores favoritos del IESA. Lo encontraba distante y un poco arrogante, lo cual atribuía a su creciente notoriedad como intelectual. Además, su estilo contrastaba notablemente con el histrionismo de Antonio Cova, responsable de algunas clases del curso (una competencia perdida para cualquiera, por cierto). Poco tiempo después, cuando me incorporé al IESA en 1988 como investigadora de planta, descubriría que era timidez y no arrogancia lo que en aquel tiempo marcaba la distancia existente entre Ramón y sus estudiantes.

En 1987 Ramón fue designado director académico del IESA y en 1993

asumió la presidencia del Instituto. El ejercicio de esos cargos lo alejó de las aulas hasta 2001, cuando “regresó al pasillo” como un profesor de planta más. Quienes hemos tenido que hacer pausas semejantes para cumplir con obligaciones de servicio en el IESA, sabemos que retomar la docencia es un desafío. El perfil e intereses de los estudiantes puede cambiar en pocos años y es preciso adaptarse.

Para hacer frente al reto, lo primero que hizo Ramón fue reunirse con sus colegas del área de liderazgo y organizaciones. Patricia Márquez –integrante de una generación más joven de profesores– había introducido interesantes innovaciones en sus clases (como juegos y dinámicas) y buscaba un relevo para sus cursos, porque pasaría a ocupar la Dirección Académica. Ella compartió con Ramón todos sus materiales y su visión sobre el proceso de aprendizaje. En 2002 Patricia había participado en el Coloquio sobre Aprendizaje Centrado en el Participante (CPCL, por sus siglas en inglés), ofrecido por la Universidad de Harvard, donde se discutían las virtudes de esa filosofía en el aprendizaje de la gerencia y se entrenaba a los profesores en el uso del método de casos, utilizado con mucho éxito en la

Escuela de Negocios durante décadas.

Ramón resultó no solo convencido, sino que se convirtió en un fiel militante del aprendizaje centrado en el participante, incorporando las recomendaciones de Patricia y sus propios aportes. En 2005 Ramón tuvo la oportunidad de participar en el CPCL. Paralelamente se incorporó a la Red de Conocimiento en Empresas Sociales (SEKN, por sus siglas en inglés), donde él y otros profesores del IESA (incluyéndome) tuvimos la oportunidad de recibir asesoría y acompañamiento en el proceso de elaboración de casos docentes propios por parte de un equipo de Harvard conformado por Jim Austin, Michael Chu y Gustavo Herrero. Ramón, junto con Josefina Bruni Celli, publicaron el caso de la Fundación Proyecto Paría, para mí uno de los mejores casos de la Colección de Casos SEKN (<https://www.sekn.org/>).

Debo aclarar que Ramón no descubrió el método de casos en ese momento. Los empleaba previamente de manera puntual en las clases; por ejemplo, recuerdo todavía vívidamente el caso de las bandejas, que exponía el comportamiento descuidado del personal de una empresa con las bandejas de comida en su comedor y

proporcionaba a los estudiantes algunas teorías que podían explicarlo y ayudar a encontrar una solución. También había participado en la elaboración de algún caso, como el vaso de leche escolar, que retrata la complejidad de la implementación de un programa público aparentemente simple, con el objeto de situar al estudiante en las particularidades organizacionales del sector público. Sin embargo, esta experiencia previa no había modificado significativamente su aproximación pedagógica, como ocurrió a raíz de su participación en las actividades antes mencionadas.

Aunque ya no puedo hablar desde la perspectiva de un estudiante, como colega que ha dictado cursos en conjunto con Ramón puedo dar testimonio del valor aportado por sus clases y de la diferencia que existe con el profesor que conocí en los años 80. Contrariamente a mi impresión inicial, Ramón es un ejemplo de humildad. El reconocido intelectual y expresidente del IESA estuvo dispuesto a revisar y cambiar su desempeño docente, así como a aprovechar las oportunidades para aprender de otros. Estas son lecciones de gran valor para quienes nos dedicamos a la labor académica. ☺

“Él es muy tímido”

MERCEDES BRICEÑO PULIDO

Debo recordar que dentro del inmenso cariño y gratitud que le tenemos hoy, Ramón no me caía bien. Solía decirle a mi mamá: ¡pero es que no lo saludaba! ¿Qué se cree? Ella lo defendía: “Él es muy tímido”. En mi memoria lo ubico primeramente en el Ministerio de la Mujer, en Miraflores, donde residían los Ministerios sin cartera, junto a Norma, su esposa, y otros amigos de la UCAB y del IESA: Giovanna Palumbo, Antonio Cova, Maritza Izaguirre, Asdrúbal Baptista.

Mi mamá y Ramón compartían ese frenético deseo de estar informados, de saber qué es lo que estaba pasando en el país, compartían lecturas, presumían sobre el último libro de psicología social, pasaban revista a la prensa internacional, competían por ver quién estaba más actualizado en el acontecer mundial, en el chisme de la política, con “p” mayúscula y minúscula, quién le había dado más rosca al teléfono llamando a sus conocidos para triunfar con el último dato. Era una atmósfera que, por momentos, rayaba en lo infantil.

Ramón llegaba discretamente, con cachito y jugo bajo el brazo, a las tertulias de la casa, que casi siempre terminaban, cuando quedaban pocos, en un obsesivo “volvamos al tema del Dr. Caldera”. En el IESA, su singular personalidad, su gusto por la “incitación” pasivo-agresiva a la conversación y discusión polémica, que regentaba desde su centro de operaciones en la mesa de almuerzo del cafetín, pueden hacernos desatender otros aspectos menos evidentes: su consistente compromiso institucional. Ramón, en sus diferentes vidas en el IESA, supo contemporizar y formar equipo con diversas personalidades como con Janet Kelly, Moisés Naím, José Malavé, María Helena Jaén, Rosame- lia González, y a todos los niveles de la organización. En el tema editorial quisiera recordar que tan importante como fue la publicación de *El caso Venezuela*, también lo fueron los años silenciosos, entregados a la búsqueda de articulistas y temas para la revista *Debates IESA*.

Ramón, tu amistad con mi mamá fue una amistad entrañable, verdadera, auténtica, por la cual te estamos agradecidos. Enhorabuena llega este homenaje. Espero que tu “timidez” te permita compartirlo en familia, porque allí reside tu tesoro. ☺

Pensador y forjador de la gerencia en Venezuela

(Viene de la página 3)

1969. C. Ravell, R. Piñango y G. González: *El desarrollo de la comunidad como técnica de inducción del cambio cultural*. Fondo Editorial Común.

1970. E. B. Page y R. Piñango: “Information gained through combining psychometric studies”. Ponencia en la convención anual de la American Psychometric Association.

1972. R. Piñango y F. Montenegro: “Bases para la formulación de un cuerpo de objetivos que orienten la educación primaria venezolana”. *Cuadernos de la Sociedad Venezolana de Planificación*. Nos. 96-99.

1972. R. Piñango: “Algunas consideraciones para un marco conceptual de referencia en la investigación sobre costos de la educación”. En *Guía de estudio sobre investigación y planificación de costos de la educación*. Serie 5. Manuales y guías de estudio, No. 2. Ministerio de Educación.

1973. C. de Mendoza, L. León, R. Piñango y B. Sánchez, “Nivel de aprendizaje de los estudiantes venezolanos de sexto grado en adición, sustracción, multiplicación y división”. *Revista del Centro de Estudios Educativos* Vol. III, México. Fue publicado también en el

Programa Nacional de Investigaciones Educativas. Serie 2: “Análisis e interpretación de datos”. No. 1.

1973. R. Piñango: “Investigación educacional y planificación”. *Cuadernos de la Sociedad Venezolana de Planificación*. Nos. 116-119.

1973. R. Piñango: “La lectura y la igualdad de oportunidades educacionales”. Ponencia en el Primer Seminario sobre Investigaciones de la Lectura, Ministerio de Educación.

1973. R. Piñango: “La relación medio-fines y la investigación sobre costos de educación”. Ponencia en el Segundo Seminario sobre Investigación y Planificación de los Costos de la Educación, Ministerio de Educación.

1973. R. Piñango: “Razones para realizar investigaciones sobre lectura en Venezuela: la lectura y la igualdad de oportunidades educacionales”. En *Guía de estudio sobre investigación en lectura*. Ministerio de Educación.

1974. L. León, R. Piñango y S. Vogeler: “Lineamientos para la asignación de recursos en la educación venezolana”. Ponencia en la XXIV Reunión del Centro de Estudios Latinoamericanos. Universidad de Florida.

1975. R. Piñango: “Algunas consideraciones sobre la relación entre inves-

tigación y planificación y lineamientos para la selección de prioridades en la investigación educacional”. *Ensayos sobre teoría y metodología de la investigación educacional*. Serie 3. “Planeamientos teóricos y metodológicos”, No. 4. Ministerio de Educación.

1976. L. León, R. Piñango y S. Vogeler: “Educación, población y productividad humana”. En Manuel J. Carvajal (ed.), *Crecimiento de la población y productividad humana*. Universidad de Florida, Centro de Estudios Latinoamericanos.

1976. R. Piñango y J. Sudarsky: “Estructura social y orientaciones motivacionales y educación en Bogotá”. *Revista del Centro de Estudios Educativos*, VI(2).

1979. M. Pulido de Briceño y R. Piñango: “La política social de la democracia venezolana”. *SIC*, XLII(419).

1979. R. Piñango: “Diferentes perspectivas sobre el crecimiento del conocimiento científico y el concepto de sociedad experimentadora”. *Cuadernos de la Sociedad Venezolana de Planificación*. Nos. 147-149.

1981. H. Gómez y R. Piñango: “Shaping management strategy for Latin American population programs”. En S. C. Jain, K. Kanagaratman y J. E. Paul (eds.), *Management development in population programs*. University of North Carolina at Chapel Hill, School of Public Health.

1981. J. A. Gil, H. Gómez y R. Piñango: *La experiencia venezolana en la*

administración de programas sociales. IESA.

1983. R. Piñango: “Orientaciones teóricas y metodológicas del estudio del programa de becas de Foninves” (Cap. I) y “Conclusiones: ¿cómo proyectar la experiencia del Foninves?” (Cap. III). En *Estudio sobre un programa de becas*. Foninves. Ministerio de Energía y Minas.

1983. T. Mejías y R. Piñango: “La coordinación como consecuencia de razones y pasiones: el caso de las empresas de Guayana”. *Papeles de trabajo*, No. 2. IESA.

1987. I. Ávalos y R. Piñango: *Flexibilidad y capacidad de respuesta en la investigación agrícola: el caso de la Fundación Servicio para el Agricultor en Venezuela*. Isnar-Fusagri.

1989. E. Garbi y R. Piñango: “La gerencia de recursos humanos”. En M. Naím (director), *Las empresas venezolanas: su gerencia*. Ediciones IESA.

1990. R. Piñango: “Las funciones y el perfil del alcalde”. En G. Palumbo (comp.), *El papel del alcalde en el gobierno municipal*. Ediciones IESA.

1991. J. Malavé y R. Piñango: “Ni una cosa ni la otra: los medios en tiempo del cólera”. *Video Forum*, (2).

1991. R. Piñango: “La fuga como opción de carrera ante las limitaciones de las organizaciones venezolanas para aprovechar el talento”. En E. Garbi (comp.), *La fuga de talento en Venezuela*. Ediciones IESA.

1992. J. C. Navarro y R. Piñango: “La

formación de los recursos humanos en Venezuela: realizaciones de la democracia y los costos de la ausencia de debate”. *Papeles de trabajo IESA*, No. 27.

1993. J. Malavé y R. Piñango: “La complejidad de la gerencia municipal”. En J. Kelly (comp.), *Gerencia municipal*. Ediciones IESA.

1993. R. Piñango: “El Estado, la sociedad civil y lo social”. Ponencia en Encuentro Nacional de la Sociedad Civil, Conferencia Episcopal Venezolana. Universidad Católica Andrés Bello.

1994. H. Gómez, J. Malavé y R. Piñango: “A public-private model for health service delivery”. *The International Executive*, 36(6), 689-699.

2003. R. Piñango: “Políticas públicas para orientar el rumbo de un país”. En J. Kelly (Ed.), *Políticas públicas en América Latina: teoría y práctica*. Ediciones IESA.

2003. J. Malavé y R. Piñango: “La organización del Estado y las políticas públicas”. En J. Kelly (Ed.), *Políticas públicas en América Latina: teoría y práctica*. Ediciones IESA.

2011. P. Monteferrante y R. Piñango: “Governance structures and entrepreneurial performance in family firms: an exploratory study of Latin American family firms”. En M. Nordqvist y otros (Eds.), *Understanding entrepreneurial family businesses in uncertain environments: opportunities and resources in Latin America*. Edward Elgar Publishing. ☺

HOMENAJE >> RAMÓN PIÑANGO, 45 AÑOS DE DOCENCIA EN EL IESA

Un educador excepcional

“Ramón Piñango pidió al estudiante escribir su nombre en un trozo de papel para luego arrebatárselo, arrugarlo y lanzarlo a la papelera, en clara emulación de la escena ya descrita. Luego del estupor inicial, todos los estudiantes nos percatamos, cabalmente, de la idealización del liderazgo de que somos presa, y que había sido transferida al personaje interpretado por Fonda”

OLGA MERCEDES BRAVO LUNA



RAMÓN PIÑANGO EN ACTO DE GRADUACIÓN / IESA

Ramón Piñango, durante su destacada trayectoria en el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), ha mostrado ser un educador excepcional. Con más de cinco décadas dedicadas a la docencia y la gestión académica, Piñango se ha distinguido por su capacidad singular para fomentar el autoconocimiento y la reflexión crítica en sus estudiantes. Son muchos quienes lo han tenido como profesor en estos años. Todos ellos lo recuerdan con gran respeto y admiración.

Tras obtener su doctorado en Educación, se incorporó al IESA, donde ha desempeñado diversos cargos de liderazgo, incluyendo los de director de investigaciones, director académico y presidente de la institución. Durante su gestión, Piñango mantuvo al IESA como un referente académico de excelencia.

Aunque suele expresar sus opiniones con contundencia, también es capaz de escuchar a otros. Confiesa haber superado una marcada timidez (quién diría que es tímido). Este merecido homenaje invita a comentar estos y otros aspectos de su forma de ser y actuar, que revelan las razones por las que es tan respetado y admirado. Recordar algunas anécdotas será de utilidad para este propósito.

La didáctica de choque

El autoconocimiento y el cuestionamiento son particularmente valiosos para Piñango, y así no los ha hecho saber a quienes hemos sido sus

estudiantes a lo largo de los años. Su didáctica, no siempre ortodoxa, es desafiante, incluso “de choque”. Con frecuencia incita situaciones que obligan a sus estudiantes a confrontar sus propias creencias y percepciones.

En una clase sobre liderazgo y trabajo en equipo –dos caras de la misma moneda de acuerdo con el profesor Piñango–, se analizaba la película *Doce hombres en pugna* –en la que doce hombres miembros de un jurado deben decidir la suerte de un joven acusado de asesinar a su padre. En ese contexto, uno de los estudiantes destacaba como característica indiscutible de su liderazgo, la ecuanimidad del personaje interpretado por Peter Fonda, quien, según el estudiante recordaba, había conservado la serenidad y el control de la situación en todo momento. Y es que, en nuestra cultura, se suele atribuir al líder características extraordinarias, como ser dueño de sí en todo momento.

Sin embargo, en una escena de la película, Peter Fonda, en un momento de indignación, arrebató y destruye violentamente un trozo de papel que otros dos miembros del jurado utilizaban para jugar tres-en-rama, cuando debían estar participando de la discusión que implicaba considerar la pena de muerte para el acusado.

Ramón Piñango pidió al estudiante escribir su nombre en un trozo de papel para luego arrebatárselo, arrugarlo y lanzarlo a la papelera, en clara emulación de la escena ya descrita. Lue-

go del estupor inicial, todos los estudiantes nos percatamos, cabalmente, de la idealización del liderazgo de que somos presa, y que había sido transferida al personaje interpretado por Fonda.

Esta anécdota ilustra la importancia que Ramón Piñango concede al cuestionamiento de nuestras percepciones y la manera en que entendemos el mundo. Su metodología no solo prepara a los estudiantes para el éxito académico y profesional, sino que también los insta a ser ciudadanos reflexivos y comprometidos. Mediante dinámicas grupales, análisis de casos, video o lecturas, Piñango no solo enseña sobre la dinámica grupal y el poder de la persuasión, sino que también invita a una introspección profunda sobre cómo nuestros prejuicios y percepciones –“todos los tenemos”, repite hasta el cansancio– pueden distorsionar nuestra comprensión de la realidad.

El detalle como insumo

La atención a los detalles es una herramienta esencial para los sociólogos que buscan comprender la complejidad de la vida social. Al observar de cerca los comportamientos, interacciones y artefactos cotidianos, los sociólogos descubren patrones, significados y relaciones que revela las complejidades subyacentes de las dinámicas sociales, aunque para el común de las personas pasan desapercibidos.

La capacidad de observación de los detalles

requiere procesar y categorizar, con eficacia, grandes volúmenes de datos. Aunque esto de categorizar información no se refleja en su escritorio o el directorio de su computadora –ambos son caóticos–, Ramón Piñango ha cultivado, con éxito, la capacidad de identificar detalles relevantes, de esos que, como sostiene Sam Richards, nos moldean como personas, aunque no los veamos.

Su interés por el caso de Ferreandina, una pequeña ferretería en los Andes venezolanos, es una muestra de ello. Inicialmente escéptico sobre el valor del caso, su curiosidad se encendió al conocer sobre una práctica innovadora de la empresa para combatir el analfabetismo funcional entre sus empleados. La implementación de una cartelera que promovía la lectura y el análisis de textos como parte de la rutina diaria reveló una profunda comprensión de las necesidades educativas y el impacto potencial en la productividad y el bienestar del personal. Este pequeño pero significativo detalle capturó la atención de Piñango, destacando su convicción de que los detalles aparentemente menores pueden ser reveladores de dinámicas sociales y organizacionales más amplias.

La cátedra de Liderazgo Responsable

La carrera de Ramón Piñango es un testimonio de su pasión por el crecimiento y la mejora continua, tanto personal como colectiva, y muestra su convicción de cómo el conocimiento profundo de la sociedad y de uno mismo puede fomentar la transformación y el liderazgo responsable.

Dispuesto a aprender y a buscar, aun en sus ochenta años, ha abrazado con gran compromiso el proyecto de la cátedra de Liderazgo Responsable, un esfuerzo conjunto entre el IESA y el Dividendo Voluntario para la Comunidad, dedicado a investigar, formar y difundir prácticas de liderazgo que trascienden la producción de beneficio económico para sumar la procura del bien común, como objetivo de las organizaciones en general y como criterio de éxito de la gestión gerencial en sectores público, privado y no gubernamental.

En conclusión, la carrera de más de cinco décadas de Ramón Piñango en la educación superior ilustra la importancia de un enfoque educativo que valora tanto la reflexión crítica como la acción informada. Su trabajo ofrece valiosos *insights* sobre cómo navegar los desafíos contemporáneos con integridad, inteligencia y un profundo sentido de responsabilidad hacia uno mismo y hacia la sociedad. Su legado es un testimonio del poder transformador de la educación y un recordatorio de que, en las manos adecuadas, el conocimiento puede ser una herramienta poderosa para el cambio positivo. ●

Marcas indelebles

“Construimos una metodología colaborativa a cuatro manos, en la que nuestras visiones complementarias generaron una dinámica de clases de disfrute genuino de la materia. Fusionamos dos perspectivas, dos generaciones y dos experiencias, creando así un ambiente educativo enriquecedor y único”

ROBERTO VEIGA

El profesor Piñango ha sido una figura verdaderamente significativa en mi carrera, tanto en el ámbito académico como en mi desarrollo como empresario. Su influencia ha dejado una marca indeleble, guiándome a lo largo de mi trayectoria y brindándome las herramientas necesarias para alcanzar el éxito en ambas facetas de mi vida.

Ramón fue mi tutor, tuvimos sesiones periódicas que desembocaron en una dinámica superinteresante de rebote de ideas, encuentros de intercambio y creatividad. La dinámica que se generaba era tan poderosa que dio origen a unos encuentros recurrentes donde hablábamos del país, de mi empresa familiar, de la vida. De estos encuentros él tuvo la idea de que yo fuese profesor. Al inicio era impensable para mí imaginarme en esa faceta, pero él la tenía muy clara. En un encuentro donde yo pensaba

que me estaba entrevistando y donde a través de una historia de un conejo que era mi tío, logró hacerme ver lo que él justificaba mi inclusión en la academia: la perspectiva de un empresario familiar joven, uno que vivía una Venezuela fuera del aula y que, según él y su experiencia, tenía una alta capacidad de transmitir historias. En definitiva dijo algo desde su potente humildad, basado en que ese día a día empresarial me acercaba a la realidad, mientras a los profesores académicos netamente, las aulas los alejan de una voraz y cambiante dinámica.

Después de que bajo su tutela y acompañamiento pasase de invitado a profesor, comencé una etapa que recuerdo con mucho cariño y que me dio la base de lo que hoy soy como profesor. Construimos una metodología colaborativa a cuatro manos, en la que nuestras visiones complementarias generaron una dinámica de clases de disfrute genuino de la materia. Fu-

sionamos dos perspectivas, dos generaciones y dos experiencias, creando así un ambiente educativo enriquecedor y único. Pero sin lugar a dudas, una experiencia donde yo aprendía de él en cada sesión.

La colaboración en la enseñanza no solo amplió mi visión sobre la educación, sino que también resaltó la importancia de integrar distintas perspectivas para enriquecer la experiencia de aprendizaje. Sin duda, el tiempo que pude aprovechar con el profesor Piñango, como el resto de actividades en el IESA, fueron fundamentales para la construcción de mis cimientos en la creación de una nueva forma de abordar la enseñanza y el aprendizaje.

Su influencia fue tan poderosa que me atreví a dar el salto y seguir creciendo como profesor. Hoy día, me desempeño como coordinador del Departamento de Emprendimiento en la UNIMET, una posición que me permite compartir con entusiasmo las lecciones aprendidas y fomentar el desarrollo de nuevas generaciones de emprendedores. Además de sumar con mi experiencia como empresario, eso que, sin celos ni miedo, el profesor Piñango me ayudó a visualizar.

La semilla que plantó en mí, no solo se reflejó en mi carrera como empresario y académico, sino que se ha extendido a través de la formación de nuevos líderes y emprendedores. Mi experiencia como educador ha sido enriquecedora, y he tenido la oportunidad de ser parte activa de la transformación académica que está experimentando la universidad.

¿Anécdotas? Cientos de ellas. En clases compartidas, las historias son muchas. Risas y aprendizajes en cada preparación de clases y duplicadas en la ejecución. Algo que sigue causando revuelo es cuando uso una lámina de presen-

tación, en particular, que habla del liderazgo en nuestra cultura. La misma usa palabras de lenguaje cotidiano y cada vez que hablo del tema, muestro esa lámina y le menciono con orgullo. En otra oportunidad, le pedí un consejo y le pregunté: “Ramón, ¿debería hacer un doctorado?”, a lo que me respondió: “Robert, yo pensé que eras un tipo inteligente”. Imaginen que alguien con tanta preparación te diga esto. Al pedirle explicación, se refería a que los tiempos cambiaron y que alguien que pueda hacer varios masters o especializaciones, debe elegir eso, pues hay más oportunidad de llevarle el ritmo a los cambios. Un hombre de avanzada, sin duda alguna.

Agradezco a Ramón Piñango por su amistad, por ser un guía inigualable, por ver en mí aquello que ni yo mismo veía y por inspirarme a ser un agente de cambio positivo en la vida de otros. Su legado perdura en cada clase que imparto, en cada proyecto que lidero y en cada estudiante que me mira con la esperanza de aprender y crecer. Esa manera frontal, genuina, e incluso desenfadada, divertida y hasta cómica en la facilitación de conocimientos, me ha permitido ser un gran profesor. Y su manera de ver la vida, de llenar de seguridad a aquellos que trabajamos a su lado, pues me ha convertido en un mejor empresario, pero en definitiva en un mejor ser humano.

En cada paso que doy siento la responsabilidad de honrar sus enseñanzas y continuar cultivando la semilla del liderazgo y la educación. Con gratitud y compromiso avanzo con la certeza de que la influencia del profesor Ramón sigue trascendiendo, marcando un impacto duradero en las generaciones presentes y futuras. Tanto que agradecerte, tanto que un gracias no llega, por eso, cada oportunidad que tenga de mencionarte y agradecerte, lo haré. ●

HOMENAJE >> RAMÓN PIÑANGO, 45 AÑOS DE DOCENCIA EN EL IESA

La revista de Ramón Piñango

La revista *Debates IESA* circula desde hace casi treinta años bajo la dirección de Ramón Piñango. Independencia, rigor y desconfianza ante cualquier panacea han sido algunos de los criterios con los que Piñango ha dirigido esta publicación



RAMÓN PIÑANGO, 1986, XXI ASAMBLEA CLADEA / IESA

VIRGILIO V. ARMAS

Los comienzos de la revista del IESA en 1995 fueron modestos: veinte páginas con dos artículos, un trabajo con estadísticas y dos reseñas de libros. El tema de portada era la caja de conversión. Argentina aplicaba desde 1991 la paridad entre el peso y el dólar, y con ella redujo drásticamente la inflación. En aquella primera portada de *Debates IESA* se hacía la pregunta de si la convertibilidad era una solución o una trampa. La pregunta era pertinente porque Venezuela tenía por entonces una inflación –envidiable comparada con la de estos últimos años– en torno al sesenta por ciento anual.

Eso fue hace casi treinta años. En la Venezuela de hoy el dólar es la referencia de todos los precios; incluso hay quienes hablan de sustituir el bolívar por el dólar, de manera que sería bueno revisar los argumentos sobre la convertibilidad expuestos a favor y en contra en aquel pri-

mer número de *Debates IESA* de 1995.

Así comenzó la revista que Ramón Piñango fundó cuando fue presidente del IESA. Su idea era que el Instituto tuviera una publicación periódica dirigida a un gran público, sin la densidad que suelen tener los trabajos académicos. Pretendía alcanzar un difícil equilibrio entre rigor y divulgación en los temas sobre los que el IESA ha centrado su actividad en las últimas seis décadas: gerencia, negocios, políticas públicas, economía, liderazgo, finanzas, mercado, dinámica humana de las organizaciones. Una larga lista de temas relacionados con Venezuela: sus organizaciones, su sociedad, su economía.

Desde su fundación, Ramón Piñango ha sido el director de la revista, que a su vez es reflejo de los valores del IESA: independencia frente a grupos políticos, económicos o ideológicos, sentido de excelencia, liderazgo compartido. Esos valores los defendió Piñango cuando fue figura principal en la dirección del IESA, en los años

ochenta y noventa, y los ha transmitido a *Debates IESA*.

La revista del IESA refleja también otra cualidad de Ramón Piñango: la desconfianza ante las ideas que se presentan como panaceas, que “lo curan todo”, que son “evidentes”. La actitud ha sido siempre poner “un grano de sal” (una frase que suele usar Piñango), asumir una prevención saludable ante todo lo que se presente como mágico. Esto es especialmente importante en el mundo de la gerencia, donde durante décadas han desfilado “modas” (en el peor sentido de la palabra).

La revista *Debates IESA* es uno de los legados más útiles de Ramón Piñango: le ha permitido al IESA trascender sus aulas y ofrecer lo mejor de lo que sabe hacer a las organizaciones y la gente de Venezuela, en cualquier lugar donde se encuentre.

*Virgilio V. Armas es editor asociado de la revista *Debates IESA*.

Tahiana Adrián Colmenares

Ramón Piñango es una persona única. Lo supe desde que lo vi la primera vez en el IESA, contoneándose con esa figura inconfundible que merodeaba por los pasillos, mirando furtivamente mientras su mente incansable se figuraba cosas.

Luego tuve la fortuna de compartir con él un par de materias en mi maestría y sus clases fueron icónicas. Pero más allá de su eminencia imbatible como maestro, compartí con nosotros algunos de sus valores innegociables, como la puntualidad. Una vez, en una clase matutina, no empezó con “Buenos días”, sino con “Ustedes tienen un problema”. Ya saben, alguien llegó después de las 7:00 a.m., pero era uno que siempre llegaba tarde. Hasta que Piñango se molestó y con su cara imperturbable nos soltó esa perla. Yo, en absoluta comunión con mi maestro, al salir de la clase tuve un encuentro de palabras con el impuntual, tan altisonante que luego tuve

que disculparme. Me había enojado tanto como el maestro, pero no mantuve su compostura. Eso sí, hoy que también soy docente, soy tan mañosa con la puntualidad como él. Y sí, siempre hay alguno que llega tarde, siempre.

Para nuestra tesis, de mi amigo Robert y mía, Piñango aceptó ser nuestro tutor, gesto generoso que nos permitió compartir más con él. La primera vez que entré en su oficina quedé impactada por dos cosas: una fue la personalidad de su guarida. Era como él: imposible pero llena de conocimiento, impregnada de su personalidad, de sus libros, adornos, reconocimientos, tesis y más. Y lo otro fue la cama de campaña. Era exacta a la que teníamos en una casita en la playa. Y me encantó que la sapiencia de Piñango incluyese una dosis de practicidad: una siesta oportuna siempre hace mejor el día. Gracias por tanto, maestro.

José Rafael Briceño

Ramón Piñango tenía una relación muy especial con mamá. Su rol, según mi padre, era detectar cuando mi mamá estaba tranquila, llamarla, contarle todo lo que veía mal en el país, recomendarle un artículo y colgar. Volvía a llamar a los veinte minutos, luego de que el artículo hubiese hecho efecto, y terminaba de decirle todo lo que pensaba. Después de cada llamada de esas, el que escuchaba el cuento era papá, quien le reclamaba a Ramón que para él era muy cómodo venir y alborotar el avisero del análisis sociológico para luego colgar y ponerse a mirar las nubes de San Antonio, mientras criaba sus perros. Lo diverti-

do es que una vez la esposa de Ramón le dijo a mi padre que eso mismo hacía mi mamá cuando lo llamaba.

Yo una vez lo invité, junto al padre Ignacio Castillo S.J., Antonio Cova y hasta Ramón J. Velásquez a una tertulia, para que una Miss Venezuela –que acababa de ganar– se empapara un poco de otras voces, de intelectualidad pues. El caso es que Ramón y Antonio, en vez de hablar del país resultaron ser unos conocedores del Miss Venezuela y su historia, tema al que le dedicaron una hora. La miss me dijo al final, ¿de qué es que dan clases ellos?

Pocos son los invitados que tenía mamá que lo graban que nos quedáramos todos hasta el final como con Ramón Piñango.

Aprender e innovar para la mente joven

CARLOS LÓPEZ

En cualquiera de las aulas de clase del IESA, es común verse inmerso en discusiones entre empresarios de resonante éxito y trayectoria, jóvenes profesionales sin experiencia en gerencia, y algún que otro personaje excéntrico para quienes los modelos o patrones han resultado de poca utilidad.

En este contexto, Ramón Piñango ha sabido demostrar que la curiosidad es central en la educación de alto nivel. Detesta la repetición, mientras se deleita con la sorpresa o el enfoque diferente, inusual e inesperado. Por consiguiente, no teme instigar debates sobre ideas aparentemente insensatas y siempre está ávido de lo distinto, lo novedoso y lo experimental. De esta manera, logra mantener el interés, la pertinencia y la tensión en las discusiones entre un alto ejecutivo de una corporación y un ambicioso joven veinteañero en las clases del MBA, o entre un idealista emprendedor social y un hábil político en la maestría en Gerencia Pública.

Piñango insta a los alumnos a reconocer el contexto y la justa medida de muchos de nuestros problemas sociales, profesionales e incluso personales, logrando contagiar confianza de manera verdaderamente magistral. Por ende los alumnos aprenden a considerar el espacio educativo como un lugar no solo para recibir conocimiento, sino también para crearlo, compartiendo en voz alta experiencias, ideas y reflexiones personales sobre sus aciertos y errores.

Ramón practica una andragogía que desafía creencias muy arraigadas en nuestra cultura y que constituyen el fundamento que rige la educación de alto nivel en el mundo. Es el profesor que se niega a ser un mero repetidor de conceptos de otros, pero tampoco aspira a ser visto como un oráculo o siquiera como un experimentado experto. Es un promotor de la producción de conocimiento, tanto en la investigación, con cada publicación, como en el aula de clases, con cada pregunta, discusión y propuesta.

Una mente orientada por el mantra de “aprender e innovar” garantiza que cada interacción con el profesor mantenga una frescura auténticamente juvenil, algo poco común en los entornos académicos, en especial cuando se trata de figuras experimentadas y que representan una parte significativa de la historia de las instituciones.

Fuera del aula de clases sus intervenciones, matizadas con una pizca de ironía y sarcasmo, sazonan cualquier discusión y amplían la experiencia de aprendizaje hasta un plano personal. De esta forma se comprende cómo “aprender e innovar” pueden convertirse en el motor fundamental para el avance en cualquier iniciativa y cualquier sociedad, incluso en situaciones que incitan a la pasividad, fomentando así un crecimiento sostenible auténtico y obsequiándonos una eterna fuente de juventud, al menos en términos de conocimiento, vivencias e ideas.

Susana Chu

He tenido la fortuna de trabajar con el profesor Ramón Piñango y, en mis primeros años, tenía miedo de tocar su puerta. Pensaba que por mi juventud no iba a ser tomada en “serio”, y como quienes no lo conocíamos, en las primeras impresiones lo percibí como si tuviese un carácter algo severo.

Pero al tener la oportunidad de participar en varios proyectos con él me di cuenta de que siempre nos incentivó a que cada uno expresara su opinión, sin distinción de la posición que ocupáramos, porque al ser parte del equipo, todos teníamos algo que decir.

En los últimos tres años hemos trabajado de forma intensa la cátedra de Liderazgo Responsable, y por ello puedo decir que Ramón Piñango es alguien que vive bajo estas premisas.

Yurik León

Tuve el privilegio de conocer al profesor Ramón Piñango. La excelencia en el mundo académico. Su habilidad para traducir la teoría en práctica es simplemente excepcional. No se limita a recitar conceptos y definiciones, sino que los ilustra con ejemplos de nuestro día a día; un profesor que logra conectar con los estudiantes de una manera que trasciende las barreras tradicionales del aula.

El profesor Ramón es un ejemplo de la excelencia venezolana, logra una fascinante convergencia entre lo profesional y lo criollo en su estilo de enseñanza. Utiliza expresiones y coloquialismos propios de nuestra cultura para explicar conceptos complejos de una mane-

ra accesible y memorable. Explica con ejemplos que hasta te sacan una sonrisa. Es como si estuvieras en una tertulia con tu “pana” más sabio.

Cuando toca temas como la gerencia, te suelta un “cómo ser un jefe sin ser el arrechito que siempre está gritando”, que te deja pensando por días. No importa cuán enredado sea el tema, él siempre tiene una broma que lo aclara todo.

En resumen, este profesor es como el compadre sabio que todos quieren tener. No solo te enseña, sino que te hace sentir como en casa, usando las expresiones más criollas para que el conocimiento se te quede pegado como el “chicle” en la suela del zapato.

¡Gracias, querido profesor!

HOMENAJE >> RAMÓN PIÑANGO, 45 AÑOS DE DOCENCIA EN EL IESA

Ese portento editorial: *Suma del pensar venezolano*

Junto a Asdrúbal Baptista y José Balza, Ramón Piñango fue uno de los editores de *Suma del pensar venezolano* (Fundación Empresas Polar), probablemente una de las más importantes compilaciones que se hayan ordenado en la historia editorial venezolana. En el texto que sigue, José Balza recuerda algunos episodios de su gestación

JOSÉ BALZA

Conocí a Ramón Piñango a fines de 1960 en el Café “Silva” de la avenida Roosevelt.

Todo se había precipitado: con el pelo aún creciendo después del salvaje acto de recepción en la UCV, hecho por gritones; y con el deslumbrado entusiasmo que nos producían las nuevas amistades (yo tenía 20 años), Carlos Noguera, de dieciséis, me llevaba a conocer a Piñango.

En las semanas precedentes, Noguera, Ofelia Suárez, Winston Adrián, Marina Castro, Gloria Montilla, Lil Hernández y Jorge Nunes, habíamos decidido crear una revista literaria que se llamaría *Intento*.

Piñango, poeta y erudito, según Noguera, podía formar parte del equipo. Como en efecto ocurrió.

Esa convulsa década política iba deparar sendas diversas para aquellos chicos. Seguí viendo ocasionalmente a Piñango, tal vez por la proximidad con alguien, tan joven como nosotros, que venía de Estados Unidos, amaba a Petula Clark y también escribía: Pedro Enrique Rodríguez.

Décadas después me había retirado a una vida plena y solitaria. De repente tuve una llamada de Asdrúbal Baptista (a quien nunca había visto); invitaba a integrar un pequeño equipo de trabajo. Creo que él, Graciela Pantin y Ramón Piñango lo habían decidido así.

Acudí, sorprendido de mí mismo. Tenía tres años alejado de conversaciones y propósitos sociales para la literatura y esas cosas. El objetivo era deslumbrante: se quería obtener una suma del pensar venezolano.

En la elegante y sobria oficina de la Fundación Polar estaban seis personas. Durante las semanas siguientes iba a captar la diferencia de percepciones, intereses; la estrechez o la amplitud cultural de algunos. A la inclinación histórica (nuestro gran defecto nacional: la historia heroica, política), quise ofrecer aspectos más reales: previsiones de lo que iba a ser Venezuela, supersticiones, música, cine, danza, geología, literatura, medicina, etc. Cosas no presentes en la intención de los otros.

Durante dos meses creí recibir solo resistencia a tales ideas. Pero me sorprendió el humor y lo directo, productos de conocimiento, de Ramón Piñango, mientras se acentuaba lo opuesto en algunas personalidades. Alguien descartó, con justicia, a Cabrujas; otro, por recelo o ignorancia, a Nuño, a quien defendí con calor.

Me sentí confundido: no concebía la obra sin Juan Antonio Navarrete, Alejandro Otero, Semprum, Calcaño, Meneses. Volví a calibrar mi decisión: ¿había sido un error salir de mi retiro, podríamos lograr entre todos la obra inolvidable? Me sentía como en



ASDRÚBAL BAPTISTA, INSPIRADOR FUNDAMENTAL DE *SUMA DEL PENSAR VENEZOLANO* / IESA

la adolescencia.

Y entonces hubo una limpia conversación con Ramón Piñango junto a Asdrúbal Baptista.

La próxima sesión, el 6 de junio del 2003 fue decisiva. Piñango expuso con solidez la necesidad de relacionar el pensamiento creador con la sociedad venezolana, como habíamos acordado en el esquema de trabajo. A una severa y absurda oposición a esto, respondió: “¿A qué llamas Temas, cuáles son tus Temas necesarios?”. Estábamos afrontando lo invisible: la parte estructural del país. Entró a la *Suma* el estudio de la familia, de la educación, de la idiosincrasia, de los efectos del petróleo, de la sexualidad, la pintura, etcétera.

La sensación de haber aceptado una tarea digna para el hombre que yo era entonces (un hombre al final) me consoló. Gisela Goyo, como editora, sabe todo de los voluminosos tomos concebidos por Baptista; diseñadores y correctores, así como las autoridades y sostén económico de la edición, son responsables de los 1001 días que protegieron al proyecto y su realización. En mis notas del 2012, 390 textos, 300 autores, 22 especialistas, 50 estudios introductorios rinden cuenta de los últimos siglos de pensamiento venezolano, recogidos y protegidos en *Suma del pensar venezolano*.

Veo poco a Ramón Piñango (creo que se trata de una de esas “amistades inglesas”) y, cada vez, vuelve la frescura de su humor, su agudeza, su concepción del país y de la cultura como algo fundamental para este.

Desde 1960 me ha manifestado su deseo de escribir un cuento (que aún espero), y en este siglo XXI, al admirar la escultura en madera que flota en su despacho (o cubículo), bellísima pieza hecha por él, espero también que me la entregue. En ese espacio fraguamos la conversación escrita que sobre *Cuento de Venezuela*, de Guillermo Meneses, se incluyó en la *Suma* por su decisión.

Víctor Carrillo

El profesor Piñango posee una humildad que no se corresponde con su trayectoria ni sus títulos académicos. Por lo general, en la academia debemos convivir con la bestia del ego. Es parte del juego. No obstante, ese no es el caso del noble Piñango.

Un día del 2017 me detuvo en el *hall* principal del IESA, me preguntó por el avance de mi doctorado y mis investigaciones. Le narré mis vicisitudes en la universidad Simón Bolívar (era el inicio de la hiperinflación). En mis palabras, Ramón percibió un tono de añoranza por la Venezuela que él vivió y que ya no existe. Me detuvo

“Sabio y magnífico objeto de evocación e invocación venezolana”, llamó Uslar Pietri a este texto, del cual se realizaron trescientos ejemplares numerados, tres mil quinientos en castellano y ocho mil quinientos en inglés, con ilustraciones de Marcel Floris, en 1960.

Su autor, Guillermo Meneses iba a cumplir cincuenta años, había publicado ya sus novelas y cuentos fundamentales y acababa de regresar de una larga estancia en Europa. Estaba a punto de crear y dirigir la importante revista *Cal*.

Uslar Pietri también tenía razón cuando consideraba que era este “un objeto mágico en forma de libro”.

En otras ocasiones, Meneses ha insistido en que el suyo no era trabajo de historiador; pero fue cronista de Caracas y durante décadas no solo se interesó en las artes y la literatura del país (quizá únicas formas libres de la historia), sino que conoció documentos esenciales en la formación del país y vivió atento, en el ejercicio periodístico, a los más aparentemente olvidables detalles de nuestra vida cotidiana.

Tal vez algo de esto explique la concepción de un texto como *Cuento de Venezuela* dentro de su obra. El conocedor identificará en seguida la *modulación* meneseana en el estilo y en la composición. El nuevo lector advertirá gradualmente cómo somos llevados a mirar (a vivir, a pensar) la formación de una nación, que paradójicamente ya está ante nosotros.

Extraigo algunos fragmentos de Ramón Piñango sobre *Cuento de Venezuela*, incluidos en la edición de *Suma del pensar venezolano*.*:

Ramón Piñango: Por ti me enteré recientemente de la existencia de ese cuento de Meneses. Me impactó su contenido y belleza. ¿Por qué es tan desconocido, por qué tan poca gente lo ha leído? O, si muchos lo han leído, ¿por qué es tan poco recordado o ci-

tado? ¿Qué ha pasado? ¿Será que Meneses fue demasiado ambicioso, casi diabólico, al pretender captar en pocas páginas la esencia de la historia de esta “tierra de gracia”; en particular, lo que se refiere a la formación del alma del país, sus contradicciones, antes que los acontecimientos de esa historia? ¿Por qué se le ocurriría emprender el proyecto de tan difícil cuento?

(...)

Al leer *Cuento de Venezuela*, sentí que, de algún modo, Meneses se refiere, con profundo pero callado dolor, a un país que arrastra la maldición de haber podido ser pero no fue, o, mejor, del que podría ser pero no es. Nos habla de una frustración ancestral, aun cuando está describiendo riqueza y progreso material. Puestas las cosas en estos términos, ¿qué sentido tiene hablar de futuro, cuando en el fondo presentimos que cualquier proyecto importante que como colectivo emprendamos—elaborar una nueva Constitución, hacer una revolución—nos va a salir mal, que el papagayo se nos va a enredar? Tanta es la duda sobre nosotros mismos que cuando algo nos sale bien, no lo creemos. Y no lo creemos porque no vemos ninguna virtud en el gentilicio. Del Metro de Caracas dijimos “no parece Venezuela”, del Sistema de Orquestas Juveniles hemos llegado a afirmar “es un milagro”. Es como si lo bueno que ocurre en esta tierra de infinito mestizaje se lo debiéramos a Dios o a una ruleta, nunca a nuestro esfuerzo.

(...)

Recalcaría que las élites tienen una cuota de responsabilidad importante porque, a pesar de su educación, también han buscado una solución mágica al creer ciegamente en un líder, o en determinadas fórmulas del desarrollo económico. Por cierto, con frecuencia esas recetas exigen sacrificios repartidos muy desigualmente entre distintos estratos sociales. El sacrificio desproporcionado que tienen que hacer los pobres se considera un mal necesario, que con el tiempo será compensado cuando se eleve el nivel de desarrollo del país.

Agregaría que no haber utilizado la riqueza petrolera para fortalecer a la sociedad civil ha servido para apuntalar esa visión del país cuyo progreso se debe a la buena suerte escondida en el subsuelo.

(...)

Lo del alma, por cierto, me parece un tema fascinante en el cual Meneses se detiene. Es un fantasma al cual le presta especial atención. Obviamente superamos hace tiempo la discusión de si los indios y negros tienen alma,

discusión que en tiempos cuando las sociedades occidentales nos conquistaron y colonizaron, giraban alrededor de la religión, la católica en nuestro caso. En ese mundo dudar de que un ser humano tuviera alma era muy grave. Y los sospechosos eran los más débiles, los sometidos. Ahora no ponemos eso en duda, pero tenemos otras dudas acerca de los que hoy llamamos pobres o excluidos. Unas cuantas escuelas de pensamiento explican la situación de una vasta población pobre como consecuencia de determinados rasgos culturales, de la no valoración del trabajo, de lo que los psicólogos llaman “locus de control externo”. Esos sectores no son productivos, están lejos del conocimiento científico y del dominio de la tecnología. Cuando lo más valorado es la productividad, quien no contribuye a ella es considerado como algo insignificante, como una carga para la sociedad. No pasa la prueba técnica—como los indios y negros no pasaban la prueba—de unos cuantos expertos en economía o sociología, que son los teólogos de ahora. Esos expertos nos dicen cómo entender el país correctamente. Afirma Meneses: “el pasajero de hoy trae, para colocarla sobre la tierra, una imagen hecha de problemas y definiciones establecidas por los sociólogos y los economistas”. Y esas maneras de ver el mundo responden a verdades establecidas, a lo que consideramos obvio, incuestionable. Pero también en tiempos de la conquista y la colonia, para muchos fue obvio e indiscutible que indios y negros no tenían alma y, por tanto, no tenía sentido discutir en relación con tales seres el asunto de la salvación, y eran perfectamente sometibles a quienes sí eran salvables. ¿No nos acosan fantasma de cepa familiar?

(...)

Demasiado hurgar en el alma del país, en sus dramas más íntimos, en pocas páginas. ¿Será por eso que poco se ha hablado de *Cuento de Venezuela*? Es muy duro hablar del colectivo del cual somos parte, aunque no queramos reconocerlo.

José Balza: Sobre todo si se habla—o se escribe, como hace Meneses—con un amplio deseo de comprensión, que exige reflexionar. Aquí se teme al análisis, todo debe ser directo, ingenuo, convincente a primer oído, mesiánico, televisivo”. ☉

*En el tomo I de *Suma del pensar venezolano* (disponible en la web de Fundación Empresas Polar), páginas 222 a 229, está el diálogo completo que José Balza y Ramón Piñango sostuvieron sobre *Cuento de Venezuela*, de Guillermo Meneses, en una de las reuniones de trabajo de preparación de la obra. El material citado aquí por José Balza, pertenece a ese texto.

La entrevista que sigue, perteneciente a la Serie *La Venezuela que viene*, fue publicada en el *Papel Literario*, *El Nacional*, en la edición del 14 de julio de 2019

NELSON RIVERA

Vivimos bajo la sensación generalizada de que Venezuela está al borde de un cambio inminente. ¿Quiéramos preguntarle por lo deseable: ¿Nuestro país necesita reconstruirse o requiere de cambios muy profundos, estructurales?

¿Construcción o reconstrucción? Una respuesta rápida: ambas.

Ante la magnitud de la crisis que abarca los más diferentes ámbitos de la sociedad venezolana (el económico en lo público y lo privado, lo institucional, lo cultural, entre otros) cómo no pensar en la necesidad de construir, de inventar, de crear nuevas respuestas a problemas viejos y nuevos, de hacer cambios de fondos, que vayan al fondo de las causas de los problemas que sufrimos. Sin embargo, si nos serenamos podríamos concluir que aprovechar la experiencia al igual que la creatividad (inventar) son indispensables. Pero tenemos que hacerlo conscientes de que la creatividad y la experiencia aisladamente constituyen armas de doble filo.

La creatividad sin tomar en cuenta la experiencia puede conducir a lo inaplicable por irreal, o a dedicar grandes esfuerzos a inventar soluciones ya conocidas. Y la experiencia sin creatividad puede llevarnos a plantear soluciones que otrora fueron útiles, pero no son aplicables sin mayores ajustes porque las últimas dos décadas de nuestra historia han dejado profunda huella en el país.

A lo largo de estos veinte años, en distintas oportunidades, los sectores democráticos han mostrado dificultades para acordar políticas unitarias frente a la dictadura. ¿Qué explica esta tendencia al desacuerdo? ¿Son negativos estos desacuerdos? ¿Hay en nuestras prácticas políticas una tendencia a la confrontación, aun cuando existan objetivos en común?

La manera de hacer política es uno de tantos ámbitos impactados por la crisis. Estos veinte años entre otras cosas han generado desconfianza entre distintos grupos de venezolanos, e incluso entre personas o con personas específicas como algunos líderes de la oposición. No es de extrañar, por ejemplo, que se desconfie de quien haya tenido que ver con el Estado en las últimas dos décadas, sin importar sus declaraciones o acciones. Un caso que ilustra perfectamente esta conducta es que todavía se mencione como algo imperdonable que alguien haya firmado el manifiesto de bienvenida a Fidel Castro cuando asistió a la toma de posesión de Carlos Andrés Pérez como presidente, cosa que ocurrió hace treinta años.

En todo caso, las dificultades para llegar a acuerdos políticos no pueden ser utilizadas como excusa para alcanzar el éxito político. Se ejerce o practica la política o el liderazgo en determinada circunstancia. Necesitamos políticos que estén a la altura de esta circunstancia, no de otra sino de la de estos días tan complejos, tan inciertos, tan ingratos, por cierto, muy condicionados por la fuerza que tienen hoy las redes sociales.

Por lo demás, los desacuerdos no son necesariamente negativos o perjudiciales, podríamos considerarlos parte de un proceso colectivo de búsqueda que el liderazgo debe saber aprovechar.

En medios de comunicación y redes sociales viene produciéndose un fenómeno: persistentes manifestaciones de nostalgia hacia el país previo a 1999. ¿Es posible que el deseo de cambio oculte, en alguna medida, un deseo de volver atrás? ¿Es retrógrado el deseo de volver atrás?

HOMENAJE >> RAMÓN PIÑANGO, 45 AÑOS DE DOCENCIA EN EL IESA

La Venezuela que viene: Habla Ramón Piñango



RAMÓN PIÑANGO, ENTREGA CERTIFICADOS PAG 1991 / IESA

Puede ser que ante el desastre que vivimos y sufrimos, algunos consideren que “todo tiempo pasado fue mejor”. Este fenómeno es más que comprensible en las personas con más de cuarenta años que conocieron tiempos de gran auge económico con inflación moderada, palpable modernización y estabilidad política, personas que sufren la frustración del “pudo haber sido y no fue”. Pero la historia no se rebobina hasta la época que uno añore. El pasado cuenta completo. Una aproximación que es preciso evitar es la de un cirujano que, al abrir el abdomen de un paciente y encontrar el intestino necrosado corta en ambos extremos de la parte dañada, la extrae y empata las partes sanas. Este símil está en la mente de unos cuantos expertos que parecen olvidar que en las sociedades humanas el pasado deja una impronta que solo el transcurrir del tiempo borrará lentamente. Los venezolanos de hoy que conocimos otro país debemos reconocer que “nosotros los de entonces ya no somos los mismos”.

¿Qué reivindicaría del período 1958-1998? ¿Es factible recuperar algunas prácticas de esas cuatro décadas?

Ante todo, la capacidad para crearle un sentido de futuro a buena parte de la sociedad, lo cual le dio sentido a la planificación personal y organizacional. Por lo menos, hasta comienzo de los ochenta, gran parte de la sociedad venezolana tenía un claro sentido de futuro. Eso fue posible gracias a la estabilidad económica y política. La manera de ejercer el liderazgo fue clave. Que se ejerciera respetándose normas fundamentales fue una contribución significativa a la creación de certidumbre. Que ante el temor de un posible exabrupto político se pudiera decir con poco riesgo de equivocarse “eso no lo pueden hacer porque la Constitución establece...” evidencia una profunda diferencia con la circunstancia que hoy vivimos.

El sentido de futuro estuvo estrechamente vinculado con el progreso material. Los grandes proyectos como la represa de Guri para generar energía eléctrica, las empresas básicas de Guayana, la construcción de una red vial que llegó a ser la más importante de América Latina, la construcción masiva de viviendas por parte de los sectores público y privado, la reforma agraria, por una parte, y, por otra, políticas públicas como la expansión del sistema educacional, sistema que a pesar de sus imperfecciones hizo que la educación llegara a sectores tradi-

cionalmente excluidos. Que a todos los proyectos se les diera continuidad de un gobierno a otro fue un factor importante para fortalecer la percepción de certidumbre. A ello habría que agregar la estabilidad económica y una moneda fuerte.

Ciertamente, todos esos proyectos fueron posibles gracias a los recursos provenientes de la industria petrolera. Hoy el reto sería dar prioridad a proyectos que además de su importancia intrínseca contribuyan a fortalecer la idea de que hay un futuro deseable, posible y cierto.

¿Hay factores o energías en la cultura política venezolana que nos permitan ser optimistas ante la necesidad de cambio? ¿O es razonable la sospecha de que el deseo de un poder clientelar y distribuidor de subsidios, sigue siendo un paradigma de una parte importante de la sociedad?

El elemento más positivo de la cultura política del país es su vocación democrática. Si no hubiese sido por los valores democráticos compartidos por gran parte de los venezolanos quienes detentan el poder hubiesen utilizado toda su fuerza para imponer definitivamente un régimen totalitario. Sin duda que los subsidios y otros mecanismos de manipulación han tenido influencia en la población, pero no tanto como el esperado por quienes los han utilizado.

El otro Ramón

FRANK BRICEÑO FORTIQUE

Escrita casi toda la biografía de Ramón Piñango España, hay algunos pocos y pequeños detalles personales casi desconocidos, o al menos poco conocidos para muchos: sus pasatiempos.

Conozco al personaje desde su llegada al IESA en 1979 como profesor y puedo asegurar con pleno conocimiento de causa que desde el primer día absorbió su filosofía de acción y el espíritu del desarrollo institucional, sus principios de ética y excelencia, su visión de futuro de un país formado y desarrollado con una gerencia privada en que la responsabilidad social fuese una de sus atribuciones y prioridades y con una administración pública competente en su práctica y capaz de formular sus propias políticas.

Adicionalmente a sus obligaciones académicas y de alta dirección en el IESA, a las cuales Piñango le ha dedicado y sigue dedicando muchísimo tiempo por bono, especialmente después de

Debe mencionarse que un reto fundamental del liderazgo que aspira desplazar del poder a quienes lo detentan es reconocer y cultivar esa vocación democrática. Ello requiere, ante todo, una actitud positiva hacia el venezolano sin idealizarlo; ante todo reconocer sus virtudes más allá de su supuesta alegría, jovialidad o sentido del humor. Los estereotipos pueden entorpecer el ejercicio del liderazgo en un grupo, especialmente los estereotipos negativos sobre los seguidores, en este caso sobre los venezolanos. Difícilmente alguien puede liderar a quien desprecia.

¿Fuerzas como la polarización, el revanchismo, la dificultad para escuchar opiniones distintas y la fragilidad de los liderazgos, deben preocuparnos? ¿Pueden ser factores que afecten la perspectiva de cambio?

Todos esos aspectos deben preocuparnos. Ya se señalaron algunos de ellos como intolerancia dentro de la misma oposición. El ejemplo más reciente es la marga discusión –pleito, debería decir– en torno al diálogo y la conveniencia de una intervención extranjera.

El liderazgo que tendrá que enfrentar el reto de la integración que, como ya se señaló, no significa que todos pensemos igual, y que por tanto no haya discusión pública.

Sobre la necesidad de integración es

su jubilación, están, entre ellas, la dirección de la revista *Debates IESA*, la coordinación académica de cursos y programas, y ser guía de muchos profesores, alumnos y exalumnos.

Ramón, además de ser un hombre muy serio, varias veces deja deslizar un fino sentido del humor. Ha sido un excelente hombre de familia, dedicando parte del tiempo a sus aficiones, una de ellas la crianza de perros de raza dóberman, hasta su presentación en concursos; e incluso haber participado en exposiciones con uno de raza pointer. Otra de sus aficiones a las que dedicó un tiempo fue a las artes plásticas haciendo instalaciones con madera y de vez en cuando intentando con la pintura.

Y una muy importante virtud de Ramón es la fidelidad con sus amistades, con quienes tiene la confianza suficiente de no solo compartir y apoyar sino también discernir y, cuando es el caso, señalarles sus errores para evitarles sean repetidos. ¡Eso es un amigo!

bueno recordar lo dicho por Ortega sobre qué es lo que hace una nación. El filósofo español, basándose en Renan, planteó que, antes que un pasado común, a una nación la integra el hecho de compartir una misma visión de lo que se quiere ser como sociedad. Esa amplia coincidencia colectiva debe constituir la base en que se apoye un proyecto de cambio creíble, viable y duradero.

Se dice que el desafío que enfrentará Venezuela tras el cambio de régimen es inédito. ¿Comparte usted esa afirmación? ¿Venezuela debe enfrentarse a lo inédito?

El desafío que enfrentará el país es inédito en varios sentidos. El más evidente es que enfrentamos una disminución significativa del ingreso público, dada la caída en las exportaciones petroleras y una contracción de la economía del 50 por ciento, al mismo tiempo que debemos atender problemas urgentes que van, por ejemplo, desde mejorar las condiciones de las vías públicas hasta garantizar el suministro básico de los hospitales, al mismo tiempo que tenemos una importante deuda externa. En pocas palabras, enfrentamos una situación con muchos menos recursos y muchas más necesidades.

Por otra parte, es de esperar inestabilidad política por la cada vez más precaria situación de los estratos de menos ingresos, el insoslayable ajuste económico, la presencia en nuestro territorio de grupos armados irregulares provenientes de Colombia, al mismo tiempo que las Fuerzas Armadas del país padecen de un serio deterioro en su funcionamiento como organización. Al menos en todo siglo pasado no vivimos una situación tan dramática como la actual.

Sin duda, ante la gravedad de los problemas que enfrentamos, los limitados recursos con que contamos, la conflictividad y la incertidumbre en que estamos sumergidos, la sociedad venezolana requiere un sólido liderazgo. Por “sólido liderazgo” no nos referimos a un líder carismático de inmensa popularidad sino, más bien, a un conjunto de personas que por sus virtudes ciudadanas, conocimientos y buen criterio cuentan con la credibilidad necesaria para convocar al talento del país en diversos ámbitos de acción. Solo así podremos actuar con eficacia para trazar un rumbo claro.

Es necesario que estemos muy conscientes de que dada la complejidad de la situación del país con seguridad se van a cometer errores al actuar para alcanzar los objetivos propuestos. Por esta razón el liderazgo del país en todos sus niveles y campos de acción debe cultivar la capacidad para aprender que en la práctica consiste en identificar errores y rectificar a tiempo.

Es bueno destacar que no estamos hablando de personas probas sin mácula alguna que además son genios, sino de seres humanos con la mejor disposición para trabajar por el bien común formando equipo con otras personas. En la actuación de esas personas la transparencia será condición necesaria para hacerse creíbles.

Estos señalamientos responden a una seria preocupación por el vacío de liderazgo que hoy existe en nuestra sociedad, vacío que se manifiesta en la carcomida credibilidad de la dirigencia pública y privada. Preocupa porque, cuando reina la incertidumbre, los vacíos de liderazgo tienden a ser llenados y no siempre de manera feliz. ☉

*Las nueve entrevistas que conformaron la serie *La Venezuela que viene* –a Rafael Tomás Caldera, Ramón Piñango, Gustavo Roosen, Benjamín Scharifker, Gustavo Velázquez, Miguel Ángel Campos, José Félix Oletta López, Germán Carrera Damas y Alberto Arteaga Sánchez– fueron reunidas en un volumen (*La Venezuela que viene*), publicado por Abediciones (UCAB), en 2020.

ENSAYO >> "EL FUTURO NO TIENE FUTURO"

Mayo 68, la rebelión de los "bobós"

"Para tratar de comprender los sucesos de mayo de 1968 en Francia, habría que repasar brevemente la historia de una sociedad surgida del siglo de las luces y de la revolución de 1789, que descabezó el absolutismo dando inicio a un régimen basado en el principio de la soberanía popular, germen de la democracia moderna, pero que durante los siglos XVIII y XIX basculó entre la revolución y el terror, la guillotina y la venganza social, el imperio napoleónico y la monarquía constitucional, para finalmente lograr la democracia republicana"

EDGAR CHERUBINI LECUNA

Los sucesos de mayo de 1968 desencadenaron un caos inesperado que paralizó Francia. Miles de estudiantes inundaron las calles de París protestando contra el orden establecido. Las barricadas y enfrentamientos con la policía perturbaron la ciudad que cada día amanecía estampada con grafitis espontáneos alusivos a las variopintas ideas y sentimientos de esos jóvenes sobre la política, la sociedad, la educación, la familia y el sexo: "La imaginación toma el poder", "Seamos realistas, demandemos lo imposible", "Desde ahora la poesía está en las calles", "Desabotona tu mente, tantas veces como desabotonas tu bragueta", "Debajo de los adoquines está la playa", "Prohibido prohibir", entre otras tantas frases que brotaron compulsivamente de sus *sprays*. Una de ellas: "El futuro no tiene futuro", podría haber sido pintada en cualquier muro de París tres años antes por *Pierrot le fou*, el personaje de Godard, del que hablaremos más adelante.

Los partidos políticos, desconectados de la realidad, no entendieron la rebelión juvenil. El Partido Comunista calificó a los estudiantes de "falosos revolucionarios", acusándolos de "prestarle a intereses fascistas y ser agentes del gran capital", denigrando y atacando a Daniel Cohn-Bendit, líder estrella de la revuelta. Los comunistas, que hasta esa fecha no se habían desprendido de su equipaje estalinista, adoptaron una posición reaccionaria ante esa expresión colectiva de libertad sin ideologías ni militancias. Los comunistas le tienen horror a lo espontáneo y al humor. Durante ese mes se comportaron como la Inquisición que prohibió la risa por ser pecaminosa. Quizás les molestaron pintas como esta: "Yo soy marxista tendencia Groucho" o "Abajo el realismo socialista, viva el surrealismo".



PROHIBIDO PROHIBIR



LOS ESTUDIANTES TOMAN LAS CALLES DE PARÍS, MAYO 1968 / ARCHIVO



FOTOGRAMA DE PIERROT LE FOU DE JEAN-LUC GODARD / ARCHIVO

Para tratar de comprender los sucesos de mayo de 1968 en Francia, habría que repasar brevemente la historia de una sociedad surgida del siglo de las luces y de la revolución de 1789, que descabezó el absolutismo dando inicio a un régimen basado en el principio de la soberanía popular, germen de la democracia moderna, pero que durante los siglos XVIII y XIX basculó entre la revolución y el terror, la guillotina y la venganza social, el imperio napoleónico y la monarquía constitucional, para finalmente lograr la democracia republicana. Marchas y contramarchas donde lo único que prevaleció, desde que Francia entrara en la fase de industrialización, fue una burguesía rica y culta que se convirtió en la fuerza política dominante del país.

La educación en la Francia de los años sesenta se destacaba por una gran rigidez enmarcada en un modelo cartesiano, encaminada a sostener los valores de una extendida clase media, así como los logros del

desarrollo y la estabilidad económica que por primera vez disfrutaban los franceses después de las dos calamitosas guerras mundiales. Sin embargo, como sostiene Inglehart, "El crecimiento económico de un país trae consigo cambios en la escala de valores de los ciudadanos por la adopción de valores de autoexpresión (*self-expression*), que exigen mayores libertades democráticas". El autor sostiene que el activismo de los años sesenta fue el inicio de una "revolución silenciosa" que comenzó a cambiar gradual, pero fundamentalmente, la vida política en todo el mundo occidental. Inglehart se centra en dos aspectos de esta revolución: "Un cambio con un énfasis abrumador en los valores materiales y la seguridad física hacia una mayor preocupación por la calidad de vida; y un aumento de las habilidades políticas de los públicos occidentales que les permitiera desempeñar un papel más relevante en la toma de decisiones políticas importantes".

(Ronald Inglehart, *The Silent Revolution*, 1977).

"El futuro no tiene futuro"

Sobre la crisis de mayo de 1968, pienso que son varias las circunstancias que inspiraron y encendieron las revueltas y que minaron esa aparente solidez de Francia, dando paso a los que Zygmunt Bauman denomina "la modernidad líquida", signada por la inestabilidad y la desaparición de referentes, donde se pasa de la rigidez, la estabilidad y la repetición, a la liquidez, a la flexibilidad y a la incertidumbre. La Quinta República fundada por Charles de Gaulle en 1958 estaba por llegar a su fin.

La primera consideración tiene que ver con la incertidumbre y está reflejada en un film de Jean Luc Godard: *Pierrot le fou* o *Pierrot el loco*, realizado en 1965, tres años antes de la llamada revolución de mayo. Un verdadero curso de sociología en 105 minutos sobre la Francia de esa década. Es un film clásico -no hay trucaje- y



AFICHE DE PIERROT LE FOU

a la vez moderno en su narrativa libre e intuitiva. Habría que agregar que fue un film premonitorio.

Como la mentalidad del francés se ha caracterizado siempre por una bipolaridad entre el cartesianismo y el surrealismo, la película se hizo viral. El personaje es un "bobó", expresión que señala al *bourgeois bohème*, perteneciente a una clase social caracterizada por sus valores consumistas, comportamientos y gustos bohemios, actitudes hedonistas y pulsiones asociales inesperadas. Ferdinand Griffon o Pierrot, admirador de "un poeta llamado revólver" (en alusión al poeta Robert Browning) y del pintor español Velázquez "porque no buscaba pintar cosas precisas, sino lo que yace entre cosas precisas", no soporta su incertidumbre existencial y escapa de la estabilidad de su matrimonio y entorno familiar, iniciando un aparatoso viaje sin retorno, porque para él, "el futuro no tiene futuro" (*Pierrot dixit*). Todo comienza la noche en que asiste con su esposa a una recepción familiar. Es genial la escena donde los invitados, altos ejecutivos con sus esposas, conversan animadamente entre ellos, pero poco a poco Pierrot se da cuenta que los parlamentos de los invitados son los mismos mensajes publicitarios de las marcas del momento. Pierrot abandona la fiesta y decide buscar a Marianne, la *babysitter* de sus hijos y huye con ella, iniciando así una deriva hacia el Mediterráneo. Durante la travesía no cesa de leerle en voz alta los diálogos de los personajes de *La bande des pieds nickelés* (*La pandilla de los holgazanes*), publicadas en *L'Epatant*, un semanario de historietas que, según Sartre versaba sobre un "universo espinoso y mortal". Es una aventura romántica plena de poesía, filosofía, extravagancias y riesgos, que culmina con un arrebatado nihilista: "qué bella muerte, tan estúpida", exclama Pierrot en la escena final, mientras enciende la mecha de decenas de cartuchos de dinamita atados alrededor de su cabeza (el filme fue prohibido a menores de 18 años).

(Continúa en la página 10)

Mayo 68, la rebelión de los “bobós”



GUY DEBORD / ARCHIVO

(Viene de la página 9)

“Hay que hacer más vergonzosa la vergüenza, denunciándola”

Otro evento anticipatorio lo produce el manifiesto publicado por la International Situationista en septiembre de 1966, titulado *Sobre la miseria en el medio estudiantil*, panfleto que sembraría el germen de la revuelta juvenil en Francia y otros países. El primer párrafo del texto resume el contenido: “Hay que hacer más vergonzosa la vergüenza, denunciándola. Podemos afirmar, sin gran riesgo de equivocarnos, que en Francia el estudiante es, después del policía y el sacerdote, el ser más universalmente despreciable”. Le sigue una agresiva crítica a la izquierda, en especial al Partido Comunista, a la Unión de Estudiantes (UNEF), a los partidos del estatus, a los medios de comunicación y a la sociedad de consumo. Las exigencias de reformas estudiantiles y sociales no se hicieron esperar en las universidades de Estrasburgo, Nantes y Nanterre, con manifestaciones y barricadas. Entre otras demandas de ese momento, los jóvenes exigían: “Todo el poder para los consejos estudiantiles”, “Abolición de la sociedad de clases”, “Estamos contra el fetichismo y la mercancía”, entre otros eslóganes.

En 1967, se publican dos libros imprescindibles para entender la revuelta de mayo, se trata de *La sociedad del espectáculo* (*La société du spectacle*), de Guy Debord (1931-1994), quien fue el fundador de la Internacional Situacionista, y *El tratado de saber vivir* (*Le Traité de savoir-vivre à l'usage des jeunes générations*), del filósofo belga Raoul Vaneigem (1934). Ambos libros le dan un sustento conceptual a la protesta juvenil. En la introducción de *La sociedad del espectáculo* se lee: “Y sin duda nuestro tiempo, prefiere la imagen a la cosa, la copia al original, la representación a la realidad, la apariencia al ser. El espectáculo no es un conjunto de imágenes, sino una relación social entre personas, mediatizada a través de imágenes”. Eso mismo es lo que había plasmado Godard en su film *Pierrot le fou* de 1965. Vaneigem, por su parte, se dirige sin ambages a los jóvenes, he aquí dos párrafos tomados al azar de su apasionante libro: “Tu voluntad individual es un arma poderosa que, manejada por otros, se vuelve inmediatamente contra tí”; “Que coincidan diez hombres decididos a la violencia fulgurante antes que a la larga agonía de la supervivencia, e inmediatamente acaba la desesperación y comienza la táctica. La desesperación es la enfermedad infantil de los revolucionarios de la vida cotidiana”.

Lo que sucedería en el mes de mayo, se podía respirar en el ambiente. El artículo de Pierre Vianson-Ponté publicado en *Le Monde* el 15 de mar-

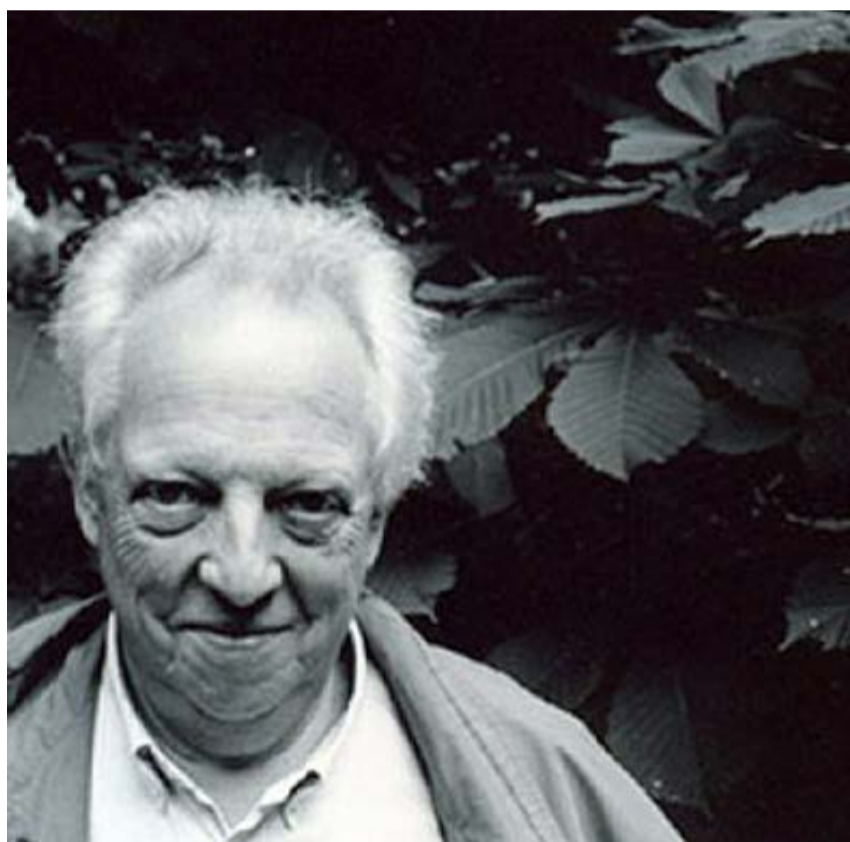
zo de 1968, es un retrato cáustico de la vida del francés burgués promedio, del individualismo, del cinismo la indiferencia de los bobós en su mundo bien organizado y estable: “Lo que actualmente caracteriza nuestra vida pública es el aburrimiento. Los franceses están aburridos. No participan mayormente en las grandes convulsiones que sacuden al mundo (...), además la televisión repite al menos tres veces cada noche que Francia está en paz por primera vez hace casi treinta años (...). El joven francés está aburrido, mientras en España, Italia, Bélgica, Argelia, Japón, Estados Unidos, Egipto, Alemania y en la propia Polonia los estudiantes manifiestan, protestan, se mueven, pelean. Tienen la impresión de que tienen conquistas que emprender...”.

“Mientras ustedes duermen, nosotros soñamos”

Aquí comparto un breve recuento de los acontecimientos. El 3 de mayo, los estudiantes de La Sorbona apoyados por los de Nanterre toman las instalaciones de la universidad y ocupan el teatro Odeon. En el barrio latino, los estudiantes se enfrentan a la policía lanzando adoquines con el resultado de cientos de heridos. El 10 de mayo se conoció como la noche de las barricadas (*La nuit des barricades*). Durante una de las escaramuzas nocturnas, alguien pintó un enorme grafiti que decía: “Mientras ustedes duermen, nosotros soñamos”. El 13 de mayo, en La Sorbona, los estudiantes creían haber revivido la Co-



DANIEL COHN-BENDIT, LIDER DE LA REVUELTA, MAYO DE 1968 / ARCHIVO



RAOUL VANEIGEM / ARCHIVO

munera de París de 1871. A medida que se extendieron las manifestaciones y desórdenes, los sindicatos de izquierda y organizaciones extremistas, trataron de aprovecharse del momento. Durante la gran marcha por los bulevares, George Marchais, el secretario general del Partido Comunista francés intentó sumarse a la vanguardia de la manifestación, siendo rechazado por una multitud enardecida.

Ya para el 19 de mayo Francia estaba paralizada, no había combustible, los bancos permanecían cerrados y los obreros de las fábricas de los suburbios estaban en los bulevares de París reclamando reivindicaciones laborales, entre ellas la de “trabajar menos horas”. Comenzaba a reinar

la anarquía y el desabastecimiento. El 29 de mayo, el presidente de Gaulle toma un helicóptero y se dirige a la base francesa de Baden Baden en Alemania, para reunirse con militares leales para asegurarse así de un sostén a su gobierno. De regreso a Francia, pronuncia un vigoroso discurso utilizando la televisión como si fuera la radio. En pantalla solo se veía una foto fija de la bandera de Francia y la voz de Gaulle en “off”, para lograr un efecto subliminal al evocar su famoso discurso desde Londres en 1940 convocando a los franceses a la resistencia. Fue enfático al decir: “No renunciaré”. Esa misma tarde, un millón de personas desfilaron desde la plaza Concorde a la pla-

“

En el barrio latino, los estudiantes se enfrentan a la policía lanzando adoquines con el resultado de cientos de heridos”

za Etoile respaldando al presidente. A la cabeza de la multitud se vio marchar al escritor André Malraux, entre otras personalidades de la política y la cultura. Manifestaciones similares de apoyo a de Gaulle se dieron en las demás ciudades del país. Al día siguiente hubo transporte público, correos, bancos, croissants calientes en las panaderías, los trabajadores asistieron a las fábricas y oficinas. El 16 de junio, la policía termina de evacuar La Sorbona. Días más tarde, las legislativas son ganadas por los gaullistas con una abrumadora mayoría. Volvió la calma. “Las gasolineras fueron surtidas, no para utilizar la gasolina para fabricar bombas molotov sino para que los estudiantes pudieran llenar el tanque y tomar carretera en el puente vacacional de Pentecostés (...) Fue una revolución hecha en nombre del pueblo por los hijos de la burguesía” (Erick Zemmour. “*Mai 68, la grande désintégration*”). Según este pensador, mayo del 68 dio inicio a la fragmentación de Francia y sus valores tradicionales e identitarios.

Sumido en su individualismo, administrado cinismo y amargura cotidiana, el parisino, que siempre ha exigido un espacio vital para diferenciarse y no rozar al otro, vio disueltas las distancias y diferencias en los tumultos de mayo. Sentirse estrujado por la masa era una sensación desconocida que recordaba la consigna, a veces olvidada, “Libertad, igualdad, fraternidad”. Los estudiantes marchaban abrazados con obreros de la Renault y de la Citroën, juntos se enfrentaban lanzando adoquines a la policía y cantaban a coro *La Marsellesa*. De allí la percepción, por demás irreal y efímera, de una revolución social que algunos creyeron realizar. Después de treinta días, todo retornó a la normalidad y a la cotidianidad. Una revuelta plena de creatividad y poesía, que murió de “una bella muerte” como el rebelde Pierrot. Si bien no hubo un cambio real de paradigmas, aceleró transformaciones que cincuenta y seis años después aún vivimos, para bien o para mal. ☹



ESTUDIANTES EN LAS CALLES DE PARÍS, MAYO 1968 / ARCHIVO