

un ejecutivo europeo. Decía así: «Se cree que Ferdinand Piech, durante el transcurso de su larga carrera como jefe máximo de Audi, como presidente de Volkswagen y como jefe de la junta de supervisión de VW en la actualidad, despidió a, por lo menos, treinta directores. Entre ellos a tres de sus sucesores en la dirección de Audi, una

## ¿Requiere la transformación de organizaciones fosilizadas y con culturas «atrincheradas» un grado de crueldad en su manejo que va más allá de lo que caracteriza a la gente decente?

subsidiaria de VW, y a su última víctima, Bernd Pischets, quien en 2002 lo sucedió como jefe de VW. Fue otra ejecución rápida y sin derramamiento de sangre llevada a cabo por el Sr. Piech. Éste, una persona hiperactiva, de ojos azules y de 69 años de edad, combina en sus actividades comerciales la fría lógica del darwinismo con un estilo de militar despiadado».

Tal como se observa en el ejemplo de Piech, el calificativo de «despiadado» se asigna con frecuencia a los ejecutivos que toman las decisiones de despedir cuando en las empresas se vive una «temporada» de despidos: cuanto más personas son despedidas, tanto más despiadado se es. Un autor vinculado a las actividades de una gerencia de recursos humanos señaló: «La orden de despedir suele presentarse como un objetivo presupuestario más que como una orden directa. Esto significa que un conjunto de nombres que implican vidas, valores, ambiciones, aspiraciones, habilidades, experiencias y conocimientos se reduce a una lista de salarios más *overheads*» (R. Donkin, *Personnel Today*. Sutton, 6 de febrero de 2007).

¿Cómo juzga el público el estilo de conducción y las actividades de los ejecutivos «despiadados»?

La respuesta no es inmediata. Por un lado, hay quienes sienten admiración por ellos, porque son los ejecutivos —tal vez no demasiado numerosos— que alcanzan los objetivos que se fijan... o les fijan. Son, por lo tanto, ejecutivos exitosos. Quienes así opinan piensan que los objetivos no serían fáciles de alcanzar si uno se dejara llevar por lo que dicen, piensan o sienten los demás. Recuerdo a un ex alumno que admiraba a un ejecutivo en cuya empresa había trabajado, y a quien ambos conocíamos, y que podía ser calificado

como despiadado. «Con él aprendí a trabajar» decía.

Por el otro, hay quienes opinan que los empresarios despiadados no deberían existir. «Consiguen sus objetivos “cueste lo que cueste o caiga quien caiga” sin importarles los medios de que se valen —el fin justifica los medios— ni sus consecuencias so-

bre la gente». Las escalas de valores y la ética empresarial se hacen evidentes entre quienes así opinan.

Un artículo publicado en *Financial Times* por S. Ghoshal y S. Caulkin el 19 de noviembre de 1998 se refirió al tema de los ejecutivos despiadados. Decía así: «¿Requiere la transformación de organizaciones fosilizadas y con culturas “atrincheradas” un grado de crueldad en su manejo que va más allá de lo que caracteriza a la gente decente? De ser así, la única opción para las personas razonables que ocupen cargos gerenciales es dar un paso al costado y sacrificarse. [...] En la actualidad nos hemos vuelto a enamorar del «Liderazgo con L mayúscula». La deshumanización del trabajo no es algo nuevo. Lo novedoso es la enorme presión existente en las empresas a causa de una dinámica poderosa de competencia y recompensas entre compañías inversoras y entre gerentes corporativos. La presión otorga recompensas sin precedente a los ejecutivos que “no son razonables”: gente ambiciosa y con suficiente determinación como para esforzarse al máximo para cumplir su misión para con los mercados de capitales. Ponen este objetivo por encima de todo lo demás. Esto es lo que las juntas directivas buscan en sus presidentes y lo que, a su vez, los presidentes buscan en sus subordinados. Muchas de estas personas son aclamadas en las publicaciones dedicadas a los negocios. Sus características personales reflejan el ideal del líder empresarial de hoy día: un varón intenso, capaz de tomar decisiones, despiadado, heroico e independiente. Este tipo de gerente ejerce gran influencia como modelo, pero también como reclutador que busca reproducir su propia imagen en los nuevos empleados. No existen en forma aislada. Cuentan

con subalternos ansiosos por imitarlos y así llegar a la cima. Existen, además, miembros de la comunidad académica y consultores —la prensa económica también juega su parte— que los justifican y que desarrollan razones por la cual el proceso debe acelerarse».

Usted, lector ¿Qué opina al respecto? ¿Es o no es digno de admiración el ser despiadado en los negocios? **RI**

**Guillermo S. Edelberg**  
Profesor emérito del Incae  
(Costa Rica)  
guillermoedelberg.com.ar

## CHILE SÍ PUDO

RAÚL MAESTRES M.

Chile es una larga y estrecha franja de tierra que se encuentra entre el océano Pacífico y la cordillera de los Andes. Limita al norte con Perú, al este con Bolivia y Argentina, y al sur con el paso Drake. Además, posee territorios insulares en el océano Pacífico. En total tiene una superficie de un poco más de 755 mil kilómetros cuadrados. Sus más de 17 millones de habitantes promedian índices de desarrollo humano, porcentaje de globalización, producto por habitante, crecimiento económico y calidad de vida, que se encuentran entre los mejores de América Latina.

En Chile se han aplicado tres modelos económicos diferentes durante los últimos cuarenta años: el sistema socialista, intentado por el gobierno de la Unidad Popular (1970-1973); el sistema neoliberal, durante el gobierno militar (1973-1989); y el sistema social de mercado, desarrollado en los cuatro gobiernos de la Concertación (1990-2010).

Al aproximarse las elecciones presidenciales de 1970, la izquierda chilena formó la llamada Unidad Popular (partidos Socialista, Comunista, Radical, Social Demócrata y el MAPU) y postuló a Salvador Allende. La Democracia Cristiana postuló a Rodomiro Tomic, y la Democracia Radical y el Partido Nacional hicieron lo propio con el ex presidente Jorge Alessandri. Los resultados fueron estrechos, lo que hizo que el Congreso tuviera la obligación de decidir entre los dos candidatos mayoritarios: Allende y Alessandri. Por tratarse de un militante socialista, la elección no era tan sencilla. Pero el Congreso actuó de acuerdo con la tra-

dición y el 4 de noviembre de 1970 asumió la Presidencia el primer marxista elegido popularmente en el mundo. Las fuerzas populares, ahora con responsabilidad de gobierno, buscaban como objetivo central reemplazar la estructura capitalista para iniciar la construcción del socialismo marxista.

El proceso de transformación de la economía se inició con una política destinada a constituir un área estatal dominante, formada por las empresas que ya poseía el Estado más las empresas posteriormente sujetas a expropiación. Como primera medida se estatizaron las riquezas básicas que, como la gran minería del cobre, el hierro y el salitre, estaban mayoritariamente en poder de intereses multinacionales. Luego se estatizaron los otros sectores fundamentales de la economía: el sistema financiero (en especial la banca privada y los seguros), el comercio exterior, las grandes empresas de distribución y todas las industrias consideradas estratégicas (producción y distribución de energía eléctrica; transportes ferroviario, aéreo y marítimo; comunicaciones; producción, refinación y distribución de petróleo y sus derivados, incluido el gas licuado; y las industrias de siderurgia, cemento, petroquímica y química pesada, celulosa y papel).

Para junio de 1971 habían sido ocupadas en forma «paralegal» 339 empresas manufactureras, 658 fundos, 218 terrenos urbanos y edificios de apartamentos y 154 establecimientos educacionales. Esto ocasionó un desabastecimiento general de bienes y un colapso de los servicios básicos. La consecuencia fue una protesta airada contra las penurias económicas que atravesaba el país y la escasez de productos por las cuales responsabilizaban al gobierno.

La tercera etapa de la reforma agraria fue iniciada en el gobierno de Eduardo Frei Montalvo y la finalizó Allende, al impulsar un decreto que ordenaba expropiar alrededor de tres millones de hectáreas, para distribuir las entre más de un millón de campesinos. Esto representaba el 65 por ciento de la superficie regada del país y aproximadamente la mitad de la tierra cultivable, lo que agravó significativamente la oferta de productos agrícolas y desestimuló la inversión privada en el campo.

Luego del pronunciamiento militar del 11 de septiembre de 1973, una

junta asumió el gobierno y aplicó un nuevo modelo llamado «sistema neoliberal». El gobierno militar reemplazó la política estatista de desarrollo por una economía de libre mercado, propugnada por un sector de economistas vinculados con la Universidad de Chicago. En este modelo económico, el Estado pasó a desempeñar un papel subsidiario del sector privado, y el desarrollo económico de la nación, a estar regido por las leyes de mercado. Una de las primeras medidas fue el retiro de Chile del Pacto Andino, que ocurrió en 1975, a fin de ofrecer a la inversión extranjera las mismas garantías que a los inversionistas nacionales, lo que se tradujo en ausencia de restriccio-

a Chile en un país próspero, con justicia social, instituciones sólidas y un respeto por la ley que lo hacen muy atractivo para la inversión privada nacional y extranjera.

Con el retorno de la democracia, a partir del plebiscito de octubre de 1988, Chile gozó de nuevas líneas de crédito, y mediante la Asociación Latinoamericana de Integración se lograron acuerdos bilaterales con México, Argentina, Bolivia y Venezuela para desarrollar un programa de rebajas arancelarias. Se inició la construcción de un oleoducto y se establecieron conversaciones con Argentina para instalar un gasoducto. El gobierno de Patricio Alwin logró postergar el

## **Sebastián Piñera tendrá la oportunidad de aplicar su experiencia de empresario triunfante a la conducción de una de las naciones más exitosas de Latinoamérica, manteniendo la tasa de crecimiento económico al tiempo que profundiza los logros de los gobiernos de la Concertación en materia de bienestar social**

nes para la inversión extranjera. Entre 1974 y 1988 se inició una política de reprivatización de empresas, conocida como «política de modernización». Las cifras oficiales indican que entre 1974 y 1979 la inflación cayó de 600 a 39 por ciento.

Entre 1979 y 1983 el país atravesó una grave crisis económica que se inició con una caída drástica de la producción industrial, que llevó a la quiebra a 427 empresas. En 1982, ante la virtual bancarrota de la banca privada, el ministro de Hacienda anunció públicamente que el Estado estaba al borde de la quiebra, con una deuda externa de 16 mil millones de dólares. Pero, a partir de 1983, comenzó un lento proceso de recuperación económica centrado principalmente en la exportación de productos no tradicionales de origen agroforestal. Uno de los factores que incidió positivamente en este proceso fue la progresiva desaparición de las grandes haciendas, que fueron sustituidas por pequeñas unidades productivas, además de los bajos tributos fiscales e incentivos para la exportación. Estas medidas, acompañadas de una política monetaria disciplinada, hicieron que la economía chilena fuera considerada a partir de 1988 (apenas cinco años después de la crisis) como muy sólida y rentable, y, con el paso de los años, convirtieron

vencimiento de los pagos de la deuda externa. El PIB llegó a crecer hasta 10,4 por ciento anual, las exportaciones lo hicieron al 12,3 por ciento y la inflación continuó reduciéndose hasta llegar a un dígito durante el gobierno del presidente Lagos y a cero en el último año del gobierno de Bachelet. El desempleo ha descendido a menos del cinco por ciento y se rescataron de la extrema pobreza más de 800 mil personas.

Michel Camdessus, cuando era director gerente del Fondo Monetario Internacional, resumió así el impacto social de la transformación de Chile en estas décadas de economía liberal y democracia: «La notable expansión económica que ha registrado el país, acompañada de un descenso constante de la inflación, ha demostrado la sólida orientación de su política económica. Para consolidar estos logros, Chile ha perseverado en ámbitos tales como la privatización, la liberalización del comercio y la reforma del sistema de pensiones. Ha mantenido un grado adecuado de regulación y una supervisión escrupulosa del sector financiero, con el resultado de que este sector registra actualmente un nivel de activos improductivos muy bajo y niveles de capitalización que exceden de los mínimos establecidos por las normas de Basilea en esta materia. Chile suprimió,

hace ya mucho tiempo, los controles directos a las salidas de capital y ha aplicado con criterios de mercado una reglamentación de las entradas de corto plazo. Por último diremos que, desde el punto de vista social, Chile demuestra que la mejor solución para la pobreza es el crecimiento y que las modalidades más viables de protección social son los programas focalizados en beneficiarios específicos. No cabe duda de que, a partir de la experiencia ejemplar de Chile, se pueden extraer enseñanzas para otros países de América Latina».

Después del infausto gobierno comunista de la Unidad Popular, que culminó en septiembre de 1973, Chile resurgió de las cenizas y en 37 años, tras cuatro gobiernos sucesivos de centro izquierda que aplicaron la disciplina económica que tan bien resume Michel Camdessus, se ha convertido en un país a punto de alcanzar los parámetros establecidos para una nación desarrollada. Ahora le toca a Sebastián Piñera liderar un nuevo relanzamiento del país. Tendrá la oportunidad de aplicar su experiencia de empresario triunfante a la conducción de una de las naciones más exitosas de Latinoamérica, manteniendo la tasa de crecimiento económico al tiempo que profundiza los logros de los gobiernos de la Concertación en materia de bienestar social. Ése es el tamaño del reto de don Sebastián. ■

**Raúl Maestres M.**  
Socio *senior*  
de Korn Ferry International

## EL GERENTE IDEAL EN AMÉRICA LATINA

ENRIQUE OGLIASTRI

La división internacional de la Asociación de Psicólogos de Estados Unidos le dio, en agosto de 2009, el premio al «mejor libro global» a una colección de trabajos comparativos sobre cultura y liderazgo en 25 países del mundo, que adicionalmente distingue los valores ideales en diferentes regiones del mundo. Se trata de *Culture and leadership across the world* (Cultura y liderazgo en el mundo), editado por Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck y Robert J. House. En lo que respecta a América Latina, se entrevistaron 1.400 gerentes, que expresaron sus preferen-

cias sobre lo que les gustaría fuesen el comportamiento y los valores ideales de un gerente. De estos datos se desprende un comportamiento ideal: los consejos para los jóvenes (y para los no tan jóvenes) que se incorporan al trabajo gerencial en esta región del mundo:

1. Consiga un impacto en su país, en su entorno. Trabaje responsablemente para que su comunidad mejore como resultado de su actuación.

2. Piense positivamente en la gente, apoye a quienes trabajan con usted. Organícelos en equipos.

**Piense positivamente en la gente y apoye a quienes trabajan con usted. Organícelos en equipos. Sea también justo con el trabajo de las mujeres. Págueles lo mismo que a los hombres, y promuévalas si su desempeño es mejor**

3. No sea elitista. No establezca muchas diferencias entre las personas y grupos en la organización, reduzca las distancias y privilegios (cafetería, uso del estacionamiento, baños iguales para todos). Déle oportunidades de acceso a todos, apoye a la gente para que haga su trabajo, no desconfíe ni la controle al detalle. No sea autoritario.

4. Oriéntese a alcanzar resultados, a tener el mejor desempeño posible. Establezca objetivos precisos y enfatice criterios de evaluación según los resultados obtenidos, y no por preferencias personales o políticas.

5. Sea claro y transparente, diga siempre la verdad. No intente manipular ni se enrede creyéndose más astuto o vivo que el resto del mundo.

6. Sea magnánimo, generoso. No deje para después un reconocimiento público a quien lo merezca.

7. Piense a largo plazo. Tenga una visión clara de lo que conviene desde una perspectiva amplia de futuro, y comunique esta perspectiva para orientar el trabajo integrado de todos.

8. Estructure el trabajo para que no haya continuas emergencias y situaciones imprevistas. Evite tantas incertidumbres y anticipese a los resultados.

9. Sea justo con el trabajo de las mujeres. Págueles lo mismo que a los hombres, promuévalas si su desempeño es mejor; tenga en cuenta que hoy en día están mejor educadas y son más responsables y efectivas en su trabajo que hombres. Induzca un clima tan respetuoso en la empresa como el que

le gustaría que rodeara a su hermana o hija.

10. Proteja a la gente que trabaja con usted, y propicie una vocación humanitaria en su empresa. La sociedad está llena de grupos vulnerables que necesitan apoyo.

11. Sea un buen ejemplo motivador. Nunca pida a los demás lo que usted no haría. Inspire con sus actuaciones los valores que quiera ver reflejados en la empresa.

Estos consejos sobre una gerencia eficaz en América Latina surgen de los resultados de investigaciones sobre los

valores que caracterizan a la mayoría de los gerentes latinoamericanos. Aunque posiblemente algunos lectores los consideren obvios, es útil clarificar el modelo ideal aplicable y válido en la región, que como tal podría sugerirse a extranjeros empleados en organizaciones de América Latina. También esto podría considerarse el aporte de los valores latinoamericanos al trabajo gerencial en el mundo, así como se han distinguido los aportes de japoneses, norteamericanos o alemanes, lo que permitiría aspirar a alguna cuota de universalidad. ■

**Enrique Ogliastri**  
Profesor del Incae (Costa Rica)

## ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE HOY LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL?

ALEJANDRA GONZÁLEZ MÁRMOL

En toda organización es necesario evaluar el desempeño del personal. Eso es lo que siempre se ha escuchado y practicado, o al menos enseñado de generación en generación. En todos los contenidos programáticos de las carreras de relaciones industriales y psicología, entre otras, se encuentra la materia «evaluación de desempeño», que debe ser cursada con carácter obligatorio.

¿Pero realmente es importante la evaluación del rendimiento de las personas? Ciertamente es muy relevante