

BRASIL: ¿POTENCIA PETROLERA?

Henry Gómez Samper
PROFESOR EMÉRITO DEL IESA

Brasil ha anunciado planes para llevar su producción petrolera a 5,7 millones de barriles en 2020, más del doble de la producción petrolera actual de Venezuela, pero por debajo de las proyecciones de Pdvsa, según los planes de inversión que se diseñaron en los años noventa. Los principales productores del hemisferio, después de Estados Unidos, son Canadá, México y Venezuela. La producción petrolera mexicana ha descendido de 3,5 millones de barriles en 2004 a unos 2,5 millones este año y la de Canadá, procedente de las arenas bituminosas de Athabasca, se encuentra amenazada por el daño que su extracción y procesamiento causan al ambiente. Al cabo de pocos años, pues, Brasil podrá convertirse en el principal exportador de petróleo del hemisferio. ¿Cómo quedará Venezuela?

Pocos países superan el éxito económico alcanzado por Brasil durante los últimos años: su actual crecimiento anual de dos dígitos, su reducción del

El mayor freno que enfrenta Brasil es la educación. Durante su segundo mandato, el presidente Lula dedicó enormes recursos a mejorarla. Sin embargo, de los 56 países incluidos en el índice PISA de lectura, matemática y ciencia entre quinceañeros, Brasil figura en los puestos inferiores; muy por debajo de los lugares que ocupan Chile, Uruguay y México.

Otro flagelo de Brasil es el de la corrupción. Según Transparencia Internacional, organización alemana que vigila a los países según la percepción que se tiene de su corrupción en la política y el sector público, Brasil es uno de los países más corruptos del continente.

Petrobras, empresa estatal abierta a la inversión privada, es considerada la octava mayor empresa mundial en valor de mercado. Los 70.000 millones de dólares en nuevas acciones recaudados por Petrobras en los mercados bursátiles en 2010 superan con creces todo intento similar en todo el mundo. Sin embargo, a Brasil no le resultará fácil extraer petróleo de sus inmensos descubrimientos mar afuera. Subyacen a una profundidad de cuatro y hasta cinco mil metros bajo el piso del océano, por debajo de una capa de sal de

Los 70.000 millones de dólares en nuevas acciones recaudados por Petrobras en los mercados bursátiles en 2010 superan con creces todo intento similar en todo el mundo

índice de pobreza y el incremento de su productividad agrícola, colocan a Brasil como aspirante a ser la quinta economía del mundo en 2025; por debajo sólo de China, Estados Unidos, India y Japón. Quizá el logro más espectacular de Brasil es su producción agrícola: a partir de 1990, jaumentó en 150 por ciento, ampliando la tierra cultivada en apenas 20 por ciento! Brasil es hoy el primer exportador mundial de café, azúcar, jugo de naranja, tabaco, etanol, carne de res y pollo.

Sin lugar a dudas los logros de Brasil son asombrosos. Pero como toda economía emergente, al país le falta superar enormes retos. Salvo el adelanto agrícola brasilero, la productividad de la economía es pésima: la mitad de su fuerza laboral se desempeña en el sector informal y las empresas —al igual que en la gran mayoría de los países latinoamericanos— descuidan penosamente la inversión en investigación y desarrollo que permite generar innovación.

hasta dos mil metros de grueso. Extraer el petróleo requerirá costosas inversiones y nueva tecnología, en el que se considera uno de los proyectos más ambiciosos de la historia petrolera.

No obstante la magnitud de tal tarea, Brasil ha reservado a Petrobras el desarrollo de la mayor parte de los nuevos campos, alejándose de las empresas internacionales que acompañaron a Petrobras en el pasado, poseedoras de la más avanzada tecnología. Es más, según el gobierno de Brasil, el porcentaje de insumos nacionales aplicable a la industria, actualmente del orden del cincuenta por ciento, deberá elevarse al ochenta por ciento. Queda por verse si la industria brasilera está en capacidad de satisfacer tan exigentes requisitos y, a la vez, forjar nueva tecnología.

En 2010 el Servicio Geológico de Estados Unidos anunció que las reservas petroleras de Venezuela podrían duplicar las de Arabia Saudita: un escenario

que supera incluso las expectativas que abrigaba el gobierno de Hugo Chávez. Claro está que el petróleo de la Faja del Orinoco es más pesado que el que proyecta extraer Brasil, por lo que requiere ser procesado. Pero el desarrollo de la Faja no amenaza el ambiente, como ocurre con las arenas bituminosas de Athabasca y podría acontecer con Brasil, si surgen accidentes como el de British Petroleum en el Golfo de México.

¿Será posible que en los próximos años Venezuela le dé un giro a su política petrolera y aproveche tan inmensas reservas? Luce poco probable, por cuanto Pdvsa es hoy una empresa venida a menos y recuperar las proyecciones de inversión que se había propuesto en los años noventa requeriría restaurar en pleno sus vínculos con socios tradicionales. Pero, de hacerlo, quizá para 2020 Venezuela podría adelantarse a las pretensiones de Brasil. **■**

COMPORTAMIENTOS CONTRAPRODUCTENTES PARA UNA ORGANIZACIÓN

Guillermo S. Edelberg
PROFESOR EMÉRITO DEL INCAE (COSTA RICA)
WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

El desempeño en las tareas ha sido medido, tradicionalmente, con base en comportamientos e informaciones; es decir, contestando esta pregunta: ¿llevaron a cabo los empleados las tareas incluidas en sus respectivas descripciones de trabajo? En la actualidad se presta mayor atención a los siguientes aspectos: 1) una gama de comportamientos tales como los denominados «comportamiento de ciudadanía organizacional» y «desempeño contextual» que, cuando están presentes, agregan valor a una organización al contribuir tanto al logro de sus fines como al medio social y psicológico donde se realizan las tareas; y (2) una serie de comportamientos agresivos y «desviados» en el lugar de trabajo, donde el número de incidentes derivado de éstos aumenta cada vez más.

Un comportamiento contraproducente para una organización puede definirse como «un comportamiento intencional, visto por una organización como contrario a sus intereses, llevado a cabo por uno de sus integrantes», de acuerdo con María Rotundo («Citizenship and counterproductive performance

in the NBA and NHL», *Rotman Magazine*, septiembre de 2006). Este tipo de comportamientos incluye desde robo hasta calidad defectuosa en la producción. Stuart Sidle lo define de esta manera: «Acciones deliberadas, tales como

Los gerentes interesados en disminuir los comportamientos contraproducentes deben concentrarse en crear situaciones que aumenten la satisfacción de los empleados, su compromiso con la organización y su percepción de que trabajan en una organización justa

sabotaje o llegar tarde, que tienen el potencial de dañar a una organización y a sus empleados» («Eye of the beholder: does culture shape perceptions of workplace bullying?», *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 3, agosto de 2010). Ahora bien, como recalca Rotundo, para ser considerado contraproducente un comportamiento debe poseer la intención de causar daño y ser visto por la empresa como contrario a sus intereses legítimos.

Los comportamientos de esta naturaleza, como no es difícil imaginar, influyen negativamente en los resultados de una empresa. Esto no es una novedad, como tampoco lo son las respuestas de la gerencia que, en estos casos, se inclinan por lo general hacia las medidas disciplinarias. Según un estudio publicado en 2003, un 75 por ciento de los empleados se apropiaron de algún bien de su organización por lo menos una vez. Otro estudio publicado tres años antes reveló que un 95 por ciento de las organizaciones experimentó robos por parte de sus empleados.

En los últimos diez o quince años se han llevado a cabo investigaciones que ahondan en el tema y buscan identificar con mayor precisión las causas y las consecuencias de estos comportamientos, más allá de lo que es innato en las personalidades «difíciles», para intentar modificarlos. Tales comportamientos se han clasificado en varias categorías: agresión (tanto física como verbal), sabotaje, robo, abuso en el manejo del tiempo (como llegar tarde, retirarse temprano o inventar motivos para faltar al trabajo), y conductas que se desvían de lo «normal» (como trabajar a un ritmo lento). De estas categorías se han derivado cuestionarios utilizados en las investigaciones que pueden llegar a incluir hasta 45 preguntas.

Una de las investigaciones se ocurrió, por ejemplo, de aquellos empleados que dedicaban parte de su tiempo, en horario de oficina, a llevar a cabo actividades personales, tales como *hobbies* o negocios. Si bien podían no ser


muy numerosos, su presencia afectaba la moral y la productividad propias así como la de sus compañeros de trabajo. Los investigadores determinaron que la conducta descrita obedecía a varias causas: a) los supervisores no exigían el cumplimiento de los estándares de desempeño, b) las recompensas ofrecidas no habían sido bien diseñadas y c) el planeamiento de las tareas no había tomado en cuenta las diferencias individuales. Los supervisores toleraban la situación para evitar, entre otras cosas, conflictos. Para solucionar el problema, los investigadores recomendaron que se definieran las expectativas y se tomaran medidas correctivas apenas se notaran los primeros síntomas de un comportamiento como el descrito (D.J. Ketchen, C.W. Craighead y M.R. Buckley: «Time bandits: how they are created, why they are tolerated, and what can be done about them», *Business Horizons*, Vol. 51, No. 2, 2008).

Otro estudio se ocupó de las relaciones entre algunos tipos de injusticias en la organización, los deseos de desquitarse y los comportamientos que intentan dañar al supervisor y la organización. Como era previsible, se encontró que los trabajadores tienden a dirigir su comportamiento negativo hacia la fuente del mal tratamiento que sienten haber recibido. Se determinó que los deseos de venganza explican parte, no todas, de las relaciones que existen entre algunos tipos de injusticias y el comportamiento negativo.

Maria Rotundo concluye que estos comportamientos negativos son potencialmente maleables y pueden ser modificados, lo cual es consistente con diversas investigaciones llevadas a cabo, según las cuales distintos contextos influyen en la aparición de distintos tipos de comportamientos. Para disminuir los más negativos, la autora recomienda a los gerentes concentrar-

se en crear situaciones que conduzcan a la satisfacción de los empleados, a su compromiso con la organización, a la percepción de justicia —no sólo se debe ser justo sino también ser visto como una persona justa— y a la confianza en el liderazgo, además de procurar controlar la ambigüedad y el conflicto de funciones.

La milonga también profundiza en el estudio de revanchas y desquites:

No se alegren cuando Boca los puntos deja en la cancha siempre a ese dulce lo amarga la sombra de la revancha... Y si le hacen muchos goles, el desquite es más grandote cuanto más violento el golpe más fuerte será el rebote... 

LA EMPRESA DE CREAR UN NUEVO PAÍS

Raúl Maestres M.

SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

El pasado 26 de septiembre se produjo un significativo punto de inflexión en Venezuela. Los resultados electorales rompieron el monopolio que el gobierno mantenía en la Asamblea Nacional y, más importante que eso, un número considerable de compatriotas que pertenecen a sectores tradicionalmente identificados con el oficialismo se expresaron en forma contraria al proyecto de convertir a Venezuela en un reducto comunista similar al de Cuba. Muchos sindicatos identificados con algunos aspectos del socialismo se han mostrado abiertamente opuestos a que continúen las estatizaciones de empresas privadas y lo manifiestan frente al gobierno en forma clara e inequívoca.

Ante esta situación, y de cara al enorme reto de los próximos meses para asegurar un resultado favorable en las elecciones de 2012, ¿qué hace falta para alinear el pensamiento y la gestión de los actores políticos fundamentales, a fin de gestar un proyecto de país enmarcado en principios éticos explícitamente definidos y expresados en programas concretos de acción? El objetivo es fortalecer la plataforma de trabajo que se presente a la nación, mediante la transparencia en todas las fases programáticas y la formulación de reglas claras que faciliten las relaciones entre la población venezolana y quienes aspiran a dirigirla.