

confiar en él: cuando le conviene brinda excusas poco convincentes. Está poco en su oficina y es difícil encontrarlo para que tome decisiones en asuntos que no delega. Pone obstáculos a ideas que uno estima creativas y hace sentir que se es fácilmente reemplazable. A veces da la impresión de que no está familiarizado con la terminología del *management* y que emplea expresiones propias de otra especialidad. Es muy desconfiado y su estilo de liderazgo incluye hacer sentir miedo; en ocasiones, por medio de amenazas de despido».

Estos comentarios me trajeron a la memoria otros testimonios similares provenientes de amigos, conocidos u otros ex alumnos, así como algunas experiencias personales que, en su momento, me indujeron a cambiar de trabajo. También me llevaron a contrastarlos con el recuerdo de otros de mis ex jefes que habían sido el caso opuesto: poseían lo que entendía eran las características de un buen supervisor. Destaco a dos de éstos, curiosamente de características muy similares. Eran muy claros en la asignación de tareas. No evaluaban los detalles de lo que uno hacía sino los resultados y la fecha en que los presentaba. Siempre estaban de buen humor y trataban con respeto a sus subalternos. Ambos me ayudaron, en distintas etapas, a poner en práctica un proyecto personal.

La «evaluación» que implican estas últimas líneas, al compararla con la del primer párrafo, pone en evidencia que no es mucho lo que señalo sobre las características de un buen jefe. Parecería confirmar que es más fácil describir las características de un mal jefe que las de uno bueno (una encuesta halló que un 92 por ciento de los gerentes encuestados pensaban que eran buenos o excelentes jefes; pero sólo un 67 por ciento de los empleados evaluaban como buenos a sus jefes). Ante esta conclusión busqué en la literatura especializada otras opiniones sobre las características de un buen jefe. Algunas de las que encontré decían lo siguiente:

1. Todos los jefes deben encontrar un estilo de supervisión adecuado a sus características personales, basado entre otras actitudes y habilidades, en construir la confianza mutua entre supervisor y empleado; comunicar, lo que incluye saber escuchar; conocer los intereses de los subalternos y seleccionar al personal adecuado.

2. Un buen jefe evita contribuir a que un subalterno se sienta humillado

delante de otros; no toma decisiones instantáneas o apresuradas; no impone fechas tope difíciles de cumplir; no interfiere, o raramente lo hace, con el

## ¿Qué es mejor? ¿Trabajar con un mal jefe en una buena empresa o con un buen jefe en una empresa mediocre?


tiempo libre de sus empleados; recuerda que lo que éstos perciben se transforma en su realidad.

3. Un buen jefe debe ser técnicamente competente: debe tener las habilidades para llevar a cabo sus propias tareas mientras dirige y evalúa a sus subalternos. Debe caracterizarse por su integridad. Hacer lo que dice. Cumplir las políticas y reflejar los valores de la organización. Debe ser emocionalmente inteligente, lo cual es con frecuencia la clave para las buenas relaciones con sus subalternos. Debe poseer curiosidad intelectual, ser un buen mentor y no evadir la responsabilidad por las consecuencias de sus decisiones.

Surge aquí la pregunta con la cual más de un lector puede haber tropezado: ¿qué es mejor? ¿Trabajar con un mal jefe en una buena empresa o con un buen jefe en una empresa mediocre? La respuesta no es inmediata. Variará según se trate de una empresa familiar, una con *management* profesional o una estatal.

Quizás sea más importante, dada la crisis financiera, esta otra pregunta: ¿cómo debe ser un buen jefe durante una crisis económica? Un artículo señala que en este caso un buen jefe debe satisfacer las siguientes necesidades de sus subalternos: «a) predictibilidad: brindar la mayor cantidad de información que esté en sus manos proveer acerca de lo que puede pasar y cuándo; b) comprensión: explicar, posiblemente más de una vez, por qué se necesita tomar determinadas decisiones; c) control: saber enfrentar aspectos importantes de la crisis dividiéndolos en diferentes situaciones en las cuales, si bien los empleados no ejercen mayor efecto sobre lo que está pasando, por lo menos influyen con respecto a la manera en que tienen lugar; y d) identificación: ponerse en el lugar de los subalternos y expresar empatía y, cuando corresponda, tristeza por alguna decisión penosa que deba tomarse» —Robert I. Sutton: «How to be a good boss in a bad economy» (Cómo ser un buen jefe en una mala economía). *Harvard Business Review*, junio de 2009—.

Antes de terminar: es bueno recordar que lo anterior no le interesa a todos, en particular a aquellos que sigan al pie de la letra los consejos del tango

*Seguí mi consejo*, de Salvador Merico y Eduardo Trongé: «Aprendé de mí que ya estoy jubilado / no vayas al puerito... ¡te puede tentar!... / Hay mucho laburo, te rompés el lomo, / y no es de hombre pierna ir a trabajar».. 

(pierna: persona avispada, lista)

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

[www.guillermoedelberg.com.ar](http://www.guillermoedelberg.com.ar)

## COLOMBIA SÍ PUDO

RAÚL MAESTRES M.

La República de Colombia tiene una superficie de 1,1 millones de kilómetros cuadrados y, para 2009, contaba con casi 45 millones de habitantes. El país se encuentra dividido en cinco regiones geográficas —Costa Atlántica, Costa Pacífica, Andina, Orinoquía y Amazonía— y 32 departamentos.

Desde la época de la Independencia esta nación ha estado sumida en profundas luchas intestinas que, en buena medida, han signado el desarrollo de su vida republicana y comercial. A partir de 1830, cuando muere el Libertador, la vida del país transcurre en una sucesión de enfrentamientos entre bolivarianos y santanderistas, artesanos y librecambistas, conservadores y liberales, federalistas y centralistas, terratenientes, esclavos y aparceros, clericales y radicales, que dan lugar a un rosario de profundos conflictos civiles y políticos, muchos de los cuales subsisten hasta el presente.

En el siglo XIX el desorden, la quiebra de la Hacienda Pública y las rivalidades entre caudillos encontraron un dique en la Constitución de 1886, que canceló el federalismo definitivamente y fortaleció el poder central. Pero las garantías democráticas quedaron suspendidas y la persecución contra los radicales llevó a una cruenta contienda denominada «Guerra de los Mil Días», en mitad de la cual se inicia el siglo XX.

Con ésta, la peor de las guerras «declaradas», se consolida el bipartidismo liberal-conservador.

En el siglo XX, recién iniciado el proceso de reconstrucción nacional, Colombia sufre un profundo trauma con la separación de Panamá en 1903, instigada por el interés de Estados Unidos en el control del Canal. Los siguientes treinta años marcan un lento proceso de integración territorial y delimitación fronteriza. Se avanza en la construcción de caminos, puertos y ferrocarriles, se fomentan el cultivo de café, tabaco y banano, y la producción minera de oro, plata y petróleo, estas últimas con importantes inversiones extranjeras. Se exportan bananos, cacao, oro, caucho y maderas, café y tabaco, al tiempo que surgen las primeras empresas manufactureras.

Los liberales llegan al poder en los años treinta, con ánimo de modernizar los criterios de desarrollo, e introducen reformas al sistema laboral, el régimen de propiedad de la tierra y el impulso a la industrialización. El regreso de los conservadores al poder, en 1946, en medio de fuertes tensiones políticas, agudiza viejos enfrentamientos. Jorge Eliécer Gaitán, líder liberal de amplio arraigo popular, es asesinado en 1948, cuando se celebraba en Bogotá la Conferencia Panamericana que dio origen a la Organización de Estados Americanos. Hubo grandes motines urbanos y se desató el período de «La violencia», un quinquenio de barbarie que asoló campos y ciudades.

En la década de los cincuenta se incrementó la migración del campo a las ciudades, debido a la intensificación de los conflictos entre liberales y conservadores. En esa época aparecieron los primeros grupos guerrilleros en zonas montañosas, en comunidades campesinas y en los llanos orientales. Como consecuencia de la presión que ejercían estos grupos desestabilizadores, surge la dictadura militar presidida por el general Gustavo Rojas Pinilla con el fin de controlar las zonas de conflicto. El gobierno militar obtuvo un armisticio parcial en las luchas campesinas, pero las restricciones a la prensa y a la actividad de los partidos llevaron a liberales y conservadores a unirse para derrocarlo. El acuerdo del Frente Nacional cobró carácter constitucional de gobiernos compartidos y alternados a partir de 1958, y duró, con variaciones, hasta la década de los setenta, sin

lograr erradicar las guerrillas, producto en buena parte de la poca efectividad de los gobernantes en atender situaciones de extrema pobreza y marginalidad en amplias zonas de la población.

A partir de 1960 la influencia comunista dio un carácter diferente al conflicto. Miles de familias abandonaron sus tierras y se organizaron en las montañas, donde muchas se establecieron como grupos armados. La violencia comenzó a manifestarse como un enfrentamiento entre guerrillas de orientación marxista leninista y las Fuerzas Armadas. Las Fuerzas Ar-

## La sensación que se tiene al visitar Colombia es de orden, progreso y seguridad tanto personal como jurídica

madas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP) surgen en 1964, el Ejército de Liberación Nacional (ELN) en 1965, el Ejército de Liberación Popular (ELP) en 1967 y, finalmente, en 1973, hace su primera aparición el M-19.

Ante la necesidad de reformar la Constitución de 1886, se realizó un plebiscito en 1990. Este fue aprobado y se dispuso la creación de una Asamblea Constituyente integrada por diferentes fuerzas (estudiantes, indígenas, guerrilleros reinsertados, liberales, conservadores) y de allí surge en 1991 la nueva Constitución de Colombia en la cual la participación ciudadana, el respeto por los derechos fundamentales y la consolidación de la tradición democrática de Colombia ganaron importantes espacios. Pero no es sino hasta el año 2002, al asumir la Presidencia de Colombia «el paisa» Álvaro Uribe Vélez, cuando realmente comienza el proceso de despegue económico y una fuerte ofensiva contra los grupos terroristas que aún permanecen en armas. Después de siete años de gobierno, la sensación que se tiene al visitar Colombia es de orden, progreso y seguridad tanto personal como jurídica, lo cual representa un logro de valor incalculable del gobierno de Álvaro Uribe.

Con un inocultable crecimiento material, y una economía mucho más saludable que la de sus vecinos, en los últimos años Colombia se muestra como un país notablemente integrado, diversificado e inteligente en el manejo de sus recursos, con admirable capacidad para lograr sutiles equilibrios en las más difíciles crisis. Hoy prosiguen

enfrentamientos entre militares y guerrilleros en ciertas regiones, sin demasiado riesgo para la población civil. También se adelanta una lucha frontal contra los productores y exportadores de droga, en la que han muerto centenares de jueces, varios ministros, tres candidatos presidenciales y millares de civiles y policías.

El significativo avance que la Colombia del siglo XXI ha logrado, en materia social y económica, se debe en alto grado a que es una nación bien organizada, con instituciones fuertes, una excelente educación y una gran

vocación para la búsqueda de consensos democráticos, aun para emprender luchas tan difíciles como las que enfrentan sus fuerzas armadas con las mafias del narcotráfico, las FARC y las bandas paramilitares. La democracia colombiana está ganando todas esas guerras y avanza aceleradamente hacia la paz y la reconciliación, condición absolutamente necesaria para consolidar el singular progreso económico obtenido en los últimos años.

El avance de la Hermana República ha ocurrido muy especialmente en el ámbito económico. A los inversionistas, por ejemplo, Colombia ofrece ventajas como las siguientes:

1. Gran estabilidad, con crecimiento sostenido del PIB a lo largo de los últimos veinte años.
2. Inflación controlada de un dígito desde 1999.
3. Cumplimiento permanente de las obligaciones financieras internacionales.
4. Posibilidad de suscribir contratos de estabilidad jurídica, con una duración que varía entre tres y veinte años. Dependiendo del sector, se puede presentar exención de renta por veinte años.
5. Mejoras de los índices de confianza elaborados por las agencias calificadoras. Para 2008, S&P confirmó la calificación BB+ en lo que se refiere a deuda soberana a largo plazo en moneda extranjera.

En lo que respecta al comercio internacional, entre 2002 y 2008 las exportaciones se triplicaron, de 12 mil a 37 mil millones de dólares, y para el año 2010 los tratados de libre co-

mercio le permitirán un mayor acceso a mercados preferenciales de más de 1.200 millones de consumidores. Colombia tiene una ventaja adicional: los costos del transporte marítimo son aproximadamente treinta por ciento menores que los de sus competidores directos. Por su parte, el Gobierno ha honrado a cabalidad su compromiso con los inversionistas privados, facilitando e incentivando el comercio exterior mediante beneficios fiscales, eliminación de trabas burocráticas y suscripción de tratados internacionales. También se han dispuesto dos tipos de zona franca —permanente y uniempresarial—, que son sin duda las más competitivas de Latinoamérica: otorgan hasta cincuenta por ciento de descuento en el impuesto sobre la renta y permiten ventas en el mercado local y establecimiento en cualquier lugar del país.

Colombia es líder en reformas para facilitar los negocios, según el Banco Mundial; de hecho, en 2009 escaló trece posiciones con respecto al año anterior. Hay deducciones del impuesto sobre la renta hasta por cuarenta por ciento del costo de la maquinaria comprada y exenciones del mismo impuesto para proyectos en turismo y cultivos de tardío rendimiento. No es casualidad que la inversión extranjera directa haya aumentado 400 por ciento desde 2002, que en el 2008 se invirtieron 10.564 millones de dólares y que compañías internacionales como Sab Miller, Drummond, Votorantim, Phillip Morris y Ge Money, entre otras, hayan emprendido importantes proyectos de inversión.

Colombia ofrece un modelo para ser emulado: un país que hasta hace apenas diez años parecía irremediablemente condenado a ser arrollado por la violencia política está remontando una empinada cuesta hacia el desarrollo económico y social. El liderazgo del presidente Uribe insufló un renovado vigor en el pueblo colombiano, que se sintió una vez más orgulloso de su gentilicio y escogió la ruta del tipo de progreso que se logra mediante el trabajo sistemático y organizado, rechazando los radicalismos de ambos lados. Esperamos que para su propio bien y el de toda la región persevere en su lucha. ■

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

## PARA LLEGAR AL OCEANO AZUL: LA MATRIZ ERIC

ENRIQUE OGLIASTRI

**D**urante los períodos de crisis muchas empresas encuentran la salida mediante un cambio en el modelo del negocio para llegar a servir a una masa amplia de nuevos consumidores, a reorientar su estrategia hacia los espacios libres de competencia, a incrementar el valor que reciben los clientes incurriendo al mismo tiempo en un costo más bajo para la empresa ... lo que Kim y Mauborgne han llamado pasar del océano rojo (con el agua teñida de rojo por la sangre de la feroz competencia entre las empresas) a un océano azul donde no hay competencia. ¿Cómo se hace? Una herramienta básica es la innovación en la curva de valor que se realiza mediante la matriz ERIC.

La curva de valor se construye inicialmente para la generalidad del sector, y su estructura muestra los factores clave de competencia (precio, diseño, calidad, etc.) Cada empresa tiene su propia

## Muchas empresas logran encontrar el éxito en períodos de crisis gracias a un cambio oportuno en el modelo del negocio

curva de valor, que es su propuesta a los consumidores sobre los puntos en los cuales hace énfasis y se diferencia de la competencia. La primera brazada para llegar a un «océano azul» consiste en identificar cuidadosamente esos factores de competencia y estudiar críticamente su relativa importancia para todos los potenciales consumidores, no solamente para los actuales sino en especial para quienes actualmente no son consumidores. Cada uno de los factores de competencia se revisa con la matriz ERIC, que identifica cuatro acciones correspondientes a su letra inicial: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear.

¿Cuáles factores de competencia se dan por indispensables en el sector pero no aportan realmente valor al consumidor? Estos se deben eliminar o al menos descartar cualquier costo asociado con ellos. ¿Cuáles factores de competencia no aportan un valor significativo al cliente? Estos se deben reducir en la propuesta de valor de la empresa, empezando por el precio, que por lo general se reduce hasta dar cabida a quienes no utilizan el producto o servicio por razones de precio.

¿Cuáles factores de las características del producto o servicio se deben in-

crementar muy por encima de la norma de la industria? Estos son los que más aprecia la masa de consumidores potenciales y actuales, y pueden requerir algunas inversiones en las cuales el valor recibido por el consumidor es inferior al costo incurrido por la empresa. ¿Cuáles variables de competencia se deben crear porque nunca antes se habían ofrecido en el sector? Estos elementos son los que más nítidamente representan una innovación de valor, un cambio radical.

Varios hoteles de Europa y Estados Unidos han estado trabajando cuidadosamente con su curva o propuesta de valor. Algunos han eliminado servicios costosos y poco rentables (como restaurantes y centros de negocios), reducido otros elementos de su oferta (precios, algunos muebles, atención nocturna), incrementado factores (red inalámbrica wi-fi gratis, calidad de la cama y limpieza del baño) y creado otros (como total aislamiento de ruidos) que rompen la estructura del sistema tradicional de estrellas pero que les ha significado un enorme incremento de

nuevos clientes y se han vuelto los más rentables de la industria.

La primera de las acciones que pueden llevar a una estrategia de «océano azul» es la matriz ERIC. Este enfoque no es distinto de la «ingeniería de valor» que se practicaba en la década de 1950 y que los japoneses utilizan concienzudamente en sus relaciones con clientes y proveedores, tanto internos como externos. La diferencia entre valor y costo, que facilita la creación de beneficios mutuos en las relaciones empresariales, es un elemento de la teoría de la negociación que también se utiliza en este enfoque.

No todo es nuevo, ni todo es mercadeo en el «océano azul»; otras técnicas de estrategia permiten la revisión del modelo de negocio y el mantenerlo libre de fácil imitación. Los autores han estado extrayendo de las prácticas exitosas de las empresas un conjunto de técnicas que han bautizado con una metáfora muy sugestiva. La consolidación de este enfoque y su contribución al desarrollo empresarial dependerá de su capacidad de cosechar éxitos en las épocas de vacas flacas. ■

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