

reintegrados oscilaron de unos pocos miles a varios millones de dólares por año. Esto llamó la atención de las autoridades, los accionistas y el público en general, en una época en la que se discutía el tratamiento impositivo de los beneficios, que algunas empresas interpretaban como gastos.

En la actualidad se exige que las empresas informen en forma transparente cuáles son los beneficios que otorgan y cuál es su valor. Según los autores del artículo mencionado en primer término, contribuyó a esto la difusión del hecho de que una empresa le pagase el alquiler de un apartamento en Nueva York, a razón de muchos miles de dólares mensuales, a un ex presidente de una empresa. El resultado ha sido una tendencia a disminuir los beneficios y los reintegros de impuestos. Algunos ejecutivos (¿cuántos?), en medio de la actual crisis económica, han renunciado a estos reintegros.

No todos piensan que esto es lo mejor. Un artículo en *Business Week* (M. Conlin: «The case for unequal perks», 23 de marzo de 2009) expresó la opinión que «la tendencia a disminuir los beneficios es una especie de «locura gerencial». Además, la tendencia a tratar a todos de la misma manera constituye una equivocación, una especie de «suicidio estratégico». Apenas se emerja de la crisis, los ejecutivos *top* saldrán a la búsqueda de un mejor tratamiento. [...] Los expertos creen que las reglas serán actualizadas en relación con el desempeño individual dentro de los próximos cinco años. Estiman que los beneficios se adaptarán en función de las distintas etapas de la vida, los niveles de desempeño y los estilos de trabajo».

¿Se encontrará la manera de compensar los menores beneficios actualmente recibidos por los ejecutivos *top*? *Elementary, Watson.* ■

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

LECCIONES DE WINSTON CHURCHILL CEO

RAÚL MAESTRES M.

Wyatt Earp, el famoso *marshall* de Tombstone, Arizona, le dijo a su amigo Doc Holliday cuando Holliday estaba a punto de fallecer: «Doc, quiero una vida tranquila». Holliday respondió: «Wyatt, no hay vida tranquila, sólo hay vida».

Resolver los grandes problemas que enfrenta la economía mundial requiere aproximaciones creativas, no necesariamente novedosas. Muchas veces las opciones están frente a nosotros y no tenemos los lentes apropiados para identificarlas. A lo largo del tiempo, las naciones han sufrido calamidades que en muchos casos tuvieron componentes similares a los actuales, pero la reticencia a mirar la

Churchill definió el éxito como «la habilidad para marchar de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo»

historia y aprender de ella conduce a redescubrir soluciones y caminos que ya fueron explorados. Es necesario desarrollar cierta sensibilidad para entender los grandes ciclos económicos y cómo han sido enfrentados en las diferentes épocas, si no se quiere repetir los errores cometidos e ignorar los aciertos logrados.

El tema de los ciclos reaparece cada cierto tiempo; sin embargo, parece siempre nuevo. La memoria histórica es elusiva y en cada oportunidad se enfrentan las situaciones como si fueran inéditas. Peor aún, se tiende a aislar los fenómenos, olvidando que los problemas humanos están interconectados con una pluralidad de circunstancias que trascienden a un campo específico. Pensar que el problema originado en la pequeña calle Wall es exclusivamente financiero, y que la solución se reduce a ese ámbi-

to, es como imaginar que la solución de los graves problemas que enfrenta la Venezuela de hoy se lograría simplemente con un cambio de gobierno, olvidando la compleja maraña económica, política y social que generó esos problemas. No obstante, se siguen buscando soluciones únicas y milagrosas a problemas multidimensionales que necesitan aproximaciones holísticas para diseñar políticas sostenibles.

Un libro reciente titulado *Winston Churchill CEO*, escrito por Alan Axelrod (autor de *Patton on Leadership* y *Elizabeth I CEO*), constituye un excelente esfuerzo de integración del pensamiento de quien lideró a su país en una época terrible de su historia. Axelrod busca aplicaciones realistas para construir una especie de marco teórico-práctico (esencialmente práctico como lo fue Churchill) que aporte analogías significativas para el

pensamiento de los líderes actuales, en la conducción de sus naciones y empresas enfrentadas a circunstancias de gran turbulencia. De los 25 principios que extrae del pensamiento de Churchill, algunos son tratados frecuentemente en la abundante bibliografía sobre liderazgo; otros, en cambio (que tampoco son novedosos), resultan pertinentes para enriquecer la visión de quienes tienen la responsabilidad de dirigir naciones o empresas en momentos tan difíciles como los que atraviesa el mundo actualmente.

Asimilar las lecciones

Churchill definió el éxito como «la habilidad para marchar de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo». La experiencia indica que el pensamiento humano —desde el más común hasta el que prevalece en los grandes

centros de decisión— pareciera fraguado en compartimientos estancos donde no se percibe aprendizaje, como si las circunstancias que surgen de pronto no tuvieran múltiples orígenes. El colapso financiero de 2008 estaba «cantado»; sin embargo, había sido previsto tan sólo por un número sorprendentemente pequeño de analistas económicos. Estaban presentes las condiciones que condujeron a la brusca caída de la bolsa en 1929, las mismas que ocasionaron la recesión de julio de 1981 —considerada la más profunda después de la de 1929— y el estallido de la burbuja tecnológica en marzo de 2000.

Estaban presentes los mismos síntomas: sobrevaluación de activos, precios inflados, preeminencia de lo financiero (o lo virtual) sobre la economía real, absoluto rechazo a los intentos del sector público por imponer algunas regulaciones y una larga lista de etcéteras. Sin embargo, prevaleció una vez más la incapacidad para reflexionar sobre lecciones que debieron ser aprendidas y, una vez más, se experimentaron profundos traumas en los mercados bursátiles y financieros.

Lo más importante que debe administrar un líder es su ego

Axelrod describe de manera admirable cómo Churchill fue capaz de resurgir de sus múltiples fracasos; quizás los más importantes fueron el fracaso militar en Los Dardanelos durante la Primera Guerra Mundial y, después, su derrota en las elecciones de 1945, luego de haberse consagrado como el gran héroe que pocos meses antes condujo a Inglaterra a la victoria sobre Alemania. Churchill asimiló estas grandes lecciones con entereza y humildad, incluso aceptando cargos inferiores para ubicarse en un nuevo comienzo.

La forma como algunos representantes del liderazgo contemporáneo han conducido sus organizaciones permite también extraer lecciones útiles. En los años cincuenta se decía



que lo que era bueno para General Motors era bueno para Estados Unidos. Ese grado de arrogancia parece haber acompañado hasta hoy a la alta gerencia del otrora mayor fabricante de automóviles del mundo. Esta gerencia aparentemente permaneció ciega durante décadas al exitoso posicionamiento comercial de las industrias automotrices asiáticas y europeas, que lograron diseñar y mercadear productos adaptados a las necesidades y exigencias del consumidor contemporáneo. Un ego hipertrofiado que les impidió acercarse al consumidor para escuchar lo que tenía que decir condujo, entre muchas otras razones, a la debacle que vive Detroit en el presente, con dos de sus íconos, General Motors y Chrysler, declarados en bancarrota.

¿Qué podría decirse, en un terreno más local, de un liderazgo político que, a pesar de las oportunidades de aprendizaje de los últimos diez años, no logró deponer egos y ambiciones personales en las elecciones de di-

ciembre de 2008? El precio que pagó fue la pérdida de importantes baluartes municipales y regionales, amén del triste espectáculo protagonizado en Chacao, el municipio emblema de Venezuela, donde compitieron tres candidatos de la oposición por no lograr un acuerdo unitario, a pesar del clamor nacional.

La importancia de ejercer la justicia
«El ejercicio del poder sin justicia es tiranía». Esta es otra frase célebre de Churchill, con la cual se refería a los enormes sacrificios que debió soportar el pueblo inglés durante la Segunda Guerra. Decía Sir Wiston que en determinadas circunstancias un líder quizá no podía proveer todo el abrigo, la alimentación y la protección que su pueblo necesitaba; pero, actuando con moderación y autocontrol en el ejercicio del poder, podía lograr una gestión equitativa enmarcada en la justicia. Y remataba diciendo que, en cuestiones de justicia, un líder nunca debía ser ahorrativo.

La justicia conduce a la paz social en una nación y a la paz laboral en una organización. La creciente preocupación por desarrollar una cultura de «responsabilidad social empresarial» refleja una toma de conciencia acerca de la necesidad de crear sociedades más equitativas,

La creciente preocupación por desarrollar una cultura de «responsabilidad social empresarial» refleja una toma de conciencia acerca de la necesidad de crear sociedades más equitativas

donde se remunere a la fuerza laboral de manera acorde con los resultados económicos obtenidos y se estimule el desarrollo intelectual y profesional de todos los trabajadores.

Mucho antes de que se produjera esta «toma de conciencia empresarial», en Venezuela, grupos industriales de avanzada habían comprendido que la justicia era el principio ético fundamental en la relación entre trabajo y capital: el Grupo Mendoza fundado en 1936 por Eugenio Mendoza Goiticoa, Empresas Polar fundada en 1941 por Lorenzo Mendoza Fleury, y Sivensa fundada en 1948 por un grupo de accionistas e impulsada desde sus primeros años por Oscar Machado Zuloaga y Ángel Cervini, son tres claros ejemplos de cómo la justicia promueve la paz laboral y el desarrollo armónico de las organizaciones y de su gente. Sin estridencia, con bajo perfil, mucho tesón y una clara visión, estos tres grupos empresariales supieron crear culturas de excelencia, en las cuales la orientación al ser humano, su justa remuneración económica y la preocupación por su desarrollo integral fueron el norte de la acción.

Convertir las dificultades en oportunidades de éxito

En la víspera de la batalla de Inglaterra, Churchill preparó a su pueblo para resistir la invasión germana a toda costa. El 4 de junio de 1940

pronuncia ante el Parlamento uno de sus mejor discursos: «Defenderemos a Inglaterra con todo lo que tenemos a cualquier costo... peharemos en las playas, en los campos y en las calles... nunca nos rendiremos». Días más tarde, el 18 de junio, declaró: «Si el Imperio Británico y su comunidad

duran mil años, la gente todavía dirá que este fue su mejor momento (*their finest hour*)». Churchill supo aprovechar una situación desesperada y voltearla a su favor, para propinar a Alemania la más importante derrota que había sufrido hasta ese momento. Para asombro del mundo, y de los mismos ingleses, la RAF derrotó a la Luftwaffe, con lo cual desarticuló la invasión que estaba preparada inmediatamente después de que Londres fuese arrasada.

Una de las características más importantes del liderazgo, en cualquier instancia, consiste en aprovechar las dificultades y los obstáculos aparentemente insalvables para convertirlos en oportunidades de triunfo. La comunidad empresarial no enfrentaba desde hace décadas una situación tan caótica y descontrolada como la que vive desde finales de 2008. El desplome de los mercados financieros y la consecuente esterilización del crédito han generado una crisis de proporciones planetarias. Pero, al mismo tiempo, esto representa nuevas oportunidades para quienes logren comprender la naturaleza de los cambios profundos que están por venir y las nuevas relaciones económicas que surgirán de allí. No es fácil, por supuesto, ya que se requiere visión, sangre fría y coraje para conducir exitosamente naciones y empresas por mares procelosos e insuflar mística en los seguidores para

poner «sangre, sudor y lágrimas» al servicio de una causa.

Pareciera que el presidente Obama está tratando de generar un renovado orgullo en su pueblo, mediante la búsqueda de soluciones novedosas, creativas y de alto impacto frente a los inmensos retos que le ha tocado asumir. En el caso de Venezuela, dentro del sector industrial Empresas Polar está enfrentando con coraje y creatividad la compleja problemática que le ha tocado en suerte, insuflando mística, compromiso y esperanza en su gente, y haciendo todo lo que está a su alcance para convertir la adversidad presente en oportunidades de crecimiento espiritual, profesional y ético para su equipo humano.

Al contrastar los hechos descritos en esta obra de Axelrod con los que existían pocos años antes, en los albores del siglo XX (la Primera Guerra y la Revolución Bolchevique en Rusia), antes en el siglo XIX (las guerras de independencia en los países americanos y la Guerra Civil en Estados Unidos), todavía más atrás en el siglo XVIII (las tres grandes revoluciones: la francesa, la estadounidense y la industrial) y así sucesivamente hasta el origen de la humanidad, se puede concluir que en todas las épocas han ocurrido catástrofes y cambios profundos que algunos han sabido tornar en grandes oportunidades.

El momento actual no es, por lo tanto, inédito. Esta generación enfrenta dificultades que se han enfrentado en otras épocas. Lo que hace falta es desarrollar las habilidades necesarias para encontrar salidas novedosas y adaptadas a las circunstancias del momento. El gran reto consiste en encontrar nuestras propias soluciones y generar nuestros propios líderes para salir del atolladero que forma parte de este presente y no del pasado, pero sin olvidar las lecciones. ¿Seremos capaces? Ésa es la gran pregunta. ■

Raúl Maestres M.
Socio senior de
Korn Ferry International