

## EL INESPERADO ACONTECER PETROLERO

**Henry Gómez Samper**  
PROFESOR EMÉRITO DEL IESA

El debate mundial sobre el petróleo se ha centrado, por largos años, en el inminente agotamiento del mineral. Cada vez que surgen problemas políticos en el Medio Oriente, la región que encabeza la producción mundial, se dispara el precio y se encienden alarmas en los países consumidores. Sin embargo, el hecho es que los altos precios han causado una notable baja en el consumo de gasolina en Norteamérica, han impulsado el descubrimiento de nuevos pozos de petróleo y gas, y han llevado al desarrollo de nuevas tecnologías que permiten extraer petróleo de lugares donde jamás se había pensado que pudiera producirse. En pocos años podría ocurrir un vuelco total en el mercado petrolero mundial.

Esto no significa que el precio del petróleo volverá al nivel de los años ochenta, cuando el barril producido en Venezuela se cotizaba a menos de diez dólares: ¡menos de la décima parte del precio actual! El petróleo es un

## En cosa de siete u ocho años, Estados Unidos no tendrá que importar petróleo

producto a granel, cuyo precio lo establece el mercado global. El creciente consumo en países como China, India y el sudeste asiático, y la mantenida inestabilidad política en muchos países productores, harán, según lo que vaticinan los especialistas, que el precio siga siendo volátil y elevado por muchos años más.

El cambio más radical en el mercado del petróleo está ocurriendo en Norteamérica. El estado de Dakota del Norte, conocido por sus llanos poblados de bisontes, es hoy un importante productor petrolero. La zona de East Ford, en Texas, multiplicó su producción petrolera: de menos de 800.000 barriles en 2004 a más de treinta millones en 2011. La producción petrolera de Estados Unidos está en ascenso: alcanzó nueve millones de barriles diarios en 2011 y se vaticina que podrá superar con creces los quince millones en 2020.

De mantenerse la tendencia actual Estados Unidos podría convertirse en el nuevo «Medio Oriente», al tornarse

en uno de los primeros exportadores de petróleo y gas natural del mundo y dejar atrás a algunos de los grandes exportadores de la OPEP, entre ellos Venezuela. De 2006 a 2011, Estados Unidos duplicó su exportación de gas y superó a Rusia como exportador de gasolina y productos refinados. En cosa de siete u ocho años, Estados Unidos no tendrá que importar petróleo. El impacto económico y geopolítico mundial que ocasionaría tal acontecimiento solo puede ser imaginado.

Hay quienes auguran que el cambio climático y el temor al deterioro mundial del ambiente frenarán el crecimiento de la producción petrolera tanto en Estados Unidos como en Canadá. La producción petrolera de Athabasca, en la provincia de Alberta, se considera una de las más dañinas al ecosistema. Y buena parte del aumento de la producción petrolera de Estados Unidos ha sido lograda en zonas de esquisto, mediante infusión hidráulica con el uso de químicos. Muchos temen que tal práctica acabará con fuentes de agua potable en gran parte del continente. El mundo podrá encontrar nuevas fuentes de energía para reemplazar el petróleo, pero difícilmente podrá

una ronda por ocho países con el propósito de licitar 109 bloques petroleros, con exigentes requisitos de participación. En su gira por China, el presidente Santos anunció que Colombia se encamina a llevar la producción petrolera a dos millones de barriles diarios, poco menos de lo que produce Venezuela.

Al desaparecer la exportación de petróleo de Venezuela y Colombia hacia Estados Unidos, Colombia canalizará cada vez más sus exportaciones petroleras hacia China y demás países del Lejano Oriente; y, para agilizarlas, adelantará la construcción de un oleoducto al Pacífico, quizá financiado por China. La renovada colaboración entre Colombia y Venezuela podría llevar a compartir el uso del oleoducto. Con ello, China podrá cobrarse los ingentes préstamos que ha extendido a Venezuela, pagaderos en petróleo. Todo sería fruto del inesperado acontecer petrolero. ■

## EL JEFE DEL JEFE

**Guillermo S. Edelberg**  
PROFESOR EMÉRITO, INCAE BUSINESS SCHOOL  
WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

En la bibliografía especializada en inglés se encuentra de vez en cuando una referencia al tipo de relación que puede o no desarrollarse entre un empleado y el jefe de su jefe. La expresión *boss' boss* es ambigua porque en el lenguaje coloquial, al menos en Estados Unidos, a veces medio en broma y medio en serio se le dice *boss* a la esposa de alguien; en este caso, la del jefe. Descártese tal acepción en los párrafos siguientes.

La relación con el jefe de mi jefe varió a lo largo de los años según las distintas organizaciones en las que trabajé. Osciló entre ninguna relación y un trato más o menos frecuente, dependiendo de las características personales tanto de mi jefe como del suyo. Por ejemplo, tuve un jefe a quien no le gustaba que sus subalternos tuvieran algo que ver con su superior inmediato; pero tuve otro cuyo jefe era adicto al control y la supervisión detallada, y con cierta frecuencia se dirigía a los subalternos de sus subalternos para recabar información en forma directa.

obviar el agua. Este año el estado de Vermont reconoció la amenaza y prohibió el uso de esa tecnología. Más pronto que tarde otros estados —y otros países— también lo prohibirán. Sin embargo, tanto en Estados Unidos como en muchos otros países, las medidas de protección ambiental han sido aplicadas a medias. Al cabo de un año del catastrófico derrame petrolero de British Petroleum en el Golfo de México, ocurrido en 2010, cuando el presidente Obama declaró una moratoria a la producción petrolera en el Golfo, el mismo mandatario autorizó reanudar la explotación.

Entre los nuevos productores que hoy inciden en el revolcado mundo del petróleo figura la vecina Colombia. A mediados de 2012, su producción petrolera superaba el millón de barriles diarios gracias, en parte, a que técnicos venezolanos muy capacitados, despedidos de Petróleos de Venezuela en 2002, han fortalecido su industria de hidrocarburos. Este año Colombia emprende

Otras diferencias surgen del tamaño de las organizaciones, la formalidad o informalidad imperantes y las instalaciones que facilitan o no un trato directo. Este tema no abunda en la bibliografía. Por lo general se encuentran consejos sobre qué hacer en determinadas circunstancias.

Kate Wendleton («Disarming the firing squad», *Chemical Engineering Progress*, julio de 2009) señaló que cuando uno se encuentra con el jefe del jefe no debe temer mencionar cuánto trabaja: «Si uno se encuentra en un ascensor o en un pasillo con el jefe del jefe y éste pregunta “¿Cómo le va?”, la respuesta correcta no es “Muy bien, ¿y usted?”, sino “Perfecto. ¡He estado trabajando setenta horas por semana en el proyecto ABC y todo va muy bien!”». De esta manera no solo se le hará presente al gran jefe lo importante que uno es para la empresa sino que, también, surgirá la posibilidad de iniciar una conversación derivada de la información brindada. El encuentro es aprovechado, así, para sobresalir y dejar una buena impresión. Otros especialistas recomiendan prepararse con anticipación para este tipo de encuentros, que pueden no ser como el descrito sino de tipo social. Señalan que es bueno ensayar cada tanto los mensajes fundamentales que uno quiere transmitir.

El autor de un artículo publicado en una revista para ingenieros escribió lo siguiente, al recalcar la influencia que tienen el jefe del jefe y sus colegas en el nivel superior en el progreso de cada empleado en la organización:

Su jefe le ha pedido que le acompañe a una reunión con ejecutivos del más alto nivel. En lugar de formular una o dos preguntas técnicas, los ejecutivos le preguntan qué piensa usted acerca de temas que se alejan cada vez más de su especialidad; pero usted sólo puede pensar en el sudor de su frente mientras el presidente le escucha atentamente y su jefe le observa con preocupación... Recuerde que lo que un alto gerente necesita es lo siguiente: a) asesoramiento en tiempo real: estar dispuesto a brindarlo en el acto, no siempre hay tiempo para un estudio exhaustivo o un análisis riguroso; b) franqueza: expresar lo que uno piensa, explicando las razones,

pero no más allá de lo necesario en la ocasión; y c) ideas acerca de lo que viene después: sugerir qué hacer después de la terminación de su proyecto. Proveer opciones es una contribución importante (J. E. Lukaszewski, «Managing your boss's boss», *IEEE Spectrum*, febrero de 2009).

Priscilla Claman («Get to know your boss's boss», Harvard Business Review Blog Network, 17 de noviembre de 2011) ofreció algunas sugerencias para conocer o relacionarse con el jefe del jefe cuando éste no es fácilmente accesible. En primer lugar, trate de interactuar con el jefe del jefe directa o indirectamente; por ejemplo, si encuentra un artículo o libro relevantes, envíe una copia al jefe y pregúntele si a su jefe también le interesaría. En segundo lugar, aumente su visibilidad (si lo consigue, su desempeño será conocido en distintos sectores); por ejemplo, ofrézcase como voluntario para formar parte de equipos integrados por empleados provenientes de distintas áreas. En tercer lugar, produzca resultados que atraigan el interés del jefe del jefe; por ejemplo, si tiene éxito con los clientes, tanto externos como internos, y recibe felicitaciones, hágaselas llegar al jefe. Posiblemente, su jefe las retransmitirá al suyo, porque el éxito de uno es a la vez un resultado positivo para el otro.

¿Hay autopromoción en lo dicho hasta ahora? Sin duda la hay y puede resultar chocante, pero no siempre se comparte esta opinión. Según los especialistas, la autopromoción es una habilidad necesaria y, llevada a cabo sutilmente, no tiene por qué ser rechazada. Citan como ejemplo no a la persona que dice «yo, yo, yo» sino a la que brinda información útil en el transcurso de una discusión y cuenta anécdotas que disfrazan su autopromoción. Esto se presta también a ser interpretado como una muestra de obsecuencia. Las actividades que corren este riesgo deben ser llevadas a cabo con prudencia, delicadeza y creatividad.

El jefe del jefe puede ser el gerente de la fábrica o de la empresa. La relación con el gerente que relata el tango *Placer y lujo* (música de J.B. Guido y letra de F. Capone) no es precisamente la descrita hasta ahora. Dice así: «Hoy te codeás en el paddock / del Hipódromo

Argentino / con las damas catedráticas / de la alta sociedad. / El gerente de la fábrica / con el que vos te piantaste, / para las pilchas y los burros / lo que pretendés te da». Usted, lector o lectora, ¿qué opina?

Nota: el *paddock* es la tribuna preferencial en el hipódromo, donde se pasea a los animales antes de la carrera; «catedrática» es una persona con experiencia en carreras de caballos; «plantar» es escapar, huir, irse; y los «burros» son caballos por lo general de carrera (Diccionario lunfardo). ■

## LOS JUICIOS Y LA FORMACIÓN DE LAS OPINIONES

**Raúl Maestres M.**

SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

Una pasada de vista al diario *El Nacional* del sábado 7 de julio de 2012 permite identificar sin dificultad un número importante de juicios emitidos por diferentes personas; algunas formulan directamente sus opiniones y otras forman parte del equipo de periodistas del diario:

1. Chávez calificó a Henrique Capriles Radonski de pobre candidato.
  2. Capriles está desesperado.
  3. Alertamos a la comunidad internacional sobre el plan de la oposición para desconocer los resultados electorales.
  4. Ingreso a Mercosur obligará a revisar comercio con andinos.
  5. Hubo una intromisión grosera de Maduro.
  6. Chipre dijo que la decisión de reestructurar la deuda del sector privado griego los forzó a pedir un rescate.
  7. Roger Federer tiene una muñeca casi mágica.
  8. Héctor Romero piensa que fue un error no foguearse con europeos.
  9. En esta obra Carlos Fuentes plantea con lirismo el desasosiego, la esperanza, el amor.
- ¿Cuál es el denominador común en las expresiones anteriores? Todas califican una situación, sin que se suministren pruebas acerca de su veracidad; expresan el punto de vista de la persona que habla, pero en ninguna se demuestra lo que se dice; todas, por lo tanto, son juicios sobre una circunstancia específica.

¿Qué es un juicio y cómo se diferencia de una afirmación? Esta distinción es