

acumulación de dinero se confundía con la seguridad personal y la autoestima. Un ejecutivo, por ejemplo, le comentó lo siguiente a un importante banquero: «Tengo cuarenta millones

el banco y un trabajo atractivo; otras sentían que diez veces esta suma seguía siendo una cantidad insignificante, les gustasen o no sus trabajos. Para és-

## Si se quiere contratar a quienes habrían de ser empleados millonarios (o llegarían a serlo en forma rápida), se debe buscar a personas que anhelasen, más que a ganar mucho dinero, a dejar un «legado» en este mundo

de dólares. ¿Le parecen suficientes?». Hay psicólogos que atienden casos de «síndrome de la riqueza repentina», todo lo cual obligaba a pensar acerca de cómo debía manejarse la gerencia si se quería retener o contratar a empleados millonarios.

Wetlaufer llegó a la conclusión de que, si se quería contratar a quienes habrían de ser empleados millonarios (o llegarían a serlo en forma rápida), se debía buscar a personas que anhelasen, más que a ganar mucho dinero, a dejar un «legado» en este mundo. Claro, esto era más fácil decirlo que llevarlo a la práctica; pero, una vez conseguido, se habría contratado a personas más fáciles de retener. También observó que estas personas, una vez contratadas, necesitaban enfrentar en sus trabajos desafíos cambiantes, cada vez más difíciles y sin interferencia alguna por parte de sus jefes. ¿Y si un empleado millonario deseaba retirarse de la empresa? La recomendación era aceptar la decisión con «gracia» para que se alejase contento y la puerta quedase abierta por si desease regresar, como sucedía con cierta frecuencia.

¿Realmente no les interesaba el dinero? Un ejecutivo, acostumbrado a contratar a especialistas en un medio donde los candidatos eran millonarios o trataban de llegar a serlo en forma rápida, señaló que había aprendido a lo largo de los años que

(...) algunas personas podían ser felices con un milloncito en

tos, ganar dinero era una forma de competir. Ninguna suma les era suficiente si otros ganaban más. Éstos eran los que había que evitar porque los motivaba una sed que ninguna empresa podía saciar; pero a veces eran los mejores y se terminaba contratándolos. No era fácil distinguir a unos de otros. A veces ni ellos mismos se conocían. Siempre había que seleccionar al mejor. Luego había que esperar el desarrollo de los acontecimientos.

Los ejecutivos que tenían a su cargo a los empleados millonarios eran a su vez empleados millonarios, lo cual los convertía en algo así como «hermanos espirituales». Por este motivo, Wetlaufer señaló que a los jefes no les producía resentimiento la forma de comportarse de estos subordinados.

Quizás lo que antecede ayude a entender, en la crisis actual, las dificultades para manejar los salarios de los empleados millonarios en las empresas que reciben ayuda del Gobierno de los Estados Unidos.

O, tal vez, confirme lo que desde hace muchos años nos enseña la sabiduría popular: «El que tiene guita hace lo que quiere». ■

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

## GERENCIA EN CRISIS O CRISIS DE LA GERENCIA

RAÚL MAESTRES MAGO

Al comienzo de su libro *El cisne negro*, Nassim Nicholas Taleb explica la razón para el título describiendo un acontecimiento, al que califica como «categoría cisne negro», caracterizado por la simultaneidad de tres condiciones: es impredecible antes de su ocurrencia, causa un gran impacto (positivo o negativo) y después de que sucede surgen diversas teorías para explicar por qué ocurrió. Taleb analiza grandes sucesos que movieron el curso de la historia como, por ejemplo, el asesinato en Sarajevo del Archiduque Fernando de Austria en junio de 1914, heredero designado de Franz Joseph al trono del Imperio Austro Húngaro, que desencadenó la Primera Guerra Mundial y cambió para siempre el curso de la historia.

Otro ejemplo de cisne negro se encuentra en la forma como Adolfo Hitler fue electo canciller de Alemania en enero de 1933, a pesar de que su Partido Nacional Socialista de los Trabajadores no había obtenido la mayoría en las dos elecciones parlamentarias de 1932. Era tan grande la división y la intriga entre los partidos políticos tradicionales, y tan difícil de gobernar se había vuelto el país, que al anciano presidente Mariscal Hindenburg no le quedó más remedio que nombrar a Hitler canciller, para tratar de aplacar a los bandos en discordia. De esta manera irrumpió en el gobierno de Alemania quien había sido encarcelado en 1925 por intentar un golpe de Estado contra el mismo gobierno que ahora lo reivindicaba, luego se apropió absolutamente del poder y desencadenó la Segunda Guerra Mundial.

En los albores del año 2009 ocurre otro cisne negro de proporciones descomunales y consecuencias todavía imprevisibles para la humanidad. Lo que comenzó a principios de 2008 como un problema financiero

local en Estados Unidos, con la crisis hipotecaria, muy pronto adquirió proporciones mundiales, condujo al descalabro de instituciones financieras tenidas como monolíticas hasta ese momento y dejó traslucir una fea veta de corrupción, ambición y permisividad en las instancias de control que debieron haber actuado para evitar estrategias financieras que (ahora se descubre) eran prácticas habituales. Después de que han sucedido estas desgracias económicas y financieras, los expertos conocen ahora a la perfección lo sucedido y muchos de ellos tratan de explicar las causas de todo este despropósito.

Lo cierto es que las empresas deben seguir funcionando; dura prueba para el liderazgo que, en medio de reducciones drásticas y despidos masivos, tiene que seguir generando motivación en los trabajadores y la fuerza necesaria para continuar la marcha. Tres analogías —tomadas de principios militares aprendidos por diferentes pueblos como consecuencia de costosos errores que significaron pérdidas de muchas vidas y espacios territoriales en guerras cruentas—, pueden ser útiles en estos momentos (ninguno de los ejemplos implican juicios de valor sobre lo acertado o desacertado de las decisiones militares o empresariales que se tomaron en cada caso).

1. «Evitar a toda costa pelear en varios frentes simultáneamente y saber cuándo es menester entregar provincias de ultramar para concentrarse en la defensa del territorio continental».

Esto es especialmente cierto cuando los recursos de apoyo se hacen escasos y los diferentes frentes de guerra no pueden abastecerse. Esta miopía le costó la Segunda Guerra a Alemania y la supervivencia a no pocas empresas, que se han sobredimensionado en épocas de bonanza sin haber consolidado las posiciones descentralizadas para defenderlas ante un sorpresivo giro negativo de la economía. En Venezuela el caso emblemático fue Corimón, prestigioso grupo empresarial que en 1994 inició operaciones en México, Colombia y la costa suroeste de Estados Unidos, a la vez que decidió afianzar sus operaciones en Venezuela, Argentina y el Caribe. Para 1995 la economía venezolana, marcada por recesión, inflación y devaluación, tuvo un efecto negativo sobre el desempeño de todo el sistema industrial y comercial del país, lo que restringió el acceso de Corimón a los mercados financieros. Además, el grupo empresarial tuvo dificultades para integrar a corto plazo las diversas culturas corporativas de sus filiales. Así, a finales de 1995, el grupo se encontraba ante un grave problema de operaciones y liquidez, que no le permitió cumplir con sus acreedores. Por tal razón, fue sometido a un proceso de reestructuración de deuda, que lo obligó a renunciar a los mercados internacionales y a concen-

trarse en las empresas nacionales que constituían su soporte más fuerte.

2. «Evitar a toda costa caer en una guerra larga que desgaste más allá del punto de recuperación posible».

Abundan ejemplos militares de lo pernicioso que puede ser una guerra larga para las partes involucradas, especialmente para los que actúan como avanzada. Las guerras de Vietnam e Irak son dos claros ejemplos. Esta última, aún en proceso, comenzó el 20 de marzo de 2003, según la premisa de que el gobierno de ese país poseía armas de destrucción masiva que amenazaban la seguridad de Europa Occidental e Israel. Otros alegatos fueron la sistemática violación de los derechos humanos por el gobierno de Saddam Hussein y su cooperación con las fuerzas terroristas de Al-Qaeda. La visión estratégica del proceso suponía derrotar rápidamente al enemigo, establecer un gobierno de transición, convocar elecciones y, una vez instalado el gobierno, retirar las tropas manteniendo un apoyo militante a la nueva democracia. Los resultados están a la vista, y seis años después Estados Unidos y sus aliados acusan el desgaste de «la guerra larga». Hasta ahora desconocen cómo concluir el proceso de manera que no se convierta en una catástrofe.

## VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



Ediciones



0212-555.44.60  
libreria@iesa.edu.ve

La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.

**MIGUEL NAJUL** es profesor invitado en el IESA y consultor en las áreas financieras, bancarias y de control de riesgos, así como en las de evaluación y planificación de proyectos.

Venezuela experimentó una crisis bancaria en 1994, semejante en muchas cosas a la que vive actualmente el mundo, que se ajusta a la analogía del desgaste que produce una guerra prolongada. A partir de

largo plazo, que rehusaron formar parte de esa guerra suicida y que no perdieron su esencia de intermediación, lograron sobrevivir la crisis: Provincial, Mercantil, Venezolano de Crédito y Caribe, entre

Un bien que se produce en relativamente pocos lugares y cuyo precio ha oscilado entre 35 dólares por barril en septiembre de 2000 y cien dólares en enero de 2008, que llegó en julio del mismo año al precio record histórico de 147,3 dólares para luego descender a 34 en febrero de 2009, está necesariamente induciendo al primer mundo a realizar grandes inversiones de capital en la búsqueda de energías alternativas que neutralicen el efecto político del petróleo. Es demasiado lo que está en juego para la economía mundial. Ya Brasil, mediante la producción de etanol, ha logrado generar la energía necesaria para abastecer la mitad de su flota automotriz y ha pasado a representar, con Estados Unidos, el 69 por ciento de la producción mundial de este derivado vegetal. El mensaje es muy claro: sólo el propio abastecimiento o el control de insumos estratégicos garantizan la supervivencia de las naciones y las empresas en épocas turbulentas.

La solución de los grandes problemas que enfrenta la economía mundial requiere aproximaciones creativas y 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 graves calamidades en muchos casos similares a las que sufrimos hoy día, pero nuestra reticencia a aprender de la historia nos lleva a reinventar caminos y soluciones explorados anteriormente. Debemos desarrollar más sensibilidad para entender los grandes ciclos económicos y cómo los hombres de diferentes épocas se han enfrentado a ellos, si no queremos correr el riesgo de repetir los errores cometidos en el pasado y desestimar los aciertos logrados. ■

**Raúl Maestres Mago**  
Socio *senior* de Korn Ferry  
International

## La solución de los grandes problemas que enfrenta la economía mundial requiere aproximaciones creativas y no necesariamente novedosas

la crisis social de 1989 y las medidas económicas adoptadas por el presidente Carlos Andrés Pérez, además de las dos intentonas de golpe de Estado, en 1992 se empeoró y aceleró el proceso inflacionario en Venezuela. En el sector bancario se generó una cruenta e insostenible guerra de tasas: cada institución financiera peleaba por captar clientes ofreciendo réditos que no podían ser justificados por sus negocios ordinarios. Como es fácil suponer, esta situación trajo consigo la imposibilidad de que la banca pagara a tiempo sus obligaciones y, por lo tanto, se desató una crisis institucional a partir de enero de 1994, con el desplome del Banco Latino y el Grupo Latinoamericana Progreso, que a su vez arrastraron a otros bancos como Metropolitano, Principal, La Guaira, Ítalo, Confianzas, Banco de la Construcción, Cremerca y el banco más antiguo del país para ese momento: el Banco de Maracaibo. Otros institutos, como el Consolidado y el Banco de Venezuela, estando intervenidos fueron vendidos por el Estado a capitales multinacionales: el primero a Corp Banca y el segundo al Grupo Santander. El Banco Unión también cayó, pero logró reponerse gracias al auxilio financiero. La crisis se superó por completo en 1996 y las lecciones para el entorno actual saltan a la vista. Sólo aquellas instituciones financieras que mantuvieron una visión de

otros, salieron fortalecidos de esa coyuntura y alcanzaron posiciones privilegiadas en el mercado.

3. «Depender lo menos posible de abastecimiento y pertrechos importados que requieren una logística complicada y cuya disponibilidad está fuera del control local». La situación de Alemania al finalizar la Primera Guerra Mundial constituye el ejemplo clásico. Estados Unidos entró al conflicto en abril de 1917, lo que produjo una asimetría a favor de los aliados que permitió concluir las hostilidades en noviembre de 1918. A partir de ese momento comenzó a gestarse el Tratado de Versalles, firmado en junio de 1919. Sus condiciones eran muy duras para Alemania; entre otras cosas, establecía que esta nación reconociera haber sido la única causante de la guerra. Como los alemanes se negaban a aceptar esa condición, los aliados impusieron un férreo cerco a la postrada nación teutona, que finalmente accedió a firmar bajo protesta el humillante tratado ante la hambruna generalizada que sufría la población por la imposibilidad de importar alimentos. La moraleja es evidente: en épocas de crisis depender de insumos provenientes del exterior puede marcar la diferencia entre resistir o sucumbir.

En el conflictivo mundo actual se ha visto repetidas veces al petróleo convertido en arma de guerra.