

dirige hacia distintas áreas funcionales y temas relacionados con la política, la economía, la tecnología y la sociedad. ¿Persiste esta situación o la formación previa de los hombres de empresa es más completa que antes?

Tradicionalmente, los gerentes han construido sus carreras concentrándose en disciplinas específicas, como finanzas o mercadeo. Tal especialización, sin embargo, palidece si se la compara con el valor que los ejecutivos pueden generar cuando fusionan en un todo cohesionado experiencias provenientes de distintos campos. [...] Mi experiencia ha sido que

Las mejores soluciones para cualquier problema de negocios se desarrollarán cuando se tenga la habilidad de integrar las distintas perspectivas de una amplia gama de disciplinas

las mejores soluciones para cualquier problema de negocios se desarrollarán cuando se tenga la habilidad de integrar las distintas perspectivas de una amplia gama de disciplinas (Knowledge@Wharton: «Banking on breadth. Why CEO's value cross-functional perspectives»; Banca con base en amplia información: Por qué los presidentes ejecutivos valoran perspectivas de funciones cruzadas», 22 de octubre de 2003).

Por lo común, la especialización tiene lugar al principio de una carrera y esto suena lógico. Una opinión expresa que «esté donde se esté en una carrera, hay que convertirse rápido en experto en algo. Ser generalista y ser una persona capaz no conducen a la posición donde se necesita ir».

No siempre es así. Un artículo en *Business Week* del 15 de junio de 2006 cita al gerente de reclutamiento de Boston Consulting Group, quien dijo que la empresa busca contratar a generalistas de «la mejor calidad» que estén dispuestos

a trabajar de cincuenta a sesenta horas semanales. «En BCG uno es contratado como generalista y se especializa mucho más tarde en su carrera», lo cual es habitual entre los consultores en estrategia.

¿Y los presidentes de empresa? ¿Deben ser generalistas? Otro artículo en *Business Week* («The five faces of the 21st. century chief»; Las cinco caras del jefe del siglo XXI; 20 de agosto de 2007), dice lo siguiente:

James Citrin, un reclutador de ejecutivos de muy alto nivel, ha sido testigo de la batalla perdida que los presidentes de compañías que cotizan en la bolsa libran contra las crecientes exigencias de

su desempeño y su tiempo. «Las tareas del presidente», señala, «son en la actualidad tan exigentes y complejas que si uno hiciera una lista de todo aquello de lo que son responsables ningún ser humano lo podría llevar a cabo. Citrin cree que en los próximos cinco años a las juntas directivas se les hará necesario adoptar el concepto de «presidente especialista». Las juntas necesitarán ser más realistas acerca de lo inusual del presidente perfecto. En vez de buscar a esta clase de líderes, deberían hacerse a la idea de presidentes con conocimiento a fondo de una o dos áreas cruciales de la empresa y lo suficiente del resto como para organizar un grupo de apoyo de gran desempeño.

Habrà que esperar. Lo anterior es una opinión. Una golondrina no hace verano. ■

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

LA FUGA DE TALENTO: ENTRE LA ODISEA Y EL DRAMA

RAÚL MAESTRES MAGO

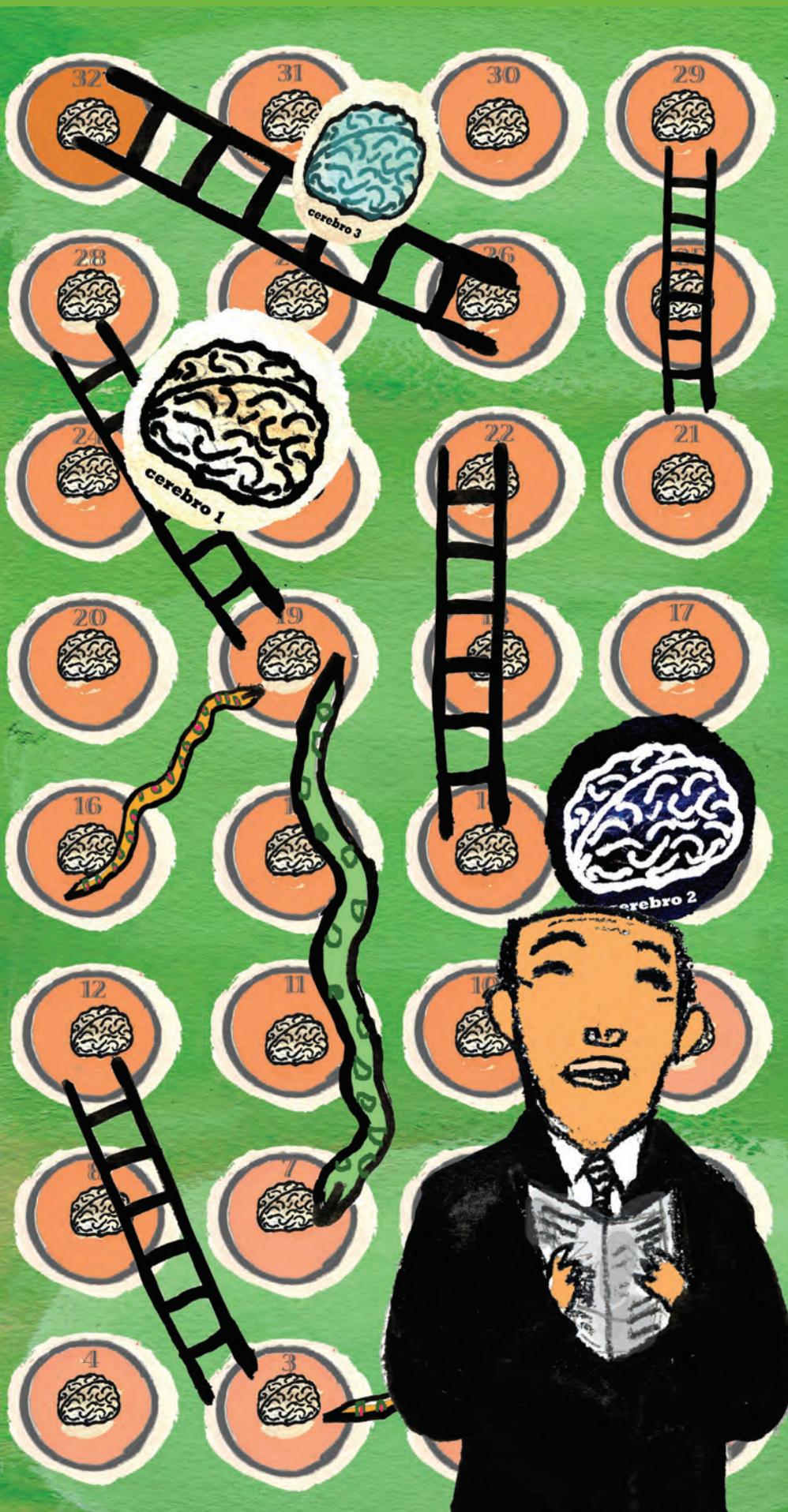
Gracias a las magníficas condiciones económicas y culturales que ofrecía Venezuela, a su envidiable clima, a la proverbial amabilidad de sus habitantes y a otras características no siempre fáciles de describir pero que forman parte del «ángel nacional», el país siempre fue un polo de atracción para personas de otras latitudes que escapaban de diferentes tipos de dificultades.

A partir de 1939 Venezuela sirvió de refugio para los republicanos españoles que huían de la España franquista. Luego, después de 1946 y hasta mediados de los años cincuenta, nuevamente los españoles, acompañados por italianos y portugueses, hicieron de Venezuela su segunda patria. A lo largo de los años setenta y ochenta varias dictaduras golpearon al Cono Sur: Argentina, Uruguay y Chile vieron partir a muchos de sus hijos, que buscaron mejores horizontes en Venezuela; como el resto de los inmigrantes, fueron acogidos con tolerancia, justicia y amplitud.

Desde hace poco menos de diez años se experimenta el fenómeno contrario, nunca antes visto en la historia nacional: la emigración de venezolanos. Tal fenómeno, sin embargo, no ha sido lineal y puede dividirse en cuatro etapas:

1. 1999-2002: muchos profesionales partieron, pues intuían un colapso inmediato del país después de las elecciones de 1998. Fueron los que pagaron el noviciado. La mayoría se ausentó con premura, sin haberse preparado anímica ni económicamente para enfrentar los rigores de la discriminación, la exclusión y una vida muy diferente de la que disfrutaban en Venezuela.
2. 2003-2004: el país perdió una cantidad significativa del talento petrolero formado durante décadas para servir en «la industria», un despropósito mayúsculo cuyo

pareceres



impacto está todavía por contabilizarse. Quienes estaban todavía en edad productiva no tuvieron dificultad para colocarse ventajosamente en las mejores empresas petroleras del mundo.

3. 2005-2006: una relativa calma interna amainó la presión migratoria e hizo que muchos de los que habían salido en el primer periodo manifestaran su deseo de regresar. Después de cuatro o cinco años en el exterior un buen número de familias acusaba las consecuencias: tensiones en la relación de pareja, descapitalización y los sinsabores propios de la vida en el exilio.
4. 2007-2008: el gobierno endureció su discurso después del triunfo en las elecciones de diciembre de 2006. Esto produjo una reversión inmediata de la tendencia a regresar y se inició una nueva oleada de viajeros en busca de horizontes más pacíficos. Al contrario de sus antecesores, los nuevos emigrantes se prepararon y meditaron mejor su decisión. Incluso muchos se fueron del país sin cortar definitivamente los lazos: mantienen una vivienda «para ir y venir» o endosan a parientes sus intereses comerciales.

¿Qué hacer ante esta situación que dreña el capital gerencial de las organizaciones? ¿Cómo retener el talento necesario en esta época de grandes desafíos?

No existe respuesta única ni solución mágica, porque la decisión de los emigrantes está condicionada por tres circunstancias con mucha carga emocional, frente a las cuales valen poco las razones: 1) la inseguridad personal, 2) el giro ideológico del sistema educativo y, en menor grado, 3) la búsqueda de oportunidades económicas que permitan reparar la erosión del bolívar. Frente a estas circunstancias no surten mucho efecto los incrementos salariales, las bonificaciones extraordinarias o las promesas de ascensos inmediatos. Es mucho más útil estimular la esperanza en la familia que evalúa emi-

grar e inducir el análisis objetivo de los costos tanto de marcharse como de quedarse. Al identificar y valorar cuidadosamente los «activos y pasivos»

En la decisión de emigrar tienden a subestimarse los «pasivos»; y en la de quedarse, los «activos». En ambos casos, los análisis suelen arrojar un «saldo patrimonial»

de cada opción se podrá intuir cuál maximiza el «patrimonio familiar».

Los activos inherentes a la emigración son evidentes y constituyen las razones fundamentales por las cuales una familia decide exiliarse. El problema es que en este escenario deben contemplarse también muchos «pasivos», a veces ocultos, a los cuales frecuentemente no se les da la debida importancia, pero que después no queda sino aguantarlos y seguir adelante. Tal es el caso de la discriminación, presente en múltiples y pequeños incidentes que al cabo de un tiempo pueden lastimar la epidermis más delicada. La discriminación es un fenómeno nuevo para los venezolanos que sólo viajaban al exterior por vacaciones o estudios, con abundantes recursos económicos y nunca para competir por un cargo. Otro fenómeno es la depresión (grave en algunas personas) ocasionada por la pérdida de los afectos y del grupo inmediato de referencia, de esa red que desaparece. De pronto los emigrantes se dan cuenta de que «no pertenecen» al país escogido como destino, que no tienen pasado común con esas personas, porque allí son simplemente unos extranjeros más.

En la otra opción —quedarse en el país— se destacan «los pasivos»: inseguridad personal, estatización de empresas, educación ideologizada, entre otros. Usualmente se subestiman los «activos», porque al disfrutar permanentemente de los beneficios y privilegios que brinda el país, su verdadero valor se oculta debajo de la cotidianidad y se dan por sentadas muchas cosas cuya significación sólo se aprecia

cuando faltan. Esos beneficios y privilegios se resumen en un solo concepto: «el valor de pertenecer», el valor de los afectos compartidos a diario, cuyo

impacto sólo se comprende cuando cambia nuestra cotidianidad.

Desde muchos puntos de vista ésta es una simplificación, quizá exagerada, de una disyuntiva muy compleja que tiene vertientes adicionales. No es igual ir a buscar trabajo que irse «expatriado» por la empresa en la que se trabaja, con el problema laboral resuelto. No es lo mismo una pareja con sus hijos en un sitio extraño que radicarse en un lugar donde se tengan familiares y relaciones afectivas. En cualquier caso es necesario el análisis profundo de una decisión que tiene implicaciones trascendentes en la psiquis familiar.

En la decisión de emigrar tienden a subestimarse los «pasivos»; y en la de quedarse, los «activos». En ambos casos los análisis muy bien digeridos, al igual que en una empresa, suelen arrojar un «saldo patrimonial» que marcará la ruta decisoria en el sentido que maximice el valor. Lo realmente importante, cualquiera sea la opción seleccionada, es que haya sido el resultado de una valoración objetiva y minuciosa, en la que cada elemento de la ecuación haya sido debidamente ponderado para llegar a la mejor opción. El resultado de este análisis favorecerá el crecimiento individual y familiar, indispensable para afrontar con éxito la decisión que de allí surja. Cualquiera que ella sea, irse o quedarse, debe estar signada por la esperanza de una vida mejor. ■

Raúl Maestres Mago
Socio senior de
Korn Ferry Internacional

LA DISTANCIA ENTRE CIENCIA Y PROFESIONES

ENRIQUE OGLIASTRI

¿Cómo se actualiza usted sobre los últimos descubrimientos de la ciencia que pueden mejorar su trabajo diario? Los científicos están muy preocupados porque sus descubrimientos no llegan a la gente; están trabajando en vano. En el especializado y fragmentado mundo actual, los científicos van por un lado y los profesionales por otro. Las profesiones tienen por lo general base en una o más ciencias, como la medicina con la biología, la química o la física. A pesar de toda la información médica por internet, se ha encontrado algún vacío entre científicos y médicos: a veces tarda excesivamente en establecerse un descubrimiento. Algo parecido está pasando en la administración, una profesión que no tiene los 500 años de la medicina moderna, y que parece estar urgida de trabajar sobre sus raíces en las ciencias.

Según el último número de la importante revista *Academy of Management Journal* (Revista de la Academia de Gerencia; volumen 50, número 5), las ciencias del comportamiento organizacional han llegado a conclusiones contundentes, refrendadas en un estudio tras otro, sobre tres factores que inciden decisivamente en el desempeño en el trabajo: 1) la inteligencia de las personas, 2) cinco características de personalidad y 3) establecer metas de trabajo. Estos resultados de los científicos del comportamiento humano no parecen nada nuevo, y hasta podrían ser obvios para algunos, pero sin duda serían de gran utilidad si los utilizaran las empresas y produjeran mejor desempeño organizacional. Lo sorprendente es que estas probadas conclusiones de los investigadores no han llegado a los gerentes de recursos humanos, quienes tampoco las consideran importantes. El estudio realizado entre 2000 y 2006 descubre que las revistas donde publican los científicos sólo las lee la comunidad científica, y que las revistas para gerentes no le han dado importancia a las conclusiones