

Lecciones de una crisis

ANÁLISIS LEGAL



**MICHELLE
Barclay**

*Socia del estudio
CMS Grau*

En un abrir y cerrar de ojos pasaron 10 años desde la crisis financiera internacional. Sus principales repercusiones ocurrieron en el 2008 y hoy no tenemos más que residuales recuerdos de esos graves eventos que dejaron desempleadas, sin casa y sin ahorros a decenas de millones de personas en el mundo.

Para activar la memoria, el documental “Inside Job”, narrado por el actor Matt Damon, nos hace un didáctico recorrido por esa saga, intercalando reveladoras entrevistas a altos funcionarios y ejecutivos empresariales quienes tuvieron algún rol, positivo o negativo, en esa historia.

Se puede ver que fueron varias las empresas y entidades involucradas e impactadas; sin embargo, la quiebra de Lehman Brothers, uno de los principales bancos de inversión en Estados Unidos y el colapso de AIG, la mayor aseguradora del mundo, fueron los críticos hitos que contribuyeron a que la recesión fuera global.

Se ha discutido mucho sobre las diversas causas de esa crisis internacional y a pesar de la variedad de opiniones, existe un factor común: las personas. En simple, una crisis se genera o agrava cuando los ejecutivos o gerentes adoptan malas decisiones cuya consecuencia negativa impacta en la empresa y sus empleados. Esto sucedió en la crisis del 2007-2008 a gran escala y ocurre en la mayoría, si no en todas, las crisis empresariales. El factor humano a nivel gerencial es clave.

William Sahlman, profesor de la Universidad de Harvard, escribió un artículo poscrisis en cuyo título incluye una famosa frase: “Hemos conocido al enemigo y el enemigo somos nosotros”. Para Sahlman no existió una gran conspiración para traer abajo el sistema financiero global, sino que fueron las personas con poder en las distin-



“El enfoque debe estar en las personas que conforman la gerencia”

tas entidades quienes tomaron decisiones equivocadas sea por incompetencia o porque estaban cegadas por el dinero. Señala que cuando los gerentes tienen fuertes incentivos para generar ingresos o incrementar participación en mercados altamente competitivos se vuelven muy agresivos. En este contexto, los gerentes asumen altos riesgos sacrificando calidad, bajando el nivel de integridad y restando relevancia a los sistemas de control interno.

En efecto, en la crisis financiera internacional, la presión por generar mayores ingresos y los incentivos económicos conformados por jugosos bonos, sin una clara cultura de protección de la empresa, conllevan a que los ejecutivos adoptasen decisiones muy riesgosas y con las fatales consecuencias que conocemos.

Fue una carrera “cuesta abajo” que nos dejó una lección que no debemos olvidar: el enfoque debe estar en las personas que conforman la gerencia. Se debe contar no solo con ejecutivos capacitados y profesionales, sino íntegros y con incentivos adecuados. Incentivos que promuevan esa cultura en la que se pone por delante la protección de la empresa y su gente antes que la maximización de las ganancias personales. A la par del conocido “mantra” inmobiliario, son tres los elementos claves para prevenir y manejar una crisis: gerencia, gerencia, gerencia. ■

Lea mañana en Economía a
José Larrabure

El Comercio no necesariamente coincide con las opiniones de los articulistas que las firman, aunque siempre las respeta.