

millones de situaciones y problemas que automáticamente se solucionan en cada lugar gracias a la oferta y a la demanda, cuando a los mercados se les permite funcionar con eficiencia y sin colusión? ¿No son suficientemente elocuentes los fracasos económicos de la Unión Soviética, la China maoísta y la Cuba castrista, para reconocer que sólo la libertad económica garantiza bienestar? En China todavía está pendiente demostrar que la libertad económica conduce a la libertad política, pero ese es otro tema.

El capitalismo deberá demostrar, en el siglo XXI, que puede conjugar libertad económica con justicia social. Hasta ahora sólo en países políticamente maduros, con economías desarrolladas, se han moderado o neutralizado las distorsiones sociales que genera el capitalismo en su acepción liberal. Cuando este sistema no va aparejado con una acción decidida del sector público, para ofrecer apoyo educativo, económico y social a los sectores menos favorecidos de la comunidad, se producen desigualdades e injusticias que generan tensiones, muchas veces irreconciliables, en la población. Las naciones escandinavas y las economías más desarrolladas de Europa son buenos ejemplos de cómo se pueden armonizar los extremos. En América del Sur se perfilan Chile y más recientemente Brasil como países con importantes conquistas en el desarrollo de una economía abierta, sustentada por importantes instituciones de apoyo comunitario.

El gran desafío que tiene el capitalismo en el siglo XXI consiste en integrar de manera armónica tres factores: 1) una economía abierta de mercado, 2) un régimen político ampliamente democrático y tolerante, y 3) un régimen profundo de justicia social. Estos tres conceptos debidamente institucionalizados permitirán erradicar el socialismo marxista, que ha demostrado ser la vía más expedita hacia la pobreza y la marginalidad del hombre en todos los sentidos. Eliminar las dictaduras y los absolutismos políticos (que son la vía hacia la tiranía, la degradación del hombre y el irrespeto de los derechos humanos fundamentales) y neutralizar al liberalismo tradicional (que, sin reglas ni contención del Estado, es la vía hacia la injusticia y la creación de desigualdades sociales inaceptables): esos son nuestros retos si queremos vivir en un régimen de paz, justicia social y libertad. ■

## EL BUENO, EL MALO Y EL FEO

**Enrique Ogliastri**

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

¿Quién no ha tenido la necesidad de buscar y escoger a un colaborador de trabajo? ¿Cómo escogerlo bien? El error más común es buscar a un conocido o recomendado de ami-

## Las ciencias humanas han identificado cinco grandes factores de personalidad asociados con el buen desempeño laboral

gos. La amistad no necesariamente tiene mucho que ver con el trabajo, y los conocidos de conocidos tampoco garantizan nada, ni siquiera solvencia moral. Afortunadamente, las ciencias humanas han identificado cinco grandes factores de personalidad asociados con el buen desempeño en el trabajo. También se han investigado los efectos psicológicos de la apariencia personal y las circunstancias que erosionan la integridad y principios morales de hombres y mujeres.

Los buenos trabajadores, quienes consiguen excelentes resultados, conjugan cinco características de personalidad muy precisas. Existen diversas pruebas de personalidad, que no son equivalentes unas con otras. Se han encontrado cinco grandes factores de personalidad que predicen el buen desempeño de una persona en el trabajo: estabilidad emocional, extraversión, apertura a experiencias, amabilidad y responsabilidad. Las personas que tienen este conjunto de características de personalidad obtienen resultados excelentes en su trabajo.

¿Cómo predecir que alguien no resultará el «malo de la película»? Los estudios han identificado tres factores, dentro de los cinco grandes, que predicen comportamientos negativos en el trabajo: peleas, faltas de integridad o ausentismo. Esta configuración de tres factores ha permitido desarrollar pruebas efectivas de integridad, que permiten saber si una persona caerá en estos comportamientos negativos: no ser complaciente, muy concienzudo cumplidor de sus compromisos ni emocionalmente estable. Las pruebas de integridad predicen si alguien va a robar, faltar al trabajo o beneficiarse de sus empleadores, aun si el empleado parece ser bueno y rigurosamente ético en las entrevistas. Es interesante mencionar que estas pruebas no tienen efecto adverso para contratar minorías raciales o étnicas;

es decir, esto ocurre en todos los grupos humanos.

¿Y contratar al feo? Dicen que «el hombre es como el oso, mientras más feo más hermoso», lo que no deja de ser un mal consuelo. La realidad es que muchos estudios científicos han mostrado que la gente atribuye mayores virtudes a las personas altas y guapas (según la simetría y la proporción de rasgos), y que efectivamen-

te las apariencias tienen un efecto importante al escoger personal para el trabajo. Ya Sócrates y Platón sugerían que parte de la esencia de lo bueno estaba en lo bello. Pero el éxito laboral de «Betty la fea» y su difusión por todo el mundo parecen indicar que se está tocando un punto sensible. La práctica de seleccionar por apariencia es ilegal en los países que no consideran justo discriminar por edad, raza o defectos físicos. Se suele creer que la apariencia como criterio para escoger personal es de corto plazo, superficial, que sólo sirve para abrir puertas y comenzar... Pero no es tan simple: hay una inercia en la reputación y la imagen que proporciona una buena apariencia. En cualquier caso, cuidar la apariencia es un buen consejo, pero guiarse solamente por la apariencia para contratar a alguien no lo es.

La selección de personal ha avanzado significativamente en la última década, y existe una buena cantidad de nuevas pruebas profesionales para ayudar a quienes necesitan hacerlo. Aunque parezca sencillo, no es aconsejable seleccionar personas a partir de intuiciones obtenidas en entrevistas poco estructuradas. Igual que en el reparto de papeles en el cine, se debe identificar al malo, no descartar al feo y escoger bien al bueno. ■

## ¿CÓMO FORMA UN LÍDER EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO?

**Alejandra González Mármol**

DIRECTORA DE B&G CONSULTORES CORPORATIVOS S.A.

«Sólo una vida vivida para los demás vale la pena ser vivida». Esta frase es de Albert Einstein y hoy, más que nunca, tiene vigencia en este país y en el mundo entero. Muchos serán escépticos ante este planteamiento, porque han estado acostumbrados, o les han enseñado, que la vida únicamente vale la pena ser vivida

para y por los seres queridos. Pero, ¿es eso cierto? ¿Para qué vivimos? Para quién vivimos? Son las preguntas de las sesenta mil lochas. Resulta que Einstein tenía razón; porque si no se vive para los demás, no pareciera tener sentido la existencia. Y con este pensamiento comienza un líder su camino.

«El líder transforma el mundo en algo mejor» es una verdad repetida. Ahora, el líder ¿nace o se hace? Si no es agente transformador, si no introduce cambios positivos, ¿no es líder? Cualquiera nace con el potencial para ser líder. Es algo innato. Lo que ocurre es que cada perso-

## El liderazgo es un compromiso. El líder guía, orienta, dirige, no subestima ni subordina. Además, reconoce que todos pueden ser líderes en diferentes situaciones

na llega a un punto donde debe escoger uno de dos caminos: dejar de creer en sí misma o potenciar su naturaleza de líder. El segundo camino implica ejercer responsabilidades de liderazgo, prepararse y vencer sus miedos.

¿Cómo contribuye el liderazgo a formar equipos de alto desempeño? Estas líneas están dirigidas a todos aquellos líderes que dedican sus acciones al bien de las personas que les rodean y, por ende, a transformar el mundo en algo mejor, para sentirse plenos con ellos mismos.

Los primeros líderes que conocen las personas son sus padres. Gracias a sus ejemplos, sean buenos o malos, sus vidas comienzan a insertarse en este mundo del liderazgo. A veces se cree que es necesario leer libros y libros sobre líderes, y resulta que el aprendizaje puede obtenerse de los progenitores. Con ellos se aprenden valores, límites, estilos y estrategias. También nos infunden el ímpetu para cumplir con actividades y retos. Luego vienen los maestros, las fábricas, las oficinas, la iglesia, las grandes tiendas, el ejército, el deporte, los políticos, etc. El liderazgo es una función social y una condición humana universal.

¿Necesitan líderes las organizaciones? Sí, necesitan personas que orienten a sus colaboradores hacia un norte compartido. En Venezuela pareciera existir una marcada evidencia de que realmente las organizaciones necesitan líderes, porque el país se encuentra en una situación de crisis de autoridad, combinada en muchos casos con indiferencia e indolencia. Se ha perdido el sentido de una verdad absoluta: hay que «ganarse» el respeto y la autoridad es razonada, discutida y compartida. Pero, ¿cómo se logra esto? Con habilidad para manejar los conflictos, con destreza en el trato

con la gente; a su vez, esta maestría se obtiene por medio de la comunicación y la competitividad.

La buena comunicación es la herramienta más eficaz para un líder. Con ella se acerca o aleja de la gente, crea abismos o cierra brechas. La mejor comunicación, aun en medio del auge de la tecnología, es el «correo cara a cara». La comunicación correcta y oportuna es una condición fundamental para que el líder construya un equipo de alto desempeño. La competitividad es sinónimo de éxito. En el liderazgo, la competitividad trae consigo respeto. Un líder competitivo es el que tiene la habilidad para buscar la excelencia en cada labor o tarea que ejecuta, se prepara para ser cada día mejor y cuida cada detalle en lo que hace. Con competitividad y buenas prácticas comunicacionales es posible resaltar las dotes de liderazgo de una persona y superar la crisis de autoridad.


No es lo mismo realizar una buena gestión que ejercer un buen liderazgo. La noción de gestión se asocia con la misión o el trabajo de prestar un servicio. El objetivo de la gestión es aportar orden y coherencia, así como buscar calidad y

rentabilidad en lo que se está realizando. Una adecuada gestión implica planificar y elaborar presupuestos, organizar y dotar de personal, controlar y resolver problemas. En cambio, el liderazgo implica influir e impactar la conducta de otras personas. El líder se ocupa del cambio: lo único constante en este mundo. Un buen líder tiene visión de futuro, fija una orientación, coordina acciones de personas, motiva e inspira.

El liderazgo es un compromiso. El líder guía, orienta, dirige, no subestima ni subordina. Además, reconoce que todos pueden ser líderes en diferentes situaciones. Para formar equipos de alto desempeño, un líder se apoya en cuatro fundamentos:

1. Visión: pensar en grande y con originalidad.
2. Realidad: tener sueños realizables, no ilusiones.
3. Ética: prestar un servicio eficaz y digno.
4. Valor: proceder con iniciativa.

La herramienta que ayuda al líder a formar equipos ganadores es la inteligencia emocional, porque le permite tener autoconciencia y autocrítica. ¿Cómo impacta en los demás? ¿En qué puede crecer? La capacidad de autocrítica implica honestidad e inteligencia, conocimiento de las propias fuerzas, debilidades, emociones, deseos e impulsos: «Conócete a ti mismo, como primer paso en el camino de tu perfección». La inteligencia emocional permite también el autocontrol y la autorregulación de la conducta. No es más que «pensar antes de actuar» y «contar hasta diez». Esto lleva a tener una apertura a los cambios, humildad, honestidad con uno mismo y conciencia de las propias motivaciones: ¿qué me motiva en esta vida? ¿Son mis metas superficiales o valiosas?

Un líder forma equipos de alto desempeño con pasión por objetivos trascendentales, optimismo y compromiso personal, grupal, organizacional y universal. 

## ¿QUIERES CAMBIAR TU ORGANIZACIÓN? GUÍA PRÁCTICA PARA CONDUCIR EL CAMBIO

MARÍA HELENA JAÉN, REBECA VIDAL Y DANIEL MOGOLLÓN,  
CON LA COLABORACIÓN DE HENRY GÓMEZ SAMPER



0212-555.42.63 / 44.60  
edies@iesa.edu.ve

Toda búsqueda de cambio implica una aventura. Resulta muy difícil predecir lo que pasará en el entorno social y de negocios una vez que las personas y las organizaciones asumen el compromiso de evolucionar. Las páginas de este libro constituyen un mapa referencial para poner en orden los datos de la realidad que deben ser tomados en cuenta por los agentes de transformación. Los autores apuestan al análisis estratégico de los actores clave como garantía del cambio exitoso.