

in the NBA and NHL», *Rotman Magazine*, septiembre de 2006). Este tipo de comportamientos incluye desde robo hasta calidad defectuosa en la producción. Stuart Sidle lo define de esta manera: «Acciones deliberadas, tales como

## Los gerentes interesados en disminuir los comportamientos contraproducentes deben concentrarse en crear situaciones que aumenten la satisfacción de los empleados, su compromiso con la organización y su percepción de que trabajan en una organización justa

sabotaje o llegar tarde, que tienen el potencial de dañar a una organización y a sus empleados» («Eye of the beholder: does culture shape perceptions of workplace bullying?», *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 3, agosto de 2010). Ahora bien, como recalca Rotundo, para ser considerado contraproducente un comportamiento debe poseer la intención de causar daño y ser visto por la empresa como contrario a sus intereses legítimos.

Los comportamientos de esta naturaleza, como no es difícil imaginar, influyen negativamente en los resultados de una empresa. Esto no es una novedad, como tampoco lo son las respuestas de la gerencia que, en estos casos, se inclinan por lo general hacia las medidas disciplinarias. Según un estudio publicado en 2003, un 75 por ciento de los empleados se apropiaron de algún bien de su organización por lo menos una vez. Otro estudio publicado tres años antes reveló que un 95 por ciento de las organizaciones experimentó robos por parte de sus empleados.

En los últimos diez o quince años se han llevado a cabo investigaciones que ahondan en el tema y buscan identificar con mayor precisión las causas y las consecuencias de estos comportamientos, más allá de lo que es innato en las personalidades «difíciles», para intentar modificarlos. Tales comportamientos se han clasificado en varias categorías: agresión (tanto física como verbal), sabotaje, robo, abuso en el manejo del tiempo (como llegar tarde, retirarse temprano o inventar motivos para faltar al trabajo), y conductas que se desvían de lo «normal» (como trabajar a un ritmo lento). De estas categorías se han derivado cuestionarios utilizados en las investigaciones que pueden llegar a incluir hasta 45 preguntas.

Una de las investigaciones se ocurrió, por ejemplo, de aquellos empleados que dedicaban parte de su tiempo, en horario de oficina, a llevar a cabo actividades personales, tales como *hobbies* o negocios. Si bien podían no ser

muy numerosos, su presencia afectaba la moral y la productividad propias así como la de sus compañeros de trabajo. Los investigadores determinaron que la conducta descrita obedecía a varias causas: a) los supervisores no exigían el cumplimiento de los estándares de desempeño, b) las recompensas ofrecidas no habían sido bien diseñadas y c) el planeamiento de las tareas no había tomado en cuenta las diferencias individuales. Los supervisores toleraban la situación para evitar, entre otras cosas, conflictos. Para solucionar el problema, los investigadores recomendaron que se definieran las expectativas y se tomaran medidas correctivas apenas se notaran los primeros síntomas de un comportamiento como el descrito (D.J. Ketchen, C.W. Craighead y M.R. Buckley: «Time bandits: how they are created, why they are tolerated, and what can be done about them», *Business Horizons*, Vol. 51, No. 2, 2008).

Otro estudio se ocupó de las relaciones entre algunos tipos de injusticias en la organización, los deseos de desquitarse y los comportamientos que intentan dañar al supervisor y la organización. Como era previsible, se encontró que los trabajadores tienden a dirigir su comportamiento negativo hacia la fuente del mal tratamiento que sienten haber recibido. Se determinó que los deseos de venganza explican parte, no todas, de las relaciones que existen entre algunos tipos de injusticias y el comportamiento negativo.

Maria Rotundo concluye que estos comportamientos negativos son potencialmente maleables y pueden ser modificados, lo cual es consistente con diversas investigaciones llevadas a cabo, según las cuales distintos contextos influyen en la aparición de distintos tipos de comportamientos. Para disminuir los más negativos, la autora recomienda a los gerentes concentrar-

se en crear situaciones que conduzcan a la satisfacción de los empleados, a su compromiso con la organización, a la percepción de justicia —no sólo se debe ser justo sino también ser visto como una persona justa— y a la confianza en el liderazgo, además de procurar controlar la ambigüedad y el conflicto de funciones.

La milonga también profundiza en el estudio de revanchas y desquites:

No se alegren cuando Boca los puntos deja en la cancha siempre a ese dulce lo amarga la sombra de la revancha... Y si le hacen muchos goles, el desquite es más grandote cuanto más violento el golpe más fuerte será el rebote... 

## LA EMPRESA DE CREAR UN NUEVO PAÍS

### Raúl Maestres M.

SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

El pasado 26 de septiembre se produjo un significativo punto de inflexión en Venezuela. Los resultados electorales rompieron el monopolio que el gobierno mantenía en la Asamblea Nacional y, más importante que eso, un número considerable de compatriotas que pertenecen a sectores tradicionalmente identificados con el oficialismo se expresaron en forma contraria al proyecto de convertir a Venezuela en un reducto comunista similar al de Cuba. Muchos sindicatos identificados con algunos aspectos del socialismo se han mostrado abiertamente opuestos a que continúen las estatizaciones de empresas privadas y lo manifiestan frente al gobierno en forma clara e inequívoca.

Ante esta situación, y de cara al enorme reto de los próximos meses para asegurar un resultado favorable en las elecciones de 2012, ¿qué hace falta para alinear el pensamiento y la gestión de los actores políticos fundamentales, a fin de gestar un proyecto de país enmarcado en principios éticos explícitamente definidos y expresados en programas concretos de acción? El objetivo es fortalecer la plataforma de trabajo que se presente a la nación, mediante la transparencia en todas las fases programáticas y la formulación de reglas claras que faciliten las relaciones entre la población venezolana y quienes aspiran a dirigirla.

Existe un orden legal que, en principio, debería garantizar el desarrollo de prácticas de gobierno orientadas a erradicar de la administración pública los fraudes y otros despropósitos operacionales que ha sufrido Venezuela durante las últimas décadas, especialmente agravados a partir del año 1999. Es menester, por lo tanto, exigir a quienes se proponen acometer la exigente y decisiva misión de enderezar este gigantesco entuerto que planteen, primero, la visión ética que va a signar su gestión de gobierno y, luego, una estrategia realista de acción, desagregada en planes específicos con cuatro propósitos fundamentales:

- Promover un proyecto educativo sustentado en principios democráticos y libertarios, en el cual el Estado se dedique a fomentar una educación pública de excelente calidad, con la ayuda del sector educativo privado, tanto laico como religioso.
- Rescatar la confianza en la economía nacional, al garantizar el respeto a la propiedad privada de los medios de producción, la seguridad jurídica y la libertad económica. De esa forma, las industrias y los servicios nuevamente se convertirán en generadores de prosperidad y fuentes estables de empleo, e impulsarán acciones de carácter social en beneficio de las diferentes comunidades menesterosas que existen en el país.
- Rescatar el estado de derecho, al velar por la independencia de los poderes públicos y el pleno ejercicio de las libertades democráticas para los diferentes sectores del país.
- Reestablecer, con carácter de urgencia, la seguridad ciudadana en toda Venezuela, trabajando activamente para lograr paz laboral y social.

Una propuesta conceptual, para armar un proyecto de semejante envergadura, puede elaborarse a partir de los planteamientos de Larry Senn y John Childress, en su libro *In the eye of the storm: reengineering corporate culture* (En el ojo del huracán: reingeniería de la cultura corporativa; Executive Excellence Publishing, 1995). Su pirámide de jerarquías éticas y funcionales—principios usualmente aplicados en

el mundo empresarial— proporciona un esquema para delinear un proyecto político de reconstrucción nacional.

El primer peldaño o base de la pirámide consiste en la definición de los tres principios fundamentales de un buen gobierno:

- Definición explícita de lo que se entiende por integridad en la función de gobierno —coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace— y determinación de los principios éticos dentro de los cuales estará enmarcada la gestión pública.
- Definición de los fundamentos que regirán las relaciones entre los funcionarios y la población, con énfasis en el respeto que merece cada individuo como ser humano y como ciudadano.
- Establecimiento de un clima de confianza entre los diversos organismos gubernamentales y entre éstos y la ciudadanía, a fin de promover el desarrollo de las relaciones internas y los vínculos con

- Lograr apertura, flexibilidad y disposición a asimilar, dentro de lo que resulte más conveniente para el país, los profundos cambios económicos y comerciales producidos en el mundo, para que Venezuela se inserte en la ruta global.
- Consolidar un ambiente de trabajo que propicie la inmediata realimentación, para corregir sobre la marcha el rumbo establecido, cuando ello sea menester.

En el complicado ambiente político donde le tocará actuar al nuevo equipo de gobierno, y frente a las enormes expectativas generadas por un cambio tan profundo como el que se espera ocurra en 2013, es muy difícil concebir una gestión viable sin la formación de equipos autogestionados y debidamente facultados, que asuman plenamente la responsabilidad por los resultados de su trabajo, adopten la noción de cambio como lo único permanente y desarrollen una gran flexibilidad para aprovechar el cambio como un multiplicador del desarrollo nacio-

## El proceso sistemático de destrucción del aparato productivo, la satanización del liderazgo empresarial y la fuga de talentos e inversiones han mermado la capacidad competitiva de Venezuela

el entorno, incluida la reconstrucción de la confianza entre el sector público y el privado, para que éste pueda funcionar con reglas claras y libertades garantizadas.

Los tres principios deben formar el elemento fundacional de la pirámide gubernamental, sobre la cual se construirá el resto de la estructura.

El segundo peldaño consiste en la definición de los valores de desempeño que permitirán evaluar la gestión del nuevo equipo de gobierno, en cuatro aspectos clave:

- Integrar áreas complementarias para estimular el trabajo en equipo, mediante el aprovechamiento de la sinergia que pueda existir entre las diferentes dependencias oficiales, a fin de incrementar la eficiencia de la gerencia pública.
- Conseguir que cada unidad funcional asuma plena responsabilidad por los resultados que genere su gestión.

nal. Esto requiere que el nuevo equipo asuma la responsabilidad de plantear una acción de gobierno abierta y transparente de cara a la ciudadanía, capaz de recibir realimentación permanente, para asegurar que la gerencia pública maneje con éxito los complejos y urgentes procesos de transformación que deberán producirse a partir de 2013.

El tercer peldaño de la pirámide es el que atañe a los valores de competitividad, los cuales deben ser reinsertados en una Venezuela menguada, que ha perdido vigencia en casi todos los ámbitos internacionales. El proceso sistemático de destrucción del aparato productivo, la satanización del liderazgo empresarial y la fuga de talentos e inversiones hacia horizontes más benignos, han mermado la capacidad competitiva de Venezuela. El sector privado que aún subsista para 2013, alentado por el sector oficial mediante incentivos fiscales y monetarios, deberá reiniciar la senda del trabajo productivo rescatando su papel de empleador fundamental y contribuyendo,

junto con el Estado, a irradiar una gran pasión por los valores de la educación y el trabajo en los diferentes ámbitos del estamento social. Todas las iniciativas deberán estar impregnadas del

## Los principios rectores del gobierno deben estar indisolublemente ligados a la ética, a la ley, a los fundamentos democráticos recogidos en la Constitución Nacional, al respeto al ciudadano y a la confianza de los diferentes estamentos de la sociedad

principio innegociable de la calidad: calidad en lo que se piensa, se hace y se produce, con el propósito de generar un clima de satisfacción perdurable tanto en los clientes locales como en los mercados internacionales donde Venezuela tendrá que salir a competir con naciones que han aprovechado muy bien la última década.

El cuarto y último peldaño se refiere a los principios de alineación: misión, objetivos y el principio rector que es la visión del país. Lo realmente novedoso de este enfoque es que la nación no se comienza a construir, como sucede habitualmente, a partir de estos últimos elementos, sino que surge de una clara definición de valores fundamentales, a partir de los cuales se formulan los principios funcionales que dan forma estratégica y operacional a la empresa que se acomete. En este caso, la empresa es Venezuela y lo aquí expuesto es apenas una aproximación metodológica que ojalá sirva (entre otras muchas iniciativas) para ayudar al nuevo gobierno que comenzará funciones a partir del primer trimestre de 2013.

El nuevo equipo de gobierno enfrentará desafíos extremadamente difíciles, se requerirán grandes cambios que tomarán su tiempo y, simultáneamente, deberán satisfacerse urgentes expectativas de la población. Tales expectativas se han visto agravadas por la frustración de haberse perdido la década que comenzó en 1999 y que embarcó a Venezuela en un retroceso suicida hacia épocas supuestamente superadas. En esta difícil coyuntura, la esperanza es que el país haya aprendido una de las grandes lecciones de este período: los principios rectores de un buen gobierno deben estar indisolublemente ligados a la ética, a la ley, a los fundamentos democráticos recogidos en la Constitución Nacional, al respeto que merecen todos los ciudadanos por el solo hecho de serlo y a la

confianza que debe generarse entre los diferentes estamentos de la sociedad venezolana como requisito fundamental para que el aparato productivo renazca con vigor. Todos estos conceptos

son angulares para enrumbar al país por una senda de prosperidad, educación, inclusión y progreso que beneficie a todos sin excepción. ■

### LA PSICOLOGÍA DEL EMPRESARIO

Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

El espíritu empresarial se desarrolla en quienes han estado acostumbrados desde pequeños a hacer las cosas por su cuenta, a ser tratados como seres independientes, responsables de sus actos. Estas personas, de quienes siempre se esperaron grandes cosas, han desarrollado un anhelo de distinción, un deseo de convertirse en seres especiales. En la psicología de los empresarios está el deseo de éxito, de lograr resultados extraordinarios. A diferencia de una creencia muy generalizada, el empresario no asume grandes riesgos: prevé cuidadosamente probabilidades futuras, se cubre y arriesga moderadamente. Al empresario le gustan los desafíos, pero no es un jugador, prefiere confiar en sí mismo y en su trabajo. Orientado al largo plazo, suele plantearse objetivos muy ambiciosos y está continuamente pendiente del resultado de sus acciones, quiere tener realimentación y el dinero es un indicador de que las cosas van bien.

El empresario suele ver la vida en términos de objetivos (suyos), anticipa los obstáculos (internos y externos) para alcanzarlos, analiza los recursos (apoyos) con que cuenta y entonces hace un plan realista. El empresario nunca está enteramente contento, siempre hay algo mejor por hacer, cree que siempre se puede obtener más. Suelen ser personas que asumen créditos por los éxitos y también responsabilidad por lo que salió mal (no culpan a otros ni lo achacan a la mala suerte) y, especialmente, aprenden de sus fracasos,

son persistentes ante la adversidad. El empresario suele ser innovador, pero no un artista perfeccionista. El empresario se sabe relacionar bien, pero su objetivo no es tener muchos amigos: en negocios o trabajo busca al experto, no al amigo.

Los empresarios suelen ser muy exigentes consigo mismos y con los demás. Esto tiene mucho mérito, pero también es fuente de problemas. Los empresarios no suelen ser buenos ejecutivos, por su espíritu absorbente y cuidadoso de los detalles, porque no premian suficientemente a quienes logran un desempeño normal, porque suelen ser posesivos y lo quieren hacer todo. Pueden ser muy críticos, y así desalientan a sus colaboradores; lo mismo les puede pasar en casa con sus hijos, lo que es doblemente negativo por cuanto no van a crear sucesores.

La propagación del espíritu empresarial en la familia —estudiada en el proyecto Prácticas Exitosas de Empresas Transgeneracionales (STEP, por sus siglas en inglés) liderado por el Babson College— es importante por la alta tasa de fracaso de las empresas familiares entre una generación y otra. El problema es que el empresario no siempre logra que sus hijos o hijas se independicen lo suficiente, los ahogan con exigencias excesivas y poco refuerzo y aprobación. Otro problema patente ocurre cuando los hijos crecen en la abundancia, consentidos y acostumbrados a tenerlo todo sin ganárselo: malgastan la fortuna familiar y quiebran la empresa.

Muchas empresas familiares deben recurrir a ejecutivos externos, con una psicología muy diferente de la del empresario. Se necesita una gran dosis de visión y sabiduría para entregar la dirección ejecutiva a administradores profesionales, externos a la familia, lo que indudablemente es preferible a que se acabe la empresa. ■

### LA «GENERACIÓN YO» EN LAS ESCUELAS DE GERENCIA

José Vicente Losada S.

PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA Y PROFESOR INVITADO DEL IESA

Inspirado en el mito de Narciso, aquel personaje de la mitología griega cuya hermosa imagen corporal lo impulsa a enamorarse de sí mismo, el psicoanálisis ortodoxo de Sigmund Freud considera el narcisismo una etapa