

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

del desarrollo de la personalidad, en la cual el individuo dirige su libido, su amor, su erotismo, hacia sí mismo antes que hacia otros. Esta afirmación ha sido discutida y confrontada por el enfoque «sociocéntrico» del desarrollo humano, propuesto por Lev Vigotsky y sus seguidores, quienes sostienen que la dirección del desarrollo infantil va de lo social a lo individual; es decir, el niño es primero un ser social y después se constituye como individuo. Sin embargo, los freudianos dicen que el narcisismo parece ser normal y natural en la infancia (narcisismo primario), y que más tarde el niño saludable supera esa fase, reduce ese amor hacia sí mismo y lo dirige entonces hacia sus figuras parentales y luego hacia los demás. Cuando esto no ocurre, el narcisismo adquiere intensidad clínica y puede llegar a ser un trastorno de personalidad o una perversión.

Aparece entonces la «personalidad narcisista» (narcisismo secundario), caracterizada entre otros rasgos por un exacerbado sentido de sí mismo, egolatría, sentimiento de omnipotencia, autoreferencia permanente, excesiva admiración por sí mismo, fachada de «autoimportancia» y superioridad, actitudes y conductas arrogantes, prepotentes y soberbias; grandiosidad que exagera los logros, las habilidades y los recursos personales; tendencia a humillar y maltratar a los demás, intolerancia a las críticas y a las ideas diferentes de las propias, pero también vulnerabilidad y dependencia de elogios y admiración provenientes de fuentes externas; y falta de empatía o dificultad para asumir el lugar o la perspectiva del otro. Estas señales no son sólo características individuales, pues existen grupos, equipos, organizaciones y hasta «culturas» narcisistas.

No es extraño que en las sociedades caracterizadas por excesivo individualismo, competencia desmesurada y a menudo desleal, tendencia al exagerado consumismo materialista y culto desahogado a los valores que exaltan el hedonismo egocéntrico, florezca también el narcisismo como rasgo distintivo. Investigadores como Jean Twenge —*Generation me* (Generación yo), Nueva York, Free Press, 2006— y Jacqueline Bergman, James Westerman y Joseph Daly —«Narcissism in management education» (El narcisismo en la educación gerencial), *Academy of Management Learning & Education*,

Vol. 9. No. 1, 2010—, entre otros, han encontrado que el grado de narcisismo de los estudiantes universitarios de Estados Unidos se ha elevado consistentemente en los últimos 25 años, especialmente entre los estudiantes de administración de empresas. Parece que la «generación yo» ha llegado, pues, al cuarto nivel en su formación profesional. Algunos personajes de la película *La red social* son buenos ejemplos de esta tendencia en la Universidad Harvard.

Tal vez simplemente ha ocurrido que la «generación yo» —la irreverente, la generación youtube o generación Internet, «la de los centros comerciales»— ya vivió la educación secundaria y está ingresando a la universidad y al posgrado, o quizá que, en estos tiem-

Es previsible que el aumento de las conductas asociadas con el narcisismo en los estudiantes de administración genere problemas en las organizaciones, en cuanto a su eficiencia, productividad, relaciones entre sus miembros y el trabajo en equipos

pos, acceden a la universidad personas más jóvenes que hace algunos años o, más aún, que quienes crecieron cuestionando a los padres cuestionan ahora a la universidad y a la autoridad representada en la figura de los profesores. Es probable, además, que cada época haya tenido su «generación yo», aunque menos notoria y escandalosa, o menos ubicua y «tecnificada» que la actual. En todo caso, no es cuestión de lamentar lo que sucede ni añorar viejos tiempos, como llegó a hacerlo Sócrates hace más de dos mil años, cuando alertaba a sus contemporáneos sobre el desconsiderado comportamiento de la juventud ateniense.

El asunto hoy es que la presencia comprobada del narcisismo en el aula de clases y el hecho de que algunos estudios transculturales han encontrado indicios de narcisismo en culturas no occidentales están despertando inquietantes preguntas y planteando interesantes retos al personal docente de esas instituciones, cuando tiene que lidiar con estudiantes que presentan esas características. Es probable que en la cultura venezolana, que tiende a aceptar con gran receptividad y entusiasmo todo lo que ocurre y viene de afuera, especialmente en los ámbitos empresarial y académico, este fenómeno em-

piece a plantear desafíos semejantes. Esto puede conformar un interesante campo abierto a la investigación en las escuelas de gerencia del país.

Los trabajos en los que se comparan estudiantes de administración con estudiantes de otras disciplinas —como educación, por ejemplo— encuentran que los primeros exhiben tendencias hacia los valores materialistas, el éxito financiero personal y la acumulación de riqueza, y una notable reducción en valores intrínsecos como la satisfacción de necesidades psicológicas, el compromiso social y las conductas de afiliación. En el aula de clases, esto parece reflejarse en comportamientos contraproducentes, tales como dificultad para establecer relaciones interpersonales, arrogancia en

el trato con los demás, excesiva competencia, rechazo a las críticas de los compañeros, cuestionamiento de las calificaciones que obtienen cuando no satisfacen sus altas, pero poco realistas, expectativas y limitación para desempeñarse cooperativamente en equipos de trabajo. Esto último representa un problema para la labor de los docentes, si se piensa que la educación está insistiendo cada vez más en el aprendizaje interdependiente basado en actividades de grupo, discusiones y debates.

El afán por sobresalir entre los compañeros de clase y asumir liderazgos emergentes puede despertar simpatías transitorias que distorsionen el proceso de evaluación, haciendo que reciban altas calificaciones de los profesores, lo que a la larga podría reforzar el narcisismo. Esto implica que más tarde se estarían ofreciendo a las organizaciones unos profesionales potencialmente capaces de generar problemas en sus sitios de trabajo; especialmente, si van a ocupar posiciones gerenciales o ejercer el liderazgo.

Ante esta situación la reacción lógica del personal docente de las escuelas de administración ha sido buscar soluciones que van desde la referencia de casos extremos a los servicios psicológicos de las universidades, con la

dificultad que implica prestar ayuda a individuos que no sienten la necesidad de cambiar su comportamiento, hasta medidas relacionadas con la administración misma de la universidad; por ejemplo, informar al personal docente sobre el narcisismo y capacitarlo para

entre profesores y estudiantes narcisistas, en las cuales éstos reciben una asistencia individualizada de sus docentes con el fin de reducir ciertos rasgos de grandiosidad e hipersensibilidad a la crítica, y aumentar la empatía. Tales actividades van desde establecer una

En el aula de clases, el narcisismo parece reflejarse en comportamientos contraproducentes, tales como dificultad para establecer relaciones interpersonales, excesiva competencia y cuestionamiento de las calificaciones que obtienen cuando no satisfacen sus altas, pero poco realistas, expectativas

lidiar con él, reducir el número de estudiantes por aula, incrementar las relaciones profesor-alumno, vigilar la tendencia a elevar las calificaciones de los estudiantes narcisistas, incorporar la calificación entre compañeros de clase y proporcionar oportunidades de viajes de estudio o pasantías voluntarias en países de menor desarrollo, con el fin de fomentar la aparición de actitudes y conductas más empáticas.

Los estudiosos también recomiendan, entre otras estrategias para el aula, aumentar la frecuencia de las evaluaciones, reforzar la manifestaciones de solidaridad, incorporar la práctica de la autoevaluación, utilizar técnicas de desensibilización sistemática para reducir la hipersensibilidad a la evaluación y a las críticas, practicar las condiciones para ofrecer y recibir realimentación constructiva, usar casos y narraciones emotivas en primera persona y reforzar la habilidad para discutir y aceptar puntos de vista diferentes. Esto incluye el uso del método socrático y representaciones de papeles en clase que inducen a los estudiantes a asumir las perspectivas y conductas de otros. Se insiste, además, en la participación de la totalidad del personal docente en estas labores. Paralelamente, se realizan actividades de interacción cara a cara

relación de trabajo o alianza basada en la aceptación y la comprensión del alumno hasta plantear retos al estudiante para que experimente o pruebe conductas diferentes en sus relaciones interpersonales, pasando por la observación de modelos para aprender a recibir críticas de una manera más positiva.

Es previsible que el aumento de las conductas asociadas con el narcisismo en los estudiantes de administración genere problemas en las organizaciones, en cuanto a su eficiencia, productividad, relaciones entre sus miembros y el trabajo en equipos. En tal sentido, la presencia de la «generación yo» en las escuelas de gerencia constituye en estos momentos un importante desafío para los responsables de formar a los profesionales que en poco tiempo ocuparán posiciones de liderazgo en las organizaciones. Ese reto implica enfrentar una visión del mundo excesivamente centrada en el individualismo pragmático, privilegiar el desarrollo de las competencias comunicacionales del estudiante, su habilidad para establecer relaciones de solidaridad y cooperación con otros, para «ponerse en el lugar del otro», así como su capacidad para trascender el liderazgo individual y alentarlos hacia la práctica

de un liderazgo colectivo, más inclusivo, ético y socialmente responsable, y que, finalmente, pueda responder novedosamente a las exigencias de un mundo en constante transformación. Todo esto plantea una vez más la necesidad de repensar y rediseñar críticamente los programas de formación gerencial.

Si bien en Venezuela no parece haber aún investigaciones sobre este fenómeno es necesaria una señal de alerta para los programas avanzados de gerencia, las especializaciones y las maestrías en administración que se dictan aquí. A esta señal habrá que prestar atención en breve plazo. ■

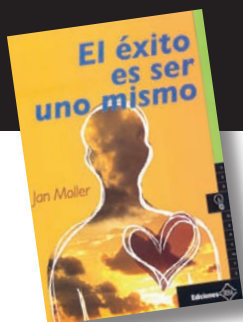
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN RECURSOS HUMANOS

Alejandra González Mármol

GERENTE GENERAL DE B&G DESARROLLOS DE NEGOCIOS S.A., ESPECIALISTAS EN GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

La planificación estratégica es un proceso de reflexión gerencial que permite a directores y gerentes obtener una guía de acción para alcanzar un norte deseado y definido, traducido en misión, visión y objetivos estratégicos. Este proceso ocurre frecuentemente en las cúspides organizacionales y, por lo general, intervienen los miembros de la alta gerencia, entre los cuales suelen tener una mayor participación los representantes de las áreas de operaciones, logística, ventas, mercadeo y finanzas. Pero, ¿qué ocurre con recursos humanos, capital humano, talento humano o cualquiera sea el nombre utilizado para mencionar el área responsable de las personas en la organización?

Sin ánimos de generalizar, ni suponer la existencia de una práctica común, es sorprendente la gran cantidad de organizaciones que consideran recursos



EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER

Ediciones



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.