

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