

mercado se pone en la fila de la caja rápida cuando no le corresponde. O que comienza a tocar la bocina cuando el semáforo se pone verde y el carro de adelante demora en arrancar.

También se modificó el «cálculo de probabilidades»: los de personalidad tipo A tienen el doble de posibilidades de contraer enfermedades del corazón que los de tipo B, en lugar de 4,5 como se estableció inicialmente.

Si bien lo que antecede se deriva de consideraciones médicas, las expresiones comportamiento o personalidad tipo A y el concepto que representan se han popularizado. Forman parte del lenguaje diario y se aplican a numerosas personas de ambos géneros en distintos sectores de la población.

¿Cómo se manifiestan en el seno de las empresas?

Los presidentes de empresas con personalidad tipo A se desempeñan en un nivel más alto; están más comprometidos con su trabajo y producen más regalías que otros. Pensábamos que los empleadores de marcas menos establecidas buscarían a personas más maleables y más fáciles en sus relaciones. No fue así. Todos querían a este tipo de persona. ¿Cómo se las maneja? Hay que mantenerlas comprometidas con su trabajo. Su motivación proviene de sentirse independientes, tener control, autoridad, autonomía y un cierto grado de poder. Si sienten que no se les escucha o no se buscan sus opiniones pierden su compromiso con el trabajo (D. Berta: «Wagner: Operators seek ex-exec's skill sets». *Nation's Restaurant News*. Nueva York: 26 de junio de 2006).

Existe una creciente aceptación de ciertos aspectos del comportamiento tipo A que conviene reforzar porque resultan en desempeño y productividad mejores. Se ha comprobado que este comportamiento se relaciona con carreras rápidas, medido en ingresos por edad (D.A. Riordan y

D. L. Street: «Type A behavior in the workplace: the good, the bad, and the angry». *Strategic Finance*. Montvale: septiembre de 1999).

Otro estudio expresó que en las actividades de *marketing* los gerentes de personalidad tipo A son los más efectivos en las posiciones más importantes; los de tipo B, en niveles gerenciales más bajos. En las actividades de producción, los gerentes más efectivos son los de personalidad tipo B tanto en los niveles altos como en los bajos. (R. Rastogi y V. Dave: «Managerial effectiveness: a function of personality type and organizational components». *Singapore Management Review*. Singapur: 2004).

El Dr. Friedman «se resistía a hablar de personalidad tipo A en lugar de comportamiento tipo A, porque era algo peyorativo, asignaba culpabilidad y sugería algo que no era posible cambiar. Insistía en que se trataba de un comportamiento posiblemente aprendido y autodestructivo convertido en habitual. Desarrolló un programa amplio para modificar el comportamiento tipo A y reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares. Ésta fue una de sus grandes contribuciones (D. Grady y Meyer Friedman: «TypeA theorist, dies at 90». *The New York Times*. Nueva York: 1 de mayo de 2001).

Para terminar: si uno busca en Google se va a topar con personalidades para cada una de las letras del abecedario. Del idioma inglés, claro. No hay que desesperar. Leí en el diario que «la ñ, la grafía característica del español, entró hoy en la puerta grande en Internet: los nuevos dominios que permiten utilizarla fueron presentados en Madrid como «un gran paso» por el director de la Real Academia Española» (*La Nación*. Buenos Aires: 6 de noviembre de 2007). Sospecho que más pronto que tarde aparecerá una descripción de la personalidad tipo Ñ. ■

Guillermo S. Edelberg

Profesor emérito del Incae (Costa Rica)
www.guillermoedelberg.com.ar

REMEDIOS PARA UN TALÓN DE AQUILES QUE NO MEJORA

RAÚL MAESTRES MAGO

El título sugiere un recetario para resolver alguna situación problemática. Pero, más que «recetas», aquí el lector encontrará un conjunto de referencias conceptuales derivadas de las investigaciones que periódicamente realiza la empresa Lominger. Fundada en 1991 por Michael Lombardo y Robert Eichinger, Lominger se ha convertido en una organización global que genera conocimiento sobre liderazgo basado en competencias, para apoyar a individuos, equipos de trabajo y organizaciones. Su gama de productos y servicios es conocida como «Arquitectura de liderazgo» y se basa en investigaciones, resultados probados en casos de la vida real y recomendaciones reconocidas internacionalmente, gracias a su flexibilidad para adaptarlas a las necesidades y culturas de diferentes organizaciones. Lominger ofrece un método para que las empresas desarrollen una valoración más acertada de su talento gerencial. En los últimos años ha producido una significativa cantidad de material informativo dirigido a profundizar en el conocimiento del comportamiento humano y en lo que hace exitosos a los líderes empresariales.

Un campo generalizado de debilidades gerenciales ha contribuido a eclipsar la carrera de muchos ejecutivos tradicionalmente exitosos. Como una muestra de ello, dos prominentes directivos tuvieron un final violento e inesperado: Stanley O'Neal, de Merrill Lynch, y Charles Prince, de Citigroup, quienes fueron abruptamente removidos de sus cargos (u obligados a renunciar) en medio de la debacle producida por la crisis inmobiliaria en Estados Unidos. Después de una vida signada por el éxito, los accionistas de las respectivas empresas consideraron que ambos habían asumido riesgos indebidos que se tradujeron en cuantiosas pérdidas para sus organizaciones.



Ilustración: Gabriella Di Stefano

Los problemas fundamentales que les costaron la carrera a estos y a otros gerentes competentes no radican en sus cocientes de inteligencia (IQ), técnica (TQ) ni experiencia (XQ). Estos elementos pueden ser adecuadamente evaluados con un riesgo pequeño de error y, ciertamente, en ejecutivos prominentes como estos todos los indicadores suelen tener presencia relevante en sus portafolios de competencias. La mayoría de los tropiezos gerenciales se producen por el manejo inadecuado de las personas (PQ) y por las dificultades para aprender de la experiencia cotidiana (LQ) con el fin de evitar repetir errores propios o ajenos. Esta miopía usualmente genera desenfoces en el criterio que debe prevalecer ante situaciones de riesgo e incertidumbre, lo cual en muchos casos termina siendo letal.

Las investigaciones llevadas a cabo por Lominger han llevado a la conclusión de que las deficiencias más importantes en la gestión de los grandes gerentes están asociadas con un manejo inadecuado de las relaciones interpersonales y con fallas en la aplicación de un criterio maduro y apropiado para resolver problemas en campos tan diversos como los siguientes:

- El desarrollo profesional de las personas que supervisan.
- La confrontación directa y oportuna de los colaboradores inmediatos para abordar problemas a tiempo, antes de que se traduzcan en pérdidas de recursos valiosos.
- La internalización de aprendizajes a fin de no repetir errores.
- El manejo positivo de la diversidad dentro del equipo de trabajo.
- La generación de relaciones de empatía con los colaboradores.
- El manejo adecuado de conflictos interpersonales.
- La motivación del equipo de trabajo.
- El control de la impaciencia y el saber limar asperezas innecesarias en la interacción diaria con los colaboradores.

Estos escollos, sencillos en apariencia, en muchos casos han tenido grandes costos en la carrera gerencial de personas tradicionalmente reconocidas como competentes. Las tres causas fundamentales son tan básicas que no se explica cómo pueden continuar generando problemas en las organizaciones.

La primera causa se refiere a la dificultad que tienen muchos gerentes para tomar conciencia acerca de sus puntos ciegos. Lograr esta conciencia requiere la búsqueda permanente de una realimentación integral, lo cual se suele hacer sólo en lo que respecta a la reafirmación de las fortalezas y el alimento del narcisismo; por supuesto, siempre hay abundancia de personas dispuestas a decirles «lo bien que hacen todo». Lo verdaderamente difícil es decidimos (o más bien atrevernos) a buscar realimentación precisamente sobre lo que no hacemos bien, que nos permita identificar esas conductas, muchas veces imperceptibles para nosotros y que debemos modificar cuanto antes. Aun más difícil resulta encontrar, en nuestro entorno profesional, personas dispuestas a decirnos las cosas tal como son.

La segunda causa que dificulta establecer lazos positivos de interacción es la dificultad para escuchar. Esta es otra frase trillada. Todos los tratados gerenciales la mencionan. Pero son muy pocos los ejecutivos que aprobarían con buena calificación un examen en el que tengan que demostrar su capacidad para escuchar a cualquier interlocutor, quien quiera que sea, con la misma atención que prestarían a su mejor cliente; es decir, con los cinco sentidos puestos en la conversación, sin *blackberry* ni teléfono de por medio. En general, tendemos a ser irrespetuosos con el tiempo y el esfuerzo de las personas que se comunican con nosotros. Al no prestarles la debida atención perdemos oportunidades valiosas para convertir una buena conversación en una sesión de aprendizaje que genere el lubricante para limar asperezas y consolidar relaciones.

El tercer obstáculo para mejorar la efectividad en la solución de problemas organizacionales está en nuestra dificultad para desarrollar destrezas de aprendizaje y memoria colectiva, que permitan identificar rápidamente el meollo de un problema, inventar soluciones y continuar avanzando por

Son muy pocos los ejecutivos que aprobarían con buena calificación un examen en el que tengan que demostrar su capacidad para escuchar a cualquier interlocutor

otro camino que se adapte mejor a las cambiantes circunstancias del entorno. Estas capacidades presuponen que, a lo largo de los años, se ha madurado un criterio que permite comprender los asuntos fundamentales y un sentido común que facilita tomar decisiones lógicas. Lamentablemente, la lógica es un recurso escaso en estos días. Lo que se percibe frecuentemente es una gerencia errática y paralizada frente a las dificultades, que genera desmotivación y frustración en sus equipos, lo cual conduce a corto plazo a una disminución de la eficiencia y, a la postre, a la fuga de talento y el eclipse de algunas carreras.

Noel Tichy y Warren Bennis, en su libro *Judgement: how winning leaders make great calls* (Portfolio, 2007), explican que el buen criterio no se manifiesta en decisiones aisladas, sino que se desarrolla en un proceso que comienza cuando se recaba información para analizar una situación, continúa con las diferentes etapas de la ejecución y culmina con la solución final del problema. El criterio no se considera «bueno» hasta que no culmina la ejecución y se evalúan los resultados. Será bueno si la solución representaba la mejor opción, aunque por circunstancias exógenas no se haya logrado la meta, y podrá ser cuestionado si se demuestra que exis-

tían opciones lógicamente mejores que fueron desechadas.

Pocas veces se hace más evidente la falta de criterio gerencial que cuando se recurre a sermones y amonestaciones verbales para resolver problemas de poca eficiencia o corregir conductas disfuncionales en la organización, olvi-

dando que no más del diez por ciento del aprendizaje de un ser humano proviene de «clases magistrales». Otras veces se recurre a programas de entrenamiento o a la figura del *coach* organizacional, lo cual puede ser adecuado si se hace una buena selección de la persona responsable; pero, en el fondo, lo que hacemos es delegar en un *outsourcing* la solución de nuestros problemas de interacción, sin percatarnos de que seguimos actuando sobre un porcentaje reducido de lo que realmente genera soluciones funcionales.

La solución, el camino del aprendizaje profundo, requiere asignar a las personas sobre quienes queremos influir retos y compromisos manejables en el sitio de trabajo, que al superarlos exitosamente generan un efecto motivacional y pedagógico. Aquí se encuentra la fuente del setenta por ciento del aprendizaje. Pero esto supone que el líder ha descubierto y trabajado sus puntos ciegos, ha aprendido a escuchar y está dispuesto a asumir un compromiso personal con el desarrollo de su gente. Esta pareciera la única forma de lograr relaciones ganar-ganar con las personas y superar los escollos que a diario se presentan en el manejo de los conflictos interpersonales. ■

Raúl Maestres Mago
Socio Sénior de Korn Ferry Internacional

CULTURALMENTE IDIOTA

ENRIQUE OGLIASTRI

En las últimas décadas se ha hecho claro que hay muchas «inteligencias», diferentes de la tradicional medida por el cociente de inteligencia, que incluyen a las inteligencias musical, artística, emocional y social. Parte de esta última es la inteligencia cultural, que incluye conocimientos, manejo de emociones (como adaptabilidad y flexibilidad) y hasta habilidades físicas (como aprender lenguajes no verbales y hablar otros idiomas). La inteligencia cultural es la capacidad de relacionarse bien con gente muy distinta, de comprender sus razones para actuar, pensar y vivir diferente, y de adaptarse y establecer relaciones de manera flexible con personas de otras culturas.

He querido aportar a este tema con un índice que mide lo opuesto a la inteligencia: la idiotez. En este mundo global es bueno saber cómo *no* actuar con personas de otras culturas. Se trata del índice del culturalmente idiota (CULI), que tiene cuatro dimensiones. Si usted quiere tener un índice alto de idiotez cultural siga las siguientes cuatro prescripciones.

1. Actúe tal como lo haría en casa y mantenga sus principios y tradiciones. La «cultura» es cosa de los otros, usted es normal y ellos son raros, deficientes, tienen valores equivocados: enséñeles su cultura, que es superior. Esta actitud extrema no es rara en personas que tienen poca tolerancia a la ambigüedad y que consideran peligroso todo lo que es «diferente». Imponer valores culturales y llegar a exterminar «al otro» ha sido común en la historia antigua y reciente del mundo. La creencia en la «pureza» étnica y la superioridad cultural está bastante generalizada. La inteligencia cultural implica conocer y aceptar las diferencias, reconocer las ventajas y desventajas que en diferentes ámbitos pueden tener ciertas caracte-