

grar e inducir el análisis objetivo de los costos tanto de marcharse como de quedarse. Al identificar y valorar cuidadosamente los «activos y pasivos»

## En la decisión de emigrar tienden a subestimarse los «pasivos»; y en la de quedarse, los «activos». En ambos casos, los análisis suelen arrojar un «saldo patrimonial»

de cada opción se podrá intuir cuál maximiza el «patrimonio familiar».

Los activos inherentes a la emigración son evidentes y constituyen las razones fundamentales por las cuales una familia decide exiliarse. El problema es que en este escenario deben contemplarse también muchos «pasivos», a veces ocultos, a los cuales frecuentemente no se les da la debida importancia, pero que después no queda sino aguantarlos y seguir adelante. Tal es el caso de la discriminación, presente en múltiples y pequeños incidentes que al cabo de un tiempo pueden lastimar la epidermis más delicada. La discriminación es un fenómeno nuevo para los venezolanos que sólo viajaban al exterior por vacaciones o estudios, con abundantes recursos económicos y nunca para competir por un cargo. Otro fenómeno es la depresión (grave en algunas personas) ocasionada por la pérdida de los afectos y del grupo inmediato de referencia, de esa red que desaparece. De pronto los emigrantes se dan cuenta de que «no pertenecen» al país escogido como destino, que no tienen pasado común con esas personas, porque allí son simplemente unos extranjeros más.

En la otra opción —quedarse en el país— se destacan «los pasivos»: inseguridad personal, estatización de empresas, educación ideologizada, entre otros. Usualmente se subestiman los «activos», porque al disfrutar permanentemente de los beneficios y privilegios que brinda el país, su verdadero valor se oculta debajo de la cotidianidad y se dan por sentadas muchas cosas cuya significación sólo se aprecia

cuando faltan. Esos beneficios y privilegios se resumen en un solo concepto: «el valor de pertenecer», el valor de los afectos compartidos a diario, cuyo

impacto sólo se comprende cuando cambia nuestra cotidianidad.

Desde muchos puntos de vista ésta es una simplificación, quizá exagerada, de una disyuntiva muy compleja que tiene vertientes adicionales. No es igual ir a buscar trabajo que irse «expatriado» por la empresa en la que se trabaja, con el problema laboral resuelto. No es lo mismo una pareja con sus hijos en un sitio extraño que radicarse en un lugar donde se tengan familiares y relaciones afectivas. En cualquier caso es necesario el análisis profundo de una decisión que tiene implicaciones trascendentes en la psiquis familiar.

En la decisión de emigrar tienden a subestimarse los «pasivos»; y en la de quedarse, los «activos». En ambos casos los análisis muy bien digeridos, al igual que en una empresa, suelen arrojar un «saldo patrimonial» que marcará la ruta decisoria en el sentido que maximice el valor. Lo realmente importante, cualquiera sea la opción seleccionada, es que haya sido el resultado de una valoración objetiva y minuciosa, en la que cada elemento de la ecuación haya sido debidamente ponderado para llegar a la mejor opción. El resultado de este análisis favorecerá el crecimiento individual y familiar, indispensable para afrontar con éxito la decisión que de allí surja. Cualquiera que ella sea, irse o quedarse, debe estar signada por la esperanza de una vida mejor. ■

**Raúl Maestres Mago**  
Socio senior de  
Korn Ferry Internacional

## LA DISTANCIA ENTRE CIENCIA Y PROFESIONES

ENRIQUE OGLIASTRI

¿Cómo se actualiza usted sobre los últimos descubrimientos de la ciencia que pueden mejorar su trabajo diario? Los científicos están muy preocupados porque sus descubrimientos no llegan a la gente; están trabajando en vano. En el especializado y fragmentado mundo actual, los científicos van por un lado y los profesionales por otro. Las profesiones tienen por lo general base en una o más ciencias, como la medicina con la biología, la química o la física. A pesar de toda la información médica por internet, se ha encontrado algún vacío entre científicos y médicos: a veces tarda excesivamente en establecerse un descubrimiento. Algo parecido está pasando en la administración, una profesión que no tiene los 500 años de la medicina moderna, y que parece estar urgida de trabajar sobre sus raíces en las ciencias.

Según el último número de la importante revista *Academy of Management Journal* (Revista de la Academia de Gerencia; volumen 50, número 5), las ciencias del comportamiento organizacional han llegado a conclusiones contundentes, refrendadas en un estudio tras otro, sobre tres factores que inciden decisivamente en el desempeño en el trabajo: 1) la inteligencia de las personas, 2) cinco características de personalidad y 3) establecer metas de trabajo. Estos resultados de los científicos del comportamiento humano no parecen nada nuevo, y hasta podrían ser obvios para algunos, pero sin duda serían de gran utilidad si los utilizaran las empresas y produjeran mejor desempeño organizacional. Lo sorprendente es que estas probadas conclusiones de los investigadores no han llegado a los gerentes de recursos humanos, quienes tampoco las consideran importantes. El estudio realizado entre 2000 y 2006 descubre que las revistas donde publican los científicos sólo las lee la comunidad científica, y que las revistas para gerentes no le han dado importancia a las conclusiones

de los científicos. ¿Existe un abismo entre teoría y práctica?

En particular se hizo el estudio en las tres revistas que más leen los geren-

## Las revistas donde publican los científicos sólo las lee la comunidad científica y las revistas para gerentes no le han dado importancia a las conclusiones de los científicos

tes de recursos humanos: *Human Resources Management* (Gerencia de Recursos Humanos, orientada a servir de puente entre el mundo de la práctica y el académico), *HR Magazine* (Revista de Recursos Humanos, la más leída por los gerentes de esta especialidad) y la *Harvard Business Review* (Revista de Negocios de Harvard, la revista más leída, orientada a gerencia general). Se encontró que sólo la primera divulgaba prácticas consistentes con los resultados de la investigación científica, mientras las otras no necesariamente divulgaban prácticas basadas en alguna prueba.

Las grandes firmas de consultoría han descubierto la importancia de basar sus productos (soluciones a problemas gerenciales) en alguna prueba del mundo real y han apoyado la «gerencia basada en pruebas». Un problema es que cada consultor quiere vender una solución propia y bautiza los mismos conceptos con diferentes nombres («proliferación de constructos» en la jerga científica). El periodismo profesional también trabaja en la divulgación de los resultados científicos, pero es fuente de algunos problemas. La revista de Harvard, por ejemplo, apoya generalmente sus recomendaciones de manera periodística, lo que lleva a concluir que todos sus artículos «utilizan anécdotas o historias» para probar sus afirmaciones, y que la mitad de los artículos sobre los tres factores que inciden en el desempeño son especulaciones sin validación científica.

En administración el problema se agrava por la carencia de estándares profesionales: para ser gerente no es

necesario demostrar conocimientos (se puede ser gerente sin un diploma especial), ni hay requisitos de actualización (como pasar cada cierto tiempo unos

exámenes de la profesión), ni hay códigos y reglas explícitas claras de comportamiento, que permitieran evaluar cuándo hay «mala práctica». Es muy temprano para intentar asentarlo, pero es bueno señalar que hoy la gerencia, como profesión, va por la libre. ■

**Enrique Ogliastri**  
Profesor del Incae (Costa Rica)

### EL SUEÑO TRANSFORMADOR

WOLFGANG GIL

Un despiadado pandillero viaja por el desierto de Nevada. Viene de visitar un moribundo pueblo de vaqueros en donde se permite el juego. Fue a arreglar un asunto de cobro de comisiones. El aire seco le mueve el cabello. Le dan ganas de orinar. Detiene el automóvil. Y allí, con la vista perdida en el horizonte, le asalta una revelación: una elegante ciudad de luz y de vicio sofisticado. En adelante su vida se comprometerá a construir esa ciudad.

Como algunos ya habrán reconocido, el pandillero es Benjamín Seagal. La ciudad: Las Vegas. Y la película es *Bugsy* (1991), del director Barry Levinson, muy bien interpretada por Warren Beatty. Acostumbro a utilizar esta metáfora cinematográfica para ilustrar lo que significa la visión.

A pesar de que la mayoría de los libros sobre organizaciones dedican capítulos a la visión, no aclaran en qué consiste. Uno de los problemas que más he encontrado en mi ejercicio de asesor de prospectiva es hacer comprender la función del «futurable»,

el futuro deseable. El futurable está constituido por nuestras esperanzas, a diferencia del término más popular de la prospectiva, el «futurible», constituido por nuestras expectativas. Una cosa es lo que deseamos que suceda y otra muy diferente lo que tememos que pueda suceder.

En cuanto al contenido, es lo que la literatura sobre organizaciones ha vulgarizado como «visión y misión». Sin embargo, tal vulgarización ha degradado su naturaleza. Toda empresa tiene un folleto que cumple el protocolo de exponer estos puntos, pero el contenido es una mentira burocrática. Peter Senge cuenta que una vez le preguntó al presidente de una importante corporación si su empresa tenía visión. El empresario afirmó que sí, pero que no recordaba cuál era. Les pidió a sus asistentes que le buscaran el documento donde estaba la visión escrita por sus asesores. Este mismo caso lo he vivido también y varios colegas me han repetido la misma historia. Si esto es así, el barco no tiene estrella polar para guiarse.

La visión no es algo que podamos poseer. Más bien es algo que nos posee. Es muy importante que sepamos cuál es la visión que está agazapada en el fondo de nuestra mente. Algunos tienen la bendición de tenerla clara. La mayoría, no.

La visión no es una proyección lineal desde el presente. No es el resultado de un cálculo utilitario. Todo lo contrario: es una visión que viene desde el futuro hacia el presente, producto de nuestras expectativas más profundas iluminadas por la imaginación.

El futurable es el sueño transformador. Es un término desafiante y cargado de intuiciones, en un lenguaje que coquetea con lo poético. Porque una visión no es producto de un cálculo: es propia de una mente visionaria. El futurable debe ser el producto de un proceso creativo que haya galvanizado las esperanzas profundas del ser auténtico, sometidas a un salto cuántico por medio de la imaginación. La imaginación es la vía para conquistar