

entre quienes se desempeñan como gerentes; pero sería difícil evaluar de cerca sus logros y su duración estaría siempre en duda... Se corre el riesgo de que la Real Academia Sueca pudiera otorgar prematuramente un premio de esta naturaleza, o que no lo otorgase.

Usted, lector ¿qué opina al respecto?

No todo está perdido. Si bien no existe un premio Nobel en gerencia, el de economía de 1978 le fue otorgado a Herbert A. Simon (1916-2001), quien fuera profesor de administración y director del departamento de gerencia industrial en el Instituto de Tecnología Carnegie (luego Universidad Carnegie-Mellon). «Su trabajo contribuyó a racionalizar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones del mundo de la economía».

## «Suponer que los gerentes no pueden aspirar a las alturas alcanzadas por científicos, poetas o diplomáticos significa subestimar lo que líderes bien dotados son capaces de lograr»

El de economía de 2012 fue compartido por Lloyd Shapley, profesor emérito de la Universidad de California, y Alvin E. Roth, profesor de la cátedra George Gund de economía en la Escuela de Negocios de Harvard, donde Roth integraba la Unidad de Negociación, Organizaciones y Mercados. Éste, luego de enterarse del premio, dijo: «Cuando vaya mañana a dar clase mis estudiantes me van a prestar más atención».

El profesor Roth obtuvo su doctorado en investigación operativa en la Universidad de Stanford y se desempeñaba desde 1998 en Harvard. La distinción les fue otorgada por sus contribuciones teóricas y prácticas a la solución de un problema económico importante: cómo formar «parejas» entre agentes diferentes de la mejor manera posible. Los profesores Shapley y Roth «lo resolvieron partiendo de la teoría abstracta sobre asignaciones estables y llegando

al diseño práctico de instituciones de mercados», en las cuales los precios generalmente no se utilizaban para llevar a cabo asignaciones (se considera que una asignación es estable si las personas o grupos no pueden mejorarla favoreciendo sus intereses).

El profesor Roth se concentró en problemas prácticos. Un artículo titulado «Cómo arreglar un mercado desarticulado», publicado en *HBS Working Knowledge* en noviembre de 2010 con una editora llamada —tal vez en forma premonitrice— Carmen Nobel, ofreció un ejemplo referido a trasplantes de riñones.

El sistema que se utilizaba para decidir la «pareja» donante-paciente padecía problemas que afectaban su eficiencia. No se contaba con un número suficiente de riñones provenientes de personas fallecidas, era ilegal que

una persona sana vendiese uno de sus riñones a un paciente que lo necesitara y era común que posibles donantes fueran con cierta frecuencia incompatibles con los pacientes.

En el pasado los donantes incompatibles «regresaban a sus casas» y los pacientes esperaban la aparición de un riñón de un donante fallecido. Roth comenzó a estudiar la posibilidad de crear un sistema de intercambio de riñones. Suponga que A quiere donar uno de sus riñones a B, pero sus tipos de sangre son incompatibles. Por su parte, C quiere donar a un riñón a D, pero sus sistemas inmunológicos son incompatibles. Sin embargo, A es compatible con D y C es compatible con B.

Roth descubrió que tales situaciones, aunque ocurrían de vez en cuando, eran raras antes de 2004. El mercado no era «denso» (*thick*), porque no se mantenían registros. Como un donante no era

un paciente, no existía constancia alguna de que estaba dispuesto a donar un riñón. En 2004, Roth y dos colegas mostraron que el mercado de intercambio de riñones se beneficiaría de una especie de cámara de compensación (*clearing*), que incluyese una base de datos computarizada de parejas donante-paciente incompatibles. También diseñaron un intercambio por medio del cual alguien le donaba un riñón a un paciente desconocido, a cambio de que su ser querido fuese considerado de alta prioridad cuando llegase un riñón de un donante fallecido. En Estados Unidos ocurrieron 304 trasplantes en 2009, que implicaron un intercambio como el descrito.

No todos los triunfos requieren un premio Nobel. Existen otros galardones que pocos consiguen, como el tango que le dedicaran a Pascualito Pérez (1926-1977) en 1954, cuando se convirtió en el primer boxeador de su país en ganar una corona mundial. Sus versos dicen así: Jubiloso resplandece / en mi patria el pabellón / y recibe con orgullo / a este ejemplo de varón. 

## A QUIÉN HACEMOS COACHING CUANDO HACEMOS COACHING

Raúl Maestres M.

COACH ONTOLÓGICO

Cuando se está frente a una persona en una sesión de *coaching* o en una devolución de resultados de evaluación gerencial y se le pregunta quién es, casi invariablemente contesta: «soy el gerente de tal cosa, tengo tantos años en esta empresa y anteriormente estuve tantos más en la otra, estos son mis logros más importantes...». En el fondo dicen: «Mira todo lo que he construido allá afuera y observa el lugar donde me paro frente al mundo». Esa descripción es importante para el entorno corporativo donde se desenvuelve esta persona, pero muy poco o nada dice acerca de la pregunta fundamental: ¿Quién eres tú,



## ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MANUAL PARA COMPETIR CON ÉXITO EN LOS MERCADOS

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60  
edies@iesa.edu.ve

Las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender de la competencia. Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta imperativo contar con las «mejores prácticas» de análisis de la competencia. Este libro ofrece precisamente esto, con una sencillez impecable, pero a la vez con profundidad y enfoque práctico.

desprovisto de todas esas muletas que te constituyen hacia afuera?

Quizá la razón más poderosa para presentar siempre el traje dominical es que, desde la infancia, la gente aprende a protegerse de la realidad que la frustra: se le enseña a guardar en lo más profundo aquello que realmente siente y que podría dañar su imagen pública. Ese aprendizaje se va consolidando durante la vida y cada vez son mayores los «secretos» que se guardan

## La cultura de lo políticamente correcto va ampliando su cerco hasta convertir a la persona en una caricatura de lo que realmente es

en la sombra, bien ocultos, para que nadie los vea. El niño esconde hasta donde puede las malas calificaciones y las desavenencias que observa en su hogar, porque eso lo amenaza; luego, de adolescente, esconde que fuma (quizá hasta cosas que no son propiamente cigarrillos) y que bebe, esconde su desvarío como estudiante, sus primeras pasiones amorosas, las cosas que le desgarran en la adolescencia. La cultura le impone una serie de reglas y, más pronto que tarde, aprende que hay un repertorio emocional que debe ser reprimido y escondido, si desea ser aceptado por sus grupos de referencia.

Cuando el joven gerente comienza su carrera se profundiza la represión sobre la expresión emocional, se restringe la posibilidad de decir abiertamente lo que gusta y disgusta. El mecanismo opresor se llama ahora cultura corporativa y define lo que es «políticamente correcto» decir: «Vale, cuidado con lo que dices, de esto no se puede hablar aquí, si te refieres a este tema, mosca, porque es muy sensible, no uses tal o cual expresión porque puede acabar con tu carrera antes de que empiece». La cultura de lo políticamente correcto va ampliando su cerco hasta convertir a la persona en una caricatura de lo que realmente es. Hay una manera corporativa de comportarse que en oportunidades dista mucho de reflejar lo que se siente, las cosas que tocan la sensibilidad. Pero, ¿qué importa, para eso la persona ha pasado unos buenos años adiestrándose en el arte de reprimir sus sentimientos y, en algunos casos, estrangularlos y ponerlos a buen resguardo. ¿Problema resuelto? Quizás sí, pero probablemente no.

¿Adónde conduce esa cultura represiva e inhibitoria en el campo emo-

cional? ¿En qué clase de seres convierten a las personas? ¿Cuán infelices (en ocasiones, profundamente) les ha hecho en el sitio de trabajo? Quizá nadie esté preparado para responder estas preguntas fundamentales; es más, en muchos casos ni siquiera está consciente de que existe un problema. Tan adormecidas pueden estar las emociones que pocas personas se percatan del aluvión que subyace reprimido en la sombra. Y si un día ese volcán explota,

¿qué podría ocurrir? Y si no explota, ¿podría alguien llegar a enfermarse seriamente?

¿Cuáles podrían ser las disfuncionalidades de una cultura inhibitoria de la expresión de las emociones y la promoción de espacios de conversación sobre temas fundamentales que pudieran estar afectando las relaciones interpersonales o interdepartamentales?

### ***Dificultad para establecer un liderazgo genuinamente participativo***

El estilo de liderazgo predominante en muchas empresas venezolanas es el directivo («intelectual» en lenguaje de la herramienta de Korn Ferry), acompañado de otro muy propio en este entorno que es el social. El líder suele ser directivo, está siempre proponiendo, marca el paso de lo que se hace consultando poco, manda. Pero, como también tiene buena mano izquierda, se sienta adelante con el chofer, no teme a tomarse unos tragos con los colaboradores, hace parrillas en su casa, etc. Ese estilo propositivo (y poco «indagativo») pasa inadvertido. El líder no se percató de que, con esa manera de gerenciar, no solo crea un área de confort propia (se ahorra prolongados intercambios de opinión que erróneamente juzga innecesarios), sino que también coloca a la gente en una zona de confort (no se preocupa por estudiar ni investigar, puesto que «el jefe» dice qué va a hacer, y se convierte en buena ejecutora de instrucciones).

Como resultado de esta situación, a veces sostenida durante años, no sorprende que cuando el jefe se va o es promovido no exista una persona debidamente formada para acceder a su posición y haya que traerla de afuera.

Esto es muy bueno para los *head hunters* y muy malo como mensaje institucional. Cuán diferente puede ser la situación en aquellas organizaciones donde se adopta un estilo participativo, se establece la premisa de que las decisiones fundamentales se toman de manera consensuada y se hacen esfuerzos para conciliar las diferencias. Así se logra que todos los participantes en un proceso de decisión se sientan integrados y comprometidos con las soluciones adoptadas. En este esquema, cada integrante del equipo sabe que debe prepararse responsablemente para las reuniones, pues su opinión es importante y se espera que añada valor a la situación analizada.

### ***Dificultad para establecer una relación empática con los colaboradores***

En una cultura organizacional que abre poco espacio para conversaciones ajenas a los temas estrictamente relacionados con la parte «dura» del trabajo, es difícil establecer relaciones empáticas profundas; es decir, desarrollar la capacidad para ponerse en el lugar del otro y, muy importante, ver las cosas desde la perspectiva del otro. Para profundizar en el desarrollo de las relaciones interpersonales es necesario mirar el problema del otro desde su óptica, haciendo un esfuerzo para ponerse en su lugar a fin de entender lo que le inquieta, y procurar una solución equitativa para la organización y para la persona. Ahora bien, es muy baja la probabilidad de siquiera llegar a enterarse del problema, si previamente no se establecen mecanismos de acercamiento con las personas, si no se crea una cultura flexible donde cada quien pueda expresar libremente lo que le sucede y lo que siente, sin temor a una sanción.

### ***Dificultad para emitir y recibir juicios críticos***

La idiosincrasia venezolana es esencialmente refractaria a emitir y, mucho menos, recibir juicios que impliquen algún grado de crítica. En muchas culturas organizacionales existe la política del disimulo: callar lo que molesta a cambio de una supuesta paz laboral. Como está mal visto decir lo que se siente, las cosas que molestan o inquietan se disimulan y ese contenido tóxico guardado va generando una especie de rabia sorda que se transforma en resentimiento. ¿Cómo se consigue alivio en

situaciones como esta? La molestia se desvía hacia afuera propagando rumores, murmurando en los pasillos, desvalorizando lo que el otro dice o hace, y en casos más graves podría llegarse a traiciones personales; pero, eso sí, todo *soto voce*, nada al descubierto, «nos toleramos en la superficie, pero nos tiramos a matar por debajo». Cuán distintas pueden ser las cosas, si se fomenta una cultura donde se aprenda a dar y recibir juicios negativos, respetuosos y debidamente sustentados, donde se pueda airear lo que requiera ser aventado, donde la persona con un problema se dirige a la persona que tiene la solución y donde se analizan procesos en forma integral haciendo las críticas pertinentes, no dirigidas a culpar sino a prevenir la repetición de situaciones indeseables.

### **Dificultad para sostener conversaciones relevantes**

Buena parte de las conversaciones sostenidas en el trabajo están dirigidas a la emisión de juicios. Se invierte una cantidad considerable de tiempo emitiendo opiniones, la mayoría de las veces poco sustentadas, de lo que acontece en la organización, del porqué las personas hacen o no hacen determinadas cosas, sin advertir que de esa manera lo que se hace es girar circularmente sin generar opciones válidas para solucionar los problemas.

Es mucho el desgaste que se produce cuando prevalecen opiniones poco fundamentadas, cuando se etiqueta a las personas en categorías desacertadas que no corresponden a la realidad. Esa actitud, que tiene mucho de agresiva, genera inmediatamente una defensa de la parte afectada. El resultado es que una porción, a veces significativa, de la energía corporativa se malgasta en atacar y defender en lugar de orientarse hacia acciones más constructivas, como sería la gestión de equipos de alto desempeño mediante conversaciones dirigidas a explorar acciones posibles encaminadas a solucionar problemas, a coordinar acciones o a generar posibles conversaciones cuando el tema es muy sensible y requiere alguna agenda previa. Estas prácticas de conversación suelen robustecer a las personas y a los equipos en la búsqueda de soluciones permanentes a los problemas organizacionales, y conjuran situaciones en las que prevalecen juicios infundados.

### **La necesidad de una cultura abierta**

¿Qué tiene en común estas cuatro dificultades? Que el establecimiento de prácticas gerenciales saludables —para desarrollar un liderazgo participativo, establecer relaciones empáticas, emitir juicios críticos y sostener conversaciones relevantes— requiere una cultura abierta, poco represiva, que estimule el diálogo franco y, sobre todo, permita

### **En una cultura organizacional que abre poco espacio para conversaciones ajenas a los temas estrictamente relacionados con la parte «dura» del trabajo, es difícil establecer relaciones empáticas profundas**

la manifestación de la emocionalidad como algo natural y consustancial al ser humano. La represión cultural de esta posibilidad ha causado daños importantes en las relaciones entre las personas, no solo en el entorno laboral sino también en el familiar. La inhibición de sentimientos es causa de infelicidad, rabia soterrada, resentimiento en no pocos casos, angustia, tristeza y tantas otras emociones indeseables que merman innecesariamente el bienestar y disminuyen la felicidad a la cual tienen un legítimo derecho todos los seres humanos. ■

### **COMPORTAMIENTO DE BUEN CIUDADANO EN EL TRABAJO**

#### **Enrique Ogliastri**

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

Los estudiosos del desempeño organizacional desarrollaron el concepto de comportamiento ciudadano (CC) o buen «ciudadano corporativo», para explicar los mejores resultados de algunas organizaciones. Las personas que van más allá del deber para realizar acciones que son beneficiosas para todos contribuyen a un mejor desempeño de la organización. ¿Por qué algunas personas son buenos ciudadanos de su organización? Si pudiera propiciarse este comportamiento se generarían ambientes laborales más prósperos y satisfactorios, a la vez que mayor desarrollo global.

Desde que una persona entra a trabajar en una organización empieza a tener una idea de lo que constituye un buen trabajo, y del límite de sus obligaciones. Esto se vive por el ejemplo de otros; pero aún así, dentro del mismo ambiente de trabajo, algunos consideran ciertos comportamientos ciudadanos

parte de su normal desempeño y otros los consideran un esfuerzo adicional («no es parte de mi trabajo»). Para entender esta diferencia es necesario profundizar en las motivaciones de las personas. ¿Trabaja usted más allá del deber para ayudar a la gente y a su organización, o por causar buena impresión en su entorno laboral? Esta última motivación ha tenido un efecto negativo sobre los comportamientos de buen ciudadano entre los gerentes

latinoamericanos, pues se valora positivamente el comportamiento altruista y cualquier aspecto excesivamente instrumental o interesado se considera perverso.

Se han identificado cuatro clases de comportamientos ciudadanos más allá del deber en las personas que trabajan: el que hace un esfuerzo adicional orientado a la excelencia en el trabajo de la organización, el que llama la atención y ofrece una solución sobre un problema existente, el comportamiento positivo solidario con los colegas en la empresa, y el de la persona que se arriesga a disentir de manera rigurosa y sería sobre algo que la organización está haciendo mal.

Alvaro Espejo, un profesor chileno, realizó un estudio sobre este tema entre supervisores de un supermercado latinoamericano ([www.cladea.org](http://www.cladea.org), *Revista Academia*, 48) y distinguió entre cuatro motivaciones de la gente para realizar comportamientos de buen ciudadano: motivos extrínsecos al trabajo, intrínsecos o del trabajo mismo, motivos altruistas (como ayudar a la gente) y motivos institucionales. El estudio distingue tres comportamientos ciudadanos distintos: interpersonal, del puesto y para la organización. El comportamiento de buen ciudadano (CC) interpersonal se orienta a ayudar a los compañeros de trabajo, especialmente a los recién llegados o a los que tienen problemas. El CC del puesto se orienta al desempeño y el cumplimiento concienzudo del trabajo. El CC para la organización consiste en trabajar lealmente para defenderla de amenazas externas, mejorarla y hacerla más fuerte.

El estudio muestra que, cuando los empleados son motivados externamente (por su empresa o por motivos