

ALIANZAS ENTRE EMPRESAS, GOBIERNO Y ACADEMIA

Henry Gómez Samper

PROFESOR EMÉRITO DEL IESA Y PROFESOR ADJUNTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, BOGOTÁ.

La Cumbre de las Américas, celebrada en Panamá el pasado mes de abril, dio lugar a que se divulgaran ejemplos de experiencias positivas al construir alianzas del sector productivo con el gobierno y la academia, logradas en algunos países de la región. Reducir el actual rezago económico y social de las economías de América Latina frente a las de Asia y África solo podrá alcanzarse si los tres sectores trabajan juntos en un esfuerzo sostenido de impulsar la innovación y el emprendimiento que apunte a la transformación productiva de los sistemas educativo e industrial de los diferentes países.

El vergonzoso rezago de América Latina se evidencia en los pésimos resultados obtenidos por estudiantes de la región en mediciones internacionales de destrezas de lectura, matemática y demás asignaturas de educación básica, así como en la flagrante desatención de las empresas a la innovación, aun por parte de las más grandes. No es de sorprender que en el comercio internacional brillen por su ausencia las cadenas de valor encabezadas por empresas latinoamericanas. Por mucho que asombre el uso de la telefonía inteligente y los computadores entre niños y adolescentes latinoamericanos, son pocos los jóvenes universitarios que se inscriben en programas de estudio pertinentes a tal tecnología: en 2012 la densidad de ingenieros en países de la región (uno por cada 100.000 trabajadores) ¡era inferior a la de España y Portugal en 1900!

Entre los ejemplos de cambio comentados en Panamá figuran empresas del estado brasileño de Sao Paulo, cuyos contratos de investigación con universidades públicas han llevado a elevar el gasto en investigación y desarrollo (I+D) de ese estado a 1,6 por ciento del PIB, cerca del promedio de 1,9 por ciento correspondiente a los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), los más avanzados. En Perú, un empresario desarrolló el modelo de escuelas Innova, en el cual 23 planteles atienden a 13.500 estudiantes y el

conocimiento y las habilidades de los docentes se actualizan continuamente.

Las inversiones en I+D realizadas por medio de alianzas entre empresas, organismos oficiales e instituciones académicas pueden ser muy rentables. En Colombia, más de cien pequeñas y medianas empresas, pertenecientes a cadenas de suministro encabezadas por grandes empresas, lograron, mediante un programa auspiciado por

Solo mediante la acción concertada de los sectores público, privado y académico podrán superarse deficiencias que predominan en la región y explican el rezago económico

el organismo regulador ambiental y liderado por la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, trazar e implementar proyectos de producción más limpia que mejoraron el desempeño económico y ambiental, ¡en poco más de un año!

Emprender alianzas entre los tres sectores —el empresarial, el gubernamental y el académico— beneficia a todos. En el ejemplo colombiano, el beneficio para las empresas es evidente. Por su parte, el organismo regulador logró cambiar su imagen, mejorar su comunicación frente a las empresas y reducir el costo de velar por la regulación. Y cuatro universidades —los Andes y tres más que proporcionaron facilitadores para talleres de aprendizaje y visitaron las empresas para revisar el proyecto que cada una debía adelantar— obtuvieron ingresos inesperados.

La necesidad de recurrir a estas alianzas en América Latina es hoy un imperativo. De no superarse las barreras a una mejor educación, a todo nivel, los actuales adelantos tecnológicos podrían echar atrás los avances alcanzados en la reducción del desempleo y la pobreza. Los fabricantes de automóviles, por ejemplo, que emplean decenas de miles de obreros en varios países latinoamericanos, están por reemplazar a muchos de ellos con robots; y las nuevas aplicaciones de computación desplazarán a millares de trabajadores de servicios, tanto en el campo como en zonas urbanas.

Solo mediante la acción concertada de los sectores público, privado y académico podrán superarse las deficiencias que predominan en la región y explican el rezago económico, como la escasa formación en nuevas tecno-

logías, el desconocimiento generalizado del inglés, prácticas de gerencia que obstruyen la productividad de todo tipo de organizaciones y las mencionadas fallas en manufactura, que contribuyen al deterioro del medio ambiente. Lo lamentable, sin embargo, es que sean tantas las instituciones académicas de la región que se manejan como negocios y carecen de profesores a tiempo completo; lo cual elimina su

capacidad para entablar alianzas provechosas con empresas y entidades oficiales: entre las 500 mejores universidades del mundo, según la compilación de la Universidad Jiao Tong de Shanghái, figuraban en 2014 apenas ocho latinoamericanas, la mayoría de ellas ubicadas en Brasil. ■

HIBRIS

Guillermo S. Edelberg

PROFESOR EMÉRITO, INCAE BUSINESS SCHOOL, WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

La evidencia que surge de variados e interesantes trabajos de investigación muestra que las adquisiciones llevadas a cabo como consecuencia de la hibris gerencial resultan con frecuencia ser dañinas para los accionistas de la empresa compradora. En tales trabajos también se pone de manifiesto la probabilidad de que se pague un importante sobreprecio por la compra que será tanto mayor cuanto mayor sea la hibris mencionada. A lo cual debe agregarse la posibilidad de que esta perjudique el proceso de integración de la empresa compradora con la vendedora.

Kroll, Toombs y Wright (2000)

Hibris es un concepto griego que significa soberbia, arrogancia y desmesura, en el sentido de transgredir los límites impuestos por los dioses a los mortales, no en el de un simple impulso irracional. El Diccionario Merriam-Webster en línea la define como autoconfianza y orgullo exagerados.

Kroll y otros plantean en su artículo:

En el escenario empresarial contemporáneo distintas acciones, tales como compra de empresas, programas de expansión y una obvia falta de respeto a las reglas del juego pueden anunciar la presencia de hibris. Estas acciones sugieren a veces que la gerencia de las empresas cree que el mundo y las grandes fuerzas que existen en él —mercados financieros, disposiciones gubernamentales y competidores— están equivocados y que los gerentes están en lo cierto; es decir, no gobernados por tales fuerzas. En consecuencia, la presencia de hibris con frecuencia termina provocando un castigo severo.

Entre las fuentes de hibris Kroll y otros mencionan el narcisismo, una sucesión de éxitos, la aceptación indiscriminada de alabanzas y las exenciones

a las reglas del juego. Su presencia en una organización conduce a la transformación de la confianza en arrogancia, la utilización de una fórmula simple para guiar el camino hacia el éxito y fallas del ejecutivo al enfrentar realidades cambiantes.

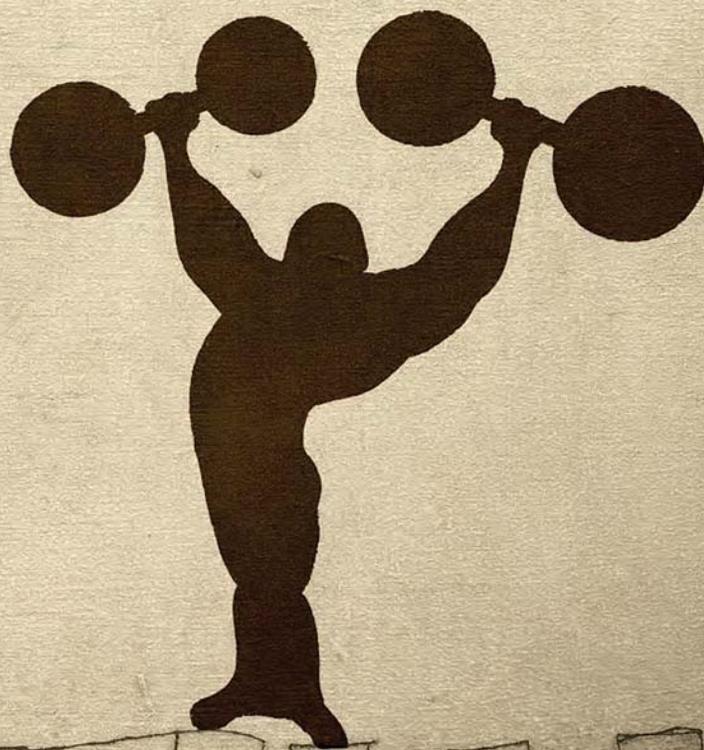
La presencia de hibris en una organización conduce a la transformación de la confianza en arrogancia, la utilización de una fórmula simple para guiar el camino hacia el éxito y fallas del ejecutivo al enfrentar realidades cambiantes

¿Se pueden identificar a distancia las características de la personalidad de los ejecutivos que desempeñen cargos de responsabilidad en las empresas? Esta pregunta fue planteada con el propósito de identificar la presencia de hibris en presidentes de bancos (Brennan y Conroy, 2013). Para obtener una respuesta, los investigadores analizaron las cartas dirigidas por tres sucesivos presidentes a los accionistas de un banco a lo largo de diez años.

También estudiaron si las características que los definían se intensificaban con el transcurrir del tiempo. El método consistió en analizar las cartas de ocho memorias anuales sucesivas por cada presidente y contrastar sus textos con catorce conceptos de hibris extraí-

dos de la bibliografía especializada. A esto se agregó un análisis similar de cartas a los accionistas escritas en su oportunidad por el antecesor y el sucesor del presidente estudiado. Obviamente, en el caso del primero fue su última carta; en el del segundo, su primera.

Los cinco síntomas más importantes de hibris identificados en tales cartas fueron los siguientes:



1. Estilo mesiánico al hablar de las actividades habituales y tendencia a la exaltación.
2. Tendencia a hablar en tercera persona o al uso del «nosotros».
3. Creencia exagerada en sí mismo, casi hasta llegar a sentir omnipotencia con respecto a lo alcanzable personalmente.
4. Excesiva confianza en el juicio propio y desprecio por las críticas o consejos recibidos.
5. Preocupación desproporcionada por la imagen y la presentación de sí mismo.

Los autores colocaron en un gráfico los resultados de la investigación: a lo largo de siete años se observó un aumento de la híbris del presidente estudiado y un decaimiento en el octavo ante los problemas enfrentados. El contraste con los presidentes anteriores y posteriores indicó valores menores; es decir, menor presencia de híbris.

El trabajo mostró la existencia de síntomas de híbris en las cartas dirigidas por el presidente a los accionistas de un banco afectado por la crisis crediticia de 2008. Esto revela la importancia de tener en cuenta aspectos de la personalidad, como el ego, en el proceso de selección de presidentes potenciales. Los síntomas pueden servir como una advertencia a las juntas directivas en lo relacionado con las características de la personalidad que se busquen en el momento de reclutar presidentes.

¿Qué se puede hacer para protegerse de la híbris gerencial?

Los estudiosos del tema recomiendan a los gerentes reflexionar sobre su comportamiento, asegurarse de que su equipo de trabajo cuente con integrantes de orígenes variados y provenientes de distintas áreas funcionales, designar a un alter ego que le haga notar sus errores y servir de modelo para otros integrantes de la organización, mediante un comportamiento que contribuya a los mejores intereses de la empresa.

En el extremo sur de este continente, cuando alguien llega a ocupar una posición destacada (presidente de un banco, por ejemplo) y luego decae ante un cambio en la situación que lo rodea, suele decirse, tal vez con cierto grado de *schadenfreude*, que la persona en cuestión «se la creyó». ■

REFERENCIAS

- Brennan, N. y Conroy, J. (2013): «Bank CEOs, executive hubris, and the financial crisis». *Accountancy Ireland*. Vol. 45. No. 3.
- Kroll, M. J., Toombs, L. A. y Wright, P. (2000): «Napoleon's tragic march home from Moscow: lessons in hubris». *The Academy of Management Executive*. Vol. 14. No. 1.

ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO

Raúl Maestres M.

COACH ONTOLÓGICO

Durante muchos años esta ecuación financiera ha permanecido como elemento fundamental para facilitar la comprensión de la salud económica de una empresa o una persona natural. Los activos son iguales al patrimonio más las deudas contraídas. Mientras mayor sea el pasivo menor será el patrimonio. Esa equivalencia permite no solo un análisis profundo de la situación financiera presente (es una foto a fecha cierta, decían los profesores),

La diferencia que queda entre las competencias de la persona (sus activos) y sus áreas de oportunidad (sus pasivos) sería equivalente a su capacidad contributiva neta (su patrimonio)

sino también definir las medidas correctivas que deben implementarse para corregir posibles distorsiones que afectan la salud financiera de personas jurídicas y naturales.

Esta poderosa ecuación sirve también, por analogía, para valorar el talento humano y, al igual que en finanzas, definir medidas correctivas para cerrar brechas en aquellas áreas identificadas como de oportunidad para la persona y, lo más importante, para potenciar sus competencias. Durante años, el trabajo de identificación de talento para las empresas se ha basado en la evaluación de competencias genéricas y concretas, en función de las especificaciones que requiera un cargo determinado. Eso representa parte importante del activo de una persona. Luego viene la identificación de las áreas de oportunidad (los pasivos relevantes): los clientes tienden a considerar crucial esta etapa, porque si la persona es contratada, entonces se acostumbra implementar planes específicos para trabajar en esas «brechas» a fin de cerrarlas en el menor tiempo posible. La diferencia que queda entre

las competencias de la persona (sus activos) y sus áreas de oportunidad (sus pasivos) sería equivalente a su capacidad contributiva neta (su patrimonio).

Hasta aquí todo marcha bien. Suponga que la persona es contratada con su estructura de activos y pasivos. Inmediatamente comienzan las diligencias para el «cierre de brechas» mediante esfuerzos especiales traducidos en cursos, aprendizaje dirigido, mentores y demás técnicas conocidas para lograr que la persona adquiera a la brevedad los conocimientos específicos requeridos que contribuyan al mejor desempeño de su tarea. Se hacen mediciones para evaluar el antes y el después, y se establece un seguimiento cercano a fin de garantizar que el candidato seleccionado aplique cuanto antes sus nuevas competencias. Esto se conoce como instrucción de primer grado; es decir, lo que se puede incorporar al acervo de conocimientos mediante una educación dirigida. Estos programas aplicados correctamente y en el tiempo requerido permiten

obtener éxitos tempranos y un buen desarrollo de nuevas competencias en el sujeto que los recibe.

Otra situación muy diferente se presenta cuando se requiere un aprendizaje transformacional, lo que se denomina aprendizaje de segundo grado, dirigido a modificar el paradigma de base. En este caso se pretende transformar aspectos fundamentales del individuo para modificar elementos esenciales de su personalidad; por ejemplo, transformar la relación de la persona con el poder, crear resiliencia y tolerancia a la ambigüedad en alguien estructurado, sustituir un estilo de liderazgo directivo por otro indagador. Estos objetivos transformacionales requieren tiempo, paciencia, construcción de confianza entre las partes y conocimientos especializados por parte del *coach* o el terapeuta seleccionado para llevar a cabo el proceso. Observaciones sostenidas durante casi dos décadas permiten aseverar que muchos de estos programas no cumplen su propósito por haber pretendido lograr resultados a corto-mediano plazo, y por obviar el hecho de que las transfor-