

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-

pareceres

maciones paradigmáticas requieren un proceso que se produce en el tiempo y, adicionalmente, programas de refuerzo permanente hasta que los viejos hábitos desaparezcan definitivamente.


Esos mecanismos que trabajan con la mente y el espíritu son complejos y requieren un gran compromiso y propósito de crecimiento por parte del sujeto, pues las fuerzas conservadoras de la persona están en permanente actividad, y se resisten a la posibilidad de moverse hacia una forma de «ser» diferente. Las personas tienden a hacerse coherentes con su historia y sus hábitos; solo como opción secundaria están dispuestas a elegir un proceso global de transformación. Más bien tratan de mantenerse dentro de los límites históricos y los patrones de comportamiento conocidos; si acaso agregan marginalmente cosas nuevas a los antiguos principios usados para articular sus acciones. Esta fuerza conservadora permite caracterizar a los individuos y anticipar la forma en que se desempeñarán. Esta misma fuerza lleva equivocadamente a ver a la persona como un ser inmutable que permanecerá constante, independientemente de los cambios que experimente.

Es un hecho que la persona está en permanente proceso de transformación. Pero el principio de coherencia y las fuerzas conservadoras conducen a observarla como una manera determinada de «ser». A pesar de esta poderosa tendencia a permanecer en lo que ha sido, la persona puede también aprovechar las fuerzas transformadoras que a veces surgen cuando declara que algo en su vida no anda bien y se da cuenta de que requiere un observador distinto para ayudarlo a resolver esa situación indeseable, alguien que posea competencias que ella no tiene. Se da cuenta de que sus recursos no le permiten hacerse cargo de la situa-

ción. Cuando una persona manifiesta esas inquietudes de cambio es cuando existen mayores probabilidades de lograr el éxito en un proceso de transformación que cree nuevos paradigmas

Las personas tienden a hacerse coherentes con su historia y sus hábitos; solo como opción secundaria están dispuestas a elegir un proceso global de transformación

y una forma de coherencia diferente para analizar los problemas e interactuar con las personas.

Para volver a la ecuación inicial, sea mediante un proceso de aprendizaje de primer grado o de un proceso transformacional, lo que se trata de hacer es incrementar el patrimonio de la persona. Esto puede lograrse al trabajar para aumentar sus activos, potenciar las competencias existentes o crear nuevas mediante un aprendizaje de primer grado. También puede trabajarse en la disminución de sus pasivos, mediante un aprendizaje transformacional o una combinación de ambos tipos de esfuerzos. Al final del proceso, si se logra el éxito, se contará con una persona diferente o nueva, según el caso, pero en ambas situaciones con un patrimonio revalorizado. 

ELOGIO DEL DISCÍPULO QUE SUPERA AL MAESTRO

Enrique Ogliastri
PROFESOR DEL INCAE

Hay muchos tipos de maestros y de discípulos. En el mundo académico pulula una especie que crece en diversos ambientes, se resiste a la extinción y es la del discípulo que supera al maestro, tanto en el campo académico como en el arte de vivir. Esta es una espantosa especie depredadora, que colo-

ca al maestro en una situación incómoda, difícil de sobrellevar con dignidad.

¿Por qué aparecen tantos discípulos mejores que el maestro? Esos maestros deben ser muy malos. Deberían

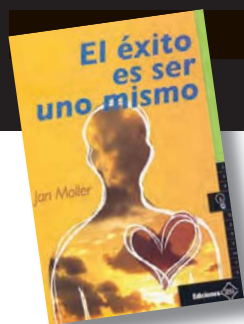
prohibir que los discípulos superen al maestro y castigar a los infractores: a los maestros por mediocres y a los discípulos por desconsiderados depredadores. El estudio detenido de esa especie de discípulos conduce a tres observaciones.

Primero, algo traen esos jóvenes en su intelecto, en su personalidad y en su espíritu («lo que natura no da, Salamanca no presta»): son tan buenos que a veces ni siquiera cinco años de universidad logran acabar con ellos. En promedio, los estudiantes de primer año tienen más curiosidad e inclinación a la ciencia que los de último año, ya bastante hartos del proceso educativo.

Antes el trabajo importante del profesor era la enseñanza (hoy es la investigación).

Traté de centrar la educación en el que aprende, no en el que enseña, y entendí la diferencia entre enseñar y que los estudiantes aprendan, y entre hacerles preguntas y darles respuestas. A esto último llegué en parte por ignorancia, porque tampoco sabía las respuestas, y la clase consistía en responder al porqué y al cómo.

He logrado muchas veces unir la investigación con la docencia. Inspirar curiosidad, como base de la educación y la ciencia, implica basarse en la pregunta y no en la respuesta más o menos conocida. Nada hay más motivador que la curiosidad, y los estudiantes de



EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER

Ediciones 

0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.