

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

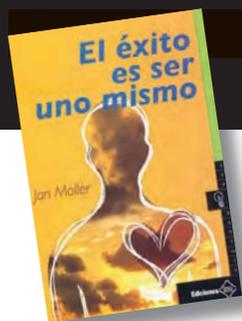
prohibir que los discípulos superen al maestro y castigar a los infractores: a los maestros por mediocres y a los discípulos por desconsiderados depredadores. El estudio detenido de esa especie de discípulos conduce a tres observaciones.

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.

primer semestre de su carrera llegan a la universidad llenos de curiosidad, lo que facilita la investigación.

Una experiencia grata fue enseñar una nueva materia sobre historia de empresas, y los trabajos de investigación de esos estudiantes de primer año fueron la base de casos docentes y documentos de investigación de primer orden. Otra fue fruto de una experiencia personal: tratar de entender las etapas y crisis en el matrimonio y la carrera, que encadenó ocho tesis de pregrado y una tesis doctoral. Mi tesis doctoral y la de Carlos Dávila tuvieron la secuela de una docena de tesis y varios artículos internacionales.

Ahora los jóvenes profesores llegan con la obligación de hacer investigación, no siempre entendida como curiosidad natural sino como un ejercicio intelectual con elaboradas reglas de juego. Infortunadamente, el paradigma dominante es partir de una hipótesis en lugar de partir de una pregunta. Varios estudios en los países avanzados y en diversas ciencias muestran que esas publicaciones «cuantitativas» son poco citadas (en física, el ochenta por ciento de los artículos publicados en revistas científicas nunca son citados). Muchos artículos son ejercicios intelectuales tautológicos, en los que se «descubre» lo que ya se sabía antes de empezar (en medicina, un estudio concluye que la mitad no dice absolutamente nada de importancia). El 48 por ciento de las publicaciones ISI de gerencia con autores latinoamericanos no ha recibido cita.

El otro tipo de investigación —sin hipótesis, inductivo, cualitativo, basado en una pregunta— se orienta a desarrollar teoría en lugar de probar teoría y es el que mejor se adapta al proceso formativo del discípulo que supera al maestro. Obligarlo a aprenderse las teorías existentes para someterlas a prueba puede desarrollar disciplina, pero no estimula su creatividad. En Administración, un setenta por ciento de los traba-

jos de más impacto en Estados Unidos se basa en una pregunta de investigación, aunque solo representa el 25 por ciento de los artículos publicados en las revistas importantes.

Segundo, los discípulos que superan al maestro han sido sometidos a una formación exigente. Siempre he

duro por su propia iniciativa, para encontrar su propio camino.

Con esto quiero dar una señal de alerta y tolerancia, en lugar de pretender un radical cambio de paradigma en la investigación que se hace en los programas doctorales. Como disciplina es necesario que el estudiante aprenda las

El estudiante que supera al maestro necesita «el bichito de la libertad». No hacer exclusivamente la ciencia «normal» que llamaba Kuhn, sino buscar lo diferente

utilizado un sistema de notas que premia el esfuerzo, el estudio constante; para sacar la mejor nota no basta brillante inteligencia e improvisación, sino trabajo duro. Muchos profesores exigentes insisten en enseñar todo lo que saben, lo dan todo y exigen la disciplina de empujar en la misma dirección de la investigación, y así crean un buen grupo de seguidores. Esto puede tener un devenir no siempre positivo: la decadencia y la falta de innovación, la falta de desarrollo de sus estudiantes. Como dijo Leonardo da Vinci: «Bienaventurados mis imitadores porque de ellos serán mis defectos». El profesor tiene que dar apoyo a los sueños de sus alumnos, a que ellos hagan su propia vida y carrera, a tolerar sus disidencias, a criticar constructivamente (de igual a igual) para que con libertad lleguen más lejos.

El estudiante que supera al maestro necesita «el bichito de la libertad». No hacer exclusivamente la ciencia «normal» que llamaba Kuhn, sino buscar lo diferente; esto es, además, particularmente importante en los países latinoamericanos, donde muchos de los comportamientos no responden a los de culturas y sistemas de países avanzados. En la mayoría de los campos de la administración no se ha llegado a la ciencia universal única e integrada. Pero quien logra superar al maestro se ha acostumbrado a trabajar

técnicas hipotético-deductivas, porque muchas veces le será necesario jugar con estas reglas de juego, pero sin excluir otros modelos de investigación. No seamos «más papistas que el papa». Como me dijera mi profesor Donald Campbell, uno de los pilares de la investigación cuantitativa: «Toda investigación es investigación cualitativa».

Al profesor le conviene tener un plan de investigación a largo plazo, en el cual las tesis de grado de sus estudiantes, y aun los trabajos de clase son aportes importantes. Pero lejos de explotar la mano de obra estudiantil, el profesor debe tener la precaución de conseguir que el estudiante aprenda algo importante durante la realización de su trabajo, y que el aporte sea propiedad del estudiante al tiempo que contribuya a la investigación del profesor. Reunidas esas tres condiciones, el estudiante crecerá con el proceso y podría superar al maestro.

A todos ustedes, educadores, les deseo que muchos, muchos alumnos les superen. Esa es la esencia y la medida de su función en la vida.

Nota: versión editada de las palabras pronunciadas al recibir el «Premio a una Vida y Obra» de la Red de Doctorados en Administración, Dirección y Gerencia en Colombia, el 5 de mayo de 2014. 



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.