

décadas, forma parte de la agenda estratégica de los directores de talento venezolanos. Aún más, los verdaderamente *seniors* han tenido actuación destacada en ayudar a los accionistas de empresas familiares a implantar nuevos esquemas de gobierno corporativo, para garantizar la competitividad en estos tiempos turbulentos.

La retención del talento clave y la acción permanente para elevar las barreras de salida son parte cotidiana de

vado desde el año 1999 han obligado a las empresas a empujarse sobre sus dificultades para desarrollar mecanismos adaptativos y de supervivencia. Esa circunstancia ha formado una generación de ejecutivos resilientes y empoderados para manejar agendas con independencia y responsabilidad, lo cual ha impulsado a las empresas a ser más eficientes en todos los órdenes y, sobre todo, ha hecho crecer y madurar al talento en todos los niveles jerár-

## **En Venezuela se ha formado una generación de ejecutivos resilientes y empoderados para manejar agendas con independencia y responsabilidad, lo cual ha impulsado a las empresas a ser más eficientes en todos los órdenes y, sobre todo, ha hecho crecer y madurar al talento en todos los niveles jerárquicos**

los directores del área, en una nación donde la mayoría de los ejecutivos desea marcharse a un país donde encuentre mejores condiciones de vida y trabajo. Son heroicos los esfuerzos y la creatividad que despliega el área para defender el talento designado como crítico.

Un tema que no mencionan los artículos de HBR es el de las relaciones sindicales. En Venezuela, durante los últimos 16 años, ha surgido una espiral creciente de conflictividad laboral muy cargada de ideología antipatronal. Esta delicada circunstancia, superada desde hace tiempo en las naciones desarrolladas o en vías de serlo, donde los conflictos empresa-sindicato obedecen estrictamente al mejoramiento económico y social de las condiciones de los trabajadores, ha implicado un retroceso a los años sesenta, cuando los sindicatos pretendían destruir la empresa capitalista para sustituirla por cooperativas u otros engendros que fracasaron estrepitosamente. Este ambiente tóxico ha exigido a los ejecutivos de talento, en todos los niveles, el desarrollo acelerado de competencias para el manejo de relaciones laborales en circunstancias de conflictividad y pasiones exacerbadas, lo cual se suma a su agenda de responsabilidades.

Entre tantas malas noticias llena de satisfacción apreciar que la «nueva» agenda propuesta para el área de talento, por esos connotados líderes, académicos y consultores, está vigente y muy activa en la visión de los ejecutivos venezolanos desde hace años. Posiblemente, las inmensas penurias que ha debido soportar el sector pri-

quicos. No es por casualidad que los ejecutivos venezolanos (y los estudiantes también) suelen ser muy exitosos cuando salen al exterior. Ojalá que la gente de HBR decida estudiar el caso de Venezuela, quizá descubra algunas prácticas y competencias que añadan valor a la gerencia mundial.

Enhorabuena a los profesionales del área de talento, que deben reinventarse todos los días para mantener a los equipos humanos motivados y eficientes, en las condiciones más desfavorables que ha tenido el país en su historia. ■

### **HIJOS DE MADRES QUE TRABAJAN**

**Guillermo S. Edelberg**

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

**A** finales de diciembre de 2015 Working Knowledge, boletín semanal publicado por la Escuela de Negocios de Harvard, dio a conocer un artículo titulado «The most popular stories and research papers of 2015» que, entre otras cosas, decía lo siguiente:

Con casi 84.000 visitantes, más del doble del número correspondiente al que ocupa el segundo lugar en la lista, el estudio titulado «Los niños se benefician de tener una madre que trabaja», publicado el 15 de mayo de ese año, se refiere a la controversia acerca de temas tales como la igualdad de géneros y los conflictos emocionales enfrentados tanto por las

mujeres que trabajan fuera del hogar como por las que permanecen en sus hogares para criar a sus hijos... según la investigación llevada a cabo por Kathleen L. McGinn y dos colegas, las mujeres que en su niñez tuvieron madres que trabajaban fuera del hogar eran más proclives a repetir esta experiencia, a desempeñar tareas de supervisión en sus trabajos y a ganar salarios más importantes que las mujeres cuyas madres habían permanecido a tiempo completo en el hogar.

Un artículo firmado por C. C. Miller en *The New York Times*, también el 15 de mayo de 2015, titulado «Mounting evidence of advantages for children of working mothers», reveló:

Las pruebas recogidas indican cada vez más que tener una madre que trabaja trae beneficios económicos, educacionales y sociales para los niños de ambos sexos. Esto no quiere decir que los niños no se benefician también cuando sus padres están más tiempo con ellos (sí que se benefician); pero la gente evalúa cómo emplea su tiempo y las investigaciones señalan que los niños con padres que trabajan también recogen beneficios... Cuando los niños se convierten en adultos esto se manifiesta de distintas maneras; por ejemplo: «si usted quiere trabajar fuera del hogar, la mejor manera de conseguir un ambiente que la apoye es casarse con un hombre cuya madre lo haya hecho».

No todos piensan de igual manera. El tema es delicado, y fuente de controversias. Otro artículo en *The New York Times* (J. Wolfers, «Yes, your time as a parent does make a difference», 1 de abril de 2015) señaló lo siguiente:

La última novedad en la guerra de las madres afirma que no tiene importancia el tiempo que los padres dedican a la crianza de sus hijos. Esta afirmación, entusiasta y ampliamente divulgada en importantes medios de comunicación, hace aguas. La afirmación es el resultado final de un estudio reciente llevado a cabo por un equipo de sociólogos, que sugiere que

los resultados observables en los niños apenas correlacionan con el tiempo que los padres les dedican. En realidad este no es un descubrimiento, pues no encontraron correlaciones que permitan discernir una posibilidad. El descubrimiento que no fue reflejado en gran parte por la falla de los autores para medir con precisión el tiempo que generalmente los padres dedican a sus hijos pequeños. Miden, en cambio, cuánto tiempo cada padre le dedica a sus hijos en solo dos días: uno durante la semana y otro durante el fin de semana.

C. Lilley, en «The ballad of a working mom: guilt, anxiety, exhaustion, and guilt» (NPR, The Baby Project, 31 de agosto de 2011), en su condición de madre que trabajaba fuera de su casa algún tiempo después de dar a luz a su segundo hijo, terminó su narración así: «Decidí que reduciré mis horas (y mi salario) cuando regrese a mi trabajo. Trabajaré cuatro días y tendré libres los viernes. Espero que este horario reducido me ayude a conseguir el equilibrio que estoy buscando; esto es, estar más tiempo en mi casa con mi familia y a la vez continuar mi carrera. Me digo que nada es para siempre. Si este arreglo no funciona, siempre puedo cambiarlo».

El estudio del Pew Research Center «Fewer mothers prefer full-time work» (12 de julio de 2007) señaló que en la década de 1997 a 2007 el trabajo a tiempo completo fuera de la casa perdió algo de su atractivo entre las mujeres. Apenas un 21 por ciento de las que trabajaban fuera de la casa y tenían hijos menores de 17 años dijo que un trabajo de tiempo completo era ideal para ellas. Un sesenta por ciento dijo que sería ideal un trabajo a tiempo parcial; y un 19 por ciento, que prefería trabajar en su casa. ¿Usted, lector, qué opina al respecto?

## EL MÉTODO ES EL MENSAJE

Enrique Ogliastri

ENRIQUE.UGLIASTRI@IE.EDU

¿Cómo podría formarse a los estudiantes para que más tarde, cuando dirijan instituciones y empresas, no caigan en comportamientos incorrectos? ¿Se les puede formar realmente en las universidades, o ya es muy tarde? Algunas escuelas han propiciado un juramento MBA que hacen los estudiantes al graduarse, semejante al que juran los médicos y otros profesionales sobre códigos de conductas éticas. Aunque el movimiento es muy bien intencionado, algunos dudan de que eso sea muy efectivo. El método educativo influye más en la formación

allá: fomentar aprendizajes entre los estudiantes y desarrollar su iniciativa.

Jaén, Reficco y Ossa analizan el civismo como valores y comportamientos de autocontrol, compasión, tolerancia, justicia y reconocimiento del otro. Recuerdan a John Dewey, quien decía: el aula es un microcosmos de la sociedad. El aprendizaje se construye con la práctica, en un proceso que nace en el interior de los individuos pero requiere el apoyo de sus compañeros. Los autores analizan en detalle y profundidad los elementos de los métodos socráticos de discusión en clase, que llevan a los estudiantes a tomar decisiones con una perspectiva de civismo; así desarrollan actitudes de empatía y cuidar a los otros. La clase se enmarca en las líneas de la pedagogía

## El cambio social producido desde las aulas es más silencioso que el producido por un líder excepcional en gran escala

de los estudiantes, pues podrían llegar a reproducir con sus colaboradores la relación que tuvieron con los profesores y los compañeros en clase.

La revista *Management Decision* acaba de publicar un número dedicado al aprendizaje de la gerencia con el método de discusión de casos (<http://www.emeraldinsight.com/toc/md/52/9>). En uno de los artículos, los colegas Jaén, Reficco y Ossa se preguntan por el efecto de la educación en el civismo de los estudiantes latinoamericanos, inmersos en ambientes de impunidad, cinismo y debilidad institucional. Ellos analizan las implicaciones de un método socrático en sociedades con una alta dosis de autoritarismo familiar y político.

Lo común en América Latina es el paternalismo benevolente: un modelo de liderazgo que mezcla cercanía interpersonal con aceptación de la autoridad. El paternalismo benevolente se parece al profesor que es, a la vez, muy exigente y afectivo, y tiene un cuidado especial por cada estudiante. Los casos deben ir más

crítica de Paulo Freire, pues las virtudes y valores cívicos difícilmente se aprenderían de forma autoritaria.

El cambio social producido desde las aulas es más silencioso que el producido por un líder excepcional en gran escala. Pero, seguramente, el impacto de mil ejecutivos que establecen con sus colaboradores una relación parecida a la que aprendieron con sus profesores y compañeros tendrá un impacto significativo hacia el civismo global.

Una concepción clásica del profesor —*in loco parentis*, en lugar de los padres— es más sabia que considerar a los estudiantes «clientes» (lo que Freire llamaría un «modelo bancario» de la educación). Aristóteles enseñó que, para persuadir e impactar en la formación de los estudiantes, es necesario trabajar a la vez en la propia credibilidad y autoridad como instructor (*ethos*), el contenido (*logos*) y la actitud afectiva (*pathos*). En definitiva, no hay un solo modelo para el uso de casos de discusión en clase y, en gran parte, el método es el mensaje. ■

## ITINERARIO POR LA ECONOMÍA POLÍTICA

ASDRÚBAL BAPTISTA

Ediciones  IESA

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

Una faena de tres décadas. Venezuela como objetivo de la mirada analítica. Pero Venezuela, en una dimensión muy importante de su existencia, es el petróleo, y el petróleo es naturaleza, historia, números, política, economía, sociedad. Todo esto, a su vez, conforma el espacio propio de la economía política. De allí que esta jornada de Asdrúbal Baptista sea una especie de itinerario que abarca un periodo definitorio de lo que somos.

