

## BRASIL: ¿POTENCIA PETROLERA?

**Henry Gómez Samper**  
PROFESOR EMÉRITO DEL IESA

**B**rasil ha anunciado planes para llevar su producción petrolera a 5,7 millones de barriles en 2020, más del doble de la producción petrolera actual de Venezuela, pero por debajo de las proyecciones de Pdvsa, según los planes de inversión que se diseñaron en los años noventa. Los principales productores del hemisferio, después de Estados Unidos, son Canadá, México y Venezuela. La producción petrolera mexicana ha descendido de 3,5 millones de barriles en 2004 a unos 2,5 millones este año y la de Canadá, procedente de las arenas bituminosas de Athabasca, se encuentra amenazada por el daño que su extracción y procesamiento causan al ambiente. Al cabo de pocos años, pues, Brasil podrá convertirse en el principal exportador de petróleo del hemisferio. ¿Cómo quedará Venezuela?

Pocos países superan el éxito económico alcanzado por Brasil durante los últimos años: su actual crecimiento anual de dos dígitos, su reducción del

El mayor freno que enfrenta Brasil es la educación. Durante su segundo mandato, el presidente Lula dedicó enormes recursos a mejorarla. Sin embargo, de los 56 países incluidos en el índice PISA de lectura, matemática y ciencia entre quinceañeros, Brasil figura en los puestos inferiores; muy por debajo de los lugares que ocupan Chile, Uruguay y México.

Otro flagelo de Brasil es el de la corrupción. Según Transparencia Internacional, organización alemana que vigila a los países según la percepción que se tiene de su corrupción en la política y el sector público, Brasil es uno de los países más corruptos del continente.

Petrobras, empresa estatal abierta a la inversión privada, es considerada la octava mayor empresa mundial en valor de mercado. Los 70.000 millones de dólares en nuevas acciones recaudados por Petrobras en los mercados bursátiles en 2010 superan con creces todo intento similar en todo el mundo. Sin embargo, a Brasil no le resultará fácil extraer petróleo de sus inmensos descubrimientos mar afuera. Subyacen a una profundidad de cuatro y hasta cinco mil metros bajo el piso del océano, por debajo de una capa de sal de

## Los 70.000 millones de dólares en nuevas acciones recaudados por Petrobras en los mercados bursátiles en 2010 superan con creces todo intento similar en todo el mundo

índice de pobreza y el incremento de su productividad agrícola, colocan a Brasil como aspirante a ser la quinta economía del mundo en 2025; por debajo sólo de China, Estados Unidos, India y Japón. Quizá el logro más espectacular de Brasil es su producción agrícola: a partir de 1990, jaumentó en 150 por ciento, ampliando la tierra cultivada en apenas 20 por ciento! Brasil es hoy el primer exportador mundial de café, azúcar, jugo de naranja, tabaco, etanol, carne de res y pollo.

Sin lugar a dudas los logros de Brasil son asombrosos. Pero como toda economía emergente, al país le falta superar enormes retos. Salvo el adelanto agrícola brasilero, la productividad de la economía es pésima: la mitad de su fuerza laboral se desempeña en el sector informal y las empresas —al igual que en la gran mayoría de los países latinoamericanos— descuidan penosamente la inversión en investigación y desarrollo que permite generar innovación.

hasta dos mil metros de grueso. Extraer el petróleo requerirá costosas inversiones y nueva tecnología, en el que se considera uno de los proyectos más ambiciosos de la historia petrolera.

No obstante la magnitud de tal tarea, Brasil ha reservado a Petrobras el desarrollo de la mayor parte de los nuevos campos, alejándose de las empresas internacionales que acompañaron a Petrobras en el pasado, poseedoras de la más avanzada tecnología. Es más, según el gobierno de Brasil, el porcentaje de insumos nacionales aplicable a la industria, actualmente del orden del cincuenta por ciento, deberá elevarse al ochenta por ciento. Queda por verse si la industria brasilera está en capacidad de satisfacer tan exigentes requisitos y, a la vez, forjar nueva tecnología.

En 2010 el Servicio Geológico de Estados Unidos anunció que las reservas petroleras de Venezuela podrían duplicar las de Arabia Saudita: un escenario

que supera incluso las expectativas que abrigaba el gobierno de Hugo Chávez. Claro está que el petróleo de la Faja del Orinoco es más pesado que el que proyecta extraer Brasil, por lo que requiere ser procesado. Pero el desarrollo de la Faja no amenaza el ambiente, como ocurre con las arenas bituminosas de Athabasca y podría acontecer con Brasil, si surgen accidentes como el de British Petroleum en el Golfo de México.

¿Será posible que en los próximos años Venezuela le dé un giro a su política petrolera y aproveche tan inmensas reservas? Luce poco probable, por cuanto Pdvsa es hoy una empresa venida a menos y recuperar las proyecciones de inversión que se había propuesto en los años noventa requeriría restaurar en pleno sus vínculos con socios tradicionales. Pero, de hacerlo, quizá para 2020 Venezuela podría adelantarse a las pretensiones de Brasil. **■**

## COMPORTAMIENTOS CONTRAPRODUCTENTES PARA UNA ORGANIZACIÓN

**Guillermo S. Edelberg**  
PROFESOR EMÉRITO DEL INCAE (COSTA RICA)  
WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

**E**l desempeño en las tareas ha sido medido, tradicionalmente, con base en comportamientos e informaciones; es decir, contestando esta pregunta: ¿llevaron a cabo los empleados las tareas incluidas en sus respectivas descripciones de trabajo? En la actualidad se presta mayor atención a los siguientes aspectos: 1) una gama de comportamientos tales como los denominados «comportamiento de ciudadanía organizacional» y «desempeño contextual» que, cuando están presentes, agregan valor a una organización al contribuir tanto al logro de sus fines como al medio social y psicológico donde se realizan las tareas; y (2) una serie de comportamientos agresivos y «desviados» en el lugar de trabajo, donde el número de incidentes derivado de éstos aumenta cada vez más.

Un comportamiento contraproducente para una organización puede definirse como «un comportamiento intencional, visto por una organización como contrario a sus intereses, llevado a cabo por uno de sus integrantes», de acuerdo con María Rotundo («Citizenship and counterproductive performance

in the NBA and NHL», *Rotman Magazine*, septiembre de 2006). Este tipo de comportamientos incluye desde robo hasta calidad defectuosa en la producción. Stuart Sidle lo define de esta manera: «Acciones deliberadas, tales como

## Los gerentes interesados en disminuir los comportamientos contraproducentes deben concentrarse en crear situaciones que aumenten la satisfacción de los empleados, su compromiso con la organización y su percepción de que trabajan en una organización justa

sabotaje o llegar tarde, que tienen el potencial de dañar a una organización y a sus empleados» («Eye of the beholder: does culture shape perceptions of workplace bullying?», *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 3, agosto de 2010). Ahora bien, como recalca Rotundo, para ser considerado contraproducente un comportamiento debe poseer la intención de causar daño y ser visto por la empresa como contrario a sus intereses legítimos.

Los comportamientos de esta naturaleza, como no es difícil imaginar, influyen negativamente en los resultados de una empresa. Esto no es una novedad, como tampoco lo son las respuestas de la gerencia que, en estos casos, se inclinan por lo general hacia las medidas disciplinarias. Según un estudio publicado en 2003, un 75 por ciento de los empleados se apropiaron de algún bien de su organización por lo menos una vez. Otro estudio publicado tres años antes reveló que un 95 por ciento de las organizaciones experimentó robos por parte de sus empleados.

En los últimos diez o quince años se han llevado a cabo investigaciones que ahondan en el tema y buscan identificar con mayor precisión las causas y las consecuencias de estos comportamientos, más allá de lo que es innato en las personalidades «difíciles», para intentar modificarlos. Tales comportamientos se han clasificado en varias categorías: agresión (tanto física como verbal), sabotaje, robo, abuso en el manejo del tiempo (como llegar tarde, retirarse temprano o inventar motivos para faltar al trabajo), y conductas que se desvían de lo «normal» (como trabajar a un ritmo lento). De estas categorías se han derivado cuestionarios utilizados en las investigaciones que pueden llegar a incluir hasta 45 preguntas.

Una de las investigaciones se ocurrió, por ejemplo, de aquellos empleados que dedicaban parte de su tiempo, en horario de oficina, a llevar a cabo actividades personales, tales como *hobbies* o negocios. Si bien podían no ser

muy numerosos, su presencia afectaba la moral y la productividad propias así como la de sus compañeros de trabajo. Los investigadores determinaron que la conducta descrita obedecía a varias causas: a) los supervisores no exigían el cumplimiento de los estándares de desempeño, b) las recompensas ofrecidas no habían sido bien diseñadas y c) el planeamiento de las tareas no había tomado en cuenta las diferencias individuales. Los supervisores toleraban la situación para evitar, entre otras cosas, conflictos. Para solucionar el problema, los investigadores recomendaron que se definieran las expectativas y se tomaran medidas correctivas apenas se notaran los primeros síntomas de un comportamiento como el descrito (D.J. Ketchen, C.W. Craighead y M.R. Buckley: «Time bandits: how they are created, why they are tolerated, and what can be done about them», *Business Horizons*, Vol. 51, No. 2, 2008).

Otro estudio se ocupó de las relaciones entre algunos tipos de injusticias en la organización, los deseos de desquitarse y los comportamientos que intentan dañar al supervisor y la organización. Como era previsible, se encontró que los trabajadores tienden a dirigir su comportamiento negativo hacia la fuente del mal tratamiento que sienten haber recibido. Se determinó que los deseos de venganza explican parte, no todas, de las relaciones que existen entre algunos tipos de injusticias y el comportamiento negativo.

Maria Rotundo concluye que estos comportamientos negativos son potencialmente maleables y pueden ser modificados, lo cual es consistente con diversas investigaciones llevadas a cabo, según las cuales distintos contextos influyen en la aparición de distintos tipos de comportamientos. Para disminuir los más negativos, la autora recomienda a los gerentes concentrar-

se en crear situaciones que conduzcan a la satisfacción de los empleados, a su compromiso con la organización, a la percepción de justicia —no sólo se debe ser justo sino también ser visto como una persona justa— y a la confianza en el liderazgo, además de procurar controlar la ambigüedad y el conflicto de funciones.

La milonga también profundiza en el estudio de revanchas y desquites:

No se alegren cuando Boca los puntos deja en la cancha siempre a ese dulce lo amarga la sombra de la revancha... Y si le hacen muchos goles, el desquite es más grandote cuanto más violento el golpe más fuerte será el rebote... 

## LA EMPRESA DE CREAR UN NUEVO PAÍS

### Raúl Maestres M.

SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

El pasado 26 de septiembre se produjo un significativo punto de inflexión en Venezuela. Los resultados electorales rompieron el monopolio que el gobierno mantenía en la Asamblea Nacional y, más importante que eso, un número considerable de compatriotas que pertenecen a sectores tradicionalmente identificados con el oficialismo se expresaron en forma contraria al proyecto de convertir a Venezuela en un reducto comunista similar al de Cuba. Muchos sindicatos identificados con algunos aspectos del socialismo se han mostrado abiertamente opuestos a que continúen las estatizaciones de empresas privadas y lo manifiestan frente al gobierno en forma clara e inequívoca.

Ante esta situación, y de cara al enorme reto de los próximos meses para asegurar un resultado favorable en las elecciones de 2012, ¿qué hace falta para alinear el pensamiento y la gestión de los actores políticos fundamentales, a fin de gestar un proyecto de país enmarcado en principios éticos explícitamente definidos y expresados en programas concretos de acción? El objetivo es fortalecer la plataforma de trabajo que se presente a la nación, mediante la transparencia en todas las fases programáticas y la formulación de reglas claras que faciliten las relaciones entre la población venezolana y quienes aspiran a dirigirla.

Existe un orden legal que, en principio, debería garantizar el desarrollo de prácticas de gobierno orientadas a erradicar de la administración pública los fraudes y otros despropósitos operacionales que ha sufrido Venezuela durante las últimas décadas, especialmente agravados a partir del año 1999. Es menester, por lo tanto, exigir a quienes se proponen acometer la exigente y decisiva misión de enderezar este gigantesco entuerto que planteen, primero, la visión ética que va a signar su gestión de gobierno y, luego, una estrategia realista de acción, desagregada en planes específicos con cuatro propósitos fundamentales:

- Promover un proyecto educativo sustentado en principios democráticos y libertarios, en el cual el Estado se dedique a fomentar una educación pública de excelente calidad, con la ayuda del sector educativo privado, tanto laico como religioso.
- Rescatar la confianza en la economía nacional, al garantizar el respeto a la propiedad privada de los medios de producción, la seguridad jurídica y la libertad económica. De esa forma, las industrias y los servicios nuevamente se convertirán en generadores de prosperidad y fuentes estables de empleo, e impulsarán acciones de carácter social en beneficio de las diferentes comunidades menesterosas que existen en el país.
- Rescatar el estado de derecho, al velar por la independencia de los poderes públicos y el pleno ejercicio de las libertades democráticas para los diferentes sectores del país.
- Reestablecer, con carácter de urgencia, la seguridad ciudadana en toda Venezuela, trabajando activamente para lograr paz laboral y social.

Una propuesta conceptual, para armar un proyecto de semejante envergadura, puede elaborarse a partir de los planteamientos de Larry Senn y John Childress, en su libro *In the eye of the storm: reengineering corporate culture* (En el ojo del huracán: reingeniería de la cultura corporativa; Executive Excellence Publishing, 1995). Su pirámide de jerarquías éticas y funcionales —principios usualmente aplicados en

el mundo empresarial— proporciona un esquema para delinear un proyecto político de reconstrucción nacional.

El primer peldaño o base de la pirámide consiste en la definición de los tres principios fundamentales de un buen gobierno:

- Definición explícita de lo que se entiende por integridad en la función de gobierno —coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace— y determinación de los principios éticos dentro de los cuales estará enmarcada la gestión pública.
- Definición de los fundamentos que regirán las relaciones entre los funcionarios y la población, con énfasis en el respeto que merece cada individuo como ser humano y como ciudadano.
- Establecimiento de un clima de confianza entre los diversos organismos gubernamentales y entre éstos y la ciudadanía, a fin de promover el desarrollo de las relaciones internas y los vínculos con

- Lograr apertura, flexibilidad y disposición a asimilar, dentro de lo que resulte más conveniente para el país, los profundos cambios económicos y comerciales producidos en el mundo, para que Venezuela se inserte en la ruta global.
- Consolidar un ambiente de trabajo que propicie la inmediata realimentación, para corregir sobre la marcha el rumbo establecido, cuando ello sea menester.

En el complicado ambiente político donde le tocará actuar al nuevo equipo de gobierno, y frente a las enormes expectativas generadas por un cambio tan profundo como el que se espera ocurra en 2013, es muy difícil concebir una gestión viable sin la formación de equipos autogestionados y debidamente facultados, que asuman plenamente la responsabilidad por los resultados de su trabajo, adopten la noción de cambio como lo único permanente y desarrollen una gran flexibilidad para aprovechar el cambio como un multiplicador del desarrollo nacio-

## El proceso sistemático de destrucción del aparato productivo, la satanización del liderazgo empresarial y la fuga de talentos e inversiones han mermado la capacidad competitiva de Venezuela

el entorno, incluida la reconstrucción de la confianza entre el sector público y el privado, para que éste pueda funcionar con reglas claras y libertades garantizadas.

Los tres principios deben formar el elemento fundacional de la pirámide gubernamental, sobre la cual se construirá el resto de la estructura.

El segundo peldaño consiste en la definición de los valores de desempeño que permitirán evaluar la gestión del nuevo equipo de gobierno, en cuatro aspectos clave:

- Integrar áreas complementarias para estimular el trabajo en equipo, mediante el aprovechamiento de la sinergia que pueda existir entre las diferentes dependencias oficiales, a fin de incrementar la eficiencia de la gerencia pública.
- Conseguir que cada unidad funcional asuma plena responsabilidad por los resultados que genere su gestión.

nal. Esto requiere que el nuevo equipo asuma la responsabilidad de plantear una acción de gobierno abierta y transparente de cara a la ciudadanía, capaz de recibir realimentación permanente, para asegurar que la gerencia pública maneje con éxito los complejos y urgentes procesos de transformación que deberán producirse a partir de 2013.

El tercer peldaño de la pirámide es el que atañe a los valores de competitividad, los cuales deben ser reinsertados en una Venezuela menguada, que ha perdido vigencia en casi todos los ámbitos internacionales. El proceso sistemático de destrucción del aparato productivo, la satanización del liderazgo empresarial y la fuga de talentos e inversiones hacia horizontes más benignos, han mermado la capacidad competitiva de Venezuela. El sector privado que aún subsista para 2013, alentado por el sector oficial mediante incentivos fiscales y monetarios, deberá reiniciar la senda del trabajo productivo rescatando su papel de empleador fundamental y contribuyendo,

junto con el Estado, a irradiar una gran pasión por los valores de la educación y el trabajo en los diferentes ámbitos del estamento social. Todas las iniciativas deberán estar impregnadas del

## Los principios rectores del gobierno deben estar indisolublemente ligados a la ética, a la ley, a los fundamentos democráticos recogidos en la Constitución Nacional, al respeto al ciudadano y a la confianza de los diferentes estamentos de la sociedad

principio innegociable de la calidad: calidad en lo que se piensa, se hace y se produce, con el propósito de generar un clima de satisfacción perdurable tanto en los clientes locales como en los mercados internacionales donde Venezuela tendrá que salir a competir con naciones que han aprovechado muy bien la última década.

El cuarto y último peldaño se refiere a los principios de alineación: misión, objetivos y el principio rector que es la visión del país. Lo realmente novedoso de este enfoque es que la nación no se comienza a construir, como sucede habitualmente, a partir de estos últimos elementos, sino que surge de una clara definición de valores fundamentales, a partir de los cuales se formulan los principios funcionales que dan forma estratégica y operacional a la empresa que se acomete. En este caso, la empresa es Venezuela y lo aquí expuesto es apenas una aproximación metodológica que ojalá sirva (entre otras muchas iniciativas) para ayudar al nuevo gobierno que comenzará funciones a partir del primer trimestre de 2013.

El nuevo equipo de gobierno enfrentará desafíos extremadamente difíciles, se requerirán grandes cambios que tomarán su tiempo y, simultáneamente, deberán satisfacerse urgentes expectativas de la población. Tales expectativas se han visto agravadas por la frustración de haberse perdido la década que comenzó en 1999 y que embarcó a Venezuela en un retroceso suicida hacia épocas supuestamente superadas. En esta difícil coyuntura, la esperanza es que el país haya aprendido una de las grandes lecciones de este período: los principios rectores de un buen gobierno deben estar indisolublemente ligados a la ética, a la ley, a los fundamentos democráticos recogidos en la Constitución Nacional, al respeto que merecen todos los ciudadanos por el solo hecho de serlo y a la

confianza que debe generarse entre los diferentes estamentos de la sociedad venezolana como requisito fundamental para que el aparato productivo renazca con vigor. Todos estos conceptos

son angulares para enrumbar al país por una senda de prosperidad, educación, inclusión y progreso que beneficie a todos sin excepción. ■

### LA PSICOLOGÍA DEL EMPRESARIO

Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

El espíritu empresarial se desarrolla en quienes han estado acostumbrados desde pequeños a hacer las cosas por su cuenta, a ser tratados como seres independientes, responsables de sus actos. Estas personas, de quienes siempre se esperaron grandes cosas, han desarrollado un anhelo de distinción, un deseo de convertirse en seres especiales. En la psicología de los empresarios está el deseo de éxito, de lograr resultados extraordinarios. A diferencia de una creencia muy generalizada, el empresario no asume grandes riesgos: prevé cuidadosamente probabilidades futuras, se cubre y arriesga moderadamente. Al empresario le gustan los desafíos, pero no es un jugador, prefiere confiar en sí mismo y en su trabajo. Orientado al largo plazo, suele plantearse objetivos muy ambiciosos y está continuamente pendiente del resultado de sus acciones, quiere tener realimentación y el dinero es un indicador de que las cosas van bien.

El empresario suele ver la vida en términos de objetivos (suyos), anticipa los obstáculos (internos y externos) para alcanzarlos, analiza los recursos (apoyos) con que cuenta y entonces hace un plan realista. El empresario nunca está enteramente contento, siempre hay algo mejor por hacer, cree que siempre se puede obtener más. Suelen ser personas que asumen créditos por los éxitos y también responsabilidad por lo que salió mal (no culpan a otros ni lo achacan a la mala suerte) y, especialmente, aprenden de sus fracasos,

son persistentes ante la adversidad. El empresario suele ser innovador, pero no un artista perfeccionista. El empresario se sabe relacionar bien, pero su objetivo no es tener muchos amigos: en negocios o trabajo busca al experto, no al amigo.

Los empresarios suelen ser muy exigentes consigo mismos y con los demás. Esto tiene mucho mérito, pero también es fuente de problemas. Los empresarios no suelen ser buenos ejecutivos, por su espíritu absorbente y cuidadoso de los detalles, porque no premian suficientemente a quienes logran un desempeño normal, porque suelen ser posesivos y lo quieren hacer todo. Pueden ser muy críticos, y así desalientan a sus colaboradores; lo mismo les puede pasar en casa con sus hijos, lo que es doblemente negativo por cuanto no van a crear sucesores.

La propagación del espíritu empresarial en la familia —estudiada en el proyecto Prácticas Exitosas de Empresas Transgeneracionales (STEP, por sus siglas en inglés) liderado por el Babson College— es importante por la alta tasa de fracaso de las empresas familiares entre una generación y otra. El problema es que el empresario no siempre logra que sus hijos o hijas se independicen lo suficiente, los ahogan con exigencias excesivas y poco refuerzo y aprobación. Otro problema patente ocurre cuando los hijos crecen en la abundancia, consentidos y acostumbrados a tenerlo todo sin ganárselo: malgastan la fortuna familiar y quiebran la empresa.

Muchas empresas familiares deben recurrir a ejecutivos externos, con una psicología muy diferente de la del empresario. Se necesita una gran dosis de visión y sabiduría para entregar la dirección ejecutiva a administradores profesionales, externos a la familia, lo que indudablemente es preferible a que se acabe la empresa. ■

### LA «GENERACIÓN YO» EN LAS ESCUELAS DE GERENCIA

José Vicente Losada S.

PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA Y PROFESOR INVITADO DEL IESA

Inspirado en el mito de Narciso, aquel personaje de la mitología griega cuya hermosa imagen corporal lo impulsa a enamorarse de sí mismo, el psicoanálisis ortodoxo de Sigmund Freud considera el narcisismo una etapa

del desarrollo de la personalidad, en la cual el individuo dirige su libido, su amor, su erotismo, hacia sí mismo antes que hacia otros. Esta afirmación ha sido discutida y confrontada por el enfoque «sociocéntrico» del desarrollo humano, propuesto por Lev Vigotsky y sus seguidores, quienes sostienen que la dirección del desarrollo infantil va de lo social a lo individual; es decir, el niño es primero un ser social y después se constituye como individuo. Sin embargo, los freudianos dicen que el narcisismo parece ser normal y natural en la infancia (narcisismo primario), y que más tarde el niño saludable supera esa fase, reduce ese amor hacia sí mismo y lo dirige entonces hacia sus figuras parentales y luego hacia los demás. Cuando esto no ocurre, el narcisismo adquiere intensidad clínica y puede llegar a ser un trastorno de personalidad o una perversión.

Aparece entonces la «personalidad narcisista» (narcisismo secundario), caracterizada entre otros rasgos por un exacerbado sentido de sí mismo, egolatría, sentimiento de omnipotencia, autoreferencia permanente, excesiva admiración por sí mismo, fachada de «autoimportancia» y superioridad, actitudes y conductas arrogantes, prepotentes y soberbias; grandiosidad que exagera los logros, las habilidades y los recursos personales; tendencia a humillar y maltratar a los demás, intolerancia a las críticas y a las ideas diferentes de las propias, pero también vulnerabilidad y dependencia de elogios y admiración provenientes de fuentes externas; y falta de empatía o dificultad para asumir el lugar o la perspectiva del otro. Estas señales no son sólo características individuales, pues existen grupos, equipos, organizaciones y hasta «culturas» narcisistas.

No es extraño que en las sociedades caracterizadas por excesivo individualismo, competencia desmesurada y a menudo desleal, tendencia al exagerado consumismo materialista y culto desahogado a los valores que exaltan el hedonismo egocéntrico, florezca también el narcisismo como rasgo distintivo. Investigadores como Jean Twenge —*Generation me* (Generación yo), Nueva York, Free Press, 2006— y Jacqueline Bergman, James Westerman y Joseph Daly —«Narcissism in management education» (El narcisismo en la educación gerencial), *Academy of Management Learning & Education*,

Vol. 9. No. 1, 2010—, entre otros, han encontrado que el grado de narcisismo de los estudiantes universitarios de Estados Unidos se ha elevado consistentemente en los últimos 25 años, especialmente entre los estudiantes de administración de empresas. Parece que la «generación yo» ha llegado, pues, al cuarto nivel en su formación profesional. Algunos personajes de la película *La red social* son buenos ejemplos de esta tendencia en la Universidad Harvard.

Tal vez simplemente ha ocurrido que la «generación yo» —la irreverente, la generación youtube o generación Internet, «la de los centros comerciales»— ya vivió la educación secundaria y está ingresando a la universidad y al posgrado, o quizá que, en estos tiem-

## Es previsible que el aumento de las conductas asociadas con el narcisismo en los estudiantes de administración genere problemas en las organizaciones, en cuanto a su eficiencia, productividad, relaciones entre sus miembros y el trabajo en equipos

pos, acceden a la universidad personas más jóvenes que hace algunos años o, más aún, que quienes crecieron cuestionando a los padres cuestionan ahora a la universidad y a la autoridad representada en la figura de los profesores. Es probable, además, que cada época haya tenido su «generación yo», aunque menos notoria y escandalosa, o menos ubicua y «tecnificada» que la actual. En todo caso, no es cuestión de lamentar lo que sucede ni añorar viejos tiempos, como llegó a hacerlo Sócrates hace más de dos mil años, cuando alertaba a sus contemporáneos sobre el desconsiderado comportamiento de la juventud ateniense.

El asunto hoy es que la presencia comprobada del narcisismo en el aula de clases y el hecho de que algunos estudios transculturales han encontrado indicios de narcisismo en culturas no occidentales están despertando inquietantes preguntas y planteando interesantes retos al personal docente de esas instituciones, cuando tiene que lidiar con estudiantes que presentan esas características. Es probable que en la cultura venezolana, que tiende a aceptar con gran receptividad y entusiasmo todo lo que ocurre y viene de afuera, especialmente en los ámbitos empresarial y académico, este fenómeno em-

piece a plantear desafíos semejantes. Esto puede conformar un interesante campo abierto a la investigación en las escuelas de gerencia del país.

Los trabajos en los que se comparan estudiantes de administración con estudiantes de otras disciplinas —como educación, por ejemplo— encuentran que los primeros exhiben tendencias hacia los valores materialistas, el éxito financiero personal y la acumulación de riqueza, y una notable reducción en valores intrínsecos como la satisfacción de necesidades psicológicas, el compromiso social y las conductas de afiliación. En el aula de clases, esto parece reflejarse en comportamientos contraproducentes, tales como dificultad para establecer relaciones interpersonales, arrogancia en

el trato con los demás, excesiva competencia, rechazo a las críticas de los compañeros, cuestionamiento de las calificaciones que obtienen cuando no satisfacen sus altas, pero poco realistas, expectativas y limitación para desempeñarse cooperativamente en equipos de trabajo. Esto último representa un problema para la labor de los docentes, si se piensa que la educación está insistiendo cada vez más en el aprendizaje interdependiente basado en actividades de grupo, discusiones y debates.

El afán por sobresalir entre los compañeros de clase y asumir liderazgos emergentes puede despertar simpatías transitorias que distorsionen el proceso de evaluación, haciendo que reciban altas calificaciones de los profesores, lo que a la larga podría reforzar el narcisismo. Esto implica que más tarde se estarían ofreciendo a las organizaciones unos profesionales potencialmente capaces de generar problemas en sus sitios de trabajo; especialmente, si van a ocupar posiciones gerenciales o ejercer el liderazgo.

Ante esta situación la reacción lógica del personal docente de las escuelas de administración ha sido buscar soluciones que van desde la referencia de casos extremos a los servicios psicológicos de las universidades, con la

dificultad que implica prestar ayuda a individuos que no sienten la necesidad de cambiar su comportamiento, hasta medidas relacionadas con la administración misma de la universidad; por ejemplo, informar al personal docente sobre el narcisismo y capacitarlo para

entre profesores y estudiantes narcisistas, en las cuales éstos reciben una asistencia individualizada de sus docentes con el fin de reducir ciertos rasgos de grandiosidad e hipersensibilidad a la crítica, y aumentar la empatía. Tales actividades van desde establecer una

## En el aula de clases, el narcisismo parece reflejarse en comportamientos contraproducentes, tales como dificultad para establecer relaciones interpersonales, excesiva competencia y cuestionamiento de las calificaciones que obtienen cuando no satisfacen sus altas, pero poco realistas, expectativas

lidiar con él, reducir el número de estudiantes por aula, incrementar las relaciones profesor-alumno, vigilar la tendencia a elevar las calificaciones de los estudiantes narcisistas, incorporar la calificación entre compañeros de clase y proporcionar oportunidades de viajes de estudio o pasantías voluntarias en países de menor desarrollo, con el fin de fomentar la aparición de actitudes y conductas más empáticas.

Los estudiosos también recomiendan, entre otras estrategias para el aula, aumentar la frecuencia de las evaluaciones, reforzar la manifestaciones de solidaridad, incorporar la práctica de la autoevaluación, utilizar técnicas de desensibilización sistemática para reducir la hipersensibilidad a la evaluación y a las críticas, practicar las condiciones para ofrecer y recibir realimentación constructiva, usar casos y narraciones emotivas en primera persona y reforzar la habilidad para discutir y aceptar puntos de vista diferentes. Esto incluye el uso del método socrático y representaciones de papeles en clase que inducen a los estudiantes a asumir las perspectivas y conductas de otros. Se insiste, además, en la participación de la totalidad del personal docente en estas labores. Paralelamente, se realizan actividades de interacción cara a cara

relación de trabajo o alianza basada en la aceptación y la comprensión del alumno hasta plantear retos al estudiante para que experimente o pruebe conductas diferentes en sus relaciones interpersonales, pasando por la observación de modelos para aprender a recibir críticas de una manera más positiva.

Es previsible que el aumento de las conductas asociadas con el narcisismo en los estudiantes de administración genere problemas en las organizaciones, en cuanto a su eficiencia, productividad, relaciones entre sus miembros y el trabajo en equipos. En tal sentido, la presencia de la «generación yo» en las escuelas de gerencia constituye en estos momentos un importante desafío para los responsables de formar a los profesionales que en poco tiempo ocuparán posiciones de liderazgo en las organizaciones. Ese reto implica enfrentar una visión del mundo excesivamente centrada en el individualismo pragmático, privilegiar el desarrollo de las competencias comunicacionales del estudiante, su habilidad para establecer relaciones de solidaridad y cooperación con otros, para «ponerse en el lugar del otro», así como su capacidad para trascender el liderazgo individual y alentarlo hacia la práctica

de un liderazgo colectivo, más inclusivo, ético y socialmente responsable, y que, finalmente, pueda responder novedosamente a las exigencias de un mundo en constante transformación. Todo esto plantea una vez más la necesidad de repensar y rediseñar críticamente los programas de formación gerencial.

Si bien en Venezuela no parece haber aún investigaciones sobre este fenómeno es necesaria una señal de alerta para los programas avanzados de gerencia, las especializaciones y las maestrías en administración que se dictan aquí. A esta señal habrá que prestar atención en breve plazo. ■

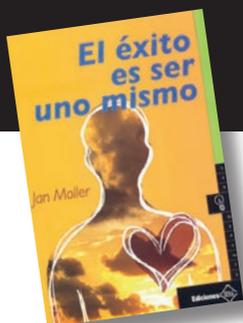
## LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN RECURSOS HUMANOS

### Alejandra González Mármol

GERENTE GENERAL DE B&G DESARROLLOS DE NEGOCIOS S.A., ESPECIALISTAS EN GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

La planificación estratégica es un proceso de reflexión gerencial que permite a directores y gerentes obtener una guía de acción para alcanzar un norte deseado y definido, traducido en misión, visión y objetivos estratégicos. Este proceso ocurre frecuentemente en las cúspides organizacionales y, por lo general, intervienen los miembros de la alta gerencia, entre los cuales suelen tener una mayor participación los representantes de las áreas de operaciones, logística, ventas, mercadeo y finanzas. Pero, ¿qué ocurre con recursos humanos, capital humano, talento humano o cualquiera sea el nombre utilizado para mencionar el área responsable de las personas en la organización?

Sin ánimos de generalizar, ni suponer la existencia de una práctica común, es sorprendente la gran cantidad de organizaciones que consideran recursos



## 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.

humanos un área ejecutora u operativa, no asesora, y por lo tanto no participa en la planificación estratégica. ¡Nada más lejos de la realidad! Actuar estratégicamente en la gestión de capital humano es una condición obligatoria para generar un negocio exitoso.

Muchos gerentes de recursos humanos dirigen sus esfuerzos a funciones muy administrativas u operativas, dejando de lado lo estratégico. Entonces, ¿qué ocurre primero? ¿Los gerentes de recursos humanos no son considerados asesores por la alta gerencia de la empresa o los propios gerentes de recursos humanos se excluyen del proceso de planificación estratégica para atender asuntos administrativos? Sea lo que fuere en cada caso particular, lo importante es motivar a los gerentes de recursos humanos a asumir un papel más asesor de la alta gerencia y, al mismo tiempo, a los miembros de esa alta gerencia a incluir en su planificación estratégica el componente humano, único transformador y diferenciador competitivo.

Como lo escribió Lester Thurow: «Si puedo tomar tu producto y hacerlo más barato, si los recursos naturales pueden comprarse a precios asequibles y en todo el mundo, si nos pueden prestar capital y la tecnología puede copiarse, ¿qué te queda? Gente preparada». Entonces, la planificación estratégica debe estar centrada en la gente. Y si es así, cada vez más es vital que los gerentes de recursos humanos sean parte de los expertos asesores de las estrategias. Ante esto, es importante realizar, en toda organización, la planificación estratégica de recursos humanos.

Para realizar la planificación estratégica de los recursos humanos de cualquier organización es imprescindible conocer los objetivos estratégicos empresariales y preguntar: ¿cuáles son las conductas y habilidades (competencias) que debe desarrollar el área de recursos humanos en la gente para lograr tales objetivos? He aquí el reto. No es el típico papel del área de recursos humanos. Esta unidad debe ser capaz de desarrollar acciones en las personas que las conduzcan a formar equipos de alto desempeño encaminados hacia un objetivo común. Esto es posible mediante un conocimiento minucioso de la organización.

Es necesario comprender e interpretar correctamente la misión y la vi-

sión del negocio. De la misma forma, es imprescindible conocer los objetivos estratégicos organizacionales. Los gerentes estratégicos de recursos humanos pueden contribuir a la declaración de tales objetivos. Sin este conocimiento es imposible formular un plan estra-

## Es sorprendente la gran cantidad de organizaciones que consideran recursos humanos un área ejecutora u operativa, no asesora, y por lo tanto no participa en la planificación estratégica

tégico de recursos humanos. Más aún, estos objetivos deben estar centrados en los talentos y el «saber hacer» organizacional.

La planificación estratégica de recursos humanos invita a los directivos a examinar de forma crítica sus objetivos y metas, y cómo el talento humano puede contribuir a tales objetivos. Esto constituye el primer paso para diseñar las estrategias e iniciativas en el área.

La planificación estratégica de recursos humanos puede ayudar a las empresas a identificar diferencias entre «dónde estamos hoy» y «dónde queremos estar». Al forzar a los directivos a pensar en el futuro, recursos humanos es el área donde deben concentrarse: tener gente preparada, competente, comprometida y entusiasta.

Todo suena muy bien hasta ahora. Sin embargo, cualquier planificación estratégica de recursos humanos tiene poco valor, si los miembros de la alta gerencia no están implicados activamente. Para que realmente sea eficaz, los directivos y gerentes deben compartirla y aceptarla. Esto se logra mediante una adecuada comunicación. Es muy grato encontrarse directores y gerentes que dirigen su fuerza de trabajo hacia objetivos clave, gracias a una clara comunicación.

Lo ideal es hacer la planificación de recursos humanos en conjunto con la planificación estratégica de la empresa. De esta forma, es posible identificar las fortalezas y debilidades de las personas de quienes se espera la implantación de la estrategia, ayudar a encarnar un sentimiento compartido y reforzar la cultura organizacional. Existen pruebas de que, a largo plazo, las empresas que tienen un fuerte sentido de identificación desarrollan una ventaja diferenciadora.

Entre las opciones de recursos humanos se deben elegir las más estratégicas para cada empresa e incorporarlas al plan, enmarcadas en los diferentes subsistemas de recursos humanos: organización, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, compensación

y beneficios, administración de personal y evaluación de desempeño. Todo esto fomentando la creación y el mantenimiento de un clima laboral sano.

Una vez que se han identificado las brechas entre lo que se tiene y lo que se espera, en términos de competencias laborales, e identificados los objetivos por subsistemas, los cuales a su vez soportan los objetivos estratégicos organizacionales, es posible comenzar a realizar un verdadero plan de acción. Es recomendable que estos objetivos por subsistemas de recursos humanos sean claves y, como dicen constantemente los expertos gerenciales, sean alcanzables, realistas y retadores. Seguidamente, se deben estructurar, para cada objetivo, las iniciativas, los indicadores y las metas. Si esto se lleva a cabo de manera organizada, con apoyo y aprobación de la alta gerencia, se tiene la mitad del proceso de planificación estratégica de recursos humanos logrado.

Falta la otra mitad: la comunicación. Muchos planes se quedan en papel, porque no se comunican adecuadamente. Esta comunicación debe ser muy cuidadosa y clara, y dirigida a todos los miembros de la organización. La recomendación es comunicar el plan segmentando el «discurso» en grupos clasificados por niveles y posiciones organizativas.

No importa el tamaño de la organización. La planificación estratégica en recursos humanos es un paso importante hacia el logro de un negocio exitoso, ya que combina la visión de los directivos (hacia dónde quieren impulsar la organización) con la productividad de la gente: el verdadero motor que mueve a ese conjunto de maquinarias, herramientas, tecnología, números, documentos, que llamamos empresa. ■