

la confrontación intelectual de cifras, que choca con la suavidad preferible en Latinoamérica.

Estas son las tres principales diferencias culturales. Lo ideal sería aprender de los alemanes a preparar mejor e improvisar menos, a no abrir las negociaciones con peticiones exageradas sin sustento, sino utilizar estándares objetivos externos. Por su parte, los alemanes podrían aprender a hacer intercambios de concesiones del paquete negociado, en lugar de tratar de resolverlo punto por punto. Finalmente, es clave recordar que un ataque al problema no significa un ataque personal, que para los alemanes la esfera privada y la personal están separadas, y no molestarse por su relativa distancia interpersonal, que es su manera normal de vivir. En este mundo la capacidad para entenderse con gente muy diversa es indispensable y constituye una enriquecedora fuente de sabiduría personal. ■

Enrique Ogliastri
Profesor del Incae (Costa Rica)

LA CALIDAD DE SERVICIO: ¿UN ASUNTO DE RECURSOS HUMANOS?

ALEJANDRA GONZÁLEZ MÁRMOL

Al hablar de «la calidad de servicio» con frecuencia se asocia la frase con atención al cliente. Y es verdad, pero una verdad a medias. El concepto de la calidad del servicio abarca otros temas relacionados con las personas, sus modos de ser y actuar, e incluso sus pensamientos. La calidad con la que se presta un servicio se aprende: depende principalmente de la educación recibida, unida con un «no-se-qué» que se brinda a los demás y a sí mismo, con el alma.

Cuando se pregunta a muchos trabajadores por la visión y la misión

de la organización donde trabajan, en muchos casos no las conocen. ¿Cómo puede florecer la noción de calidad de servicio en estas personas, y en el equipo en general, si no conocen la razón de ser de la empresa y hacia dónde dirige sus acciones? Esta situación debe llamar la atención a los responsables del capital humano. Todos, sin excepción, quienes forman parte de una organización, deben conocer la misión y la visión del ne-

entre «atención» y «servicio». No son sinónimos. La primera se refiere a buenos modales, cortesía y amabilidad; la segunda, a la experiencia. Si la buena calidad de servicio es un elemento de la cultura de una empresa, entonces Recursos Humanos debe actuar para que todos proyecten una «cultura de servicio». El objetivo es que los empleados sean brillantes administradores de la experiencia de servicio, que sus acciones

Las palabras «atención» y «servicio» no son sinónimos. La primera se refiere a buenos modales, cortesía y amabilidad; la segunda, a la experiencia. Si la buena calidad de servicio es un elemento de la cultura de una empresa, entonces Recursos Humanos debe actuar para que todos proyecten una «cultura de servicio»

gocio, para ofrecer una buena calidad de servicio. La mejor manera de comenzar a asegurar el conocimiento y la identificación con la empresa es la inducción ofrecida a los nuevos empleados, así como también el diseño y la ejecución de planes de reforzamiento. No deje todo en manos del área de Atención al cliente. Es una responsabilidad compartida con Recursos Humanos.

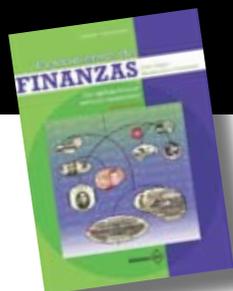
Tampoco se puede caer en la trampa de elaborar manuales de servicio o realizar charlas de calidad y atención al cliente, que se ofrecen al trabajador al ingresar a la empresa o una vez al año. La calidad del servicio es un elemento cultural. Si no es así, entonces responda la siguiente pregunta: ¿De qué sirve bombardear a los clientes con ofrecimientos tales como «Garantizamos servicio 24 horas», «La atención es única y excelente para usted», «Deje todo en nuestras manos, nuestros expertos se lo resolverán», si no cumple lo que promete?

Si no cumple lo prometido obtendrá clientes insatisfechos y decepcionados: la primera causa de caos organizacional. Cuando esto ocurre, no se ha comprendido realmente la diferencia

se guíen por principios de servicio claramente definidos por la organización. Cuando existe coherencia entre las maneras de actuar y el respaldo que ofrece la empresa, el resultado es una mayor credibilidad. El cliente se encuentra con una misma manera de pensar, decidir y actuar. Eso se llama coherencia.

La cultura de la empresa se expresa en el modo como se relacionan cada equipo de trabajo y cada persona con el resto de la organización. Pero, si los hábitos, costumbres o creencias crean ambientes enfermizos que se traducen en enfrentamientos internos, ¿cómo lograr un equipo humano entusiasta que preste servicios de calidad? La cultura organizacional debe ser armónica y coherente, basada en un ambiente de credibilidad y confianza, que permita a cada trabajador actuar y decidir por sí mismo en el momento oportuno para el cliente. Es un asunto de clima organizacional y, por tanto, el área de Recursos Humanos es responsable de su medición, evaluación y análisis.

Hay personas que preguntan: «Si el cliente es la razón de ser de la empresa, ¿qué soy yo para la empresa?».



FUNDAMENTOS DE FINANZAS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY

Ediciones 

0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia?, ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa?, ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva?, ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.

¿Cuántas veces se encuentran empleados desorientados, sin rumbo, con pocas herramientas, sin liderazgo y, al mismo tiempo, se les obliga a cumplir? Si la gente siente que es la razón de ser o la fuerza de algo que tiene sentido, el servicio brota sin esfuerzo y la excelencia es parte de su vida diaria.

Si en verdad cree en las declaraciones organizacionales de que el recurso humano es el pilar fundamental para el éxito empresarial, entonces brinde bienestar integral: respeto, reconocimiento sincero, orientación responsable y empatía con el alma. Sólo de esta forma es posible alcanzar la mejor calidad de servicio.

Las siguientes recomendaciones ayudarán a los directores y gerentes de capital humano para que la calidad de servicio forme parte de la cultura organizacional:

1. Incluya en la evaluación de desempeño la calidad del servicio.

2. Si quiere seleccionar buenos servidores, no haga las entrevistas que comúnmente se hacen para seleccionar empleados, porque sólo obtendrá buenos empleados.

3. Asegúrese de que la primera inducción de los empleados se refiera a la cultura de servicio y que su primer trabajo sea observar el sistema de servicio de la empresa.

4. Salga de la rutina.

Recuerde siempre que un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos, que para satisfacer al cliente todos forman un equipo y que, por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar. ■

Alejandra González Mármol

Gerente general de B&G Desarrollos de Negocios S.A., especialistas en gestión de capital humano

HUMANISMO, ARTE Y HUMOR EN LAS ESCUELAS DE GERENCIA

JOSÉ VICENTE LOSADA S.

En una nota aparecida en la edición de *Debates IESA* de enero-marzo de 2010, el profesor Henry Gómez Samper preguntaba si fueron los MBA los causantes de la crisis, y citaba ejemplos de escuelas de gerencia que han sido cada vez más efectivas en la formación de líderes que lleven a sus organizaciones hacia fines útiles a la sociedad. Si bien esto parece cierto en algunos casos,

desde hace algún tiempo los planes de estudio de las maestrías de administración reciben serias y crecientes críticas, a la vez que aparecen interesantes propuestas para su transformación.

Las críticas se centran en dos aspectos esenciales. Primero, en las maestrías actuales parece dominar una visión del mundo excesivamente centrada en el pragmatismo económico, fundamentada en la «lógica racional del mercado» y orientada a optimizar la productividad del sistema capitalista, y en mucho menor grado a asegurar un mejor y más saludable entorno. Algunas opiniones destacan que las escuelas de gerencia tienden a crear una visión fragmentada del conocimiento, de la condición humana y de la sociedad, dado su énfasis en el desarrollo económico, que deja de lado el hecho de que éste depende en gran medida de dimensiones socio-culturales. Segundo, muchas escuelas de gerencia privilegian la competencia técnica en detrimento del pensamiento crítico, una postura que las ha estancado en formas ortodoxas de acción que cierran las posibilidades de examinar nuevas ideas, revisar otras posibilidades y, sobre todo, considerar perspectivas provenientes de fuentes diversas. Por ejemplo, en sus currículos es notable la ausencia de enfoques cualitativos más imaginativos y el

En las maestrías de administración actuales parece dominar una visión del mundo excesivamente centrada en el pragmatismo económico, fundamentada en la «lógica racional del mercado»

poco espacio destinado a prácticas gerenciales más espontáneas, intuitivas y empáticas, que den mayor cabida a la improvisación estructurada, la intuición y la creatividad.

Hoy, cuando la gerencia efectiva se considera tanto un arte como una ciencia, a tal punto que se ha llegado a hablar de «estética de las organizaciones» y de «liderazgo basado en las artes», es necesario rediseñar críticamente los programas de formación gerencial y desarrollar una visión más holística, que coloque una mayor atención en el lenguaje que usan las personas (al fin y al cabo los equipos y las organizaciones son «redes de conversación»), mediante dramatizaciones o juegos de papeles, música e incluso el humor para romper

ciertas ortodoxias vigentes y refundar las escuelas de gerencia del futuro como espacios sociales más empáticos, imaginativos, creativos, innovadores y flexibles. Las propuestas de transformación buscan una definición más amplia del propósito de las escuelas, no sólo como instrumentos al servicio de los negocios sino, especialmente, como agentes al servicio de la sociedad. Esto implica una transformación radical de las prácticas existentes para la formación de gerentes y consultores. Algunos de los cambios que se han sugerido son los siguientes:

1. Integrar en la formación de los gerentes el aprendizaje reflexivo, basado en procesos racionales, y el abordaje artístico-emocional-intuitivo de los fenómenos. El propósito es provocar el desarrollo de un pensamiento sistémico, orientado a la identificación de patrones y a la comprensión de la creciente interconexión y la circularidad de los procesos. Estimular abordajes imaginativos en la investigación de los fenómenos implica alentar la intuición, la sensibilidad, las emociones, la importancia de la corporalidad, el descubrimiento, la capacidad para «ponerse en el lugar del otro», la creatividad y la inventiva, como medios para desterrar de los currículos la rutina y la conformidad. En este terreno, el *coaching* ofrece una interesante

aproximación, pues concibe al ser humano como una integración dinámica de lenguaje, cuerpo y emociones.

2. Familiarizar a los participantes con la perspectiva de la complejidad, una nueva disciplina que complementa el pensamiento sistémico y proporciona elementos para observar, interpretar y comprender la realidad humana, en lo socioeconómico, lo político, lo organizacional, lo local y lo global. La complejidad destaca lo impredecible, la aleatoriedad y el caos de esa red infinita de interconexiones múltiples que muestran los procesos en la realidad contemporánea y que exigen a los seres humanos (especialmente a los líderes) estrategias inéditas, novedosas, creativas, radicales, no lineales. Esta