

¿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

disciplina requiere trascender el liderazgo individual y desarrollar un liderazgo colectivo, inclusivo, alineado y comprometido.

3. Incluir en los programas de estudio asignaturas, seminarios o talleres que traten uno de los mayores retos de la sociedad contemporánea: las aceleradas y muchas veces desconcertantes

## Es necesaria una verdadera transformación para hacer que, en vez de fríos tecnócratas, los egresados de las escuelas de negocios sean líderes apasionados, improvisadores responsables, humanistas creativos, ingeniosos y flexibles

transformaciones. El estudiante debe desarrollar una mentalidad abierta e innovadora hacia el cambio y tener presente que el foco y el impulso esencial de todo proceso de transformación es siempre la persona. Debe familiarizarse con los diversos tipos de cambios (incremental, continuo, episódico, discontinuo) y con los modelos caóticos y dialécticos del cambio. El futuro líder organizacional debe estudiar con atención la llamada «resistencia al cambio», reconocer que constituye la reacción más natural, espontánea, predecible, lógica y frecuente ante los desbalances que el cambio genera en el individuo y en su ambiente, y promover una actitud de reevaluación de la resistencia que implique considerarla una oportunidad de realimentación y aprendizaje, porque si el cambio «escucha» a la resistencia puede «aprender» de ella y variar su estrategia.

4. Asegurar que el estudiante sea capaz de responder adecuadamente a las exigencias del complicado mundo de hoy, mediante un mayor compromiso social, una comprensión crítica de las desastrosas experiencias organizacionales del pasado reciente y un intenso acercamiento a las ciencias sociales, las artes y las humanidades. Se intentaría así despertar una vigilante sensibilidad hacia prácticas irregulares, antiéticas y poco escrupulosas, aún presentes en el ámbito de los negocios, que han sido las principales responsables de la crisis financiera, económica y social.

5. Familiarizar a los estudiantes con nuevos modelos de pensamiento acerca del liderazgo. Los líderes en formación deben estar conscientes de al menos tres enfoques que han cambiado la función del liderazgo en las organizaciones y han constituido auténticos retos para los líderes convencionales: (1) la noción

del líder como servidor (proveedor de servicios a la organización y al entorno, no como «sirviente»); (2) el liderazgo o gerencia de sí mismo, que ha obligado a los líderes a examinar críticamente sus historias personales y sus vidas, y a afinar su autoconocimiento; y (3) la visión del líder como un comunicador en un complejo sistema de interacciones y

transacciones, que ha dejado de ser un instrumento de control y mando en la organización para convertirse en un instrumento de relación y comunicación, lo cual requiere desarrollar competencias comunicacionales y habilidades para establecer relaciones efectivas con los otros. El líder en formación debe revisar la efectividad de su «estilo» de liderazgo y contar con la necesaria flexibilidad para asumir estilos distintos, según las exigencias de las situaciones y las necesidades de sus asociados.

6. Hacer del futuro profesional un facilitador de espacios lúdicos en el trabajo: el juego y el humor como recursos pertinentes, respetuosos y oportunos para recuperar la capacidad de reír saludablemente, que no sólo alivia el estrés sino que aumenta la productividad de la organización. Ello está asociado con la creación de ambientes de confianza, seguridad y aceptación, y el logro de una comunicación libre, fluida y abierta, sin temor a la represalia, que permita cuestionar dogmas e incluso subvertir el *statu quo*. Introducir el juego y el humor en los programas de estudio favorecería el aprendizaje, generaría integración y cohesión, reduciría la hostilidad, la competencia excesiva y la rivalidad insana, y arraigaría la noción de que la diversión y el trabajo no son necesariamente incompatibles.

7. Lograr que el estudiante comprenda un interesante reto del desarrollo organizacional: el enfoque dialógico opuesto al tradicional enfoque diagnóstico. Este nuevo enfoque concibe los sistemas humanos como contextos de diálogo y pone mayor énfasis en las aspiraciones comunes y las visiones compartidas, lo cual facilita el compromiso con el cambio. En la práctica dialógica se promueve la

co-creación de metáforas y narrativas («un buen líder es un buen contador de cuentos»), ya que se privilegian las historias que las personas usan en la organización y los símbolos que elaboran para construir y dar sentido a su realidad. Son prácticas «conversacionales» que destacan el poder del lenguaje para configurar la realidad social y producir cambios duraderos.

Finalmente, se reclama que los planes de estudio sean rediseñados con un enfoque más amplio en sus asignaturas: incluir, por ejemplo, nociones de humanidades, sociología, antropología, politología, historia, filosofía, psicología, *coaching*, *mentoring*, aprendizaje individual y organizacional, competencia para «trabajar juntos», así como el estudio interactivo y dinámico de casos para desarrollar competencias de liderazgo y decisión.

El cuestionamiento y el rediseño de los planes de estudio de las actuales escuelas de gerencia, vistos por muchos como una urgente necesidad, constituye una ardua y laboriosa tarea, resistida probablemente por los intereses de individuos y grupos conservadores. Es necesaria una verdadera transformación para hacer que, en vez de fríos tecnócratas, los egresados de esos programas sean líderes apasionados, improvisadores responsables, humanistas creativos, ingeniosos y flexibles, capaces de encarar novedosamente los retos de un mundo en permanente cambio. ■

Lecturas recomendadas:

- Adler, Nancy (2006): «The arts & leadership». *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 5. No. 4.
- Starkey, Ken y Sue Tempest (2009): «The winter of our discontent: the design challenge for business schools». *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 8. No. 4.
- Tung, Rosalie (2006): «Of arts, leadership, management education and management research: a commentary on Nancy Adler's The arts & leadership». *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 5. No. 4.

**José Vicente Losada S.**  
Profesor de la Universidad Central de Venezuela y profesor invitado del IESA