

dotada de una capacidad de trabajo inagotable, una visión clara del modelo de país que propone a su auditorio, una gran fuerza para exponer sus puntos de vista con claridad y sin ambigüedades oportunistas, y, por encima de todo, pasión para transmitir un mensaje de esperanza realista, desprovisto de mesianismos utópicos, fundamentado en la imperiosa necesidad de salir de nuestra zona de confort para lograr ese modelo de país que propone. Convoca, por supuesto, a votar el 26 de septiembre, pero no como un fin sino como un medio, para construir una plataforma de trabajo coordinado que nos lleve a las elecciones de 2012 y, posteriormente, materializar una visión fundamentada en un programa mínimo de puntos compartidos.

María Corina ciertamente representa un liderazgo fresco y asertivo en un momento crítico para el futuro nacional. Afortunadamente están surgiendo muchos líderes como ella en diferentes lugares del país; líderes con elevado coeficiente de adversidad, nacidos de las diferentes comunidades nacionales, compenetrados con las necesidades populares, genuinos representantes del sentir colectivo, sin compromisos con el pasado, con una visión social moderna, democrática, libre, plural e incluyente, sin odios ni resentimientos, sino con la misión de ayudar a reconstruir el país donde habremos de vivir y trabajar todos en paz.

La gran pregunta en esta coyuntura es si la cantidad de medicina ingerida a lo largo de estos once años habrá sido suficiente, en calidad y cantidad, para marchar juntos, abriendo paso sin egoísmo a los liderazgos emergentes, ayudándolos a triunfar y estando dispuestos a colocar nuestro grano de arena en la reconstrucción de Venezuela, sin esperar a cambio mucho más que la satisfacción por el deber cumplido. Al

escuchar el mensaje de María Corina, y de muchos otros que como ella aspiran a que sus hijos puedan crecer aquí y vivir en paz, pienso que quizás hayamos alcanzado el grado de madurez requerido. Después del 26 de septiembre veremos dónde estamos. ■

Raúl Maestres M.

Socio senior

de Korn Ferry International

ALEMANIA Y AMÉRICA LATINA

ENRIQUE OGLIASTRI

Los latinoamericanos no han valorado suficientemente el potencial de sus negocios con la tercera economía del mundo. Eso se debe, en parte, a las diferencias y malentendidos que tienen cuando van a Alemania. ¿Cómo negocian Alemania y América Latina?

En Alemania se piensa a largo plazo, se buscan resultados sostenibles. En contraste, en Latinoamérica se preparan poco las negociaciones

En Alemania se acostumbra estudiar a fondo los detalles del negocio, antes de ir a plantearlo, y al final los alemanes definen un objetivo que desearían conseguir, el cual puede ser ligeramente optimista, pero no irrazonable. En Alemania se piensa a largo plazo, se buscan resultados sostenibles. En contraste, en Latinoamérica se preparan poco las negociaciones. Al negociar, los alemanes presentan sus objetivos y las razones y cifras en las que se apoyan. Este enfoque pragmático permite una franca confrontación sobre datos objetivos, sin que ello implique arrogancia o un ataque personal. En las culturas en las que se practica mucho el regateo, como América Latina, se hacen peticiones exageradas sin mucho sustento,

para ver la reacción de la contraparte y ampliar el marco del negocio, mover los límites hasta el extremo posible para llegar más tarde a un cómodo punto medio. Estas son dos formas de negociar muy diferentes.

En Alemania se prefiere un proceso ordenado, en el cual se discute exhaustivamente un punto del negocio hasta que se resuelve. Evitan pasar a un segundo punto mientras no se resuelva el primero. Este proceso de una cosa a la vez, metódica y ordenadamente, es el procedimiento de negociación «punto por punto». Es muy distinto de la negociación «en paquetes», que se practica en Japón y América Latina: usted discute todos los puntos de la negociación a la vez y «nada está acordado hasta que todo esté acordado». Negociar «en bloque» permite intercambiar concesiones que maximizan el valor para ambas partes,

pero esto es difícil de hacer para una cultura «monocrónica» (una cosa a la vez), ordenada y cuidadosa de terminar bien un trabajo antes de iniciar otro. Aunque el orden tiene muchas virtudes, en negociación es un defecto no poder negociar «paquetes».

Otra diferencia cultural se refiere a las relaciones personales durante la negociación. Los latinoamericanos tienen una perspectiva humanista, emotiva, personal, de las relaciones entre la gente, incluyendo el mundo de los negocios. Una persona es verdaderamente auténtica cuando deja aflorar sus sentimientos. Por contraste, la cultura alemana tiene el ideal de la racionalidad, de ser objetivos, restringir las emociones y no mezclar lo personal con los negocios. No se considera emocional

CURSO BÁSICO DE TEORÍA DE JUEGOS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ E ISABELLA OTERO

Ediciones



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

A diario, millones de hombres y mujeres intentan tomar decisiones mucho más acertadas que las adoptadas por sus contrincantes en el juego de la vida. Las herramientas prácticas y conceptuales aportadas por la teoría de juegos nos permiten entender las fortalezas y debilidades de la racionalidad humana. Isabella Otero y Maximiliano González analizan los problemas clásicos de la teoría de juegos y sus aplicaciones específicas en economía y finanzas.



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 molestar 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.