

¿POR QUÉ LOS ACADÉMICOS TRABAJAMOS TANTO?

Henry Gómez Samper

PROFESOR EMÉRITO DEL IESA Y PROFESOR ADJUNTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, BOGOTÁ. CON LA COLABORACIÓN DE ELVIRA SALGADO Y BART VAN HOOF, PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, BOGOTÁ.

El profesor Philip Nel, de la Universidad Estatal de Kansas, publicó un artículo dirigido a responder esta pregunta; aunque su título, traducido del inglés, es más sugestivo: «En busca del tiempo perdido» (*Inside Higher Education*, 3 de marzo de 2014). Nel presentó seis respuestas: (1) porque adquirimos el hábito, (2) por razones económicas, (3) por la estructura del trabajo académico, (4) porque nos gusta lo que hacemos, (5) porque las nuevas tecnologías generan más trabajo y (6) porque es difusa la frontera entre lo que es y no es trabajo. Las respuestas varían dependiendo de si el académico es latinoamericano o norteamericano. Trabajamos las mismas horas —unas sesenta o más por semana— pero por diferentes razones.

¿Sesenta o más horas por semana? Años atrás, cuando un renombrado profesor del IESA culminó sus estudios en Chicago y se incorporó al Instituto, al recibirlo y anunciarle que eso era lo que se esperaba, ¡no lo podía creer! Aún hoy, muchos piensan que los académicos, con unas doce o quince horas de clase por semana, se dan la gran vida. Lo que desconocen es que, para dar bien sus clases y hacer todo lo que implica desempeñar una carrera académica, se requieren al menos sesenta.

- El hábito de trabajar. Lograr un doctorado en un plazo de cuatro a cinco años requiere trabajar intensamente; y hacerlo siendo ya docente-investigador, como ocurre entre los profesores de las más destacadas escuelas de Administración en América Latina, requiere al menos ocho años. Eso sin tomar en cuenta el tiempo que deba dedicar a su pareja, sus hijos y su familia extendida, que en este medio reside comúnmente en la misma ciudad. No solo ha adquirido el hábito de trabajar intensamente; desempeñar su labor y mantenerse actualizado lo exige. Y al profesor latinoamericano el tiempo le rinde menos: los horarios docentes son menos com-

primidos, debe asumir mayores tareas administrativas, el proceso de investigar es menos eficiente, ni hablar del apoyo disponible, etcétera.

- Razones económicas. El profesor latinoamericano recibe menor remuneración que el norteamericano y, para mantener su estándar de vida, debe asumir mayor carga docente u horas de consultoría. El norteamericano puede, por ejemplo, inscribir sus hijos en una escuela pública de igual calidad académica que una privada en Latinoamérica. Los profesores latinoamericanos viven en ciudades caóticas e inseguras. Tardan

Para dar bien sus clases y hacer todo lo que implica desempeñar una carrera académica, los académicos requieren al menos sesenta horas a la semana

mucho en ir y volver. Tienen más presión y estrés por asuntos como el tránsito y la inseguridad.

- Estructura del trabajo académico. Mientras más tiempo es académico, más obligaciones contrae el profesor: más colegas y exalumnos conoce, son más las recomendaciones que debe formular, son más los compromisos que no puede rechazar. Quizá en este aspecto el profesor latinoamericano enfrenta las mismas presiones que el norteamericano; pero, en América Latina, las presiones se distribuyen entre menor número de profesores, hay más carga docente y más trabajo administrativo. Al visitar colegas norteamericanos, asombra el silencio de los pasillos, como también la antelación con que se pautan las reuniones y su puntualidad. Aquí el manejo del tiempo conduce al desorden y a crear tensión.
- El gusto de trabajar. Son pocas las carreras que gratifican tanto a quienes la practican como la académica. A la hora que los mejores alumnos pidan una consulta, difícilmente se la negamos. Los colegas con quienes hemos producido investigación o publicado artículos juntos son los seres más allegados que tenemos. ¿Acaso dedicarles tiempo es trabajo?
- La tecnología genera más trabajo. Permite dar clase a mayor número de alumnos mediante el uso de equipos electrónicos (proyectar

láminas en clase, pedir a los estudiantes respuestas al instante, asignar y recibir tareas por correo electrónico). Pero, en América Latina, al menos una destacada escuela de Administración evita tanta dependencia de la tecnología: limita a 23 el número de alumnos inscritos en materias de posgrado. ¡Ojala que todas nuestras escuelas siguieran su ejemplo!

- La difusa frontera entre lo que es trabajo y lo que no lo es. Es cierto, tanto en Norteamérica como en Latinoamérica. Allá el académico se esfuerza para alcanzar la denominación vitalicia y aquí para as-

cender de rango académico. Pero aquí no hay horarios y se trabaja cualquier día, dando clase tanto de noche como de madrugada. Por si fuera poco, cada profesor forma parte de uno y otro comité de la escuela para contribuir al desarrollo institucional, y muchos se desempeñan como consultores o directores en empresas u organizaciones de la sociedad civil.

Bien puede decirse que hoy la vida académica, donde quiera que se practique, es cada vez más exigente. En América Latina, la exigencia se ha exacerbado a raíz de la acreditación internacional de las escuelas, cada vez más obligada.

Felizmente hay todavía profesores latinoamericanos que logran algo difícilmente al alcance de sus colegas norteamericanos: dedicar algunas horas de la semana al fútbol o al karting, asistir a un espectáculo o deleitarse con una novela. Son profesores que hasta encuentran tiempo para pensar... **■**

JEFE Y AMIGO A LA VEZ: ¿ES ESTO POSIBLE?

Guillermo S. Edelberg

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

Una joven y exitosa profesional comentó su experiencia en una rama de asistencia a la niñez. Su actividad contribuía a la solución de

pareceres

problemas sociales de su comunidad y le gustaba lo que hacía. Sus superiores, satisfechos con su desempeño, le propusieron nombrarla en un cargo de dirección y lo aceptó. Sus nuevas responsabilidades la tenían muy estresada. Era la primera vez que ocupaba una posición gerencial y debía tomar decisiones para las cuales no había sido entrenada, así como llevar a cabo numerosas tareas administrativas y supervisar a quienes habían sido sus compañeros de trabajo. Se había sentido muy segura en sus anteriores actividades profesionales, no así luego de su ascenso. Contaba con poco apoyo de sus superiores. ¿Qué podía hacer?

Tales comentarios recuerdan el fracaso experimentado por un trabajador de una fábrica que, por su buen desempeño, fue nombrado supervisor de su grupo de trabajo. Sus supervisados no lo respetaban y le reprochaban haber cambiado de actitud y comportarse como un «jefe». Al poco tiempo de ser ascendido pidió volver a desem-

me encontré luchando para mantener algún sentido de liderazgo en relación con mis excompañeros de trabajo. Parecían interpretar mi camaradería y actitud amistosa como un permiso para hacer lo que se les ocurriera, al extremo de salir temprano de sus trabajos para ir a jugar al bowling». La situación se prolongó hasta que, con el asesoramiento de una colega de más experiencia, invitó a sus subordinados a buscar transferencia a otra clínica. Ninguno lo hizo. «Al elegir quedarse —les dijo— espero que cumplan sus horarios de trabajo, no abusen de su tiempo de descanso y hagan bien sus trabajos». Frank comprendió que con su decisión no llegaría a ser popular; pero sí ganaría respeto. También se dio cuenta de que buscar la amistad con los subordinados no era una buena idea: era difícil obtenerla y casi imposible mantenerla.

Algo similar decía Maquiavelo en *El príncipe*. Surge de esto una cuestión: si vale más ser amado que temido, o te-

interacciones en el lugar de trabajo es poderoso para muchos gerentes, por cuanto poseen una intensa necesidad de agradar. Pero si confunden agradar con el hecho de que se les tenga confianza y respeto se encontrarán en una típica trampa gerencial». Los autores explican que crear lazos personales con los subordinados puede generar problemas en la trayectoria que conduce hacia un gran jefe: no se podrán tomar decisiones duras, pero necesarias, o brindar realimentación crítica, pero útil.

Peter Bregman, en un artículo titulado «How to have friends at work when you're the boss» (HBR Blog Network, 19 de marzo de 2014), advirtió que las personas excluidas del grupo de amigos dicen que estos se aprovechan del jefe y se sienten desmotivadas y poco comprometidas con sus trabajos, debido a lo que consideran un manejo injusto por parte de su jefe. Bregman reconoce que algunos gerentes evitan a toda costa amistades en el trabajo; aunque diversas investigaciones señalan que tener amigos en el trabajo «nos hace más felices y comprometidos con nuestras tareas». Claro, si uno es el gerente, tenerlos tiene sus vueltas. Por ello, ofrece cuatro reglas para que los líderes mantengan simultáneamente su liderazgo y sus amistades:

1. Tener un compromiso claro y muy fuerte con los objetivos del negocio.
2. Sentirse cómodo en medio de emociones fuertes.
3. Desarrollar las habilidades necesarias para mantener una amistad.
4. Estar preparado para el caso de perder una amistad.

Es probable que más de un gerente recuerde los primeros versos de *Adiós muchachos* al aplicar estas reglas: «Adiós muchachos, compañeros de mi

Las personas que, por primera vez, ocupan un puesto «gerencial» suelen experimentar dificultades referidas al estilo o la cantidad de control que deben ejercer sobre sus subalternos, sus excompañeros de trabajo, y la posibilidad de que estos expresen resentimiento

peñarse como trabajador raso. La empresa no se opuso.

Las personas que, por primera vez, ocupan un puesto «gerencial» suelen experimentar dificultades referidas al estilo o la cantidad de control que deben ejercer sobre sus subalternos, sus excompañeros de trabajo, y la posibilidad de que estos expresen resentimiento. Tales dificultades parecen ocurrir con frecuencia y en una variedad de especialidades.

La doctora Frank comentó en la revista *Medical Economics* (18 de junio de 2010) su experiencia a cargo de una pequeña clínica: «En mi nuevo puesto

midido que amado. Nada mejor que ser ambas cosas a la vez; pero, puesto que es difícil reunirlos y que siempre ha de faltar una, declaró que es más seguro ser temido que amado. Descartada la amistad entre un gerente novato y uno o más de sus subalternos, ¿es posible la amistad entre un gerente triunfador y experimentado con alguno o algunos de estos?

Linda Hill y Kent Lineback, en su libro *Being the boss: the three imperatives for becoming a great leader* (Harvard Business Press, 2011), escribieron lo siguiente: «El instinto de construir relaciones personales estrechas en sus



INTERNET Y LOS NEGOCIOS

MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA

CARLOS JIMÉNEZ



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

Internet no es el futuro, es el presente de los negocios. No obstante, las empresas han estado rezagadas en su aprovechamiento de internet y se han mostrado extremadamente cautelosas a la hora de invertir en los medios digitales. Las oportunidades existen; queda de parte de las empresas identificarlas y traducirlas en negocios concretos.

vida, / barra querida de aquellos tiempos. / Me toca a mí emprender hoy la retirada, / debo alejarme de mi buena muchachada. / Adiós muchachos. Ya me voy y me resigno... / Contra el destino nadie la talla... / Se terminaron para mí todas las farras, / mi cuerpo enfermo no resiste más...». Usted, lector, ¿qué opina? ■

CIUDADANOS ANÓMICOS

Raúl Maestres

COACH ONTOLÓGICO

La anomia es un estado que surge cuando las reglas sociales se han degradado o eliminado, y ya no son respetadas por los integrantes de una comunidad. Reciben este nombre todas aquellas situaciones caracterizadas por la ausencia de normas que las regulen. La anomia es, para las ciencias sociales, un defecto de la sociedad que se evidencia cuando sus instituciones y esquemas no aportan a los individuos las herramientas imprescindibles para alcanzar sus objetivos en el seno de su comunidad. Este concepto explica el porqué de ciertas conductas antisociales y alejadas de lo que se considera normal o aceptable.

Los venezolanos, posiblemente inspirados en el legado educacional de Andrés Bello, mantuvieron durante muchos años una conducta cívica que propició una grata convivencia social para nacionales y extranjeros por igual, que junto con un clima envidiable y una situación económica privilegiada hicieron de Venezuela uno de los lugares más atractivos del planeta para fijar residencia. Gran parte de los desplazados por la Guerra Civil española, los desplazados de Europa occidental al culminar la Segunda Guerra Mundial y, en épocas más recientes, los refugiados de las dictaduras que plagaron el sur de América encontraron abrigo en un país amable, en el cual quienes estaban dispuestos a trabajar duro y honestamente salían adelante. Muchos de esos refugiados decidieron permanecer aun después de que la mala situación se revirtió en sus lugares de origen. Levantaron a sus familias aquí y una mayoría apreciable se convirtió en factor económico po-

sitivo, con una participación activa en el desarrollo nacional. Sus hijos se casaron con locales, lo cual condujo a un proceso de mestizaje que reforzó positivamente el fenotipo venezolano.

El sustrato de este proceso fue una base sólida (durante mucho tiempo se pensó que era sólida) de cohesión, amalgamada por normas sociales de convivencia que eran apuntaladas en el hogar y en la escuela desde los primeros años, donde se impartía educación integral

El insulto, el abuso, la descalificación y el «nomimportismo» han sustituido a la cooperación, la solidaridad y el buen hablar

a los niños mediante la orientación de verdaderos maestros y de una materia incluida en el *pensum* de primaria, llamada «Formación Social Moral y Cívica». Resulta fácil imaginar su contenido atendiendo al título de la materia. Esos principios caracterizaron la educación que durante décadas recibieron los venezolanos y contribuyeron a moldear eso que en forma genérica se conocía como el «carácter del venezolano».

A partir de los años setenta comienza a sentirse un deterioro, leve al principio, pero luego cada vez más acentuado, de esos valores de ciudadanía esculpidos con esmero a lo largo de décadas. Con el advenimiento de «La Gran Venezuela» y posteriormente con el denominado «Gran Viraje» y todos los otros modelos que cayeron en el medio, una parte significativa de las normas de convivencia que partían de la educación hogareña, y sustentaban la formación social moral y cívica, comenzaron a ser reemplazadas por los valores propios del ascenso vertiginoso y la riqueza fácil, construida en conciliábulos y negociados que contrastaban con la educación más tradicional que enseñaba el derecho a disfrutar de un capital luego de años de lucha sostenida y trabajo honesto. El premio al final del camino sería la posibilidad de disfrutar de un patrimonio «bien habido», como se decía entonces.

El nuevo estándar de riqueza fácil a cualquier precio entraba a contrapelo con la visión más pueblerina, si se quiere, pero profundamente humanista que forjó el gentilicio venezolano. La pilatuna, el negocio de restaurant y la vulgaridad aparecían como los nuevos paradigmas de los que estaban «en algo», mientras que la honestidad, el recato, los buenos modales y la ponderación pasaban a ser simplemente anticuados. Así llegó Vene-

zuela a 1998. El aluvión social y político que se produjo con el resultado electoral de ese año causó un impacto tan negativo en las normas de convivencia que apenas ahora, entrado el año 2014, comienza a comprenderse su alcance más profundo.

Con el advenimiento de un cambio revolucionario sin objetivos precisos, llevado a cabo por personas que parecían más interesadas en dar rienda suelta a su resentimiento y ansia de poder que a

enderezar y acomodar las cosas que así lo requerían, se dio al traste con la ya deteriorada institucionalidad social y se reemplazó por algo libremente denominado la nueva moral revolucionaria. Este proceso, que comenzó a cambiar y reinterpretar la memoria histórica del país, se llevó por delante también la memoria de lo que durante años constituyó la esencia de la sana convivencia entre los ciudadanos, que es a la postre lo que permite la paz social. Desde cosas tan básicas como el uso adecuado del lenguaje, el respeto en la calle a las personas mayores y a los niños cediéndoles el lado interno de la acera, ayudándolos a cruzar, cediéndoles el puesto en el transporte público, dando el derecho de paso al peatón y respetando las señales de tránsito, pasando por formas más elaboradas de convivencia como es el respeto al vecino no obligándolo a escuchar la música que no desea, el cuidado del hábitat, el trabajo comunitario en la urbanización o en el barrio, el botar los desechos donde corresponde, pero no en la calle, y yendo a formas más complejas de convivencia, como es el respeto por los trabajadores de las normas laborales acordadas, el cumplimiento de una jornada completa cada día, no solo porque es su obligación contractual sino también porque es su obligación con el equipo de trabajo al que pertenece y se ve perjudicado por su falta de responsabilidad.

El deterioro progresivo de estas normas, que durante años sirvieron como rectoras de la convivencia, ha traído una significativa pérdida en la calidad de vida social y laboral. El punto culminante de este proceso involutivo se produce al observar, hoy, casi sin asombro, cómo en las más altas esferas gubernamentales se utiliza la grosería y el adjetivo soez para calificar todo lo que se aparte del gusto del