

REFLEXIONES AL FINAL DEL AÑO: NECESIDAD DE UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL SER HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Reflections at the end of the year: need for greater orientation to the human being in organizations

Francisco Gerardo Barroso Tanoira¹

En la actualidad se requieren administradores que puedan tomar decisiones, puesto que ante un mundo cambiante con gran velocidad, se requiere que las organizaciones se adapten a sus respectivos entornos. Pero no es solamente adaptarse, sino hacerlo de manera rápida y sostenible.

Ya sea en clase o en alguna conferencia o taller, generalmente comienzo haciendo tres preguntas. La primera es: ¿cuál es el propósito principal de las empresas? Cerca del 90% de los asistentes responde que es “generar utilidades”. Mi respuesta es que no es así...el principal objetivo es generar y mantener clientes, pues sin ellos, nada es posible. Para tener clientes es necesario, en primer lugar, tener colaboradores (prefiero llamarles así en lugar de “empleados”) satisfechos, motivados e inspirados, ya que para dar un servicio de excelencia, pues debo tener trabajadores excelentes. ¡Así de sencillo! Suena simple, pero lleva toda una filosofía de trabajo basada en valores centrados en el ser humano. Como decimos en Filosofía: uno no puede dar lo que no tiene.

Se trata de detectar necesidades y resolverlas con valor para obtener esos clientes que mediante su preferencia, nos darán las utilidades que la empresa necesita y los accionistas esperan. Entonces, obtener utilidades no debe verse como un objetivo, sino como un resultado. Todo está en el valor que generemos para dichos clientes.

La segunda pregunta es: ¿las empresas viven de sus clientes satisfechos? Casi todos los participantes responden que sí. Sin embargo, les digo que las empresas no viven de sus clientes satisfechos, sino de sus clientes leales. Sí...pareciera un juego de palabras, pero la idea central es que no basta con satisfacer al cliente, sino que hay que lograr su lealtad. Las empresas viven realmente de sus clientes leales, ya que no hay garantía de que regrese un cliente satisfecho, pero si se le satisface cada vez que tenga contacto con nosotros, entonces se puede

¹ Doctor en Universidad Anáhuac Mayab, Instituto Tecnológico Superior de Calkiní en el Estado de Campeche (TESCAM), México. Correos: francisco.barroso@anahuac.mx; fgbarroso@itescam.edu.mx

lograr su lealtad. Y en el momento en que ya no estemos en la mente del cliente, habremos perdido nuestras ventajas competitivas ante él (al hablar de cliente me refiero a ella o a él). En los negocios se cumple muy bien la famosa ley de Pareto. Prácticamente cualquier persona que tenga una empresa podrá decir que el 20% de sus clientes son los que generan el 80% de los ingresos. Sí...el 20%, que son quienes compran frecuentemente y recomiendan la empresa a otras personas. Se espera que mediante un servicio de excelencia pueda incrementarse ese porcentaje, pero como los competidores también quieren ganar más clientes, establecerán estrategias de competencia. Hay que mejores que nuestros competidores ofreciendo mayor valor al cliente.

Va la tercera...¿de qué depende el éxito de una empresa? Uno de los factores es la tecnología. Para algunas empresas puede ser más o menos, pero se estima en un 20%. Luego siguen los procesos (certificaciones, acreditaciones...), con un 30%. Estar acreditado o certificado es un deber de las empresas, pero esto por sí mismo no necesariamente vende más. Se requiere el 50% que falta, que se refiere al personal comprometido, capacitado y motivado. ¿De qué sirven la tecnología y las acreditaciones si no se cuenta con el personal idóneo para que la empresa funcione? Y sin personal adecuado, ¿cómo se lograrán esas certificaciones y acreditaciones? Las personas son lo más importante en las organizaciones, pues poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional y crean valor. Los recursos materiales y financieros nada pueden hacer si no están en las manos que puedan hacerles producir más valor.

Importancia del personal como fuente de ventaja competitiva

La digitalización ha sido la razón principal por la que desde el año 2000, más de la mitad de las empresas listadas por Fortune 500 hayan desaparecido. Ha cambiado la manera como nos comunicamos (lo hacemos por WhatsApp o Face time, por ejemplo), la forma como compramos (ahora tenemos Amazon, Mercado Libre y otras), la interacción entre las personas (redes sociales), además de que los actores son más diversos en sus ideologías, preferencias y modos de vida.

La gente con talento es cada vez más difícil de ser sustituida en las empresas, especialmente en actividades como servicio al cliente, comunicación, solución de problemas, liderazgo, organización, gestión y colaboración. En países con alto nivel industrial y tecnológico como Japón, es muy difícil reemplazar a un buen profesional que es captado por otra empresa, ya que si uno no aprecia el talento interno, otra empresa lo hará. ¿Por qué traer de fuera a un nuevo jefe sin antes ver dentro de la organización? Hay que dar oportunidad a los internos en primer lugar.

No es suficiente con impartir conocimiento técnico para que el alumno, al egresar, tenga éxito en su profesión. Las escuelas de Administración y disciplinas afines deben preparar a sus estudiantes en solución de problemas complejos, pensamiento crítico, creatividad, liderazgo eficaz, trabajo en equipo, inteligencia emocional, toma de decisiones, orientación por el servicio, negociación y flexibilidad de pensamiento. Personalmente vi esto en un estudio realizado en la industria hotelera en el sureste de México (Aceves-Martínez & Barroso-Tanoira, 2016), en que hallamos que lo que ayudaba al egresado a prosperar en las empresas no era precisamente el conocimiento, el cual se da por hecho al haber estudiado en una universidad acreditada, sino su capacidad para liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, pensamiento flexible y negociación, principalmente. Entonces, el mensaje es claro: las escuelas que formen a sus alumnos en estas competencias, sin descuidar los conocimientos, serán las que tendrán éxito en sus respectivos segmentos. No siempre el mejor promedio en calificaciones llega a ser el mejor profesional. Obtener el mejor promedio tiene su mérito, ciertamente. Sin embargo, no necesariamente es presagio de que será el mejor en el campo laboral.

Herencia de la pandemia

La pandemia ha sido una maestra muy eficaz, pero también muy cruel. Sin embargo, como en toda crisis, siempre hay dos eventos inevitables: que algún día terminarán, y que si estamos atentos, algo aprenderemos de ellas. La pregunta no es si habrá otra crisis, sino qué haremos cuando alguna otra aparezca.

La experiencia por COVID-19 marca algunas tendencias para los años venideros, según Forbes.

- 1) Mayor enfoque en la diversidad, la equidad y la inclusión.
- 2) Más organizaciones que se ocupen de temas sociales.
- 3) Mayor interés por la cultura del trabajo, esto es, cómo crearla y administrarla.
- 4) Mejorarán los sistemas tecnológicos en el lugar de trabajo.
- 5) Los líderes de Recursos Humanos tendrán como reto especial la preservación y aprovechamiento de la cultura organizacional.
- 6) Habrá cambios en los planes de salud, patrocinados por el empleador. Se dará especial atención a la reducción del estrés, lo que mejorará seguramente el clima laboral.
- 7) Habrá mayor cuidado en la contratación, verificando que el perfil de los candidatos corresponda a lo que la empresa realmente necesita.
- 8) Importancia de trabajar desde casa. Esto llegó para quedarse, pues se ha demostrado que puede realizarse con eficacia y eficiencia, reduciendo tiempos muertos, así como estrés y riesgo por el traslado. También ayuda a cambiar la mentalidad de jefes tradicionales quienes les gusta ver a sus trabajadores sentados laborando.
- 9) Mayor enfoque en la salud mental y bienestar del trabajador, aumentando los esfuerzos por una mejor calidad de vida laboral.
- 10) Mejora de la experiencia de los trabajadores. Que se sientan parte de la empresa, desarrollando un mayor sentido de pertenencia.
- 11) Mayor enfoque en la experiencia de trabajo remoto.
- 12) Mayor importancia en el aprendizaje y desarrollo. Las empresas serán vistas como lugares de aprendizaje y desarrollo del trabajo, más que como meros lugares de trabajo.
- 13) Un mayor enfoque en el talento humano.

Por ello, los principales desafíos para quienes se dedican a Recursos Humanos será la adopción de nuevas formas de trabajar, manteniendo y mejorando la eficiencia y la productividad en sus funciones principales, dando especial atención a la formación y retención del talento, así como al fomento del compromiso de los trabajadores.

La función de Recursos Humanos será igual o más importante que Finanzas o Marketing, pues el fomento de conexiones entre el personal, la tecnología y la organización llevará a las organizaciones a nuevos niveles de desarrollo. Todo esto, por supuesto, dentro de un marco de responsabilidad social en que el comportamiento económico, social y medioambiental se alineen para lograr las metas organizacionales. Es necesario aprovechar el talento del personal, en lugar de acumularlo, lo que subraya la importancia del empowerment (empoderamiento), en que se otorga libertad al trabajador para tomar decisiones según sus funciones y lineamientos. Por lo tanto, el dinero para el desarrollo del personal debe ser adecuadamente utilizado, de manera que se convierta en una inversión estratégica.

Repensamiento en la administración

En primer lugar, las escuelas (cualquiera...no solo las de Administración) deben tomar en cuenta que el alumno no debe ser tratado como un cliente, sino como una persona en formación. A un cliente se le da gusto, satisface y se trata de lograr la lealtad, pues paga por ello. Los alumnos no pueden ser considerados así, pues no se trata de darles gusto a través de exámenes fáciles, profesores fáciles y sin exigencia. ¡Cuidado! A los alumnos debe formarseles en la visión, disciplina, compromiso y entusiasmo, lo que implica educación de alto nivel,

alto nivel de exigencia y orientación hacia el servicio. Eso los formará adecuadamente para ser los profesionistas del mañana, orientados a la creación de valor en las organizaciones y al mejoramiento de su calidad de vida, lo que en el futuro significará su satisfacción y probablemente premien a la institución con su lealtad al enviar a ella a sus hijos y recomendarla a los conocidos.

Los alumnos que no estén dispuestos a un nivel de exigencia alto, pues no serán dignos de ser alumnos de la institución, por lo que tendrán que irse a otro lado. Es preferible eso a mantenerlos en la escuela con un nivel mediocre solo porque pagan una colegiatura. Si usted mantiene un nivel alto de educación y exigencia, el resultado es que tendrá más alumnos, pues hay quienes valoran eso y preferirán estudiar en una institución que les exija. Son personas en formación, no clientes.

Para ofrecer a los alumnos un alto nivel humano y educativo, en las escuelas de administración se pretende formar líderes que transformen la sociedad. Claro que la formación de líderes no es exclusiva de los administradores, pero en esta ocasión me referiré a ello. La pregunta es: ¿qué tipo de líderes realmente queremos formar? Un enfoque muy útil es el propuesto por el repensamiento, que viene de las reflexiones del Papa Benedicto XVI, que incluye cuatro ejes principales: el sentido antropológico, el epistemológico, el ético y el de sentido de vida. Todas las asignaturas que enseña una institución educativa deben ser reflexionadas desde ellos.

El sentido antropológico responde a la siguiente pregunta: ¿qué lugar ocupa el ser humano en lo que estamos enseñando? Es preguntarse si se le considera una persona capaz de crear y transformar a través del adecuado uso de su capacidad y voluntad para actuar y aprender, o si es considerado meramente un ente de trabajo, sujeto de explotación, con la necesidad de ser dirigido.

El sentido epistemológico responde a la pregunta: ¿cómo sé que es verdad lo que enseño? Esto implica de dónde se toman los conocimientos, de manera que sean objetivos, que provengan de fuentes confiables y correspondan a la realidad que el alumno vive ahora y experimentará en el futuro. No solo es darle conocimiento, sino enseñar al alumno a aprender. El sentido ético se refiere a la congruencia con las formas de vida. No se trata de formar un excelente administrador o un excelente mercadólogo, sino una excelente persona que sea además un excelente administrador o un excelente mercadólogo. La persona va primero, y esto implica el debe ser, el trato ético, sincero y comprometido con todos los involucrados con la empresa y el negocio. Construir un nuevo mundo basado en relaciones transparentes y procurando el bien común.

Finalmente, tenemos el sentido de vida, el cual pregunta acerca de cómo encaja lo que estamos enseñando en la vida del alumno. ¿Para qué le va a servir lo que aprende? ¿Qué podrá hacer con ello? ¿Cómo lo que aprendió le ayudará a ser un mejor ser humano y profesional? Todas estas reflexiones se hacen en cada una de las asignaturas. No se trata de añadirles temas, sino de descubrir cómo los contenidos que se enseñan incluyen estos cuatro ejes para reflexionar. De esta manera, los alumnos tendrán aprendizajes significativos y muy bien cimentados en el contexto de hoy, donde todo parece ser relativo y negociable.

Para finalizar

Estas son reflexiones que nos pueden servir para el próximo año y los venideros, ya que somos personas en constante formación y llamados al desarrollo de nuestras potencialidades. En las manos de cada uno de nosotros está, ya sea a través de una institución educativa o estando en una empresa. Recordemos que las empresas son también una extensión de la

educación y desarrollo de las personas, por lo que se requiere una mayor orientación al ser humano.

Tomando conciencia del mundo actual, las potencialidades que tenemos, los retos a enfrentarnos y el repensamiento en lo que hacemos, es que tendremos mejores ciudadanos, orientados a construir mejores países y un mundo mejor.

Nuestro reto, sin importar qué hagamos o en dónde estemos, es ser buenos puentes en lugar de construir muros que nos dividan. ¡El mundo necesita puentes, no muros! ¿Qué opina usted?

¡Le deseo una muy feliz Navidad y un magnífico año nuevo!

Referencia:

- Aceves-Martínez, M. A. & Barroso-Tanoira, F. G. (2016). Competencias socioemocionales en las prácticas profesionales. Un estudio en la industria hotelera. *Revista Educación y Ciencia*, 5(45), 34-49. <http://educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/view/363>