

# MUCHO MÁS QUE UNA BUENA REMUNERACIÓN

Olga Bravo y Ramón Piñango

En la organización donde trabajamos, sentimos y vivimos aspectos fundamentales de la sociedad a la que pertenecemos. Por ello, las organizaciones tienen un papel fundamental para integrar a la persona con el país. La satisfacción o insatisfacción con el trabajo se refleja en relación positiva o negativa con la sociedad. El gran reto de las organizaciones venezolanas es generar satisfacción y compromiso en sus integrantes, elementos clave para que personas, organizaciones y sociedad puedan enfrentar entornos adversos.

LA EXPRESIÓN «TRABAJO DE CALIDAD» se utiliza para identificar un empleo en el sector formal de la economía, con ventajas tales como mejor remuneración, estabilidad laboral, seguridad social y posibilidades de ascenso. Para los economistas y especialistas en economía laboral es fundamental que una gran proporción de la población activa tenga empleo y que este sea de calidad, porque su impacto en la productividad de la organización, y en especial de la fuerza de trabajo, dice mucho del grado de desarrollo de una nación.

Desde un punto de vista económico tal concepción de un trabajo de calidad es, en principio, incuestionable. Sin embargo, en circunstancias como las de la Venezuela actual, resulta restringida, insuficiente e, incluso, contraproducente; porque no refleja, en su plenitud, la compleja relación entre los ciudadanos y la sociedad, tal como es mediada por las organizaciones. Más aún, esa noción, esencialmente económica, cierra las puertas a la libre exploración de la posible contribución de las organizaciones públicas y privadas a asuntos tan vitales como la paz social y la estabilidad política. Una aproximación más integral a la relación entre el trabajo de una persona y la sociedad es necesaria para comprender la importancia del empleo como mecanismo de transformación de una sociedad.

## **El empleo: punto de encuentro entre persona y sociedad**

En una sociedad moderna, gran parte de la población activa pasa al menos ocho horas al día en organizaciones. Esto significa que cerca de la mitad del tiempo en el cual las personas están despiertas transcurre en ambientes laborales; es decir, en ambientes en los cuales están obligadas a cumplir responsabilidades en interacción con otras personas. Cómo se trabaja y la forma en que se desarrolla la relación con esas personas, sean pares, supervisores o reportes, refleja, en asuntos tan importantes como las relaciones de poder, las características de la sociedad, sus hábitos, valores y prácticas predominantes.

Olga Bravo, consultora gerencial, especialista en prácticas organizacionales positivas y desarrollo organizacional.  
Ramón Piñango, profesor de comportamiento organizacional y liderazgo en el IESA y director de *Debates IESA*.

Actividades organizacionales clave como la dirección del personal, la toma de decisiones y el grado de participación en estas dependerán, en forma importante, de los patrones de conducta que predominan en la sociedad. Así, una sociedad autoritaria y jerárquica muy probablemente reproducirá estos rasgos en sus organizaciones públicas o privadas. Muchos verán como aceptable, razonable y hasta como «virtud» que en las organizaciones de esa sociedad exista una gran distancia de poder (Hofstede, 1980) y sea muy limitada la participación de los empleados en las decisiones. Ese autoritarismo y esa distancia de poder se reflejarán en aspectos muy diversos de la cotidianidad organizacional, tanto formal como informal; por ejemplo, en la manera como se evalúa al personal o en el saludo de supervisores a reportes, o, al revés, de reportes a supervisores. Más aún, probablemente existirá una asimétrica noción de respeto, de acuerdo con la cual un «jefe» puede gritarle a un reporte, pero no un reporte a su jefe.

Prácticamente ninguna función gerencial—selección del personal, dirección, supervisión y control, evaluación, manejo de incentivos—escapa a la influencia de concepciones y prácticas enraizadas en la sociedad. No pueden hacerlo porque las conductas de las personas, tanto en la sociedad como en las organizaciones, dependen de lo mismo: sus creencias, valores y significados. Esas concepciones y prácticas influyen no solo

**En la empresa, el ministerio, la escuela, la universidad, la cooperativa o cualquiera sea la organización donde trabaje, la persona «experimenta» la sociedad; es decir, llega a «sentir» y valorar como algo positivo o negativo, satisfactorio o insatisfactorio, su sociedad**

en los lineamientos formales que se expresan en políticas y normas recogidas en manuales de procedimientos, sino también en cómo se lleva a cabo lo explícitamente establecido. Por esta razón, las experiencias de las empresas con operaciones en países diferentes muestran que las mismas políticas y normas formalmente establecidas y seguidas durante décadas pueden ser alteradas en la práctica cuando cruzan la frontera de un país, aun cuando sea una frontera aparentemente tenue como la colombo-venezolana. Un símil pertinente se encuentra en la música: con frecuencia, una misma partitura suena de modo diferente en distintas orquestas o en la misma orquesta con distintos directores.

Las organizaciones constituyen, entonces, un lugar de encuentro clave entre la persona y la sociedad, hasta tal punto que, después de la familia, el trabajo constituye el espacio de encuentro más importante entre una persona y su sociedad. Allí conocerá directamente normas y valores, costumbres y tradiciones, expresadas de manera concreta en expectativas, premios y castigos, prejuicios, estereotipos, relaciones entre clases sociales, intereses contrapuestos, lucha por el poder, conflictos y modos de resolverlos.

En el lugar de trabajo se «conoce» una sociedad. En la empresa, el ministerio, la escuela, la universidad, la cooperativa o cualquiera sea la organización donde trabaje, la persona «experimenta» la sociedad; es decir, llega a «sentir» y valorar como algo positivo o negativo, satisfactorio o insatisfactorio, su sociedad.

En el lugar de trabajo se vive la tolerancia o la intolerancia, la solidaridad o el egoísmo, la justicia o la injusticia. Esto ocurre, con particular intensidad, porque actividades como impartir o recibir órdenes, actuar de acuerdo con un progra-

ma, coordinar, evaluar o ser evaluada, son potencialmente estresantes cuando se espera que sean realizadas de una forma determinada y, además, de ello depende que se premie o castigue a la persona. Cuánto estrés cause cada actividad dependerá de cómo se lleva a cabo, lo que hará que el personal se sienta más o menos satisfecho con su organización.

¿Significa esto que las organizaciones, y en particular la manera como estructuran y orientan el trabajo, están condenadas a ser un pasivo reflejo de la sociedad? No, definitivamente no. Pero este tema requiere considerar algunos rasgos característicos de la sociedad venezolana actual.

**Incertidumbre, volatilidad y conflicto**

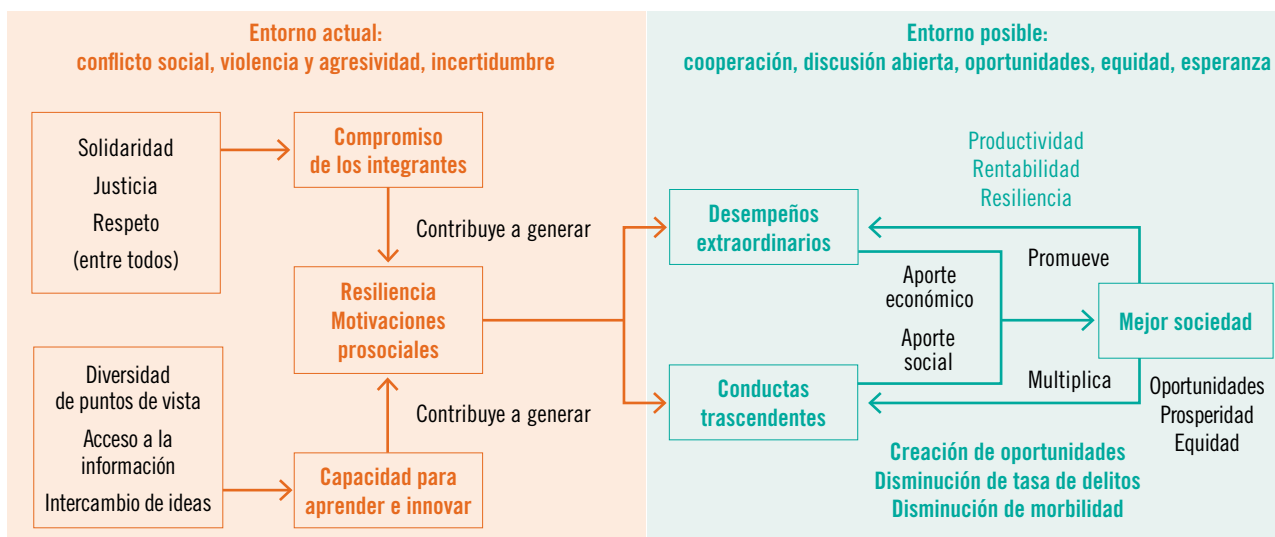
Es un lugar común decir que la incertidumbre se ha apoderado de la sociedad venezolana, que es difícil anticipar hacia dónde va, que cualquier cosa puede suceder. Afirmaciones como estas revelan la percepción que muchas personas tienen de la realidad del país. El papel preponderante y dominante del presidente de la República, la ausencia de separación de poderes, las decisiones repentinas y contradictorias, el discurso revolucionario, la alta inflación, la escasez de bienes básicos, la crisis de servicios públicos, las invasiones a la propiedad privada, la inseguridad personal, la inseguridad jurídica y, más recientemente, la grave enfermedad presidencial, entre tantos otros factores, configuran, quíerose o no, un entorno social, político y económico en el cual es difícil orientarse. Como los riesgos se han vuelto omnipresentes e imposibles de precisar, resulta difícil tomar decisiones y los plazos de planificación se han reducido a apenas unos meses. Tanto personas como organizaciones fácilmente son abrumadas por las dudas. En tal entorno puede cobrar fuerza la pasividad, consecuencia de la desesperanza aprendida, el *locus* de control externo y la denigración del gentilicio.

A la incertidumbre se añade un mayor grado de conflicto social, que se expresa en creciente protesta pública (1.123 protestas durante el primer trimestre de 2012), enfrentamientos entre sindicatos (21 sindicalistas asesinados en lo que va de año) e intensificación de la violencia como manera de dirimir diferencias. La sociedad venezolana pareciera estar acentuando rasgos de conflicto social que fueron advertidos hace varias décadas (Naím y Piñango, 1984). Hay razones para pensar que la intensificación de ese conflicto en la última década ha sido cultivada expresamente por el gobierno. Las tomas de empresas y las invasiones, con la explícita o implícita aprobación gubernamental, han constituido los mecanismos más visibles para enfrentar distintos sectores sociales. Además de la manipulación política, el conflicto social también ha tenido como acicate el deterioro de la calidad de vida de los venezolanos. Considérense como ejemplos la inflación anual cercana al treinta por ciento en los últimos años y el crecimiento del número de homicidios en los últimos diez años.

Las elecciones de octubre de este año parecen despertar en mucha gente ilusiones desmedidas de aminoramiento de las tensiones sociales que sufre el país. Sin embargo, es tal la acumulación de problemas básicos, como las fallas en los servicios públicos por desinversión, la escasez de vivienda y la inseguridad personal, que no es prudente anticipar una solución a corto plazo. Cabe esperar que el conflicto social siga siendo atizado por la persistencia de algunos de esos problemas y por una expresa manipulación política.

En tiempos inciertos se suele creer que existe una palanca o mecanismo mágico para hacer que las cosas cambien en forma radical hacia una mejor situación. El deseo de creer

## Organizaciones y desarrollo social: un modelo analítico



obedece a la muy comprensible necesidad de inventar certidumbre a como dé lugar: peligrosa tentación que amenaza la formulación y el desarrollo de estrategias efectivas.

### La organización como punto de apoyo

Quiérase o no, la incertidumbre y el conflicto continuarán afectando el ámbito de las organizaciones venezolanas y harán más complejo su manejo. ¿Qué hacer ante esta realidad? Con frecuencia se recurre a dos mecanismos: por una parte, la contratación de expertos que generen información sobre el posible desempeño de la economía, el sistema político o el mercado objetivo del negocio; y por la otra, el desarrollo de destrezas gerenciales en áreas como comunicación, negociación y responsabilidad social empresarial. Respuestas de esta naturaleza son de innegable utilidad, pero su eficacia será limitada si no se plantea una revisión a fondo de la estructura y el funcionamiento de la organización. Esa revisión parte de los siguientes supuestos:

1. Una organización es, ante todo, un conjunto de relaciones entre personas, mediadas por expectativas.
2. Si bien la organización es influida por la sociedad, no tiene que ser un reflejo mecánico de esta; por el contrario, puede influir en ella.
3. La mayor responsabilidad social de la organización radica en contribuir al bienestar de sus integrantes y de su entorno.
4. La resiliencia constituye un objetivo estratégico de la organización.
5. El compromiso de los integrantes de la organización y la capacidad de esta para aprender e innovar son elementos clave para asegurar la resiliencia.

El modelo que se presenta más adelante se basa en dos supuestos adicionales: (1) las organizaciones tanto públicas como privadas pueden generar conductas virtuosas en sus integrantes, si su liderazgo lo tienen como objetivo; y (2) esas conductas contribuyen al éxito de la organización al favorecer, por ejemplo, su supervivencia, el logro de los objetivos y una mayor rentabilidad. Al asegurar este cambio en las organizaciones, será significativa su contribución al bienestar colectivo, la paz social y la estabilidad política.

Un valioso ejemplo de lo que las organizaciones pueden hacer por sus integrantes, para asegurar su bienestar y el de la organización, son los hallazgos, basados en investi-

gaciones, acerca de lo que se denomina «motivaciones prosociales». Por estas motivaciones se entiende «el deseo de beneficiar a otras personas o grupos» (Grant y Berg, 2012: 29). No es simple altruismo porque, a diferencia de este, la motivación prosocial no es interés en el bienestar de los demás a expensas del interés personal, sino que integra el interés personal con la preocupación por el bienestar de los demás. Si una organización cultiva las motivaciones prosociales estará contribuyendo al bienestar de su personal, lo cual será una contribución significativa a fenómenos como el compromiso con la organización. Piénsese en el impacto que el desarrollo de esas motivaciones puede tener en los integrantes de las organizaciones, en una sociedad en la cual se enfrentan graves dificultades como la inseguridad personal. Ser y sentirse apoyado, para disminuir la probabilidad de sufrir un incidente o mitigar su impacto, puede incrementar el compromiso con la organización. Un ambiente donde se cultivan esas motivaciones podría tener un efecto de modelaje fuera del contexto organizacional, como, por ejemplo, en la familia o la escuela donde estudian los hijos.

### Un modelo guía

La resiliencia, como objetivo estratégico de la organización, es consecuencia del compromiso de los integrantes con el éxito de la organización y de la capacidad de esta para aprender e innovar. Al mismo tiempo, ese compromiso está en función de la solidaridad, la justicia o equidad, y el respeto entre todas las personas. De igual manera, la capacidad para aprender e innovar dependerá del acceso a la información, la existencia de distintos puntos de vista y la interacción de estos.

¿Cuáles son los efectos que esas variables organizacionales tendrían en la organización y, gracias a ella, en la sociedad? Lo que se espera es que la resiliencia y las motivaciones prosociales generen desempeños extraordinarios y conductas trascendentes. Estas conductas se refieren a la actuación gerencial y organizacional que no se limita a la simple adaptación para sobrevivir, sino que busca cambiar la organización y su entorno, dejar huella. El desempeño extraordinario se refiere directamente al éxito de la organización: los ingresos generados, el logro de los objetivos, la sostenibilidad en el tiempo, por ejemplo. La conducta trascendente es indispensable para el aporte a la transformación social. Todo ello contribuye a que una mejor sociedad sea posible.

### Posibilidades y tentaciones

En una circunstancia difícil como la actual, el modelo planteado podría parecer romántico, utópico o al menos de difícil implantación. En tiempos de tensiones, en los cuales las organizaciones están sometidas a una amplia variedad de presiones y restricciones, es comprensible que se piense de esa manera. Es posible, incluso, que en tal circunstancia quienes dirigen las organizaciones tiendan a reaccionar con mayor control, cen-

### La resiliencia, como objetivo estratégico de la organización, es consecuencia del compromiso de los integrantes con el éxito de la organización y de la capacidad de esta para aprender e innovar

tralización de las decisiones y disminución de los grados de libertad con que puede actuar el personal. Si bien tal reacción puede parecer razonable a muchos, es exactamente la menos recomendable en tiempos complejos en los cuales se torna más difícil anticipar lo que ha de ocurrir. En estos tiempos hay que asegurar el flujo de información de fuentes diferentes (hasta el rumor y la proliferación de interpretaciones pueden ser útiles), la diversidad de puntos de vista al analizar problemas y proponer soluciones, el compromiso del personal hasta el punto de estar dispuesto a asumir responsabilidades más allá de su descripción de cargos y la solidaridad que, junto con la justicia, elevan el compromiso. El clima que debe buscar la organización puede ser descrito así: «todos estamos en el mismo barco, en estos tiempos tan tormentosos, y todos nos podemos salvar si estamos unidos».

Un obstáculo importante en tiempos difíciles aparece con frecuencia cuando no se reconoce que la situación es, en muchos sentidos, novedosa y se tiende a responder ante ella con viejas prácticas que por largo tiempo fueron útiles. Al actuar de esta manera se puede agravar la situación. Para no caer en la trampa de aplicar soluciones que ya no son tales, la conducta más fructífera es abrirse a la exploración de posibilidades promoviendo la participación de personas o grupos con distintas perspectivas. Tal apertura requiere valentía para experimentar. Buenos ejemplos venezolanos son la empresa Ron Santa Teresa, al trabajar con los «malandros» de la comunidad; la planta de Procter & Gamble en Barquisimeto, al apoyar la formación de una cooperativa con los caleteros, considerados por muchos como gente que había que mantener alejada de la empresa; Ferreandina, una modesta empresa de materiales de construcción que invierte tiempo y dinero en un personal que muchos considerarían «muy básico», para mejorar la atención al cliente.

No es raro que en tiempos difíciles lo que parecía imposible sea posible. Esto es válido con respecto tanto a los

acontecimientos imprevistos como a las soluciones. Por eso hay que cuidarse de los análisis o respuestas estandarizadas. Para conjurar este peligro hay que incorporar al repertorio de prácticas gerenciales la sistemática formulación de dos preguntas: ¿es esa la realidad? ¿Qué podemos hacer para enfrentarla y salir airoso? Un ejemplo actual y pertinente es la nueva Ley Orgánica del Trabajo. El clamor colectivo en el ambiente empresarial es que esta ley vuelve rígidas las relaciones laborales, aumenta los costos del trabajo y desestimula la creación de empleo. Abundan las razones para respaldar tal apreciación. Pero aun así es preciso preguntarse qué salida hay, que no sean las típicas respuestas de no incorporar más trabajadores, no emplear mujeres o no aumentar las remuneraciones. ¿Serán insalvables las nuevas restricciones o, más bien, abrirán algunas oportunidades? Hay que hacerse estas preguntas, por inútiles o descabelladas que puedan parecerles a unos cuantos. En todo caso, la peor reacción sería adoptar una actitud gerencial defensiva que a su vez genere conductas defensivas de los empleados. Pareciera que ahora, más que antes, en la medida en que los empleados se sientan dolientes de la empresa estarán dispuestos a dar más de ellos, a pesar de lo que establezca la ley.

Lo propuesto aquí como manera de ver la realidad y explorar soluciones exige la revisión de creencias muy enraizadas como, por ejemplo, la explotación de las oportunidades del mercado. Es tentador pensar que ahora las mujeres estarán dispuestas a trabajar por una remuneración menor o que, ante la contracción del empleo, es posible conseguir mano de obra muy calificada con menor remuneración. Grave error sería aprovecharse de las circunstancias de esta manera, porque en nada contribuiría a crear una organización donde haya solidaridad y equidad. Aunque a corto plazo puede parecer muy racional hacerlo, si se piensa en supervivencia y en desempeño extraordinario, una conducta como esa sería contraproducente.

### ¿En qué somos virtuosos?

La Sociedad Venezolana de Psicología Positiva publicó, el año pasado, el resultado de un estudio desarrollado durante cinco años, que evaluó las virtudes o fortalezas de carácter presentes en los venezolanos, mediante la aplicación de un cuestionario de 245 preguntas a más de 10.000 personas, utilizando como base sólidas investigaciones sobre virtudes y fortalezas de carácter (Park y Peterson, 2003; Seligman y Peterson, 2004). Los resultados ofrecen información de interés y utilidad para las organizaciones porque muestran rasgos, fortalezas o virtudes, que son compartidos por la población en general, en particular sus empleados, y que brindan elementos que deben ser tomados en cuenta para sus estrategias empresariales. Construir sobre las fortalezas que se tienen permitirá obtener mejores resultados con menor esfuerzo y



## INTERNET Y LOS NEGOCIOS

MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60  
edies@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.

## Virtudes arraigadas en más de diez mil venezolanos

Virtud	Grado de arraigo
Gratitud	1
Generosidad/altruismo	2
Justicia/equidad	3
Intimidad/reciprocidad	4
Creatividad	5
Humor	6
Espiritualidad/sentido del propósito	7
Honestidad	8
Apreciación de la belleza y la excelencia/asombro	9
Ciudadanía/trabajo en equipo	10
Valor	11
Liderazgo	12
Curiosidad	13
Juicio/apertura mental	14
Inteligencia social	15
Vitalidad/entusiasmo	16
Perseverancia	17
Amor por aprender	18
Perspectiva	19
Prudencia/cautela	20
Perdón/clemencia	21
Esperanza/optimismo	22
Modestia/humildad	23
Autoregulación/autocontrol	24

Fuente: Sociedad Venezolana de Psicología Positiva, «Calendario 2011».

en un plazo menor, además de ayudar a paliar la presencia disminuida de otras. Un *scout* de béisbol sabe muy bien esto, por lo que concentra su atención en las principales fortalezas de los prospectos y no en sus fallas.

¿Cuáles pueden ser las consecuencias de mantener un estilo de gerencia autoritario o irrespetuoso en un país donde las personas valoran profundamente la equidad y la justicia y que no son particularmente dadas a perdonar? ¿Cuál es la consecuencia de promover estilos de gerencia que estimulan la participación y el respeto entre todos los integrantes de la organización?

La gratitud y la equidad, entre las fortalezas más valoradas por los venezolanos, son dos de los principales componentes del compromiso y, a su vez, de la resiliencia. En años recientes se ha observado cómo algunas empresas han sido capaces de sostener su desempeño, a pesar de la turbulencia del entorno, mientras que otras ceden y desaparecen. Algunas ensambladoras de vehículos, que dicen contar con el compromiso no solo de los empleados sino también de sus familias, relatan que la esposa es la mejor garantía de asistencia, puntualidad y cumplimiento de los empleados. En casos más extremos se han visto empresas defendidas por sus empleados de intentos de expropiación por parte del gobierno.

¿Cómo puede una organización aprovechar la creatividad y la disposición a ver el lado bueno de las cosas (que aparecen en quinto y sexto lugares) para promover la innovación o la resiliencia? La generosidad (que aparece en segundo lugar) sumada a la equidad (tercer lugar) y la creatividad (quinto lugar) favorecen la aparición de motivaciones prosociales que contribuyen a mejorar las condiciones de la sociedad. Son muchas las empresas en las que los voluntariados muestran un éxito considerable, con influencia positiva en el compromiso de esos empleados con la organización. Es el momento de construir sobre las fortalezas de los venezolanos y dejar de lamentarse por aquello de lo que se carece. Quienes se han atrevido a hacerlo han recibido resultados que avalan esta recomendación.

## El papel del liderazgo

El modelo presentado debe ser entendido como un norte útil, para orientar la acción gerencial en las organizaciones. Puede servir como modelo normativo para desarrollar la resiliencia de las organizaciones y su contribución a la transformación de la sociedad en un colectivo integrado por ciudadanos comprometidos con el bienestar de todos.

La implantación del modelo es posible, si las organizaciones cuentan con un liderazgo que encarne la voluntad de transformación, la creatividad para hacer los ajustes necesarios que lo hagan viable en la sociedad venezolana de estos tiempos y la tenacidad para salvar escollos no siempre

### La estrategia de transformación de los ambientes laborales para asegurar el compromiso de la gente con la organización y elevar la resiliencia debe tener como lineamiento central la experimentación

previsibles. La estrategia de transformación de los ambientes laborales para asegurar el compromiso de la gente con la organización y elevar la resiliencia debe tener como lineamiento central la experimentación. Debe ser así porque no es fácil implementar este modelo. Se enfrenta a viejas prácticas (por ejemplo, sistemas muy verticales), creencias incuestionables (por ejemplo, la capacidad para aprender e innovar está en los niveles profesionales y técnicos), temores muy enraizados (por ejemplo, si se promueve la participación se pierde el control). Entre otras cosas, la experimentación crea viabilidad, da tiempo para aprender e inventar, y facilita el manejo de ansiedades y temores, porque la posibilidad de rectificación está planteada desde el principio. **■**

## REFERENCIAS

- Grant, A.M. y J.M. Berg (2012): «Prosocial motivation at work: when, why, and how making a difference makes a difference». K. Cameron y G. Spreitzer (eds.): *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Nueva York: Oxford University Press.
- Hofstede, G.H. (1980): *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Naim, M. y R. Piñango (1984): «El caso Venezuela: una ilusión de armonía». M. Naím y R. Piñango (eds.): *El caso Venezuela: una ilusión de armonía*. Caracas: Ediciones IESA.
- Park, N. y C.M. Peterson (2003): «Virtues and organization». K.S. Cameron, J.E. Dutton y R.E. Quinn (eds.): *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Seligman, M. y C. M. Peterson (2004): *Character strengths and virtues: a handbook and classification*. Nueva York: American Psychological Association and Oxford University Press.
- Sociedad Venezolana de Psicología Positiva (2011): «Calendario». Caracas: Sociedad Venezolana de Psicología Positiva.