

# FERREANDINA

el éxito de la empresa es el éxito de su gente

Olga Bravo

¿PUEDE UNA EMPRESA DE MATERIALES de construcción, que factura cinco mil millones de bolívares al año, tener un plan de vivienda para sus empleados? Muchos dirían que no. Una iniciativa tan ambiciosa pareciera estar limitada a grandes organizaciones. Quienes recuerden los planes de vivienda de las empresas Mendoza, hace cuarenta años, pensarán en las diferencias en el tamaño de las organizaciones y en los cambios que han ocurrido en el país. Aunque «no» parece la respuesta razonable, una empresa trujillana integrada por veinte empleados y dedicada desde hace diez años a la venta de materiales de construcción se ha empeñado en desarrollar un plan de vivienda para su gente.

La empresa se llama Ferreandina y comenzó cuando José Luis Rodríguez y su esposa Morella Mejías decidieron abrir su propio negocio. La iniciativa de montar un plan de vivienda muestra que esta empresa se sale de lo común, entre otras cosas, porque 1) el esfuerzo de sus integrantes es valorado independientemente del cargo que ocupan, 2) la organización brinda oportunidades reales de desarrollo personal y profesional a sus integrantes, 3) el éxito se define en términos más amplios que el simple ingreso monetario y 4) experimentan, entre otras cosas, con sus productos y esquemas de remuneración. Estos rasgos sugieren que esta empresa incorpora lo que se denomina en la bibliografía reciente como «prácticas organizacionales positivas».

«Apostar a la gente»  
suenan a frase trillada.

Ofrecer cursos de atención al cliente a empleados y obreros, promover entre ellos la cultura del ahorro, la lectura y la expresión oral; ofrecerles cursos de atención al cliente y un plan de vivienda, además de generar rentabilidad, no es retórica, es el día a día de una empresa trujillana integrada por veinte personas.

## Oportunidades, relaciones y audacia

Comenzaron con una bloquera, idea del papá de Morella que trabajaba como mecánico en una compañía productora de cemento. Se había percatado de que la construcción estaba creciendo en su región y que, por lo tanto, la demanda de bloques aumentaría. José Luis creyó que la idea era buena y decidió convertirse en su socio. Reunieron lo que cada uno tenía, registraron la compañía y consiguieron arrendar un terreno en la ciudad de Valera.

El comienzo fue difícil. Enfrentaron muchas limitaciones por la falta de capital y la imposibilidad de acceder a financiamiento bancario. Tenían una alta rotación de personal. Solían trabajar durante los fines de semana y días feriados, incluso hasta tarde en las noches. Compensaban a sus empleados con comidas sencillas, sándwiches, café y refrescos, porque el dinero no alcanzaba para más.

Se dieron cuenta de que el exceso de trabajo no era productivo y decidieron que era el momento de cambiar su estilo. «Queríamos trabajar menos y mejor para ganar más». Ganar más para ellos no sólo se refiere a ingresos monetarios, sino también a calidad de vida, tiempo para sí mismos, para el descanso y para sus familias. Comenzó a cambiar su relación con los empleados, se preocupaban por respetar los descansos propios y del resto del equipo. Pronto se vieron los resultados: la gente producía más.

Al tiempo que apoyaba en la administración del detal Morella seguía trabajando en la Universidad Valle del Mombay. Durante un foro organizado por la Universidad, un constructor con más de cuarenta años de trayectoria en el estado quedó impresionado con una experiencia de autogestión hospitalaria presentada por Morella, por lo que fijó una entrevista con ella para hablar del tema. José Luis y Morella reconocieron en este encuentro una oportunidad de negocio. Si lograban iniciar una relación comercial con una constructora, podrían darle una orientación diferente a su negocio. Hasta ahora se habían dedicado a la venta al detal, los clientes llegaban de forma azarosa, pero

una relación con una constructora les daría la oportunidad de atender proyectos grandes que mejorarían considerablemente el desempeño de la empresa.

Prepararon una presentación del negocio, armaron un catálogo de productos, redactaron una carta de presentación y llevaron muestras. Hacia el final de la reunión, Morella le comentó que tenía una venta de materiales de construcción y estaba interesada en establecer una relación comercial con él. El constructor aceptó considerar la propuesta y les puso en contacto con el encargado de compras de materiales. Sin transporte propio, sin financiamiento ni capacidad de producción ganaron el contrato. Fue su primer contrato grande.

Posteriormente establecieron contacto con otro constructor, con quien Morella había trabajado en una ocasión, y comenzaron a proveerle los materiales para uno de sus edificios. A comienzos de 2003, este constructor les presentó una gran oportunidad: se estaba constituyendo un pool de constructores y él había propuesto a Ferreandina como uno de sus proveedores. Durante la negociación, les invitaron a apoyarlos en la promoción de los apartamentos que serían construidos. Al revisar los planes de ventas, José Luis identificó una inversión interesante: la compra de inmuebles era la oportunidad para reunir los recursos que les permitirían adquirir los activos necesarios. Compraron cinco apartamentos que colocaron luego entre sus amistades. Así fue como pagaron la primera gandola, lo que les permitió atender con mayor eficiencia a sus clientes.

La relación con la Inmobiliaria Techo Propio ha continuado y apoyado el crecimiento de Ferreandina. Desde entonces invierten en inmuebles en cada uno de los desarrollos en los que participan como proveedores.

### ¿Romanticismo o inteligencia?

¿Por qué un obrero trabaja tanto y tiene tan poco? El obrero se siente molesto porque luego de trabajar catorce horas diarias regresa a su casa y no tiene un colchón donde dormir.

Este era el caso de uno de los trabajadores, que vivía con su esposa y nueve hijos en una casa con piso de tierra compactada, fogón de leña por cocina y camas de cemento sin colchón. José Luis considera que los negocios son organismos: crecen, cambian, se enferman... Entiende que, en tanto organismos, las organizaciones están integradas por gente, propósitos y estructura. Piensa que el crecimiento de su negocio debe abarcar esos tres aspectos para que sea sólido y estable. Que la gente figure en el primer lugar de esta tríada no es casual, refleja su esquema de valores:

Hay que interiorizar lo que significa el trabajo en equipo. El que amarra la carga, el chofer que maneja la gandola, el obrero que descarga la arena, el gerente que administra los recursos, son especialistas sin cuya colaboración no es posible lograr los objetivos del negocio. Cada uno de nosotros hace su trabajo, todos nos necesitamos, es toda esa maquinaria la que genera utilidad. ¿Por qué entonces, al momento de repartir utilidades sólo se reparte una pequeña porción? ¿Qué voy a hacer con tanto dinero? Quiero vivir bien, pero no acumular por acumular.

José Luis entiende su papel, en tanto gerente, como el de administrar los recursos de forma que alcancen para todos. Su trabajo es asegurar que la organización produzca lo que hace falta para que todos —los dueños, los empleados y los obreros— tengan cierto bienestar:

Muchas veces el empresario se ve a sí mismo como una víctima, siente que sus empleados no le cumplen de forma adecuada, incluso llega a verlos como parásitos; pero lo cierto es que sin los obreros no puede hacer lo que quiere, eso quiere decir que los necesita. El empresario, como administrador de los recursos, tiene que convertir a cada empleado en una maquina de hacer dinero.

### «El trabajo del empresario es hacer rentable el trabajo de su gente, rentable para la organización, es decir, para todos sus integrantes»

Pero, ¿para quién es ese dinero? Ese dinero tiene que ser para todos, para los accionistas, para que el negocio crezca, pero también para que el obrero trabaje y viva mejor. Hay mucho desequilibrio. Si el obrero no produce rentabilidad, no lo tenga. El trabajo del empresario es hacer rentable el trabajo de su gente, rentable para la organización, es decir, para todos sus integrantes.

José Luis y Morella consideran a sus colaboradores como «su tribu». Aunque generen muchas ideas, sin ellos no valen nada, porque sus ideas y sueños toman forma y cuerpo gracias a su colaboración. Si tuvieran que embolsar arena no podrían estar pensando. Por eso valoran el esfuerzo de los trabajadores y lo que significa para la empresa:

Yo no podría regalarle una casa a mis padres, sin pensar antes en el bienestar de quienes me ayudaron a producir ese dinero.

Valorar a las personas y lo que hacen por el negocio les ha llevado a descubrir que, con frecuencia, reciben más de lo que dan. Quieren que la gente progrese, que mejore y por eso apoyan su crecimiento. Quieren que el empleado permanezca en la empresa y opinan que para eso es preciso darle lo que se gana. Bonificar su productividad, su iniciativa, su esfuerzo, sus resultados.

### El día a día

José Luis y Morella sienten que vale la pena experimentar con esquemas de gestión y compensación que permitan a la gente crecer. Si Ferreandina crece, tiene que ser para generar bienestar para todos sus integrantes. Además, están convencidos de que en la medida en que la gente mejore su calidad de vida, mejora el negocio. Afirman que la experiencia les ha mostrado que tienen razón.

Su forma de pensar se traduce en una serie de iniciativas. Algunas están orientadas a mejorar la productividad de la

empresa, otras al crecimiento personal y mejora de la calidad de vida de los empleados. Sin embargo, no es fácil trazar un límite claro entre ambas; incluso sería equivocado intentar hacerlo, porque no es posible diferenciar cuál es la contribución de cada una de ellas al beneficio de la persona o de la organización.

#### *Bonos de productividad y cultura de ahorro*

Una de las primeras iniciativas fue la asignación de bonos de productividad. Para cada nueva actividad del negocio, asignan un porcentaje de la rentabilidad al bono y lo otorgan de acuerdo con la productividad de cada quien. Comenzaron a utilizar el modelo con los choferes de los camiones.

Los choferes no suelen mantener relaciones prolongadas con una empresa; probablemente, porque se acostumbra pagarles por viaje realizado y carecen de beneficios laborales. El primer chofer de Ferreandina, que ya no trabaja con ellos, vivía

### «Yo no podría regalarle una casa a mis padres, sin pensar antes en el bienestar de quienes me ayudaron a producir ese dinero»

en una casa hecha con tablas, a pesar de que su ingreso era superior al de los demás empleados. Conocer las condiciones de su vivienda les sembró una inquietud. Querían que sus empleados tuvieran mejores condiciones de vida, por lo que incorporaron a los choferes a la plantilla de personal, con una estructura de beneficios laborales básica a la que se suma lo que ganan por viaje. Pero eso no fue suficiente. Luego de darle muchas vueltas a la cabeza, se percataron de que ninguno de los empleados tenía el hábito del ahorro, porque no sabían que podían ahorrar, no sentían que estuviera a su alcance. Están convencidos de que el venezolano no es sinvergüenza, sino que carece de las herramientas para administrarse. Los obreros suelen recibir su pago en efectivo, lo que no favorece la práctica del ahorro.

Iniciaron entonces un programa para promover la cultura del ahorro. El primer paso fue explicar al personal el valor del ahorro, para crear enseguida una caja de ahorros a la que cada uno aporta semanalmente. Otro tanto hicieron con los bonos de productividad. En la lógica de José Luis y Morella, dado que esos bonos son extraordinarios, deben reservarse para algo extraordinario. Les abrieron cuentas bancarias a casi todos los empleados. En esas cuentas les depositaron las utilidades (sesenta días) y las vacaciones colectivas en diciembre pasado. Sólo uno de ellos se negó a recibirlo de ese modo; en este caso, el pago se realizó en efectivo.

La caja de ahorros y las cuentas bancarias han mostrado a los trabajadores que tienen la posibilidad de manejar su dinero de manera más eficiente y de aspirar a nuevas cosas. Sin embargo, como el dinero ahorrado pierde valor por la inflación y por tasas de interés que no la compensan, José Luis ha comenzado a enseñarles a los empleados cómo invertir sus ahorros.

En el mundo empresarial venezolano se afirma con frecuencia que los costos laborales son excesivamente altos, lo que inhibe cualquier iniciativa para mejorar los beneficios de los

trabajadores. ¿Cuál será la incidencia de las políticas de Ferreandina en sus costos? José Luis señala que en diciembre pasado las utilidades pagadas a cada chofer se equipararon en monto a la utilidad bruta obtenida en tres de sus viajes. En promedio, cada uno de ellos había realizado cien viajes durante el año. Ese beneficio no fue generado exclusivamente por el gerente. A su juicio, es común que no se reconozca la productividad del otro, pero es preciso medir cuánto representa el esfuerzo de cada uno de los empleados en la productividad de la empresa. Es el único modo de corregir los desequilibrios actuales, señalados como el origen de muchos de los problemas sociales del país.

#### *El impacto de dos cursos*

Primero fue el curso de atención al cliente. Hace algún tiempo, José Luis y Morella decidieron que su organización estuviera orientada al cliente y, para lograrlo, era necesario dotar a su personal de las herramientas requeridas. Contrataron a un especialista para que dictara un curso de atención al cliente a todo el equipo de Ferreandina.

Se trasladaron a un hotel fuera de Valera. Allí pasaron un fin de semana. El motivo central era el curso, pero esta salida tenía dos propósitos más. El primero era la convivencia entre todos, el compartir. El segundo era que los trabajadores tuvieran un fin de semana diferente, una vivencia nueva. Uno de los asistentes mencionó que en sus casi cincuenta años jamás había estado en un hotel.

El curso resultó muy productivo y enriquecedor. Los trabajadores se han percatado del valor del cliente y se han centrado en él. Si el cliente falla, la empresa muere. «Ahora todos entendemos que el cliente es lo primero», afirmó Wilmer, un joven bachiller que se desempeña como jefe de patio. «Al cliente difícil se le despacha rápido, para que no nos alborote el negocio; al cliente hay que brindarle atención porque el cliente satisfecho regresa y trae más clientes».

Morella recuerda que el lunes siguiente al curso, la venta registró un récord. Todos se sentían motivados y agradecidos. Fue la confirmación de que su iniciativa era acertada.

Luego vino el curso de seguridad industrial. Contrataron a un ingeniero con amplia experiencia para que les asesorara en el tema. El especialista les presentó casos reales, vivencias propias sobre lo que sucede cuando las normas de seguridad industrial no se respetan y logró motivar a los empleados. Hoy, los mismos trabajadores aseguran el cumplimiento de las normas. Tienen una cartelera en la que publican felicitaciones a quienes cumplen las normas y llamados de atención a quienes no lo hacen.

Para no olvidar lo aprendido, en enero de este año realizaron una jornada de refrescamiento en la que cada uno de los trabajadores explicó cómo y por qué utilizar los diversos implementos, así como el acatamiento de las normas.

#### *Diez minutos de lectura diarios*

Morella y José Luis notaron que algunos de los obreros tenían problemas con la lectura, por lo que se les ocurrió el programa de los diez minutos de lectura diarios. Una vez a la semana, se elabora una cartelera que contiene lecturas sencillas sobre temas variados, relacionados con el sector de la construcción o con valores que desean promover en el personal.

Al jefe de patio le corresponde asegurar que cada uno de los empleados pase frente a la cartelera para leer durante diez minutos al día. Toma nota del cumplimiento de esta actividad en la misma hoja que sirve para el control de asistencia. Al menos una vez a la semana tienen que hablar acerca de lo leído.

La lectura tiene como propósito enseñarles el valor del conocimiento. Al principio el ejercicio no tuvo gran aceptación, les parecía fastidioso leer; alguno hasta se quejó de que le ardían los ojos. Pero no les quedó otro remedio. Wilmer, el jefe de patio, comentó que han aprendido cosas nuevas, pero quizá lo que más les costó fue hablar acerca de lo leído. «Eso de hablar entre nosotros y con el patrón al principio era muy difícil, pero poco a poco se nos ha ido soltando la lengua y eso es bueno para la venta».

Para motivarlos a leer premiaron a uno de los trabajadores en diciembre con un televisor. En la actualidad están creando una bonificación por lectura, que premie a un trabajador diferente cada mes, según la seriedad y el empeño que pongan en el programa.

#### *El plan de vivienda*

Morella y José Luis conocen las condiciones de vivienda de los empleados y en algunos casos les resultan inaceptables, por lo que quisieran mejorarlas. Los bonos de alimentación y producción no bastan. Tampoco la promoción del ahorro. Hace falta que la gente tenga ambiciones, que se crean con el derecho de tenerlas y la capacidad para realizarlas. Pienzan que su papel es apoyarlas. Muchos de los trabajadores no creían posible mejorar sus condiciones de vida, pero han comenzado a comprender que sí lo es.

En su relación con la inmobiliaria Techo Propio vieron la oportunidad de dar el siguiente paso. Uno de sus empleados recibió cinco millones de bolívars por la venta de unos cerdos. Para evitar que el dinero se le fuera, José Luis le recomendó invertirlos en un apartamento. Para Ferreandina era posible pagar la cuota de reserva de los apartamentos en uno de los desarrollos de Techo Propio, para el cual ellos serían proveedores de materiales. El pago de los apartamentos en proyecto estaba a su alcance y brindaba un período suficientemente largo para que algunos de los trabajadores pagaran por los inmuebles. Una vez obtenida la habitabilidad, el resto del pago se financiaría por la Ley de Política Habitacional, cuyos trámites serían facilitados por la constructora.

Esta vez la compra de apartamentos en fase de construcción no financiaría activos de Ferreandina, sino las viviendas de sus trabajadores. José Luis les ayudó a sacar las cuentas y otros cuatro de ellos pudieron participar de la idea: el jefe del taller de mecánica, uno de los choferes, la gerente de ventas de la sede de Valera y la gerente de ventas de la sede del Eje Vial Valera-Trujillo.

#### *¿Estudiar en la universidad?*

Ramón, uno de los trabajadores, tenía un hijo que estaba becado por la Gobernación, por mantener un buen promedio de notas, pero su beca terminaba con el bachillerato. José Luis habló con él y se dio cuenta de que no había pensado en ir a la universidad

por considerarlo imposible. Decidió alentarle para que lo hiciera, le ofreció su apoyo y lo llevó a la Universidad Valle del Momboy. Hoy está cursando su segundo semestre de Ingeniería Industrial. Trabaja medio tiempo en Ferreandina y con su sueldo paga la mitad de la matrícula, la otra mitad la paga la compañía.

Algo similar sucedió con otros dos jóvenes, uno de los trabajadores y el hijo del mecánico de la empresa. El apoyo de Ferreandina llega hasta la consideración de ajustar su horario de trabajo al horario de clases cada semestre, así como habilitarles un espacio para que puedan dormir cuando salen tarde de clases, porque dos de ellos viven lejos de Valera. Morella y José Luis saben por experiencia propia el esfuerzo que realizan estos jóvenes, pues en su época de estudiantes universitarios tuvieron que trabajar para sostenerse.

¿Qué piensan hacer cuándo estos tres jóvenes se gradúen? José Luis les ha pedido que le presenten una idea de negocio: «Si me convence me asocio con ellos y Ferreandina la financia». Los próximos serán otros de los trabajadores o sus hijos.

### **El próximo episodio**

Para este año quieren mejorar sus locales, retomar el detal y relanzarlo. También desean experimentar con mezclas para bloques sustitutivos de arcilla. Otra de sus metas es una nueva fase del plan de vivienda, porque quedan varios trabajadores que no tienen casa propia y quisieran tenerla. Están elaborando un esquema diferente. De los bonos de productividad retienen una porción convenida, pensando en comprar un terreno en conjunto para la construcción de las casas.

José Luis cierra la conversación con la siguiente reflexión:

Dentro de nosotros está lo correcto y lo incorrecto, vale la pena que hagamos el esfuerzo para inclinar la balanza hacia lo correcto. Tenemos que procurar el bien común. Podemos hacer muchas cosas sin dejar de ser rentables, sin dejar de ser productivos. Ayudar a cambiar la vida de los que están a nuestro lado, cinco, diez, cien, son muchas vidas que podrían mejorar. Yo quisiera ganar más afectos que resentimientos.

¿Será sostenible el modelo de Ferreandina? ¿Será reproducible? ¿Sus políticas debilitan el negocio? ¿Comprometen su desarrollo? o, por el contrario, ¿podrían ser la clave para su crecimiento y consolidación?

Algunos podrían tildar de romántica la postura de los dueños de Ferreandina e incluso dudar de la viabilidad de su proyecto a mediano o largo plazo. Sin embargo, cabe preguntarse cuáles podrían ser los resultados de una organización que se compromete de esta manera con el aprendizaje y el crecimiento individual de sus integrantes. Interrogantes como estas son temas importantes en la indagación de lo que hoy se conoce como organizaciones positivas. Seguramente hay otras empresas en el país con experiencias similares, vale la pena conocerlas. ■

### **Olga Bravo**

Especialista en tecnologías de información y desarrollo organizacional. Actualmente participa en un proyecto del IESA sobre prácticas organizacionales positivas.