

Organizaciones que se atreven a

Olga Bravo y Ramón Piñango

Los diagnósticos de la sociedad contemporánea resaltan lo que está mal, y fácilmente se convierten en «libros negros», que presentan un colectivo enfermo, sin redención posible. Sin embargo, hay organizaciones que se han atrevido a cuestionar supuestos como éstos, han sido capaces de «pensar diferente» y han confiado en que es posible hacer que suceda lo extraordinario positivo.

Aquí, en Venezuela:

- Venequip, representante de Caterpillar, incrementó sustancialmente su facturación al transferir el servicio técnico a sus antiguos empleados bajo un esquema de cooperativas, una de las cuales está certificada por esa multinacional entre los cinco mejores centros de servicio del mundo por la calidad de su trabajo (Montesinos, 2005).
- El grupo de Empresas Mendoza mejoró el futuro de las familias del 80 por ciento de sus trabajadores, al asegurarles el acceso a vivienda propia, sin sacrificar rentabilidad y eficiencia (Gómez, 2006).
- Ascardio, en Barquisimeto, brinda servicios de calidad en cardiología a pacientes de diferentes estratos sociales, a la vez que procura oportunidades de desarrollo profesional a su personal (Malavé, 1995).
- Ferreandina, una pequeña ferretería y venta de materiales de construcción en Valera, ofrece a sus empleados y obreros la posibilidad de adquirir vivienda (y a sus hijos, la oportunidad de proseguir estudios universitarios), mientras ve crecer su oferta de productos y servicios año tras año (Bravo, 2008).
- En las cárceles venezolanas se han creado redes de solidaridad, organizadas entre los presidiarios y entre sus familiares, para hacer más llevadera la dura vida de las prisiones y suplir las deficiencias del sistema penitenciario.

Estas experiencias constituyen ejemplos de prácticas organizacionales peculiares, y hasta curiosas. Pero, ¿qué tienen de especiales? ¿Por qué llaman la atención? Porque, en contra de lo que muchos esperan de una organización típica, estas prácticas no sólo contribuyen a la eficiencia en el manejo de los recursos o a la producción de beneficios económicos, sino que también inciden favorablemente en la vida de las personas que integran esas organizaciones e, incluso, benefician al colectivo.

DESAFINAR

Un enfoque sugerente y poderoso

Conductas como las mencionadas han dado origen a la noción de prácticas organizacionales positivas, para dar cuenta de aquellos procesos o rasgos organizacionales formales o informales que, al cultivar virtudes personales o colectivas, contribuyen a la realización personal, al bienestar social y a la eficiencia organizacional, por lo que elevan el desempeño de la organización (Bernstein, 2003; Cameron, Dutton y Quinn, 2003).

Este modelo muestra la manera como operan u ocurren las prácticas positivas en un contexto organizacional. Especial atención merece la noción de desempeño planteada en el modelo, pues integra, colocándolos al mismo nivel y en una relación de refuerzo mutuo, la eficiencia (incluyendo el lucro), la realización personal de los integrantes de la organización y el bienestar colectivo.

Las prácticas organizacionales positivas pueden caracterizar a toda una organización, o a una parte de ella; incluso, a un ámbito o unidad de una organización «perversa». Por ejemplo, en una cárcel venezolana es posible encontrar que los presidiarios se organizan para atender enfermos y heridos, los familiares extienden la visita a quienes no tienen familia y algunos empleados han sido capaces de llevar computadores de su propiedad a las oficinas, para realizar mejor su trabajo.

En las empresas venezolanas se encuentran ejemplos concretos de prácticas positivas, en áreas organizacionales diversas y con grados de complejidad e impacto diferentes:

- Toma de decisiones participativas: durante la crisis económica generada por el paro del año 2002, ante el dilema de cerrar o disminuir su personal, la empresa SofOS, dedicada a las tecnologías de información, optó por analizar el problema con sus empleados e idearon un esquema de reducción del pago de salarios que permitió que todos mantuvieran sus empleos. Así, los trabajadores y sus familias conservaron su estabilidad y la empresa preservó el conocimiento de personal especializado, a la vez que ganó el compromiso de sus empleados (Viana, 2005).
- Reclutamiento y selección: una empresa que opera en el mercado mayor de Coche, como respuesta a los constantes hurtos de mercancía, decidió dar trabajo a un

grupo de expresidarios habitantes de la zona, que se encontraban sin empleo. Brindaron una oportunidad de reinserción a estas personas, al mismo tiempo que mejoraron la seguridad y redujeron el número de hurtos.

- Estilos de dirección y liderazgo: Alfonso Rivas es una empresa orientada hacia los resultados, para la cual los valores familiares son medulares y los cultiva como parte esencial de su cultura. Cuando un empleado debe atender un compromiso familiar —por ejemplo, asistir a un acto escolar— hasta el gerente general de la empresa está dispuesto a asumir las responsabilidades necesarias para cumplir las actividades programadas, de forma que el empleado pueda acompañar a sus hijos. Esto eleva el compromiso y la satisfacción laboral y favorece el trabajo en equipo y la comunicación.
- Entrenamiento, supervisión, evaluación y compensación: reconocer el esfuerzo de los integrantes de una organización y su aporte a los resultados de la empresa, independientemente del cargo que ocupen, es lo que hacen en Ferreandina, una ferretería y venta de materiales de construcción con 18 empleados, en su mayoría obreros. Invierten en este personal, por ejemplo, mediante cursos de atención al cliente y planes de mejoramiento de lectura. Contemplan el pago de salario variable en función de la productividad y el trato al cliente. En retribución, las ventas han crecido y los obreros perciben mayores ingresos, lo que les ha permitido mejorar sus condiciones de vida e, incluso, tener vivienda propia.

Experiencias como éstas muestran que la eficiencia de una organización no está reñida con la realización personal de sus integrantes ni con el beneficio colectivo. Antes bien, estos tres elementos elevan el desempeño organizacional. Estas empresas colocan la solidaridad y el bienestar de su personal al mismo nivel que sus resultados financieros. Su noción de éxito empresarial incluye estos dos aspectos (Senge, 2004).

Fallas y adversidad

Toda organización, inevitablemente, contiene errores en su concepción; además, durante el desempeño de sus actividades, seguramente surgirán situaciones que la organización no ha anticipado. Sin embargo, las personas o grupos que la integran pueden asumir conductas que van más allá de

las políticas, estrategias o normas formalmente establecidas para evitar que esas fallas o errores se manifiesten, o para mitigar sus consecuencias indeseables. Esas conductas pueden denominarse «compensadoras» y son tan importantes que puede afirmarse que la capacidad gerencial se pone a prueba no tanto en el cumplimiento de las normas como en su oportuno incumplimiento; por lo tanto, resultan indispensables para el logro de los objetivos de la organización. Por ejemplo, la secretaria que, contrario a lo solicitado expresamente por su jefe, lo interrumpe ante una situación que así lo requiere;

La capacidad gerencial se pone a prueba no tanto en el cumplimiento de las normas como en su oportuno incumplimiento

el personal que ante la ausencia de su jefe es capaz de organizarse por cuenta propia para atender situaciones difíciles, yendo más allá de las responsabilidades formalmente establecidas en su descripción de cargo (Weick, 2003).

En otras ocasiones, cuando la organización ha sufrido los embates de la adversidad, la «resiliencia», esa capacidad para levantarse y superar los obstáculos, desempeña un papel decisivo en su recuperación. Al atravesar circunstancias difíciles una organización puede salir fortalecida, bien sea porque aprendió de esa experiencia o porque su vivencia consolidó los vínculos y el compromiso de sus integrantes. El ejemplo de SofOS muestra que la resiliencia es un intangible que forma parte del capital de una organización y tiene el potencial de diferenciarla de otras. El gerente de una orga-

Prácticas positivas en las organizaciones: un modelo



nización resiliente tiene plena confianza en ella, porque sabe que es flexible y adaptable.

En vista de la importancia de la resiliencia para cualquier organización, especialmente en un entorno difícil como suele describirse al entorno venezolano, resulta importante indagar sobre cuáles virtudes o prácticas organizacionales se construye. El caso de SofOS muestra como virtudes la preocupación por el bienestar del personal y la valoración de los aportes que pueden hacer los demás; y como práctica, la participación de los empleados en las decisiones estratégicas de la empresa.

Más allá de las organizaciones: el país

Para muchos, hablar de prácticas positivas en Venezuela puede parecer incomprensible y hasta carecer de sentido. Los diagnósticos de esta sociedad fácilmente se convierten en «libros negros», que resaltan lo que está mal. Temas como la inseguridad personal, la pobreza, la incapacidad del Estado para garantizar el derecho a la vida, el desempleo, el costo de la vida, la escasez de vivienda, el mal estado de los servicios públicos, la debilidad de instituciones como las encargadas de impartir justicia, constituyen el eje de la conversación cotidiana de gran parte de los ciudadanos y el centro de atención de economistas, sociólogos y otros expertos en el análisis de la sociedad. De este modo, parece difícil que se perciba lo positivo, y la sociedad es vista como un colectivo enfermo, sin redención posible.

Tal visión de las cosas tiende a paralizar a actores sociales clave, como políticos, gerentes y empresarios, llamados a actuar para cambiar su entorno. Más aún, resulta desesperanzador para el ciudadano común, porque llega a convencerse de que poco o nada vale la pena hacer en Venezuela, se siente impotente y termina concluyendo que no hay posibilidades de mejora. Por ello no sorprende que los más jóvenes aspiren a emigrar de este país del que ya no esperan nada positivo. Entonces, estudiar lo extraordinario positivo en Venezuela reviste un interés particular, porque contribuye a re-conocernos como una sociedad capaz de transformarse y comprometerse con esa transformación. Bajo esta óptica, iniciativas como el sistema de orquestas infantiles y juveniles fundado y dirigido por José Antonio Abreu o la de Ascardio fundada y dirigida por Bartolomé Finizola, no son milagros o casualidades, sino logros de venezolanos, en esta sociedad de la cual tanto se denigra.

Característica particularmente valiosa de este enfoque es el planteamiento, en forma explícita, del tema de los valores en el estudio de las organizaciones. Este tema puede ser abordado a partir de dos interrogantes: ¿en qué valores existentes nos podemos apoyar para crear prácticas positivas? ¿Qué valores queremos cultivar en nuestras organizaciones?

La primera pregunta conduce a indagar no sólo en los valores que parecen predominar, tales como la «convivialidad» o la lealtad (Moreno, 1995), sino también en valores que algunos consideran en desuso, como el honor. Aunque parezca anacrónico o inadecuado en un contexto de negocios, donde privan las relaciones contractuales, todavía es

posible encontrar empresas que han conseguido desarrollarse amparadas por el honor como valor compartido. Chocolates El Rey no tiene un contrato legal escrito con algunos de sus distribuidores, entre ellos Alfonso Rivas, sino que mantiene un acuerdo de palabra, que le ha brindado flexibilidad a las negociaciones y ha favorecido el acercamiento de las empresas para el beneficio común.

Otros ejemplos de este re-conocernos para aprovechar lo que somos se encuentran en dos de las experiencias mencionadas al comienzo. Las cooperativas de Venequip incorporan familiares en sus grupos de trabajo. En contra de lo que sostiene la bibliografía tradicional sobre gerencia, la presencia de familiares dentro de un mismo grupo de trabajo ha fortalecido el compromiso por la excelencia en el servicio. Igual situación se verifica en una organización muy diferente, en el área de la medicina, como lo es Ascardio.

La pregunta sobre los valores que queremos cultivar obliga a hacer explícito el mundo que consideramos deseable, el que queremos ayudar a construir como líderes, gerentes o empleados. Cuando una organización cultiva prácticas positivas está contribuyendo a crear un determinado tipo de sociedad. Así, la práctica de la solidaridad entre los integrantes de la organización y su incorporación a la normativa, en lo que se refiere al trato con su personal, está contribuyendo a crear una sociedad solidaria. Igual cosa podría decirse de otros valores como el reconocimiento del otro y la compasión, entendida ésta última como la posibilidad de «verse» en el otro. Estos valores motivaron una conducta trascendente, es decir, una conducta que modifica a las personas y al entorno, en los directivos de Ron Santa Teresa (González y Márquez, 2005). Con su Proyecto Alcatraz, la empresa evitó un incremento ilimitado de sus gastos en seguridad —que seguramente resultarían ineficaces— y contribuyó a disminuir la delincuencia en las comunidades circundantes, brindando a un grupo de personas la posibilidad de transformar sus vidas.

Generar y apoyar determinados tipos de prácticas que responden a los valores que pregonamos y queremos para nuestra organización contribuye, de forma consciente o inconsciente, a la creación de la sociedad deseable, ésa sobre la cual se predica constantemente. No se trata de buscar la explicación a los males del país, como si hubiera una explicación única y universal, o de esperar a tener la solución, como si hubiera una solución única y universal. Pensar de esa ma-

nera justifica la evasión de la responsabilidad de construir el país que se desea. Los ejemplos mencionados muestran que lo que sucede en el aparentemente limitado espacio de una organización puede trascender sus límites y tener repercusiones positivas en la sociedad.

Atreverse a desafinar

«Desafinan Maestro, desafinan», fue el título de uno de los escritos que un conocido articulista dedicó al sistema de orquestas juveniles e infantiles, en su momento, cuando estas comenzaban a sonar. Abreu se atrevió a desafinar en sus inicios, y las críticas, las incomprensiones y las burlas que recibió acicatearon su decisión de llevar adelante un proyec-

Estudiar lo extraordinario positivo en Venezuela reviste un interés particular, porque contribuye a re-conocernos como una sociedad capaz de transformarse y comprometerse con esa transformación

to musical de clase mundial desarrollado por venezolanos. Su éxito habla de lo que somos capaces de lograr como colectivo. Triunfó gracias a su atrevimiento, su confianza en nuestra gente, su creatividad y su tenacidad. El sistema de orquestas juveniles e infantiles ha formado a músicos venezolanos capaces de ganarse el reconocimiento de la crítica y los públicos más exigentes (Piñango, 2008). De manera similar, el resto de las organizaciones mencionadas fueron capaces de «pensar diferente», se atrevieron a cuestionar ciertos supuestos, tuvieron audacia, confiaron en que es posible hacer que las cosas sucedan.

- En Ascardio creyeron que era necesario y posible vincular lo público con lo privado. Operan con un sentido de la solidaridad muy elevado y con gran eficiencia.
- Venequip advirtió que el país estaba cambiando y creyó que sus empleados podían hacerse cargo de responsabilidades importantes.



COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)

Ediciones 

0212-555.44.60
libreria@iesa.edu.ve

La empresa es el motor económico por excelencia, sea privada, pública o social. Hasta ahora trabaja para sus accionistas, pero los trabajadores, los clientes y las comunidades le plantean exigencias crecientes, que van más allá de lo que se conoce como responsabilidad social. En *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* se dan herramientas novedosas para responder a esas exigencias.

- SofOS guardó coherencia entre sus principios y su actuar en un momento crítico de la empresa. La respuesta fácil —frecuente entre muchas organizaciones— era despedir personal para reducir gastos, pero los valores de justicia y respeto por los demás prevalecieron. Confiaron en su gente, al punto de consultar a todos cómo enfrentar la crisis.
- En Ron Santa Teresa se atrevieron a no ver ni tratar como enemigos a quienes atentaban contra la seguridad de la empresa. Fueron más allá del diagnóstico tradicional («estamos ante delincuentes») y de la solución típica (solicitar la intervención de la policía e incrementar los gastos en seguridad) para trabajar la raíz del problema. Se pensaron como agentes de cambio de la sociedad.
- Ferreandina se atrevió a equiparar el bienestar de sus integrantes con su éxito financiero.

Todas estas organizaciones probaron. Ninguna de ellas acertó al primer intento y sus logros no son frutos del azar sino de una manera de entender la dirección, el entorno, la relación con los empleados y el desarrollo a largo plazo. Todas pueden contar una historia de ensayos y errores, críticas escépticas y perseverancia. Todas dirigieron sus esfuerzos a alcanzar objetivos bien acotados, sin creer necesario desmontar la sociedad o pretender cambiarla en su totalidad, y así han sido capaces de construir lo extraordinario positivo. ■

Referencias

- Bernstein, S.D. (2003): «Positive organizational scholarship: meet the movement. An interview with Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn». *Journal of Management Inquiry*. Vol. 12. No. 3.

- Bravo, O. (2008): «Ferreandina: el éxito de una empresa es el éxito de su gente». *Debates IESA*. Vol. XIII. No. 3.
- Cameron, K., J.E. Dutton y R.E. Quinn (eds.) (2003): *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Gómez, C. (2006): *Eugenio Mendoza*. Caracas: El Nacional-Fundación Bancaribe.
- González, R. y P. Márquez (2005): «El dilema entre responsabilidad social y rentabilidad empresarial». *Debates IESA*. Vol. X. No. 3.
- Malavé, J. (1995): *Gerencia en salud: un modelo innovador*. Caracas: Ediciones IESA-Fundación Cisneros Bermúdez.
- Montesinos, R. (2005). «De empleados a socios: un modelo de negocios basado en cooperativas». *Debates IESA*. Vol. X. No. 2.
- Moreno, A. (1995): *El aro y la trama: episteme, modernidad y pueblo*. Caracas: Centro de Investigaciones Populares.
- Piñango, R. (2008): «Orquestas y liderazgo». *El Nacional*, 4 de septiembre.
- Senge, P. (2004): *La quinta disciplina*. Madrid: Granica.
- Viana, H. (2005): «Sofos: el dilema de la gente». Caso de estudio. Caracas: IESA.
- Weick, K. (2003). «Positive organizing and organizational tragedy». En K. Cameron, J.E. Dutton y R.E. Quinn (eds.): *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Olga Bravo

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

Ramón Piñango

Profesor del IESA y director de *Debates IESA*

debates IESA

¡Suscríbese ya!

Un año (cuatro ediciones):
56 bolívares*

Dos años (ocho ediciones):
110 bolívares*



Deposite en la cuenta N° 0105-0012-59-1012-4332-85 (Banco Mercantil) a nombre de IESA.

Luego, envíe copia del depósito al fax 0212 - 5554.445 con los siguientes datos: nombre y apellidos, número de cédula, dirección de envío, teléfono y dirección electrónica.

*No incluye el precio del envío, que deberá pagarse, con cobro a destino, al Grupo Zoom. Precios válidos a partir del 1 de noviembre de 2008.