

CULTURA DE PAZ EN LAS ORGANIZACIONES

Raúl Maestres

COACH ONTOLÓGICO

Silvia Jastram es comunicadora social, psicoterapeuta, escritora y conferencista, con trayectoria en liderazgo de paz, comunicación no violenta, creatividad y artes expresivas. Asesora a diversas organizaciones en solución de conflictos, liderazgo, creatividad y fomento de la autoestima. Recientemente dictó una conferencia titulada «Taller de Paz Organizacional». Para muchos venezolanos, que han internalizado al menos parte de «la cultura de la guerra» planteada en el país, puede resultar difícil percibir como alternativa una «cultura de paz», que permite prosperidad ciudadana e incrementa el grado de felicidad de la población.

Muchos ciudadanos han venido reemplazando, sin darse cuenta, los legítimos y democráticos conceptos de adversario, contendor, diferencia de visión, punto de vista alterno, criterio diferente, por los de enemigo: «Quien no piense como yo está equivocado», «Aquí solo tienen cabida quienes piensen de determinada forma y quienes no piensen de esa forma no merecen llamarse venezolanos» y algunos calificativos aún más incisivos, tales como apátrida, «vendepatria» y lacayo del imperio que deslegitiman el humano derecho a tener una visión diferente sobre una situación determinada. Ese lenguaje que, en oportunidades, raya en lo escatológico se ha ido adueñando de buena parte de la población y, lamentablemente, se reproduce cada vez en mayor número de espacios.

Esa cultura de guerra se ha introducido también en el ambiente laboral y causado un singular perjuicio al país, a medida que el enfrentamiento político ha ido arreciando y la irracionalidad ha reemplazado el diálogo y cerrado espacios al entendimiento. En esa medida, las empresas han ido perdiendo capacidad competitiva, algunas se han convertido en escenarios de combate y, progresivamente, han ido perdiendo su capacidad para ser fuentes confiables de empleo.

El modelo de relación entre sindicatos y empresas que existió hasta 1998, con todas sus fallas y corrupciones en algunos casos, se sustentaba en un paradigma según el cual solo

eran posibles mejores condiciones laborales si las empresas lograban ser productivas y rentables, y lo que había para repartir era el producto de la ganancia real. Las negociaciones eran a veces muy duras; pero, una vez concluidas, permitían seguir adelante sin resquemores y usualmente las partes respetaban lo convenido sin dificultad.

La cultura de guerra se ha introducido en el ambiente laboral y causado un singular perjuicio al país, a medida que el enfrentamiento político ha ido arreciando y la irracionalidad ha reemplazado el diálogo y cerrado espacios al entendimiento

Cuando ocurría una violación, a juicio de algún lado, existían autoridades competentes que permitían arbitrar la querrela dentro de un marco jurídico razonablemente equitativo y generalmente pacífico.

La progresiva politización-radicalización del sector sindical, evidente a partir del año 2000, ha destruido ese equilibrio que permitió una relativa justicia y crecimiento real para empresas y trabajadores, y lo ha sustituido por una situación de beligerancia permanente sin precedente entre los sectores laboral y empresarial. Sin precedente, porque, aun en los años difíciles posteriores a la caída de la dictadura en 1958, siempre existió un estamento judicial que funcionó con relativa independencia de los otros poderes y con capacidad para administrar justicia de acuerdo con las leyes vigentes.

Hoy la politización de la justicia y el clima antiempresarial que existe en el país hace virtualmente imposible que las diferencias sean arbitradas con equidad. Existe un profundo sesgo contra el sector privado que hace imposible una administración justa de las controversias, requisito esencial para establecer una cultura de paz. El otro requisito para lograr la paz es el orden. No puede haber paz en un entorno laboral donde no existan reglas claras que normen los procesos ni la necesaria disciplina para que todos acaten los fallos que emanen de un organismo competente, con autoridad y capacidad para arbitrar sin sesgos ni preferencias. Justicia y orden son los pilares fundamentales para lograr una sociedad próspera.

¿Había justicia y orden en la Venezuela anterior a 1998? Aunque es verdad que para entonces existían profundas asimetrías que dificultaban el

establecimiento de una justicia verdadera, muchos entendían la ausencia de guerra como sinónimo de paz, sin percatarse —quizás ingenuamente— de que existía un resentimiento soterrado, acumulado durante décadas, a la espera simplemente a que el primer arribista con un discurso antipartidos destapara la caja de Pandora. La caja fue destapa-

da con un lenguaje de violencia, acompañado de una política discriminatoria que impuso una profunda división entre los afectos a la ideología oficialista y sus adversarios. En los medios de comunicación oficial y por boca del primer mandatario se escuchaba repetidas veces que quienes discrepan de su proceso político no eran venezolanos. Se estableció de esa manera una segregación maniquea entre ciudadanos situados en orillas opuestas.

El lenguaje de guerra caló en todos los estamentos de la sociedad, fue recogido por militantes oficialistas y opositores por igual, y entró en la empresa de la mano del sindicalismo identificado con el gobierno, que fue transformando su posición tradicionalmente orientada a la defensa de los derechos de los trabajadores por otra radical, antiempresarial, beligerante, aparentemente dirigida a transformar la propiedad privada sobre los medios de producción (derecho consagrado en la constitución nacional) por formas colectivistas poco claras, pero ciertamente lesivas a la propiedad privada como se la reconoce y acepta en la mayoría de las naciones.

¿Qué podrían hacer en el entorno laboral los defensores de la libertad, convencidos de que el lenguaje de violencia solo conduce a la guerra y que la paz únicamente puede lograrse si se crea un entorno de justicia y orden social? En primer término es necesario estar atentos para afrontar los conflictos sin demora. Según Silvia Jastram, nada desmotiva más a un trabajador que la postergación de la solución de sus problemas. Esto implica apurar las negociaciones, cerrar los círculos. Si es necesario se invita a negociadores externos, pero hay que resolver cuanto antes. Un conflicto latente que no se resuelve es preludio seguro de males mayores.

La paz requiere evitar responder a la agresión con más agresión; defender los principios y lo que se considera justo implica, simplemente, firmeza, argumentación jurídica y resolución, pero no violencia. También requiere un lenguaje conciliatorio, plural, tolerante e incluyente. En la empresa deben evitarse a toda costa planteamientos que tengan implicaciones políticas, religiosas o que en alguna forma pudieran implicar discriminación de algún tipo; por el contrario, deben buscarse formas de incluir a grupos minoritarios si los hubiere, para evitar que por razones de número puedan sentirse apartados de la comunidad organizacional. Tolerancia de la divergencia y aceptación legítima del otro son piezas fundamentales para armar el complejo rompecabezas de la paz laboral.

Es importante crear espacios de intercambio, tanto en lo referente a los asuntos laborales como en lo que atañe al deporte y actividades sociales que estimulen la participación de los diferentes estamentos que conviven en la organización. Los clubes solo para ejecutivos, comedores privados con acceso restringido y demás elementos discriminatorios son un excelente caldo de cultivo para el resentimiento y la rabia.

Sería ingenuo pensar que un retentario como el aquí expuesto, por sí solo, resuelva la compleja problemática laboral que vive el país. Quizá sea un buen comienzo en la dirección correcta, que, junto con un esfuerzo mancomunado de todos los trabajadores (¿será una utopía?), podría crear relaciones armónicas y sustentables en la comunidad de trabajo. Si no contribuimos entre todos a transformar el estado de guerra actual terminaremos destruyéndonos y, al final del camino, el bando que se considere ganador correrá el riesgo de tener que decir, como Pirro de Epiro cuando en el año 280 a.

C. venció a las legiones romanas a un costo tan alto en hombres y recursos, «con otra victoria como esta estaremos perdidos». ■

LA BUENA VIDA

Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

Si pudiera escoger, ¿en qué lugar del mundo le gustaría vivir? La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que reúne a los 34 países más desarrollados del mundo, acaba de emitir sus índices de bienestar de los países, algo distinto al desarrollo puramente económico (www.oecdbetterlifeindex.org). A diferencia de muchos otros índices, estos permiten a cada quien organizarlos a su gusto y escoger, a partir de once medidas del bienestar (tres se refieren a lo material y las otras ocho a la calidad de vida), el lugar ideal para vivir.

Para algunos vivir bien se relaciona con el bienestar material, como la casa o el ingreso (y el empleo). Para ellos, el país ideal para vivir, donde hay mayores ingresos y mejores casas para sus habitantes es Estados Unidos. Pero el país más rico del mundo queda en un mediocre promedio en los demás indicadores de bienestar.

Otros factores de calidad de vida son el espíritu de la comunidad donde se vive, el nivel educativo que alcanza la mayoría de la gente, el cuidado del medio ambiente, civismo y buen gobierno, disponibilidad de salud, satisfacción general con la vida, seguridad personal y balance entre trabajo y familia. Por ejemplo, recibir educación sin problemas hasta completar la secundaria, no importa si se viene de familia pobre, es una señal de bienestar que tienen países como Finlandia, Corea del Sur, Japón y Canadá; en educación Estados Unidos

está apenas en la posición 19 del mundo. En la suma de estos indicadores, los países ideales serían Australia, Canadá, Noruega y Suecia.

¿Qué significan «mejor lugar para vivir» y «buena vida»? Esta es una cuestión personal y familiar. Un buen sistema educativo público es fundamental para una familia con hijos en edad escolar, pero quizá sea secundario para personas que buscan un lugar para su jubilación. Los empresarios y profesionales venezolanos que están emigrando a Colombia, Centroamérica o Miami no buscan lo mismo que los trabajadores nicaragüenses que se van a Panamá o Costa Rica. Además, se emigra a ciudades, no a países. Bucaramanga, una ciudad con menos de un millón de habitantes en Colombia, resultó con estándares de ciudad desarrollada: diez por ciento de pobreza, menos que Estados Unidos, Chile o España.

La historia del mundo muestra que también las carencias son determinantes de las emigraciones. Escapar de persecuciones o de la mera inseguridad, como le ocurrió a Colombia a finales del siglo XX, produjo un éxodo en su momento. Otra carencia conduce a buscar oportunidades que no se tienen en casa, como trabajo, ingreso y servicios básicos, que explica muchas actuales migraciones centroamericanas.

Es satisfactorio que dos países latinoamericanos ingresaron al selecto grupo de los 34 más avanzados (México y Chile). Colombia está cerca y Costa Rica podría aspirar en dos años. Entrar a la OCDE es como una certificación de calidad para los países: requiere crecimiento económico aunado a capacidad institucional, transparencia, políticas sociales y orden fiscal para un Estado viable y sostenible. Los requisitos de la OCDE constituirían un excelente programa de gobierno. En Brasil bastaron dos gobernantes competentes (Cardozo y Lula) para darle la vuelta al subdesarrollo. Sí se puede. ■

VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



Ediciones IESA

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

La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.