

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.

Ya no es asunto de datos calculados por economistas, de especulaciones ni de actitudes pesimistas. Venezuela atraviesa una grave crisis económica y social cuya onda expansiva se manifiesta en prácticamente todos los ámbitos de la sociedad e incluso en la existencia de gran parte de las personas que conforman esta nación. Por eso, las organizaciones y sus prácticas están siendo sometidas a duros embates que con frecuencia amenazan su supervivencia. La crisis no es una noción analítica de quienes observan este país como sistema social. Se localiza en las personas que la padecen, afecta sus percepciones, actitudes, motivaciones, planes de vida, sus relaciones con los demás. Afecta su comportamiento en las organizaciones en las cuales trabajan.

El trabajador de ahora, sea profesional o no, dejó de ser lo que era no hace mucho tiempo. Si las personas de ahora ya no son las mismas de hace unos pocos años, porque cambió su apreciación de la realidad, la presente y la futura, necesariamente las organizaciones estarán sometidas a una presión irresistible para que cambien también, para que se adapten a una realidad diferente. No es otra la razón por la cual las exigencias de la función gerencial que se refiere a la relación con la gente —y todos los gerentes tienen que relacionarse con gente— se ha tornado particularmente compleja.

La complejidad se debe, en buena parte, a la exigencia de transformaciones significativas en viejas prácticas que, durante largo tiempo, fueron útiles y exitosas. Por ejemplo, siempre dio buenos resultados apoyarse en los incentivos monetarios para premiar el buen desempeño. Un incentivo como el buen trato era importante; pero, si una empresa sobrepasaba la media de las remuneraciones del mercado para determinada ocupación, no había que preocuparse mucho, no había razones para preocuparse, el riesgo de perder un colaborador no era significativo. Ahora, por el contrario, el baremo calculado con base en el mercado nacional no sirve. Cada vez más, la referencia para el empleado es un mercado más amplio que incluye países con los cuales nadie pensó que tenía que competir, para conseguir o retener buenos profesionales.

El entorno laboral se ha vuelto particularmente adverso, porque particularmente adverso se ha vuelto el entorno de las empresas del país. Tan duro es este entorno que para muchas de las organizaciones el objetivo inmediato es sobrevivir; por supuesto que se quiere sobrevivir con éxito expresado en la rentabilidad del negocio, pero el eje de la estrategia es cada vez más no desaparecer a corto plazo y postergar las ganancias por un tiempo razonable que se acorta.

Desde esta perspectiva el reto para una organización es ser resiliente; es decir, capaz de superar la adversidad y salir de ella en mejores condiciones para competir exitosamente en tiempos en los que ya la preocupación no sea la de no ser víctima de circunstancias negativas. Lo que indica la experiencia y la investigación es que los factores clave para ser resiliente son lograr el compromiso de la gente que integra la organización y hacer efectiva su capacidad para aprender e innovar. En esta afirmación se hace obvio que el factor determinante es la gente. La gente es la que se compromete para dar más, la gente es la que aprende e innova.

El compromiso de la gente parece ser un factor decisivo. Sin compromiso no habrá aprendizaje ni innovación que sirvan a la organización. El compromiso favorece el permanecer en la organización y dar más de lo que exige una descripción de cargo o un contrato de trabajo. Desde el punto de vista de las prácticas organizacionales, los factores que crean el compromiso de la gente se refieren a la solidaridad, la equidad y el respeto a todos. En otras palabras, la gente que integra la organización debe sentir que tiene el apoyo de la organización para enfrentar sus dificultades, que los sacrificios y los beneficios se reparten de acuerdo con reglas compartidas y conocidas por todos, y que preservar la dignidad de las personas se reconoce como medio y como fin en el trato del personal.

El lector podría preguntarse: ¿por qué hablar con énfasis de todos estos asuntos como se hace en esta edición de *Debates IESA* en la Venezuela de estos días? ¿Es que la gerencia de la gente en las organizaciones venezolanas no seguía prácticas que respondieran a los lineamientos que en estas páginas se esbozan? La respuesta es no, salvo notables excepciones. Por esta razón, el objetivo de lo que en esta edición se dice es contribuir a un cambio en la relación de la organización con quienes la integran, ayudados por la fuerza de las circunstancias. Es una manera de contribuir al fortalecimiento de las organizaciones del país. ■