

que el padre la adquiera apenas nacido su hijo, para cuidar al bebé y ayudar a la madre... En solo cinco países se autorizan más de dos semanas. Los padres, en casi todos los países donde existe, pueden optar entre adquirirla o no. En solo dos países es obligatorio tomarla y es pagada en 70 de los 78 países mencionados... La licencia parental consiste en un periodo largo disponible para el padre, la madre o ambos, que les permite cuidar a un niño luego de concluida la licencia por maternidad o paternidad. En general, la licencia parental abarca más semanas que la licencia por maternidad; pero, con frecuencia, el pago es menor o inexistente.

¿Y en Estados Unidos? A principios de agosto de 2015 Netflix, la empresa de servicio de video en línea, anunció la introducción de una nueva política de licencias «ilimitadas» por maternidad y por paternidad, para que madres y padres empleados en la empresa contasen con todo el tiempo requerido durante el primer año de vida o adopción de un hijo. El anuncio aclaraba que la empresa habría de seguir pagando normalmente los salarios de quienes tomasen esta li-

Las disposiciones sobre licencia por paternidad son cada vez más comunes y reflejan el desarrollo de las diversas visiones acerca de la paternidad

encia, lo que habría de eliminar el «dolor de cabeza» de un pago por incapacidad ante el nacimiento de un hijo, tal como era relativamente habitual en las empresas de este país.

El anuncio de Netflix fue recibido con alabanzas. Pero pocos días después *The Huffington Post* (HuffPost Business, «Not all Netflix workers will get “unlimited” parental leave», 6 de agosto de 2015) aclaró que el anuncio era incompleto; esto es, «no todos los trabajadores eran creados iguales»: quienes se desempeñaban en la división DVD de la empresa no estaban cubiertos por la nueva política.

Las diferencias en los beneficios disponibles en los distintos sectores de la empresa ilustran las diferencias existentes entre los gerentes y técnicos especializados muy demandados de la división de flujo, con sus importantes remuneracio-

nes y beneficios... y el resto de los trabajadores. Estos continuarán con la política de licencia parental vigente hasta entonces, a saber: un mes pago más una licencia más larga con pago parcial... Los anuncios forman parte de las Relaciones Públicas como cualquier otra cosa. Tal como se observa, tienden a dejar de lado detalles importantes acerca de quién recibe qué.

Un día después del anuncio de Netflix, Microsoft anunció un adicional de ocho semanas pagas, en su política de licencia parental. Hasta ese momento las políticas de la empresa brindaban a las madres ocho semanas pagas en concepto de licencia por incapacidad y doce semanas de licencia parental para madres y padres, de las cuales solo cuatro eran pagas. Las doce semanas podían tomarse en forma continua o en dos periodos (N. Wingfield: «Following Netflix, Microsoft sweetens parental leave benefits», *International New York Times*, 5 de agosto de 2015).

The Huffington Post señaló también:

... en el otro extremo del espectro, los trabajadores en empresas de comida rápida, de ventas al por

deje la decisión sobre los beneficios en manos de las empresas.

En la tira cómica *Dilbert* del 25 de enero de 2013 aparece, en el primer cuadro, el vicepresidente de Ingeniería diciéndole a Dilbert: «Le asigné tres ingenieros más para que lo ayuden en su proyecto». En el segundo cuadro, el vicepresidente de Ingeniería agrega: «Uno está con licencia por paternidad, otro está en el hospital y el tercero se incorporará dentro de un mes». En el tercer cuadro, el vicepresidente aclara: «Si necesita algo más, dude en pedirlo». 📺

EL NIÑO GRIEGO QUE TODOS LLEVAMOS DENTRO

Raúl Maestres M.

COACH ONTOLÓGICO

Necesitamos tranquilidad y necesitamos paz, no la que resulta de una brutal imposición de fuerza, sino de la gallardía de un orden estrictamente jurídico.

ELBANO MIBELLI, gobernador de Caracas cuando los sucesos de febrero de 1936.

En febrero de 1936 el presidente López Contreras había suspendido la libertad de expresión y las garantías constitucionales, prontamente restituidas después de una serie de protestas que motivaron la reflexión del gobierno, sin que se produjeran represalias ni presos políticos. La frase del epígrafe corresponde a un alto funcionario del gobierno, quien en un momento muy turbulento de la historia nacional actuó de una manera decidida y audaz, que contribuyó a pacificar los ánimos exaltados. Pocos pensaban entonces que el ministro de Guerra y Marina de Gómez entre 1931 y 1939 hubiese sido el promotor más indicado de las profundas reformas políticas y sociales requeridas para que se dieran elecciones libres en 1941, en las cuales resultó ganador Isaías Media Angarita, otro general gomecista y ministro de Guerra de López, quien también, en contra de todos los pronósticos, ejerció un gobierno tolerante y liberal abriendo espacios para la consolidación de los partidos políticos y el ejercicio pleno de las libertades civiles y económicas.

Este pedazo de historia muestra cómo, a lo largo de su vida republicana, Venezuela ha salido triunfante de muchas situaciones complejas, conjuradas por líderes circunstanciales que supieron estar a la altura del momento. Los generales López y Medina son ejemplos de esto; también Wolfgang Larrazábal y Rómulo Betancourt desempeñaron papeles estelares en circunstancias muy difíciles para el país. Es necesario mantener la esperanza de que, cuando la situación actual haga crisis, surgirán nuevamente liderazgos inéditos, quienes con el aporte y el trabajo de todos, sin buscar soluciones mágicas ni atajos providenciales, contribuirán decisivamente a llevar el país a buen puerto.

«La ruina de Grecia [tan parecida a la venezolana que con cambiar los nombres de los protagonistas podría transcribirse al calco] es el producto de engaños, despilfarros, irresponsabilidad política y una gran hipocresía social» (M. Llamas: «Las diez vergüenzas de Grecia que no le contarán Syriza ni Podemos», <http://www.libremercado.com/2015-01-19/las-diez-verguenzas-de-grecia->

El niño griego que muchos llevan dentro, acostumbrado a que otros satisfagan sus caprichos sin hacer esfuerzo alguno, tiene mucho que madurar, pero algunos signos alentadores comienzan a surgir entre el marasmo

que-nunca-le-contaran-syriza-ni-podemos-1276538475/). Grecia siguió al pie de la letra, durante décadas, los dictados de la izquierda radical: intervencionismo estatal en la economía, persecución del sector privado y utilización del gasto público como motor fundamental del crecimiento (el gasto creció ochenta por ciento entre 1996 y 2008, y la deuda pública se situó en 400 por ciento por encima del ingreso público). Se gastaba lo que no se tenía, se financiaba con créditos el aumento desmedido del número de empleados públicos, que llegó a un millón de personas en 2007 (diez por ciento de la población total y más de veinte por ciento de la fuerza laboral), se rebajó la edad de retiro de 65 a 61 años, y si se alegaba problemas de salud se podía solicitar anticipadamente a los 50 años para las mujeres y 55 para los hombres. La evasión fiscal era aceptada como parte del sistema. Se calcula que para 2007 más del 25 por ciento de las personas con rentas gravables no pagaban o subestimaban sus ingresos de forma considerable, y que el fisco dejó de

recibir alrededor de 20.000 millones de euros en los últimos cinco años.

La cuna de la democracia occidental es hoy un país quebrado, convertido en una de las economías más pobres de Europa. Su nuevo líder culpa a la banca internacional de todos estos males y exige un nuevo rescate financiero, con la amenaza de retirarse de la órbita del euro si no se aceptan sus condiciones; es decir, «sin sacrificios para el pueblo». Cuando se publique este artículo, la tragedia griega habrá tomado un cauce que no puede anticiparse hoy. Pero, aunque Alexis Tsipras logre algún acuerdo con el Eurogrupo y el Banco Central Europeo y decida a última hora ahorrarle penurias adicionales a los ciudadanos, su actitud reiterada de culpar a los demás por los inmensos males que padece su país permite suponer que no está emocionalmente preparado para buscar soluciones de fondo al problema. Eso de echarle la culpa al otro, el síndrome del «yo no fui», es preocupante porque no se asume responsabilidad por lo que sucede, no se percibe un indicio de arrepentimiento, aunque fuera alguna frase

como: «Los banqueros son unos tal por cual, pero, caramba, debemos reconocer que despilfarramos una fortuna inmensa y eso es imputable exclusivamente a nosotros». Nada de eso, lo que dicen es: «Los grandes culpables son los organismos multilaterales que prestaron irresponsablemente y ahora a ver cómo nos rescatan o si no les estropeamos la fiesta creando un caos en la eurozona». Vaya forma de encarar el problema. ¿Dónde está el aprendizaje de los ciudadanos griegos que votaron el 5 de julio contra las medidas de austeridad que solicitan «los malos» del Eurogrupo? ¿Por dónde asoma un vestigio de contrición y propósito de enmienda?

Venezuela ha venido haciendo lo mismo desde hace muchas décadas, con especial énfasis en los últimos quince años. El mensaje de aquí ha sido el siguiente:

Si eres fiel y votas por mí tienes tu bienestar asegurado con diferentes misiones que sirven para recompensarte junto a tu familia, sin que

tengas que trabajar para obtener las cosas. ¿Necesitas vivienda? No hay problema, tenemos una misión para eso que te la otorga sin costo alguno a cambio de tu lealtad. ¿Artefactos eléctricos? Tampoco es problema, se los decomisamos a los capitalistas y te los vendemos por debajo del costo. ¿Educación universitaria para tus hijos? Aunque tengan el índice académico más bajo del país serán admitidos y podrán graduarse hasta de médicos, sin pasar exámenes ni otras alcabalas inventadas por los capitalistas para que los pobres no pudieran ir a la universidad.

Sigue un largo etcétera de dádivas sin contraprestación alguna. Montados en ese mensaje perverso y en una agresión permanente contra el sector privado productivo, el país llegó a la bancarrota. El resultado de quince años de socialismo se caracteriza por una ciudadanía desmotivada para trabajar, un sector privado expoliado de sus empresas, obligado a producir y vender por debajo del costo, con amenaza de cárcel si no lo hace, y una conducción macroeconómica en manos de marxistas que aparentemente no se enteraron de lo que sucedió en la Unión Soviética ni del viraje económico de la República Popular China (aquí continúan alabando a Mao), y más recientemente el de Vietnam. Ese despropósito repetido mil veces por el gobierno —«Tienes derecho a vivir de la riqueza del Estado sin aportar trabajo, porque todo eso es tuyo»— fue sembrado en Venezuela a lo largo de los últimos tres lustros con catastróficos resultados: hiperinflación, aparato productivo en estado agónico, ley laboral que protege a los repositores y revoltosos en detrimento de los responsables y eficientes, reservas internacionales agotadas, hampa desbordada y dirigentes políticos diciendo que todo es culpa del «imperio», el capitalismo, los apátridas; es decir, los otros.

A pesar de esta situación sombría puede abrigarse una esperanza razonable de salir del foso. Todavía quedan (algunas) reservas morales evidenciadas, por ejemplo, en una peluquera conocida, sostén de su casa, que trabaja duramente de lunes a viernes, dos fines de semana al mes y, además, estudia derecho en las noches, «para estar preparada cuando se restituya el imperio de la ley». Igualmente, los mesoneros de un club litoralense tienen diferentes trabajos entre semana y luego dedican todos los sábados y do-

mingos al oficio de atender mesas, para redondearse el sustento y enviar a sus hijos a una escuela privada, «para que no se contaminen con la mediocridad de los liceos públicos». Los testimonios de los jóvenes egresados de Superatec, la Escuela Jesús Obrero de Catia y las escuelas de Fe y Alegría, todos luchadores, con los pies en la tierra, lejos de sucumbir a los efluvios del «socialismo del siglo XXI» están deseosos de contribuir a la gestación de la Venezuela que está por renacer. Sin embargo, todavía falta mucho para consolidar una base granítica de ciudadanos que posean una clara pers-

gran entrar? A pesar de que «ponerse las pilas» es un dicho en todas las versiones populares del español, un concepto relacionado como *mindfulness* (alerta, atención consciente) no ha pasado aduanas mentales. Karl Weick, de la Universidad de Michigan, desarrolló este concepto, uno de los más citados en la literatura científica de gerencia. ¿Tendría alguna utilidad para esta parte del mundo?

El libro de Weick y Sutcliffe, *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty* (Manejar lo inesperado: desempeño resiliente en una era de incertidumbre) (Wiley, 2007),

personas muy distintas analicen el problema, con pilas para distinguir entre diversas causas y situaciones.

3. Estas organizaciones atienden los detalles de las operaciones. Así como una buena aerolínea cuida mucho los pequeños detalles que no funcionan, pues pueden encubrir una falla mayor o de todo el sistema.
4. Estas organizaciones mantienen una actitud alerta, nunca creen tener un sistema perfecto, tienen la capacidad de absorber momentos de grandes esfuerzos y seguir trabajando. Así, se recuperan y aprenden de sus pequeñas crisis en su práctica diaria, mantienen y confían en sus recursos internos para enfrentarlas.
5. Estas organizaciones confían en la gente que sabe, más que en los jefes. Los problemas se resuelven en el lugar donde ocurren y con los conocimientos prácticos que tienen los expertos.

Entre las virtudes de las mejores empresas está la capacidad para manejar situaciones nuevas, no depender de planes cuidadosamente elaborados y saber reponerse ante la adversidad

pectiva de la relación que existe entre trabajo y recompensa. En una sociedad de adultos responsables, los ciudadanos tienen que trabajar por lo que quieren. Una jubilación digna hay que ganársela con muchos años de trabajo productivo y cotizaciones acumuladas durante toda una vida. El niño griego que muchos llevan dentro, acostumbrado a que otros satisfagan sus caprichos sin hacer esfuerzo alguno, tiene mucho que madurar, pero algunos signos alentadores comienzan a surgir entre el marasmo. Los ejemplos mencionados y otros que los lectores logren identificar representan una llamita de esperanza: para que, cuando seamos requeridos a colaborar con decisión para rescatar nuestro país, no nos hagamos los griegos. ■

enfatisa algunos temas que no pueden ser más allegados a la experiencia del sur: planificar está bien, pero hay que manejar imprevistos. Para sobrevivir, las organizaciones tienen que desarrollar su capacidad para estar alerta y perseverar hasta recuperarse. Los autores encuentran cinco aspectos de las organizaciones que tienen «resiliencia».

1. Darse cuenta de que algo no está funcionando bien, especialmente después de pasar por una pequeña crisis, significa psicológicamente flexibilidad para advertir señales de alerta y no engañarse creyendo que todo está como debería estar. Ser capaz de evaluar pequeñas fallas y adoptar los correctivos necesarios hace a una organización más resistente. La receta es enfocarse en las áreas clave, en las tareas más comunes y en donde el resultado depende de juicios humanos.
2. Las organizaciones que perduran ante las adversidades no simplifican en exceso los problemas que encuentran, pues pueden oscurecerlos y confundirse. Es necesario que

¿Habrà algo que aprender de todo esto que parece tan del diario acontecer? Es necesario estudiar los conceptos de Weick y Sutcliffe, para comprobar si efectivamente sus preceptos se cumplen en las organizaciones de América Latina, y para desarrollarlos con las variaciones locales.

Las organizaciones con pilas, alertas a los cambios, que combinan elasticidad con resistencia y recuperación se vuelven invulnerables ante las frecuentes emergencias. Entre las virtudes de las mejores empresas está la capacidad para manejar situaciones nuevas, no depender de planes cuidadosamente elaborados y saber reponerse ante la adversidad. Son sensibles a los cambios del entorno. Así es posible identificar los factores que hacen a las organizaciones más fuertes ante los cambios e incertidumbres, y desentrañar algunos secretos de las mejores empresas latinoamericanas. ■

¡PILAS, MUCHAS PILAS!

Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE / ENRIQUE.UGLIASTRI@IE.EDU

¿Por qué algunos conceptos anglosajones se ponen de moda en Latinoamérica y España, mientras que otros no lo

UNA ILUSIÓN DE MODERNIDAD

LOS NEGOCIOS DE ESTADOS UNIDOS EN VENEZUELA DURANTE LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO VEINTE



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

José Malavé

Un flujo masivo de inversiones provenientes de Estados Unidos cambió el paisaje económico, institucional, cultural e incluso físico de Venezuela durante la primera mitad del siglo veinte. Con su capital, los estadounidenses trajeron maneras particulares de operar y desarrollar negocios que influyeron sobre empresas y empresarios venezolanos. No obstante, la aspiración de convertir a Venezuela en un país moderno se quedó en ilusión.

Descárguelo gratis en www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad