

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