

Formación Gerencial Año 3, No.1 Mayo 2004
ISSN.1690-0073

ENSAYO

Las Llaves del desván: un espejo para la Gerencia

Dr. Domingo Bracho Díaz
Rector de la Universidad del Zulia

Introducción

Las llaves del desván, es el título de una comedia a la cual hace alusión el eximio intelectual trujillano don Mario Briceño Iragorry, en uno de sus reflexivos ensayos sobre la pérdida de la venezolanidad y nuestras tradiciones. Explica el escritor que la obra trata sobre una rica familia venida a menos, que intenta vender la noble casona de sus ancestros, provista de un “rico moblaje, pinturas primorosas y una suntuosa vajilla”, pero que los compradores, una vez oídas las historias de fantasmas y aparecidos, contadas por la vieja ama de llaves, desisten de la idea.

Al realizar un símil de la situación planteada en la obra con la Venezuela actual, en la cual la crisis que asola los diversos sectores de la sociedad, la economía, la ciencia y la cultura, se traduce en la pérdida de oportunidades que se ha llevado a la parálisis paradigmática; al pensar que no hay salida a los retos y desafíos que imponen la nueva realidad del mundo globalizado y, en consecuencia, resignarse a vivir con la pesada carga de la ineficiencia, improductividad y el desgaste que significa realizar antesalas ante organismos del Estado para lograr promesas de solución a los problemas que se confrontan.

El Síndrome del Ama de Llaves

Ante un país rico y no es un eufemismo lo expresado, con ingentes

recursos y una población ávida de oportunidades para mejorar su calidad de vida, se impone la cultura rentista del petróleo, que mantiene adormecidos a los

venezolanos, y hay una especie de “ama de llaves” que continuamente alude a fantasmas para hacer desistir en la búsqueda de esos nuevos caminos que sin duda están llenos de obstáculos, los cuales se han de vencer con la capacidad para la innovación, creatividad y la asunción del riesgo calculado; que la nefasta política de la sustitución de importaciones tiene que dar paso al descubrimiento de las potencialidades, donde calidad y competitividad sean palabras de uso común y no algo exótico.

Convencer de que la falta de preparación para acometer una tarea no es sinónimo de descalificación para que en un futuro cercano realizarla y antes que negar esa posibilidad lo que cuenta es plegarse al proceso de cambio, por que no se es parte de una isla, sino parte integrante de un todo, en un mundo que basa su accionar en la interdependencia, en la conectividad. En o que si debe tomarse cuidado es en la reflexión profunda y crítica de los mecanismos de implantación, con la conciencia plena de no cegarse ante las ventajas que se ofrecen.

Esta misma situación ha perneado a las organizaciones del ámbito público y privado, cuyos gerentes continuamente

aluden al cambio como el juego que debe jugarse pero a la hora de actuar, el mundo se les vuelve estático y la debacle no se hace esperar pues no han despertado del todo del sueño que significó la época de bonanza y se encuentran con un mundo que gira a mayor velocidad que su capacidad de respuesta y expectativas.

Organizaciones Saludables

A pesar de existir la conseja de que la gente no quiere o mejor dicho, no puede modificar sus conductas, debe verse el lado positivo del “ama de llaves” a la cual se hizo referencia al inicio, por que el miedo a comenzado a motivar a las personas e independientemente del signo de las ideologías o creencias que posean, se han volcado a la defensa de sus puntos de vista. Ese es un paso necesario para asumir los procesos transformacionales y consecuentemente, deslastrarse de la resistencia a todo lo que signifique cambio.

Obviamente, esta es una situación global que incluso ha dejado al descubierto maniobras antiéticas que muestran la falsedad de la bonanza de gigantes empresariales transnacionales, pero es en las organizaciones

“saludables” donde puede encontrarse el modelo a seguir, por cuanto ellas inspiran la confianza necesaria para concebirlas como el medio mediante el cual se puede comparar a la situación de una organización en particular.

Según el doctor Joe Bentley (citado por la empresa **Efactor, S. C. Consultores en efectividad organizacional**), entre otras, algunas de las características que identifica a una organización saludable, son:

- La gente se siente libre de señalar sus dificultades porque esperan tratar los problemas contando con el convencimiento de que dichas dificultades pueden ser resueltas.
- La forma de resolver los problemas es altamente pragmática. Al atacar los problemas la gente trabaja informalmente y no están preocupados por el estatus, el territorio o que pasará con la alta administración. El comportamiento inconforme es tolerado.
- Hay notable sentido de cooperación. Hay equipos para planear y para ejecutar, así como para aceptar una disciplina común.

En resumen, una responsabilidad compartida.

- El rango de los problemas atacados incluye necesidades personales y relaciones humanas.
- Cuando hay una crisis, la gente se une rápidamente en el trabajo, hasta que la crisis desaparece.
- Los conflictos son considerados importantes en la toma de decisiones y en el desarrollo personal; se tratan de forma abierta. La gente dice lo que quiere y espera que los otros hagan lo mismo.
- La gente esta altamente involucrada, por tener interés en los asuntos. Son optimistas. El lugar de trabajo es importante y divertido.
- Hay un alto grado de confianza entre la gente y un sentido de libertad y mutua responsabilidad. La gente generalmente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.
- Las frustraciones son un llamado a la acción.”Es mi (nuestra) responsabilidad salvar el barco”

En este tipo de organizaciones, el aprendizaje es el eje alrededor del

cual gira toda su actividad y por tanto, es el acicate para el mejoramiento continuo. En estos casos, la visión gerencial se define bajo el lema “aprender haciendo” lo cual en la práctica traduce que saber y no hacer, es idéntico a no saber.

Las Instituciones de educación superior como organizaciones saludables

Las universidades, inmersas en la sociedad del conocimiento como ha definido la sociedad poscapitalista al mundo contemporáneo, basado en la revolución científico-tecnológica, la integración regional y el desvanecimiento de las fronteras, que no sólo se restringen a las cuestiones de índole económico, sino también en lo político, cultural y en general en todas las áreas del quehacer humano, libran una gran batalla para introducir cambios estructurales que le permitan superar los actuales esquemas, infuncionales para una organización del siglo XXI, que actúa como un archipiélago.

La Universidad venezolana, y la del Zulia en particular, tiene,

necesariamente, que transformarse en una comunidad de conocimientos, en la que cada uno de sus integrantes esté dispuesto a aprender y aplicar ese conocimiento adquirido, trabajando en equipo y de manera sistemática, en el propósito de sobreponerse a un desempeño mediatizado que les hace altamente vulnerables a cualquier decisión de entes internos o externos y ha sido causal de una matriz de opinión negativa en cuanto a organización o como dicen algunos empresa “de creación de conocimientos”.

En ese sentido, la Universidad tiene que transformarse en una organización saludable, para que sus objetivos sean ampliamente compartidos por su comunidad y pueda dar un cumplimiento eficiente y efectivo de su misión social. Se tiene a favor, los valores institucionales enraizados en los universitarios, lo cual nos ha permitido superar dificultades que en algún momento se consideraban insalvables.

Ese trabajo arduo que se está adelantando, puede que no se note de manera significativa, pero debe superarse la cultura de la negación de

los cambios positivos obtenidos, que en Venezuela es casi un deporte nacional; aunque en todo caso la única manera de crecer y mejorar la organización es, el trabajo en equipo y el desenlace ganar-ganar en las negociaciones cuando se discuten intereses contrapuestos.

Conclusiones

Tal vez la más importante de las conclusiones, que se ha dejado traslucir a través de las páginas anteriores, es que el cambio no tiene fecha ni hora, por que no puede ser decretado. Es un proceso que se da entre hombres y por tanto, tiene que percibirse que es hecho por ellos y no para ellos.

El riesgo ha de ser aceptado como una condición de aprendizaje y cambio, de adaptación a las oportunidades, y es lo que marca el desarrollo organizacional y el crecimiento personal.

En ese sentido, es necesario que quien lidere los procesos de cambio piense que puede equivocarse, porque no tiene respuesta para todo, porque, simplemente, se maneja en un

mundo de aguas turbulentas, de incertidumbre extrema y está en un proceso continuo de aprendizaje. Por el contrario, en lo que si ha de ser enfático es en llevar un mensaje de confianza y seguridad en lo que hace para que quienes le sigan sientan que está actuando de acuerdo con unos objetivos, en un contexto que no les es ajeno.