

REFERENTE POR DIFERENTE: HUMANISMO EN LA EMPRESA



Marco A. Fernández Navarrete
Persona

...pudimos aclarar que el concepto de “la familia Rosen” no tenía que ver tan solo con la red parental presente entre la comunidad de trabajadores o con la propiedad familiar de la empresa, sino con un estilo de trato a las personas y con unas prácticas cotidianas que conforman una cultura organizacional marcada por el amor y el respeto a las personas.

En mi rol de consultor senior de **Unegocios** de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, me encontré trabajando en una propuesta de descentralización de sus servicios. Como parte de este trabajo se desplegó una agenda de conversaciones con empresarios y autoridades del sector público a nivel nacional. Esto con miras a recopilar visiones y sugerencias que hagan posible una pronta instalación en regiones con un sentido de pertinencia local y significación económica para las instituciones y empresas que utilicen sus servicios. Fue así como el día jueves 10 de marzo realizamos a una visita a las instalaciones de industrias Rosen en Temuco, donde además de tener la oportunidad de recorrer la industria y conversar de manera casual con trabajadores, nos reunimos con algunos de sus directivos a la cabeza de su propio dueño el Sr. Jose Rosenberg.

Para personas como nosotros, que dada la naturaleza de nuestro trabajo, debemos visitar y conocer muchas organizaciones y empresas de los más diversos rubros resultó verdaderamente sorprendente encontrarnos con una industria en la que los paradigmas y cánones clásicos de la gestión no constituyen las bases del éxito de la empresa. A diferencia de otras en Rosen el sentido de orgullo, propio de trabajadores de una organización, es sustituido por un sentido de identidad personal. Es decir todos con quienes conversamos se sienten Rosen, invariablemente todos hablan en primera persona; yo hice esto o lo otro, dije tal o cual cosa, pero no en un sentido autorreferente sino con un alto grado de identificación con su puesto de trabajo. **“Aquí somos una familia”, “no es una cuestión de lucas, acá son otras las cosas que lo cautivan a uno”, “aquí en Rosen está el espacio para aportar y para crear”, “sabemos que los sindicatos son instancias válidas, pero aquí no los necesitamos”, “aquí los trabajadores nos organizamos de otra manera”, “nuestros jefes son humildes y respetuosos...nos tratan como personas”, “don Pepe es otro más entre nosotros”**, estas son algunas de las frases que pudimos escuchar en nuestro recorrido por la planta y que por cierto empiezan a llamar nuestra atención para formular nuestras preguntas a don José en la reunión que tendríamos como última actividad de nuestra visita.

Es nítido en Rosen el ejercicio del liderazgo desde la autoridad, prácticamente todos sus líderes son personas de carrera que en la mayoría de los casos han profesionalizado su gestión formal o informalmente. En nuestra visita a la Planta fuimos recibidos muy amablemente por el Sr. Armin Saravia; Subgerente de Producción y Planta, quien de manera muy franca y directa nos relata su trayectoria y alcance de sus responsabilidades, ciertamente cuesta distinguir en el relato la dimensión laboral con la personal. Este fenómeno también lo pudimos ver con las otras personas con las que

conversamos, al parecer en Rosen se hace realidad el concepto de integralidad vida laboral – vida familiar. Por otro lado, durante el recorrido fue sorprendente el cariño con el que los operativos y supervisores se dirigían a un subgerente, saludo de mano, bromas y risas afloraban en cada encuentro con el directivo en presencia nuestra, pero siempre en un marco de mucho respeto y consideración a su posición. Para nosotros un verdadero ejemplo de equilibrio entre simetría y complementariedad del que carecen muchos líderes en la industria chilena.

En Rosen al parecer todos están muy a cargo de sus posiciones, tanto en lo funcional como en lo relacional *“el concepto de yo soy mi puesto de trabajo”* es posible de apreciar en cada conversación. Nadie hace juicios de terceros o transferencia de responsabilidades, todos tienen el espacio para agregar valor a su trabajo, conversar con los directivos, sin excepción. Nos indican que es frecuente ver al dueño de la empresa compartiendo con los operativos en los casinos, en las múltiples actividades sociales que se organizan o simplemente en la oficina del Director Ejecutivo de la empresa. Aprendimos en esta visita que el **empoderamiento** del personal, tan pretendido por muchas industrias en Chile, es posible si y solo si hay una voluntad genuina de los directivos superiores de la compañía para confiar, delegar y abrir espacios al crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, no es sólo cuestión de capacitación del personal.

Rosen invierte en las personas, quinchos, gimnasios, canchas, piscinas y complejos deportivos son la infraestructura con la cual la organización de bienestar de los trabajadores y las más de 18 ramas deportivas funcionan. *“En estos espacios de integración todos somos iguales”*, nos comenta un jefe de área, *“no hay jefes, ni subalternos... todos somos Rosen cuando se trata de compartir”*.

Como otro aspecto digno de resaltar, llama la atención la alta sensibilidad social del cuadro directivo, preocupados y ocupados personalmente de la situación de cada uno de sus colaboradores en cuanto a problemas personales y familiares, apoyo a la obtención de vivienda propia, apoyo económico en situaciones de enfermedades graves, etc...En Rosen toda esta forma de gestionar con foco en la personas es mucho más que un discurso, se hace realidad y aflora como una de las primeras declaraciones de los trabajadores al conversar un rato con ellos. En esta misma línea es destacable la política de la empresa, dando oportunidades laborales a personas con capacidades diferentes, no cabe duda que todo ello contribuye a la conformación de un sello muy particular de esta empresa, que consciente o inconscientemente ha ido consolidando a través de su historia un modelo de gestión a escala humana.

Nuestra visita finaliza con una reunión con el Sr. Jose Rosenberg, su hija Viviana Rosenberg, Christian, uno de los nietos de don José y Armin Saravia, todos muy cordiales y deferentes en su trato con las visitas. Además del honor de escuchar de boca de don José su historia de vida, marcada desde nuestro punto de vista por conceptos tan claves como convicción, perseverancia y humanismo en su caminar por la vida, pudimos aclarar que el concepto de *“la familia Rosen”* no tenía que ver tan solo con la red parental presente entre la comunidad de trabajadores o con la propiedad familiar de la empresa, sino con un estilo de trato a las personas y con unas prácticas cotidianas que conforman una cultura organizacional marcada por el amor y el respeto a las personas. Sin temor a equivocarnos podemos declarar que Rosen es **REFERENTE POR DIFERENTE** en materia de gestión de personas, tanto en el ámbito industrial nacional como internacional.

Para finalizar estas notas no quisiéramos dejar de mencionar lo que desde nuestro punto de vista podría constituir un punto de preocupación para la organización, concretamente nos referimos al recambio generacional que está ocurriendo actualmente, no solo en Rosen sino también en todas las industrias nacionales. Este es un problema muy serio cuando se trata de preservar una cultura organizacional ajustada a los principios y valores de los fundadores y también para la preservación del acervo de conocimientos tácitos presentes en los trabajadores sénior que se van a retiro, toda vez que, en la actualidad se sabe que sobre el 40 % del *stock* de conocimientos de la organización se encuentra solo en la mente de sus trabajadores y directivos.

Agradecemos la acogida y la oportunidad que nos han brindado de conocer su experiencia y esperamos contar con su apoyo y colaboración en el proceso de descentralización de nuestros servicios.

Marco A. Fernández Navarrete
marco@possibilitas.cl

