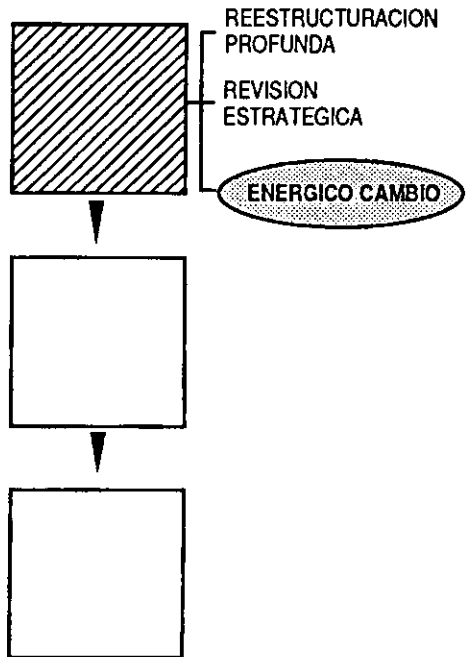


Capítulo 3

**LA TRANSICION
ESTRUCTURAL**



1. La implementación de las propuestas

- 1.1. Diez Ejemplos.
- 1.2. Interrogantes.

2. El comportamiento organizacional

3. Recomendaciones prácticas para enfrentar el desafío

- 3.1. ¿Está la empresa preparada para el cambio?
- 3.2. Objetivos del proceso de ajuste.
- 3.3. La organización del cambio.
- 3.4. La implementación.

4. La reducción de personal

- 4.1. Antecedentes.
- 4.2. Alternativas.
- 4.3. ¿Cómo hacerlo?

5. Síntesis

ANEXO III

- El cambio.
- El manejo de las transiciones organizacionales.
- El "stream analysis".
- La administración de conflictos.
- Poder, desarrollo organizacional y cambio.
- Renovación vs. cambio.
- La reducción de personal.
- El conflicto en la empresa familiar.

1. La implementación de las propuestas

1.1. DIEZ EJEMPLOS

- a. El caso de Navistar International Corporation (antes International Harvester) es un ejemplo de una empresa americana que pudo evitar la bancarrota y revitalizarse sin ayuda del gobierno. Una parte clave del proceso de reestructuración (descrito en "The Executive", publicación de la Academy of Management, Febrero 1990) involucró el cambio de cultura de la empresa. El estilo gerencial era un tema clave. Durante más de 150 años se había gestado un estilo jerárquico, no participativo y burocrático. No fue fácil enfrentar este tema.
- b. Alain Gómez enfrentó a los "Viejos Barones" al reestructurar la empresa estatal Thomson.
- c. El presidente de la empresa argentina VDR es el principal obstáculo para una revisión estratégica.
- d. En la empresa argentina XYZ no hay consenso sobre el diagnóstico (etapa primera de la fase de ajuste a la realidad).
- e. Iacocca describe en su best-seller los problemas y la amargura de la implementación de sus medidas de reestructuración.
- f. La empresa argentina U.C. filial de una americana, pasa durante 1988 de 7 niveles en la estructura organizativa de fábrica a 4. Hay problemas, pero el cambio es exitoso.
- g. El Directorio de un banco privado argentino está básicamente integrado por miembros de tres familias. Se decide incorporar a un gerente general, que no pertenezca a ninguna de las tres partes, para encarar el proceso de cambio. Meses después el Gerente General se encontraba con poco poder real y no podía hacer las transformaciones necesarias. Es un individuo capaz y con experiencia.
- h. El Director Ejecutivo de una empresa argentina, con el acuerdo del principal accionista, decide incorporar un nuevo Gerente General.

La empresa está en una situación angustiante similar a Chrysler. Este Director informa de la decisión a los seis gerentes principales de la empresa un día antes de la incorporación. Con el cambio sólo dos gerentes quedan en la operación, los otros cuatro (entre ellos el ex-gerente general) pasan al Directorio.

La oposición al nuevo Gerente General fue unánime y despiadada desde el primer día. Cinco de esos gerentes eran amigos desde hacía muchos años y algunos eran amigos personales del Director Ejecutivo. No le podían "perdonar" la decisión inconsulta ni aceptaban que la empresa hubiese llegado a esa situación por culpa de ellos.

El nuevo gerente general se tomó unos días para conocer la empresa y empezó a tomar decisiones con rapidez. Tenía muy claro lo que tenía que hacer y lo transmitía. El grupo de los "cinco" (cuatro de los cuales empezaron a estar en sus oficinas sin nada que hacer) lo criticaban ácidamente y socababan su autoridad buscando alianza con empleados y jefes antiguos. El personal estaba muy inquieto. Los cinco amigos no dejaban en paz al Director Ejecutivo mostrando lo "inadecuado" de las decisiones que el "Iacocca" estaba tomando (la mayoría de las cuales eran buenas, profundas y bien encaradas). Al mes y medio el nuevo Gerente General se fue, un "Comité de Dirección" lo reemplazó... formado por los que lo habían desplazado.

- i. En su empresa lo llaman el "Duque". Alto, elegante, amable, frío, calculador. La palabra es su mejor arma, el dominio dialéctico le permite demostrar lo indemostrable y quedar siempre bien en las reuniones gerenciales. Es el máximo responsable del área comercial. No es universitario ni tiene preparación específica en esa materia. Es incapaz de pensar en estrategias comerciales distintas. Es pésimo conductor de los recursos humanos, pero conoce toda la organización informal de la empresa y forja alianzas con individuos claves. Dominador de la intriga, podría agregar algunas páginas al "Príncipe" de Maquiavelo.

La empresa ha cambiado sucesivamente de gerentes en todas las áreas, pero él queda. Muchos de esos gerentes son sus víctimas. La compañía ha perdido ventas, participación en el mercado y rentabilidad. Ha pasado por serios problemas financieros. Necesita una reestructuración profunda y un replanteo estratégico. El es la valla más importante. Si la empresa perdura, quizás el proceso se realice cuando el "Duque" decida jubilarse.

- j. Philips nombró el 14 de mayo de 1990 un nuevo presidente: Jan D. Timmer, alias el Huracán Gilbert (un huracán que arrasó islas del Caribe en 1988). La empresa enfrenta desafíos estratégicos (Europa de 1992, competencia japonesa, etc.). Su eficiencia es pobre, las ventas por empleado en 1989 fueron de u\$s 100,000 (la mitad de Matsushita y Sony, 25% menos que General Electric).

A pesar de que el anterior Presidente Van der Klugt comenzó un movimiento estratégico de concentración en cuatro áreas principales (electrónica de consumo masivo, iluminación, componentes electrónicos y computadoras/telecomunicaciones) la empresa debe profundizar la reestructuración. Timmer tiene una impresionante historia de reestructuraciones exitosas: la filial de Sudáfrica, Polygram, la división de electrónica de consumo masivo. Se piensa que, entre otras medidas, el Huracán "Gilbert" tiene que despedir el 20% de los 300.000 empleados. ¿Podrá?

Según la revista Business Week del 26/11/90 el caso de Philips no es único en Europa. Algunos ejemplos de empresas que están eliminando gerentes, mandos intermedios y personal administrativo son:

Actividad	Empresa	País	Personal despedido o a despedir en 1990 y/o 1991
Electrónica	Bull	Francia	5.500
	Olivetti	Italia	13.500
Petróleo	British Petroleum	G. Bretaña	1.150
Comunicaciones	British Telecom	G. Bretaña	5.000
Finanzas	Barclays	G. Bretaña	4.300
Aerolíneas	KLM	Holanda	500
Automóviles	Renault	Francia	4.600
Químicas	Hoechst	Alemania	800
Maquinaria	Caterpillar	Bélgica	100

- k. Control Data era una compañía de computación importante en los años 60 y 70, pero luego comenzó su decadencia.

Larry Perlman, nombrado N° 1 en diciembre de 1989, ha continuado el proceso de reestructuración en la empresa. La compañía tiene ahora 18.000 empleados (en 1981, 60.000) y sus ventas son de alrededor de 2.000 millones de dólares (40% del nivel de 1983). Las utilidades probables de este año serán de u\$s 60 millones (el mayor nivel desde 1983).

Habiendo reducido tanto la empresa, Perlman tiene que idear una estrategia que tenga sentido para lo que queda de empresa. Reconoce que no es fácil. Uno de los problemas es la falta de motivación del personal.

1.2. INTERROGANTES

- a. La construcción de una nueva estructura empresarial acompañada por una revisión estratégica no es fácil.

Llevará en los años 90 a replantear (al menos) cuatro grandes temas:

- Cómo generar motivación en el personal.
- Cuáles son los cambios necesarios a los estilos de liderazgo.
- Cómo encarar el desarrollo de los recursos humanos.
- Cómo manejar las transiciones organizacionales (el planeamiento y la implementación del cambio estructural).

En todos estos temas hay diferentes enfoques y, muchas veces, no hay acuerdos. Estos son aspectos que podrían considerarse involucrados

en dos divisiones o especialidades de la administración de empresas que la Academia de Management de EE.UU. llama "Organizational Behavior" (comportamiento organizacional) y "Organizational Development" (desarrollo organizacional).

Cuando a fines de la década de los '60 la editorial Addison-Wesley Publishing Co. comenzó a publicar una serie específica de libros sobre este tema, el desarrollo organizacional no se entendía bien, ni estaba bien definido. Esta serie ya ha publicado más de 20 libros y hay autores que han publicado libros de texto universitarios. Ha habido un avance pero los conceptos siguen en continua evolución.

Esta especialidad tiene también sus críticos.

De los cuatro temas mencionados como relevantes para los años '90 este capítulo se concentrará en el último: el cambio organizacional.

- b. Los procesos de reestructuración y replanteo estratégico involucran un proceso de cambio importante en la empresa que generan intensos problemas humanos. Estos procesos generan dudas, interrogantes en los que toman decisiones. Cómo debería encararse, por ejemplo:
- el cambio de cultura de la empresa;
 - los cambios en el Directorio (...y los casos en que hay que cambiar el dueño?);
 - los cambios de gerentes;
 - despidos masivos de personal;
 - cambios cualitativos de personal;
 - relaciones con representantes del personal y sindicatos;
 - conflictos (entre individuos, entre sectores de la empresa, empresa-sindicato, etc.);
 - luchas por poder (entre gerentes, entre directores, etc.);
 - el "miedo" del personal a estos procesos y la resistencia al cambio.

2. El comportamiento organizacional

En el ANEXO III se describen algunos aspectos del proceso de cambio en las organizaciones. Así, se menciona que:

- a. Una forma de estudiar el proceso de cambio es a través del modelo de R. Beckhard y R. Harris. Se piensa en:
- ¿por qué hay que cambiar? (determinación de la necesidad de cambio y del grado de elección existente);
 - qué situación futura se desea alcanzar;

- cuál es la situación actual (diagnóstico);
 - la etapa de transición (período en que el cambio se realiza). Esto incluye las estructuras o mecanismos para manejar la transición.
- b. Otra metodología útil es el "stream analysis" (análisis del flujo o sucesión de eventos), de J. Porras. A través de claras representaciones gráficas se diagnostica el problema, se planifican las intervenciones o acciones y se monitorea el proceso de cambio.
- Sugiere la formación de un equipo de trabajo que monitoreará el proceso.
- c. Los cambios de estructura empresarial aumentan y cambian el tenor de los conflictos. Es necesario entenderlos y administrarlos para que la empresa no disipe energía inútilmente en ellos.
- d. El poder deberá ser adquirido y usado (con eficacia y responsabilidad) por los generadores e implementadores del proceso de cambio. Para ello es necesario conocer qué tipos de poder existen, cuáles son las bases del poder individual y departamental, cuáles son las estrategias de poder más exitosas y cómo se relacionan estos dos últimos aspectos (bases y estrategias de poder).

3. Recomendaciones prácticas para enfrentar el desafío

3.1. ¿ESTA LA EMPRESA PREPARADA PARA EL CAMBIO?

a. ¿Por qué cambiar?

Tal como se mencionó en el Capítulo 1, hay ciertos eventos que aceleran la decisión de poner en marcha un proceso de cambio. Una "crisis" financiera puede ser un ejemplo. Siguiendo el modelo de R. Beckhard-R. Harris, da respuesta inmediata a la etapa "Por qué cambiar".

b. El tiempo disponible.

Todo proceso de cambio necesita tiempo... pero la magnitud de la crisis fija en cierta forma el tiempo disponible. Ese tiempo suele ser corto. Iacocca no tuvo tranquilidad para cambiar Chrysler, fue obligado a tomar medidas drásticas en menos de un año.

Cuando no hay crisis, aunque si necesidad de cambio, el tiempo disponible puede ser mayor.

También es oportuno aclarar que si el tiempo es muy limitado, el cambio tiende a tener un alto contenido de autoritarismo (no hay sencillamente tiempo para el lento proceso participativo). La limitación de tiempo también aumenta la cantidad de errores que se comete.

c. Surgen también preguntas tales como:

- ¿Cuál es la experiencia histórica de la empresa en aceptar cambios?
- ¿Hasta qué punto los resultados esperados del cambio son aceptables por los distintos niveles de la organización?
- ¿De quiénes ha surgido la idea de cambio?
- ¿Hay apoyo en la dirección superior?
- ¿Es el cambio compatible con los objetivos seguidos hasta ahora por la empresa?

d. Antes de hacer nada conviene, entonces, generar un debate esclarecedor en la empresa (al menos en el personal clave) sobre la necesidad del cambio. La empresa estará lista para comenzar cuando haya un consenso mínimo y un fuerte apoyo de la Dirección Superior.

3.2. OBJETIVOS DEL PROCESO DE AJUSTE

Es necesario fijar los objetivos del ajuste en la forma más cuantitativa posible. En el caso de la empresa BXHFX (mencionada en el Capítulo 1) era necesario incrementar las utilidades en 10 millones de dólares. El plazo era de un año y, de acuerdo al diagnóstico realizado, la reducción de gastos de personal necesaria era del orden de los 4 millones de dólares. Idéntico esfuerzo de cuantificación debería realizarse en otras variables estructurales y de estrategia.

Según el modelo de Beckhard y Harris esto sería definir la "situación futura" que se desea alcanzar. El segundo gráfico del stream analysis de Porras indicaría los objetivos a alcanzar.

3.3. LA ORGANIZACION DEL CAMBIO

a. *El Grupo "Cambio y Futuro"*

Los distintos autores recomiendan la formación de un grupo pequeño y selecto de personas para impulsar, coordinar y monitorear el cambio. R. Beckhard-R. Harris hablan del grupo "Eficacia", J. Porras del "Grupo Cambio". El autor usó en una empresa el nombre del "Cambio y Futuro".

Este grupo deberá existir mientras dure la etapa de ajuste drástico y, se recomienda (de acuerdo a la experiencia en varias empresas) que sus integrantes se dediquen en forma completa a esta tarea; es decir que no tengan responsabilidades operativas.

b. *¿Tenemos la gente para ese grupo?*

Los integrantes del equipo de trabajo mencionado deberán cubrir los siguientes roles:

- El Inventor, es decir el que modeliza, integra conceptos, planifica.
- El Entrepreneur, busca oportunidades, identifica problemas críticos.
- El Integrador, forja alianzas, gana aceptación del personal, traduce planes estratégicos a operativos.
- El Experto, tiene conocimiento técnico sobre aspectos específicos.
- El Gerente, asigna prioridades, delega, se encarga de que las cosas se hagan.
- El Patrocinante, asegura el apoyo de la alta dirección y la existencia de recursos.

A veces una sola persona puede cubrir más de un rol (ejemplo: alguien que tenga características de gerente e integrador).

c. ¿Orientación participativa o autoritaria?

¿Con qué orientación trabajará el grupo? ¿Será un mero coordinador o un fuerte impulsor del cambio?

Supongamos que la situación sea la siguiente:

- Ha existido una crisis.
- Hay un tiempo limitado para mejorar.
- Hay una fuerte resistencia al cambio.

En este caso quizá convenga fomentar alguna participación en el análisis de algunas medidas, pero dejar la decisión de qué hacer y la supervisión del proceso a un grupo fuerte, con características como las señaladas.

Este grupo sería un área o departamento de la empresa dependiendo directamente del directorio o presidencia, con autonomía y autoridad total para lograr su cometido.

d. ¿Quién lidera?

El cambio tiene que ser liderado por alguien muy convencido de su necesidad y que ocupe un nivel muy alto en la organización. No necesariamente debe ser el jefe operativo del grupo, pero sí es esencial que sea su patrocinante (genera el apoyo de la dirección y proporciona recursos). Idealmente es un miembro del directorio o el presidente de la empresa.

3.4. LA IMPLEMENTACION

¿Cómo podemos asegurarnos que el proceso de implementación sea exitoso?

Una vez resuelta la situación inicial ya mencionada (apoyo de la Dirección, fijación de objetivos, organización del grupo "Cambio y Futuro", establecimiento de planes claros de cambio, etc.) será necesario:

- a. Dividir los planes en proyectos concretos, designando un responsable para su implementación. En muchas empresas, cuando el tema es complejo se forman grupos de trabajo para cada proyecto.

Ejemplo: la modificación del sistema de cuentas a pagar será responsabilidad del grupo integrado por A. J., J.F. y H. L. Deberá realizar la tarea en cuatro meses y contará con un presupuesto de \$X para comprar un nuevo software (o subcontratar la programación de un software especial para la empresa). A. J. es el que responde por los resultados del grupo.

- b. Controlar el cumplimiento de los objetivos del proceso de cambio y monitorear cuidadosamente cada proyecto. Recuerde el lector que el tercer gráfico del "stream analysis" estaba dedicado a este control.
- c. Evaluar costos y beneficios.
- d. Difundir los cambios y los beneficios logrados.
- e. Enfrentar decididamente la resistencia al cambio y los conflictos. A medida que el cambio progresa la resistencia aumenta. También aumentan los conflictos y las luchas por el poder. Es necesario entonces realizar una acción continua, decidida (sin marchas y contramarchas) vigorosa que enfrente todos los obstáculos que haya en el camino.

4. La reducción de personal

4.1. ANTECEDENTES

La reducción de personal suele ser una de las medidas que acompaña los procesos de ajuste. El aspecto es complicado e ingrato y, por ende, requiere ser analizado desde diferentes perspectivas (la de la empresa, la del gerente, la del trabajador, la del representante laboral, la de la sociedad, etc.).

Existen diferentes trabajos sobre el tema. Zammuto y Cameron (1985) recomendaron que las empresas que enfrentaban una repentina escasez de recursos usaran una estrategia de concentración (reducir la escala de sus operaciones para proteger sus mercados, tecnologías y servicios básicos). La investigación de Harrigan (1981-82) en empresas declinantes indica qué estrategias de finalización (que incluyen el cierre de plantas) usadas a tiempo, pueden ser respuestas gerenciales apropiadas. Llevar a cabo estas estrategias implica masivas reducciones de personal.

Una vez que la Dirección de la empresa decide reducir el personal, debe decidir cómo hacerlo. Usualmente se realizan despidos, pero frecuentemente se usan otras alternativas como congelamiento de vacantes, incentivos para adelantos de jubilación, transferencias entre sectores o plantas, reducción de semana laboral, etc. Cada alternativa tiene costos diferentes para la empresa y para los empleados. Las empresas que usan alternativas de lento resultado sufrirán el costo de pagar personal que no necesitan y las que inducen retiros voluntarios pueden ser costosas. Los despidos tienen costos directos e indirectos; debe pensarse en los costos de indemnización, seguros, outplacement y posibles juicios (Heneman, Schwab, Fossum & Dyer, 1986; Greenhalgh & McKersie, 1980; Ewing, 1983; Youngblood & Tidwell, 1981).

Los despidos producen sentimientos de inseguridad entre los empleados que sobreviven a las reducciones iniciales (Brockner, Davy & Carter, 1985; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984) creando una serie de efectos adversos. Por ejemplo, la rotación puede incrementarse dentro del grupo de los empleados más valiosos para la empresa (Greenhalgh & Jick, 1979; Sutton, 1983), el compromiso y lealtad a la empresa puede caer y los empleados sobrevivientes pueden hacer su comportamiento más rígido (Staw, Sandelands & Dutton, 1981). El efecto de los despidos sobre la productividad laboral no es claro. Algunos estudios sugieren que el "sentimiento de culpa" lleva a incrementar el esfuerzo (Brockner y otros, 1985; Brockner, Greenberg, Bortz & Carter, 1986). Otros trabajos sugieren que la inseguridad reduce la productividad laboral (Greenhalgh, 1982).

Los empleados que pierden sus trabajos también incurren en costos y un sentido ético o de responsabilidad social hace que esos costos deban ser considerados cuando se elige entre estrategias alternativas. La pérdida del trabajo amenaza la salud física y mental. Los despidos pueden ocasionar stress fisiológico, incluyendo hipertensión, artritis, úlceras pépticas y elevados niveles de colesterol (Buss & Redburn, 1983; Cobb & Kasl, 1977). Los despidos pueden también tener otros efectos adversos: los trabajadores despedidos masivamente pueden tener mayor período de desempleo, mayor reducción de ingresos e inestable situación laboral posterior que los desempleados en general (Flaim & Sehgal, 1985; Jacobson, 1979). Incluso alternativas que no involucren despidos, como transferencias internas, pueden afectar a los empleados (Brett, 1980). A pesar de los costos que la reducción de personal acarrea a las empresas y a sus miembros, poca atención se le ha prestado a cómo los gerentes eligen entre diferentes alternativas. Sólo en los últimos años de la década de los '80 se comenzó a profundizar el tema.

En el Capítulo 1 ya se habían mencionado los resultados de una encuesta de la American Management Association (en 1987) que indicaba las medidas más usuales en empresas americanas. En el ANEXO III se tratan tres temas en detalle:

- las alternativas de reducción de personal.
- la experiencia en diferentes países.
- algunas recomendaciones que surgen de la experiencia.

4.2. ALTERNATIVAS

De acuerdo a lo indicado en el ANEXO III (ver *figura 3.5.* si interesa el detalle) las variantes de reducción de personal pueden agruparse en cinco alternativas:

a. Deterioro Natural.

Ejemplo: congelamiento total o selectivo de ingresos.

b. Reasignación inducida.

Ejemplo: ofrecimiento de indemnizaciones generosas para lograr un retiro voluntario.

c. Reasignación involuntaria.

Ejemplo: reducción de semana laboral (por el tiempo no trabajado se paga menor salario).

d. Despidos con apoyo.

Ejemplo: despido con indemnización y ayuda para obtener nuevo empleo.

e. Despidos sin apoyo.

Ejemplo: se despide al empleado cumpliendo estrictamente lo que indica la ley.

4.3. ¿COMO HACERLO?

Lo que sigue aquí es una secuencia posible de temas a encarar cuando se decide reducir el personal con algunas recomendaciones prácticas que surgen de investigaciones y experiencias personales del autor.

a. La magnitud del ajuste necesario en la empresa determina la alternativa a elegir.

La profundidad del ajuste a realizar y el tiempo disponible determina la alternativa de reducción de personal a elegir. Cuando hay tiempo y recursos se pueden elegir las alternativas más favorables al personal (deterioro natural, reasignación inducida); en casos de dificultad extrema los despidos son inevitables.

b. ¿Quién va a ser desplazado?

Indicar quién queda en la empresa y quién no, implica establecer un

criterio de selección. No hay unanimidad al respecto (¿mantener a los más calificados? ¿mantener a los que van a sufrir más?).

Se recomienda:

- En la etapa de diagnóstico hacer un exhaustivo análisis de la organización, procedimientos y tareas principales. Organizaciones más "chatas" con procedimientos más eficientes necesitan menos personal.

Es necesario eliminar primero los puestos y ciertas tareas... y luego el personal.

Ha sido muy usual, en los últimos años, la llamada "masacre de los mandos medios", es decir, la reducción de niveles en la organización, mediante el aumento de la cantidad de supervisados por supervisor, jefe o gerente. Esto ha llevado a reconsiderar los conceptos tradicionales de "Span" (alcance) de control y obligado a una mayor delegación. Si bien la reducción de niveles reduce los costos de personal sensiblemente (un jefe o un gerente tiene mayor remuneración que un operario), esa reducción debe hacerse con cuidado.

- Aprovechar las reducciones de personal para dejar en la empresa el personal más capacitado y comprometido. La idea central debe ser: que queden "pocos", "buenos" y "motivados".

c. Velocidad de implementación

Tal como se indica en el ANEXO III una reducción de personal lenta tiene beneficios, pero también costos. Una reducción rápida, si bien provoca un estado de shock, tiene la ventaja de dejar a la empresa más rápidamente en condiciones de operar con menores costos. En la mayoría de los casos se opta por esta solución.

d. Notificación y consulta a representantes laborales.

En algunos países (en especial los de Europa Occidental, ver ANEXO III) se pone énfasis en los procedimientos obligatorios de consulta a representantes y notificación previa a las autoridades públicas. En otros (ejemplo, EE.UU.) hay menos restricciones para el empleador. Hay que reconocer también, que la madurez de las relaciones empresa-trabajadores no es la misma en todos los países. Por otra parte, es difícil pedir objetividad a los trabajadores cuando el tema a tratar es el de reducciones de personal.

En consecuencia, la recomendación es tratar pragmáticamente el tema. Dependerá de cada caso. En algunas situaciones quizás, convenga notificar y explicar las medidas a los representantes laborales con alguna (no demasiada) anticipación.

e. Indemnización y ayuda

En el caso de despidos, hay ciertas compensaciones a las que el trabajador tiene derecho por ley.

Se recomienda, sin embargo, realizar la implementación de las decisiones de la siguiente forma:

- Explicar a todo el personal, sector por sector, las medidas que se toman y las razones que llevan a tomarlas.
- Explicar en forma personal a cada individuo la razón de su despido. No es de esperar una entrevista agradable o la aceptación de la decisión.
- Proporcionar a los despedidos las compensaciones a que tienen derecho y toda la ayuda adicional (para conseguir empleo, capacitación, etc.) que la empresa pueda brindar de acuerdo a sus posibilidades financieras.

f. La motivación de los que quedan

Durante el proceso de reducción de personal y después del proceso, puede haber una baja generalizada de motivación en el personal que permanece en la empresa. En todo momento los gerentes deben tener presente este tema. ¿Cómo encararlo?

- Comunicar en exceso. Explicar, explicar y explicar qué se hace y por qué se lo hace.
- No tomar medidas arbitrarias, todo debe tener una justificación.
- Reducir el personal con rapidez y anunciar cuando el proceso ha finalizado (la gente quiere saber cuándo "terminan" los despidos).
- Tratar con consideración a los que se van (los que se quedan pueden pensar que lo mismo les puede ocurrir a ellos en el futuro).
- Aumentar la seguridad a los que quedan en la empresa, mediante manifestaciones concretas, no con palabras (aumentos de sueldo, capacitación, etcétera).

5. SINTESIS

- * *La construcción de una nueva estructura empresarial llevará en los años '90 a repensar, al menos, cuatro grandes temas:*
 - *cómo generar motivación en el personal;*
 - *cuáles son los cambios necesarios en los estilos de liderazgo;*
 - *cómo encarar el desarrollo de los recursos humanos;*
 - *cómo manejar las transiciones organizacionales (el planeamiento y la implementación del cambio estructural).*

Este capítulo se concentra en el último aspecto.

- * *Estos procesos generan dudas, interrogantes en los que toman decisiones. Por ejemplo, cómo encarar:*
 - *el cambio de cultura de la empresa;*
 - *los cambios en el Directorio (...y en los casos en que hay que cambiar el dueño?);*
 - *los cambios de gerentes;*
 - *despidos masivos de personal;*
 - *cambios cualitativos de personal;*
 - *relaciones con representantes del personal y sindicatos;*
 - *conflictos (entre individuos, entre sectores de la empresa, empresa-sindicato, etc.);*
 - *luchas por poder (entre gerentes, entre directores, etc.);*
 - *el "miedo" del personal a estos procesos y la resistencia al cambio.*

Este capítulo no intenta dar todas las respuestas

- * *Una forma de estudiar el proceso de cambio es a través del modelo de R. Beckhard y R. Harris. Se piensa en:*
 - *¿por qué hay que cambiar? (determinación de la necesidad de cambio y del grado de elección existente);*
 - *qué situación futura se desea alcanzar;*
 - *cuál es la situación actual (diagnóstico);*
 - *la etapa de transición (período en que el cambio se realiza). Esto incluye las estructuras o mecanismos para manejar la transición.*

Otra metodología útil es el "stream analysis" (análisis del flujo o sucesión de eventos), de J. Porras. A través de claras representaciones gráficas se

diagnostica el problema, se planifican las intervenciones o acciones y se monitorea el proceso de cambio.

Sugiere la formación de un equipo de trabajo que monitoreará el proceso.

- * *La experiencia permite enfatizar los siguientes aspectos prácticos:*
 - *Normalmente una "crisis" acelera la decisión y puesta en marcha de las medidas de cambio (da respuesta inmediata al "por qué hay que cambiar").*
 - *La magnitud de la crisis fija en cierta forma el tiempo disponible. Normalmente el tiempo es limitado.*
 - *Hay que responder a las siguientes preguntas:*
 - *¿Está la empresa preparada para el cambio?*
 - *¿Cuáles son los objetivos del proceso de ajuste?*
 - *¿Cuál es la organización más conveniente para este proceso? ¿La orientación será participativa o autoritaria?*
 - *¿Cómo podemos asegurarnos que el proceso de implementación sea exitoso?*
- * *La modificación estructural puede involucrar una significativa reducción de personal. Este aspecto es complicado e ingrato, pero hay ciertas recomendaciones básicas que pueden hacerse.*

Los temas sobre los que hay que tomar decisiones son:

- *qué alternativa o alternativas de reducción de personal se van a usar;*
- *quiénes van a ser desplazados;*
- *qué velocidad de implementación utilizar;*
- *qué tipo de notificación y consulta se hará a representantes laborales y otras autoridades;*
- *qué indemnización y ayuda recibirán el personal afectado;*
- *cómo motivar al personal que queda en la empresa.*

- * **EL CAMBIO**
 - Etapas.
 - Niveles de cambio.
 - Proceso de cambio.

- * **EL MANEJO DE LAS TRANSICIONES ORGANIZACIONALES**
 - El modelo de R. Beckhard y R. Harris.
 - ¿Por qué cambiar?
 - Situación futura.
 - Situación actual.
 - La transición.
 - Ejemplo.

- * **EL "STREAM ANALYSIS"**
 - La base de la metodología.
 - Las representaciones gráficas.
 - El mecanismo de aplicación.

- * **LA ADMINISTRACION DE CONFLICTOS**
 - La clasificación de R. Walton.
 - El conflicto intergrupal.
 - Cambio participativo o cambio autoritario.

- * **PODER, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAMBIO**
 - El poder.
 - Las bases del poder.
 - El uso de estrategias de poder.
 - La utilización del poder como agente de cambio.

- * **RENOVACION VS. CAMBIO**

- * **LA REDUCCION DE PERSONAL**
 - La reducción de personal en organizaciones declinantes.
 - La experiencia en diferentes países.
 - La opinión de R. Tomasko.
 - Eliminar primero el trabajo.

- * **EL CONFLICTO EN LA EMPRESA FAMILIAR**
 - El conflicto durante el cambio.
 - El manejo del conflicto.

* EL CAMBIO

P. Hersey y K. Blanchard publicaron en 1988 la quinta edición de su libro de texto "Management of Organizational Behavior" que ha tenido mucho éxito (la primera se publicó hace 20 años). En su capítulo relacionado con el cambio hacen un resumen de los enfoques clásicos existentes.

A. ETAPAS

En todo esfuerzo de cambio existen, al menos, dos etapas.

a. La de diagnóstico, que trata de encontrar:

- qué está realmente sucediendo;
- qué podría suceder en el futuro si no se hace un esfuerzo de cambio;
- qué quisiera hacer *idealmente* la gente en esta situación;
- cuáles son las *restricciones* para pasar de lo actual a lo ideal.

b. La implementación, que traduce el diagnóstico en objetivos de cambio, planes y procedimientos.

B. NIVELES DE CAMBIO

Habría cuatro niveles de cambio:

a. Cambios de conocimiento individual. Son los más fáciles de realizar, pueden resultar de la simple lectura de un libro o artículo de una persona respetada por sus conocimientos.

b. Cambios de actitudes individuales. Difieren del anterior porque están emocionalmente cargadas (en forma positiva o negativa). El agregado de la emoción hace a las actitudes más difíciles de cambiar que el conocimiento.

c. Cambios en el comportamiento individual. Significativamente más difíciles de realizar que los niveles anteriores.

Ejemplo: podemos conocer las ventajas de delegar y hacer participar, pero no delegamos ni compartimos la toma de decisiones con nuestros subordinados.

d. Cambios en grupos u organizaciones. Son los más complejos y demandan tiempo.

C. PROCESO DE CAMBIO

Kurt Lewin identificó hace décadas tres fases en el proceso de cambio:

a. Descongelamiento

El objetivo es motivar y preparar a los individuos o grupos a cambiar, haciéndoles ver la necesidad de cambio. De acuerdo con E. Schein, el proceso debe ser drástico: hay que cuestionar las viejas costumbres y procedimientos ofreciendo nuevas alternativas.

b. Cambio

Una vez que la motivación existe el proceso de cambio puede realizarse de acuerdo con dos mecanismos: identificación (se tratan de copiar modelos existentes en el medio) e internalización (aprendizaje de nuevos comportamientos).

c. Nuevo congelamiento

El nuevo comportamiento pasa a ser parte de la personalidad del individuo. Uno de los problemas es evitar que el nuevo comportamiento no se extinga en el tiempo. Por eso se establecen actividades de refuerzo (pueden ser continuas o intermitentes).

* EL MANEJO DE LAS TRANSICIONES ORGANIZACIONALES

El vertiginoso impulso a las reestructuraciones mencionado en el Capítulo 1 ha convertido el tema del manejo del cambio en una preocupación importante. Existe, además, una complicación adicional: hay que realizar el cambio manteniendo una estabilidad razonable porque la empresa debe seguir operando.

A. EL MODELO DE R. BECKHARD Y R. HARRIS

Una forma de analizar el proceso de cambio es pensando en la situación futura que se desea alcanzar, en la situación actual y en la etapa de transición, para pasar de lo actual a lo deseado. Realizar cambios en sistemas complejos como las organizaciones es más un arte que una ciencia. Pero aun un artista necesita de alguna técnica y algunas herramientas.

El modelo que aquí se describe tiende a constituirse en esa ayuda para que puedan manejar cambios:

- Cambios, en el *medio* (contexto) como los mencionados en la parte I de este libro.
- Cambios, en las *prioridades organizacionales*.
Ejemplos: prioridad en el mercado vs. prioridad a la tecnología. Calidad vs. precio.

- Cambios, en *estructuras organizacionales*.
Ejemplos: de estructuras funcionales a estructuras por negocios, estructuras paralelas y sistemas temporarios.
- Cambios, en *las formas en que el trabajo es realizado*.
Ejemplos: gente supervisando su propio trabajo.
La inspección más cerca del trabajo.
- Cambios, en *políticas de personal*.
Ejemplo: recompensar más la innovación y creatividad.
- Cambio, en *roles*.
Ejemplo: creando grupos más independientes, con mentalidad empresarial, en una organización grande.
- Cambios, en *la cultura*.
La cultura es distinta al "clima" de una organización. El clima es una medida del estado de ánimo o felicidad del personal en un momento particular. La cultura es un conjunto de creencias, valores, normas y regulaciones que definen e influyen significativamente en cómo la organización opera.
Ejemplos de cambios:
 - Eliminación de tradiciones.
 - Reexamen de las creencias, suposiciones, normas y costumbres existentes.
 - Exposición explícita de valores.

El manejo de la complejidad implica una fuerte habilidad para manejar la ambigüedad, un talento para manejar conflictos, una profunda preocupación por la gente y su potencial, la habilidad para mantener un balance entre depender de metodologías u obrar intuitivamente, y —más que nada— tener visión.

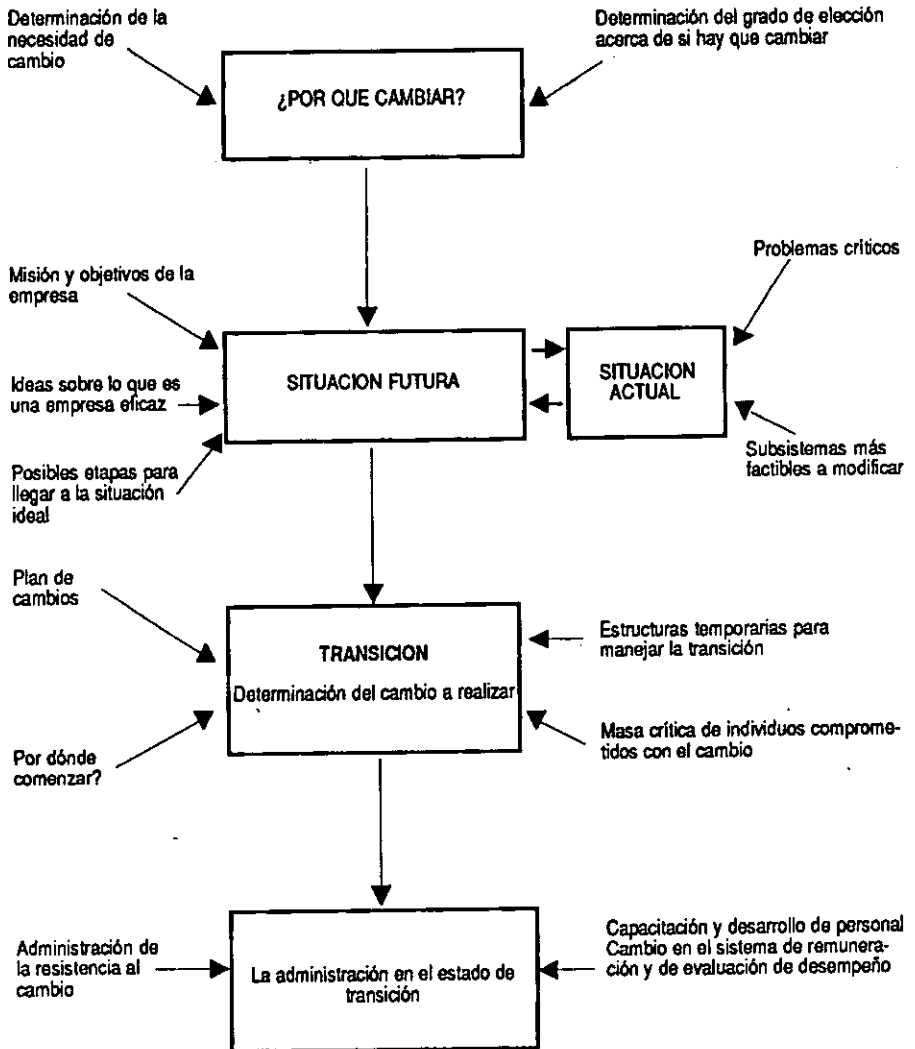
El enfoque se resume en la *figura 3.1. de la página siguiente*.

B. ¿POR QUE CAMBIAR?

a. *Determinación de la necesidad de cambio*

La necesidad del cambio en las empresas normalmente se origina fuera de la organización: cambios socioeconómicos, tecnológicos o de legislación.

EL PROCESO DE CAMBIO



Adaptado de *Organizational Transitions*, R. Beckhard y R. Harris - 1987

Figura 3.1

b. Determinación del grado de elección acerca de si cambiar

A veces el tema es simple: la empresa no tiene otra alternativa que cambiar (como el caso de una nueva legislación o la introducción de una nueva tecnología). En ese caso el grado de elección de los gerentes es cómo cambiar y no si hay que cambiar o no.

En otras ocasiones (como nuevas posibilidades comerciales, posibilidad de adquisiciones o fusiones de empresas, etc.), hay cierto grado de elección en ambas direcciones (si cambiar y cómo cambiar).

C. SITUACION FUTURA

Para definir la estructura futura es necesario tener idea de la misión ("propósitos", "razón de ser") de la empresa y de los objetivos de largo plazo. Con esa idea se pensará en una estructura ideal. Para llegar a esa estructura ideal se formulará una estructura intermedia o a medio camino, alcanzable en un plazo determinado.

Esa estructura intermedia será la situación futura.

Así, por ejemplo, la estructura ideal puede involucrar todo un nuevo enfoque en el sistema de distribución. La estructura intermedia, alcanzable, en un futuro no muy lejano puede ser un avance en ese sentido.

D. SITUACION ACTUAL

La situación actual surge de un diagnóstico, que debe realizarse *después* de la determinación de la situación futura. El diagnóstico implica una descripción detallada del comportamiento organizacional. Esto permite ir conociendo qué necesita ser cambiado y qué no necesita ser cambiado. También se van agrupando los problemas en conjunto detectando lo que es crítico y estableciendo qué subsistemas están más listos para el cambio que otros.

E. LA TRANSICION

Es el período en que el cambio se realiza.

Ejemplo: una empresa decide construir una nueva planta para aumentar su capacidad. La situación futura es obvia: una nueva planta, buena tecnología, eficiencia, bajos costos, un buen lugar para trabajar. La estructura organizacional y el estilo gerencial ya no son tan obvios: pueden ser similares o diferentes del existente en la planta actual, dependiendo de las metas de cambio. El actual equipo gerencial es la situación actual.

El período de tiempo desde la decisión de construir (en un lote de terreno) hasta el comienzo de la producción en la nueva planta es el período de transición. No es usual que la gerencia existente maneje la etapa de transición. Normalmente se define un grupo de personas (equipo) que planifica, conduce la etapa de transición y define detalles.

Hay que tener en cuenta los siguientes temas:

- a. Deben planificarse los cambios.
- b. Habiendo determinado qué necesidades hay que cambiar, es necesario elegir por dónde empezar.
- c. Hay que encontrar el camino para hacer avanzar el proceso de cambio. Normalmente es difícil para una organización estable cambiar por sí misma. A veces es necesario crear sistemas temporarios que logren el cambio.

Si el estado de transición es muy diferente al estado actual o al futuro, una estructura administrativa separada y congruente con las tareas a realizar puede ser necesaria. Imagínese por ejemplo el reemplazo de un sistema manual de contabilidad por uno computarizado. Hay tres conjuntos de condiciones: (1) las que existían antes del cambio, (2) las que existirán cuando el sistema computarizado funcione bien, (3) la intermedia, en donde la computadora y el software se instalan y se ponen en marcha, los trabajos cambian y la gente aprende. Esta última condición, la de transición, implica que la gente trabaja en relaciones diferentes a lo que hacía antes y lo hará después del cambio.

¿Cómo deberá ser manejado el período de transición? ¿Deberá el jefe del viejo sistema de contabilidad supervisar el cambio? (distribuir el trabajo, premiar a la gente, determinar cronograma de puesta en marcha del sistema computarizado). ¿O deberá estar encargado del período de transición el nuevo jefe? ¿O ambos individuos deberán estar involucrados con un jefe común?

La respuesta no es simple, el mecanismo más apropiado es el que crea la menor tensión con el sistema actual y facilita el desarrollo del nuevo.

Hay varias estructuras o mecanismos para manejar la transición:

- El N° 1. La cabeza operativa de la organización toma la responsabilidad de coordinar el esfuerzo de cambio.
- Un gerente de proyectos. Actúa como integrador, con la responsabilidad de que el trabajo se haga.
- Gerentes del sistema actual. La supervisión de la transición se da como responsabilidad adicional y de esa manera se "enriquece la tarea" del individuo.
- Representantes de los distintos sectores involucrados (empleados, operarios, gerentes, etcétera).
- Líderes "naturales". Personas que son respetadas por sus pares.
- Corte diagonal. Grupo representativo de varias funciones y niveles.
- Gabinete de "amigos". El N°1 consulta a personas de su confianza y retiene la conducción de la transición.

F. EJEMPLO

R. Beckhard y R. Harris describen el caso de una empresa de más de 10.000 millones de dólares por año de venta.

Reconociendo que posiblemente había bastante dificultad en hacer que los gerentes operativos más importantes funcionaran como agentes de cambio, la dirección de la empresa decidió crear un grupo paralelo que manejara el proceso. Uno de los ejecutivos de mayor rango fue seleccionado como líder y un grupo de gerentes intermedios de distintos sectores fueron elegidos para colaborar. Todos eran personas de mucho potencial, con gran energía, conocían el desafío y no estaban contentos de como la empresa operaba.

El plan del grupo "Eficacia" fue el siguiente:

Paso 1 Los integrantes del grupo recogieron mediante cuestionarios y entrevistas alrededor de 150 sugerencias de cómo mejorar la organización.

Paso 2 Después de analizar las 150 ideas eligieron 14.

Paso 3 Pequeños grupos, cada uno liderado por un miembro del grupo, se constituyeron para estudiar cada idea y recomendar el nuevo diseño organizacional y estructura. Los grupos se reunieron entre 1 mes y 6 meses, dependiendo del problema. Produjeron informes periódicos y tenían una fecha objetivo para completar su tarea.

Paso 4 Las recomendaciones de cada grupo eran estudiadas y, a veces, mejoradas. Establecida la decisión de implementarlas se constituía un grupo de transición, para hacer el diseño específico futuro y hacer el cronograma de los cambios a realizar.

Cada grupo de transición operó entre 6 meses y un año. Estaba encabezado por alguien cabeza de una función clave o conjunto de funciones claves.

El líder de la transición podía o no quedarse como líder de la operación una vez realizado el cambio.

Los resultados fueron excelentes.

Se insiste en:

- que deberá haber un compromiso de cambio por parte de una "masa crítica" de individuos;
- la necesidad de entender que existirá resistencia al cambio.

Una forma de pensar en la resistencia al cambio es la fórmula

$$C = [ABD] > X$$

C: Cambio.

A: Nivel de insatisfacción con la situación actual.

B: Deseo de cambio o de lograr la situación futura.

D: Practicidad del cambio (mínimo riesgo y conflictos).

X: "Costo" del cambio.

Los factores A, B y D deberán pesar más que el costo percibido X del cambio a realizar. Si una persona (o grupo) no está suficientemente descontenta con la situación actual (A), no está ansiosa de lograr una situación futura distinta (B), no está convencida de la posibilidad de cambio (D), el costo de cambiar (X) será alto y la persona (o grupo) resistirá el cambio;

- que el cambio en el sistema de remuneraciones y evaluación pueda ayudar el cambio. El cambio puede ser ayudado con una intensificación en la capacitación y desarrollo de personal.

* EL "STREAM ANALYSIS"

En 1987 Jerry I. Porras de la Universidad de Stanford publicó un libro interesante: "Stream Analysis: A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change" (Addison-Wesley).

A. LA BASE DE LA METODOLOGIA

Este análisis está basado en la teoría de sistemas. Asume que las organizaciones son sistemas abiertos, que comprenden varios subsistemas, cada uno de los cuales consiste en "streams" (flujo, sucesión) de variables similares, muchas de las cuales están relacionadas, y que cambiando una variable se origina una resistencia en las variables relacionadas que no son objeto del cambio. Una de las desventajas de la teoría de sistemas es que no clarifica las relaciones entre las variables; este análisis presenta una original ayuda gráfica para explicitar esas interrelaciones. El "stream analysis" está también basado en la teoría social cognoscitiva, que trata de describir los mecanismos a través de los cuales la gente aprende nuevos comportamientos.

Esta teoría enfatiza los efectos del medio en el comportamiento de las personas. Este análisis clarifica qué nuevas condiciones deben ser creadas para cambiar el comportamiento del personal.

B. LAS REPRESENTACIONES GRAFICAS

Se crean representaciones gráficas de los tres aspectos centrales del proceso organizacional de cambio:

a. Diagnóstico del problema

El gráfico consiste en columnas ("streams") en donde se señalan las dimensiones organizacionales consideradas claves. Ejemplos: factores sociales, tecnología, aspectos físicos, estructura organizativa.

Cada problema, después que se ha identificado, se coloca en la columna respectiva. Así "no está claro qué sector o personas deben realizar el análisis de la cuenta de cada proveedor" iría en la columna estructura organizativa.

Identificados los problemas, se señalan con flechas las interrelaciones, lo que permite ver también cuáles son causas y efectos (una de las causas del problema anterior sería "definición poco clara del rol del sector Cuentas a Pagar").

b. Planeando las intervenciones

Un gráfico similar al anterior se usa para planear las actividades de intervención en la organización.

Las columnas son las mismas. A cada problema se le especifica una acción determinada ("definir claramente el rol de Cuentas a Pagar"). Verticalmente esas acciones se separan de acuerdo con su secuencia en el tiempo (por ejemplo, la acción anterior se llevaría a cabo en mayo de 1990). El resultado es un gráfico con una cierta similitud a los diagramas PERT.

c. Monitoreando el proceso de cambio

La parte final es otro gráfico que tiene un aspecto parecido al anterior, con la diferencia de que en vez de contener información sobre lo que se propone, se indica lo que realmente ha ocurrido ("rol de Cuentas a Pagar definido" en junio de 1990).

C. EL MECANISMO DE APLICACION

La aplicación se produce a través de los siguientes pasos:

- a. La formación de un equipo de trabajo, que puede denominarse "grupo cambio" (GC), que guiará y monitoreará el proceso.
- b. Recolección de información sobre los problemas de la organización e identificación de problemas (es la "foto" en un momento dado). Esto puede realizarse a través de entrevistas, cuestionarios, observaciones y análisis de estadísticas e informes.
- c. Confección de los dos primeros diagramas.

- d. Implementación del cambio.
- e. Mientras se realiza el cambio el GC controla las actividades con el tercer diagrama.

* LA ADMINISTRACION DE CONFLICTOS

La necesidad de competitividad ha obligado a las organizaciones a mejorar todos sus aspectos. Esto incluye su personal, en especial el gerencial y profesional.

En la búsqueda de mayor eficiencia, por ejemplo, se están usando estructuras organizativas más "chatas" (en menos niveles).

La presión competitiva y los cambios organizacionales han aumentado y cambiado el tenor de los conflictos.

Las empresas no pueden darse el lujo de disipar inútilmente energía en conflictos internos no productivos; por esa razón, en los años 90 va a haber una mayor preocupación por "resolver" o "administrar" los conflictos (no necesariamente todos son malos o destructivos).

Diversos autores han enfocado el tema y la teoría sigue evolucionando.

A. LA CLASIFICACION DE R. WALTON

Un excelente trabajo es "*Managing Conflict*" de Richard Walton, Addison Wesley, 1987.

Walton enumera distintos tipos de conflictos:

- a. Conflictos entre miembros de una familia.
- b. Conflictos circunscriptos a dos individuos en una organización.
- c. Conflictos entre unidades organizacionales (ejemplo: producción vs. comercialización).
- d. Conflictos entre instituciones (ejemplo: sindicato vs. empresa)
- e. Conflictos entre grupos étnicos o comunidades (ejemplo: conflictos raciales).
- f. Conflicto entre naciones (Irán vs. Irak).

De todos ellos, los b) c) y d) son los que más interesan en el ámbito empresario.

B. EL CONFLICTO INTERGRUPAL

Uno de los problemas que aparecen durante el esfuerzo de cambio son los conflictos entre grupos.

a. Las consecuencias

Sherif fue el primero en estudiar sistemáticamente las consecuencias de estos conflictos. Sus estudios originales y experiencias más recientes indican que el fenómeno tiene ciertas características claras. Como dice Schein, un interesante proceso ocurre tanto *dentro* como *entre* los grupos que se enfrentan.

Durante el enfrentamiento cada grupo incrementa su cohesión, las diferencias internas se olvidan y por el momento hay lealtad. El grupo se preocupa más por el trabajo, se estructura y se organiza más y el liderazgo se hace más autocrático. Presenta un frente "sólido". Este es el fenómeno *dentro* del grupo.

La relación entre grupos tiene la siguiente característica: cada grupo empieza a ver al otro como un enemigo y distorsiona las percepciones de la realidad, reconociendo solamente las fortalezas y debilidades del otro grupo. Si los grupos tienen que interactuar, ninguno realmente escucha al otro. Un caso típico son los conflictos dirección de la empresa vs. personal agremiado. Cuando hay confrontaciones a "ganar o perder" pueden ocurrir dos cosas:

- hay un claro ganador. El perdedor se hace complaciente, está menos interesado en lograr los objetivos y se desarrolla un conflicto interno para ver cuál es el "culpable" de la derrota;
- si no hay un claro ganador, la tensión entre grupos aumenta más que antes.

b. La prevención

Como es difícil reducir el conflicto una vez desarrollado, lo deseable es prevenirlo. Puede hacerse de varias formas; algunas de ellas son:

- la conducción debe enfatizar la contribución a los objetivos generales, en vez del logro de objetivos de un subgrupo;
- debe aumentarse la frecuencia de comunicación y la interacción entre grupos;
- los sistemas de premio al desempeño deberán premiar la colaboración entre grupos;
- siempre que sea posible, individuos clave deberán tener experiencias en diferentes áreas. La rotación mejorará su comprensión de los problemas.

c. El modelo de Blake, Shepard y Mouton

Estos autores desarrollaron un modelo que permite interpretar, predecir y manejar un conflicto. Indican que hay tres conjuntos actitudinales o supuestos básicos en la gente acerca del conflicto:

- El conflicto es inevitable, el acuerdo es imposible. Si el tema es juzgado importante hay una fuerte confrontación (a ganar o a perder), si no es importante la actitud es pasiva.
- El conflicto no es inevitable, pero el acuerdo es imposible.
Hay pasividad e indiferencia si el tema es poco importante. Si lo que se discute es significativo, hay eventualmente un retiro.
- A pesar de existir conflicto, el acuerdo es posible.
Hay un intento de limar diferencias cuando la situación no es importante. Cuando lo es, se intenta resolver el problema o negociar.

C. CAMBIO PARTICIPATIVO O CAMBIO AUTORITARIO

Si se hace elegir a la gente entre un cambio participativo o uno autoritario, habrá muchos que elegirán el participativo. Pero, así como no hay un estilo de liderazgo que sea el mejor, así tampoco hay una única forma para implementar el cambio que sea mejor que las demás.

El cambio participativo parece más apropiado cuando existen individuos y grupos que están motivados, asumen responsabilidades, y tienen un cierto conocimiento y experiencia que les posibilita desarrollar nuevos procedimientos. A pesar de que esta gente puede desear mejorar, puede convertirse en muy rígida y oponerse si el cambio trata de imponerse sin su intervención.

Un cambio coercitivo puede ser más apropiado para grupos o individuos menos ambiciosos, usualmente dependientes y que no desean asumir nuevas responsabilidades a no ser que se los obligue.

El cambio participativo es más efectivo cuando es inducido por líderes que tienen poder personal; el autoritario necesita que el líder tenga una significativa posición de poder formal.

Por esa razón, si se decide implementar el cambio en forma coercitiva, deberá buscarse el apoyo de los superiores y otras fuentes de poder.

La ventaja del enfoque participativo es que, una vez aceptado, el cambio tiende a permanecer. La desventaja es que el proceso es lento. Por el contrario, el cambio autoritario puede ser impuesto inmediatamente, pero necesita ser mantenido por un líder fuerte, genera animosidad, hostilidad y, a veces, una resistencia "pasiva" que trata de minarlo y anularlo.

En realidad los cambios no son participativos o autoritarios, pueden tener una mezcla de ambos enfoques. La elección del más apropiado dependerá de la resistencia que pueda encontrarse en la empresa donde se lo intente.

* PODER, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAMBIO

Un tema fascinante es el análisis del poder en las organizaciones.

En los periodos de cambio, este fenómeno adquiere singulares características y es conveniente tenerlo en cuenta para que facilite (y no obstaculice) el cambio. L. Greiner y V. Schein hacen una buena descripción del tema en un libro reciente (*"Power and Organization Development. Mobilizing Power to implement change"*, Addison - Wesley, 1988).

A. EL PODER

El poder es la capacidad de influir a otra persona o grupo para que acepte nuestras propias ideas o planes. Esencialmente, el poder permite hacer a otros lo que uno desea que ellos hagan.

Comprender y manejar el poder es complejo. El poder se ejerce, en las organizaciones, en tres direcciones:

- hacia abajo; influencia del superior sobre el subordinado;
- hacia arriba; influencia del subordinado sobre el superior;
- lateral; influencia a otras personas que no son ni superiores ni subordinados. También llamado poder horizontal, interdepartamental, o externo.

Hay diferentes modelos para interpretar una organización. En algunas partes de este libro, por ejemplo, se usa el modelo sistémico porque es apropiado al tema tratado. Parecería que el modelo político / pluralista es el más adecuado para estudiar el poder. Este modelo ve a las organizaciones como compuestas por grupos de diferentes intereses.

Cada grupo persigue sus propios objetivos (a veces basados en aspectos egoístas, pero usualmente por razones bien intencionadas). El conflicto es visto como inevitable y normal cuando se hacen cosas. El comportamiento político se genera cuando un intento de influencia de un grupo se enfrenta a otro intento de otro. Este modelo permite todas las formas de expresión del poder. El poder está en todos lados y usado naturalmente por aquellos que desean alcanzar objetivos relacionados con el trabajo. Ejemplo: Supongamos que un jefe o gerente de producto "descubre" que la planta está despachando productos defectuosos. Puede quejarse al director de Manufactura (poder lateral y hacia arriba) y convencerlo de que hay que mejorar. Este director tendrá que influir sobre el gerente de Planta (poder hacia abajo) para que corrija el tema. El jefe o gerente de producto tendrá que hacer intervenir a su jefe, el director de Comercialización, en la generación del cambio (poder hacia arriba).

No hay una forma única de resolver el tema. En otra empresa ese gerente podría resolver el tema de otra forma.

B. LAS BASES DEL PODER

Las bases del poder son las que determinan la potencia de la influencia sobre otros. El poder dado por una posición (combinación de título, descripción de tareas y responsabilidades) tiene un efecto limitado y es útil, más que nada en la relación superior-subordinado.

Además de este poder de posición hay dos bases más de poder:

a. *Las bases de poder individual*

Son de tres tipos (en total ocho características):

- Conocimiento

Integrado por el conocimiento específico (adquirido por educación formal o experiencia laboral), manejo de la información y conocimiento histórico (adquirido a través de los años en la organización).

- Personalidad

Carisma, reputación, credibilidad profesional.

- Apoyo de otros

Acceso político (a las personas clave) y apoyo del personal.

b. *Las bases del poder departamental*

Las bases del poder departamental están directamente relacionadas con lo que la unidad hace. Son dinámicas, como las individuales.

Necesitan ser desarrolladas, usadas y mantenidas. De lo contrario pueden ser erosionadas por los jefes de otros departamentos que buscan expandir el poder de sus propias unidades.

Los cambios en el entorno pueden hacer variar el poder de un departamento. En recesiones económicas habrá más énfasis en Finanzas y Comercialización, en épocas sindicales difíciles en Relaciones Industriales y en épocas de expansión en la Producción y el Desarrollo de productos.

Las bases de poder son:

- Habilidad para enfrentarse a la incertidumbre.

Durante cualquier reorganización o cambio, la confusión y la incertidumbre reina. El grupo o departamento que dirige el cambio es percibido como el único que puede enfrentarse con él y su poder crece.

- Substituibilidad

Un departamento puede aparecer como poderoso si ningún otro puede desarrollar sus actividades. Eso sucedía hace años con las áreas de procesamiento de datos. El avance en el software, el

advenimiento de los computadores personales y el mayor entrenamiento de la gente, ha terminado los días en que una "elite" dominaba el tema.

Centralidad

Hay áreas, muy centrales en cuanto al flujo de trabajo, de cuya tarea dependen varios departamentos. Ejemplos: programación y control de producción en una empresa manufacturera, etcétera.

Eso les da visibilidad y poder.

C. EL USO DE ESTRATEGIAS DE PODER

Virginia Schein y sus asociados hicieron un estudio en 1987 sobre las estrategias de poder que los gerentes realmente usaban para alcanzar objetivos relacionados con el trabajo. Entrevistaron más de 300 personas en EE.UU. y el Reino Unido.

En la tabla de la *figura 3.2* se listan las 18 estrategias detectadas, en orden de frecuencia de uso.

En la *figura 3.3*, se señalan las consideradas más exitosas.

Las estrategias están relacionadas también con la base de poder, como lo muestra la *figura 3.4*.

No necesariamente las conclusiones deberán ser las mismas en la Argentina. Sin embargo, la investigación ilustra que el tener una base de poder no es suficiente para influir sobre otros.

Hay que ser competentes en seleccionar y usar estrategias de poder que sean consistentes con nuestras bases de poder y la situación que se presenta.

ESTRATEGIAS DE PODER EN USO

- Presentar un punto de vista persuasivo.
 - Tratar directamente con las personas clave en la toma de decisiones.
 - Utilizar datos para convencer a otros.
 - Formar alianzas y coaliciones.
 - Focalizarse en las necesidades de un grupo objetivo.
 - Usar los atributos personales.
 - Ser persistente.
 - Trabajar alrededor de los obstáculos.
 - Usar contactos para obtener información.
 - Rodearse de personas competentes.
 - Usar los procedimientos de la empresa.
 - Comprometer a los no comprometidos.
 - Exagerar la información.
 - Tener relaciones sociales con otras personas.
 - Desacreditar la oposición.
 - Dar garantías.
 - Ofrecer favores y/o recompensas monetarias.
 - Usar amenazas.
-

Figura 3.2

Las estrategias de poder más exitosas		
	En EE.UU.	
	Exito	Fracaso
Usar relaciones sociales		
* Alianzas y coaliciones	57 %	30 %
* Tratar con personas clave en la toma de decisiones	60 %	48 %
* Usar contactos para obtener información	32 %	21 %
Jugar decentemente		
* Utilizar datos para convencer a los demás	59 %	46 %
* Focalizarse en las necesidades de un grupo objetivo	47 %	36 %
* Ser persistente	39 %	26 %
Evitar el sistema formal		
* Trabajar alrededor de los obstáculos	36 %	18 %
* Usar los procedimientos de la empresa	16 %	29 %
	En el Reino Unido	
* Alianzas y coaliciones	61 %	38 %
* Usar los procedimientos de la empresa	21 %	41 %

Aclaración: las estrategias que se mencionan en esta tabla son sólo aquellas que revelaron una diferencia estadística significativa entre el porcentaje de éxito y fracaso.

Figura 3.3.

Obsérvese que:

- La estrategia más frecuentemente usada según la tabla de la figura 3.2 (presentar un punto de vista en forma persuasiva) no aparece como una estrategia exitosa en la figura 3.3. Puede deducirse entonces que presentar las ideas de un modo convincente no es suficiente, es necesario acompañarlo con estrategias más poderosas.

Irónicamente, aun aquellas estrategias que llevan al éxito pueden llevar al fracaso. La estrategia más exitosa en EE.UU. (tratar directamente con

personas clave para la toma de decisiones) fue frecuentemente usada en situaciones sin éxito.

- De lo expuesto surge que los gerentes de EE.UU. usan una mayor variedad de estrategias de poder que en el Reino Unido.

La relación entre bases de poder y estrategias de poder

Bases de poder Individual

Conocimiento

- * Educación y experiencia.
- * Información.
- * Tradición.

Apoyo de otros

- * Acceso político.
- * Apoyo del personal.

Personalidad

- * Carisma.
- * Reputación.
- * Credibilidad profesional.

Estrategias de poder

Jugar decentemente

- * Utilizar datos para convencer.
- * Focalizarse en las necesidades de un grupo
- * Ser persistente.

Usar relaciones sociales

- * Alianzas y coaliciones.
- * Trato con los que toman decisiones.
- * Usar contactos para tener información.

Evitar el sistema formal

- * Trabajar alrededor de los obstáculos.
- * No usar los procedimientos de la empresa.

Nota: Deberá reconocerse que las estrategias de poder son algo más que una serie de "trucos mágicos". El éxito dependerá no solamente de las bases de poder, sino de factores situacionales:

- la base de poder de otros;
- el tiempo (¿se quiere tener éxito a corto o a largo plazo?);

Figura 3.4

D. LA UTILIZACION DEL PODER COMO AGENTE DE CAMBIO

El poder no puede ser separado de las cualidades personales del agente de cambio, que deberá adquirir poder y usarlo con eficacia y responsabilidad. Los analistas e implementadores del cambio organizacional son muchas veces consultores o personas de la empresa en funciones fuera de línea. El poder dado por la posición jerárquica no es usualmente importante y cada etapa del proyecto requiere una nueva y diferente aplicación de poder. No es lo mismo acceder a los gerentes de línea para analizar temas que, más tarde, persuadirlos de implementar cambios.

El agente de cambio realista deberá ganarse aliados poderosos, adquirir astutamente información relevante y no abusar de su poder. El consultor sin experiencia o ingenuo es a veces manipulado por gerentes que controlan redes internas y el proyecto es usado para lograr objetivos personales.

* RENOVACION VS. CAMBIO

En 1987 R. Waterman (uno de los coautores de *"En búsqueda de la excelencia"*) escribe *"The Renewal Factor"*. El libro está dedicado a analizar cómo hacen las empresas exitosas para mantenerse exitosas y luchar contra la tendencia natural que tiene todo sistema a decaer y deteriorarse.

Una de las cosas que puntualiza la obra es que renovación no es cambio ni administración del cambio. "El cambio es el lubricante para la renovación, pero el cambio en sí mismo no es suficiente". Una organización en declinación cambia.

Se producen cambios cuando una empresa adquiere a otra. Pero esos cambios no necesariamente implican una compañía que sirva mejor a sus clientes, empleados y propietarios. Esta obra enfatiza más cómo debe prepararse una empresa para los años 90. Eso genera un propósito en el proceso de cambio y, por ende, el tema del manejo de las transiciones organizacionales pasa a ser relevante. El evitar que, luego de una transición exitosa, la empresa vuelva a necesitar (después de unos años) otra "puesta a punto" o ajuste, es el tema que desarrolla Waterman. El autor de este libro cree que la diferencia no es tan tajante: generado el cambio propuesto se acentúan las bases para que exista un mecanismo de renovación.

Algunos "factores" de renovación tenidos en cuenta por Waterman también fueron tratados aquí (innovación, actitudes, etcétera).

* LA REDUCCION DE PERSONAL

Se presentan a continuación algunos trabajos referidos a cómo encarar la reducción de personal en procesos de ajuste como los que trata este libro.

A. LA REDUCCION DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES DECLINANTES

L. Greenhalgh, A. Lawrence y R. Sutton describieron ("Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 2) cinco alternativas para reducir el personal. Ver *Figura 3.5*.

a. *Deterioro natural*

Implica el congelamiento o la limitación del ingreso de nuevo personal. La dotación total baja porque hay personas que renuncian, mueren, se jubilan. Esta alternativa es la que ofrece el mejor control porque no altera el contrato psicológico entre empleados y empresa (Schein, 1978). Si la rotación del personal es alta este proceso puede ser rápido; sin embargo, usualmente es la alternativa más lenta para reducir costos de personal (Adamson & Axmith, 1983).

b. *Reasignación inducida*

Las empresas pueden fomentar la transferencia de personal de sectores con exceso a sectores que los necesitan ofreciendo (por ejemplo) re-entrenamiento. También se pueden ofrecer incentivos para que se produzcan adelantos de jubilación. Algunas organizaciones han bajado los costos de personal ofreciendo la opción de jornadas de trabajo o semanas de trabajo más cortas (Best, 1981; Kerachsky, Nicholson, Cavin & Hershey, 1985; Mesa, 1984; Perry, 1986) con alguna indemnización complementaria.

Esta alternativa reduce los costos laborales en forma más rápida que la anterior y los diferentes métodos son esencialmente voluntarios.

c. *Reasignación involuntaria*

La empresa decide (y el personal no tiene la opción de oponerse) transferencias entre sectores, reducción de jornadas de trabajo o suspensiones. Si bien los costos laborales se reducen rápidamente porque las medidas se toman de inmediato, el personal siente que no toma parte de las decisiones, aun cuando no se sienta amenazado por despidos (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

ALTERNATIVAS PARA LA REDUCCION DE PERSONAL

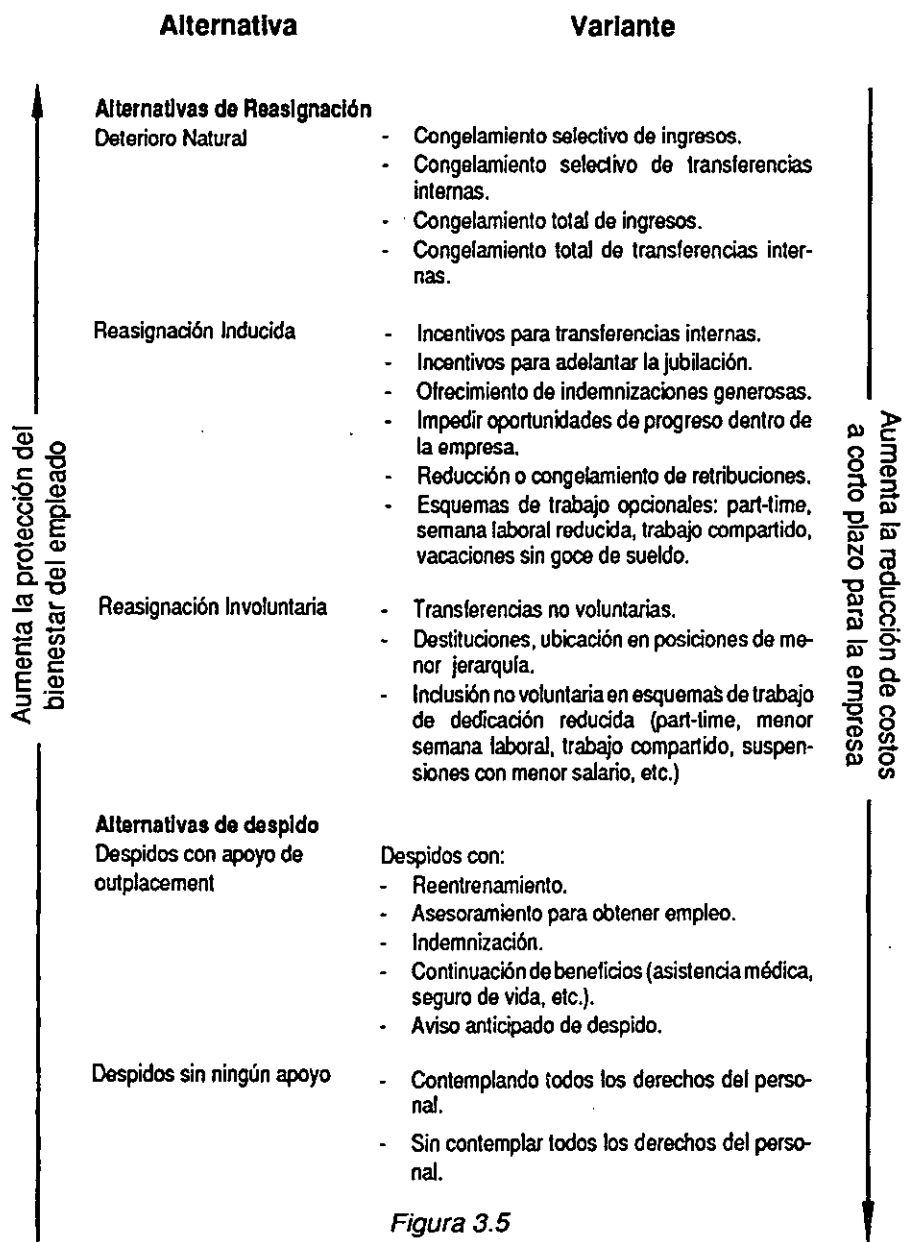


Figura 3.5

d. *Despidos con apoyo de outplacement*

Estos despidos son costosos, pero le proporcionan al empleado desplazado una sensación de control marginal. El re-entrenamiento y la ayuda para conseguir empleo aumentan las oportunidades de empleo para aquellos que han perdido su trabajo. Una buena indemnización y la posibilidad de que sigan usando algunos beneficios (por ejemplo, servicios médicos) permiten que la persona pueda hacer una mejor búsqueda de empleo.

e. *Despidos sin ningún apoyo*

Son los que proporcionan mayores ahorros en el corto plazo y no le dan a la persona ningún control sobre el período de transición que sigue al despido.

Las investigaciones realizadas por estos autores les permite llegar a ciertas conclusiones:

- La profundidad de la declinación de la empresa es un factor determinante en la elección de la alternativa de reducción de personal. La relación, en realidad, es recíproca: la elección de la forma de reducir el personal puede influenciar una declinación posterior (Greenhalgh, 1983; Masuch, 1985).
- El tema de la implementación es particularmente importante porque puede determinar el éxito de cualquier alternativa de reducción de personal, tanto en términos de bienestar para el empleado como de eficacia en la reducción de costos para la empresa. La implementación presenta a los gerentes tres dilemas:
 - *Quién va a ser desplazado.*
Se reducen todas las áreas para dar una sensación de "igualdad"? (desventajas: se pueden afectar áreas claves o personal valioso).
¿Se eligen personas de acuerdo a la antigüedad? ¿De acuerdo a la evaluación de su desempeño? (desventaja: los empleados perciben las decisiones como arbitrarias o injustas, por más que hayan sido hechas con el mejor criterio).
 - La *velocidad* de la implementación.
Una reducción rápida ahorra costos, pero el personal deja la empresa en un estado de shock, no preparado psicológicamente para empezar otra búsqueda. Un aviso muy anticipado, por otra parte, puede generar una negación psicológica sobre la inevitabilidad de la pérdida de empleo en la persona y también empezar el desempleo en un estado de shock (Coob & Kasl, 1977; Slote, 1969).
 - La participación de los empleados en el proceso.

Aun cuando los gerentes pueden desear involucrar a los empleados en el proceso de reducción, no es realista suponer que ellos van a liderar su propio despido. Sin embargo, los gerentes deben explicar a los empleados las razones de la acción tomada.

De acuerdo a un trabajo conceptual realizado por Sutton y Kahn (1987) la reducción de personal puede causar menos daño cuando tanto los empleados desplazados como los sobrevivientes entienden las razones para la reducción y pueden predecir y controlar la secuencia de los eventos asociados. De acuerdo a esta necesidad, se sugiere "comunicar en exceso" durante esos períodos.

- Poco se conoce sobre los costos y beneficios de las diferentes alternativas de reducción de personal. La elección inadecuada puede afectar la eficacia de la empresa. Por ejemplo, Greenhalgh y McKersie (1980) demostraron que los costos de largo plazo de los despidos eran mayores que los de deterioro natural en el declinante sector público que ellos habían estudiado.

B. LA EXPERIENCIA EN DIFERENTES PAISES

La reducción de personal es enfocada de diversa manera en diferentes países.

a. Notificación y consulta a los representantes de los trabajadores.

De acuerdo con la Convención 158 (1982) de la Organización Internacional del Trabajo debe notificarse tan pronto sea posible a los representantes laborales y a las autoridades públicas. Los representantes laborales deberían ser consultados para minimizar las reducciones, y (en el caso de que esto no fuera posible) sobre cómo mitigar las reducciones de personal.

Hay países donde existe legislación que cumple con estos requerimientos de la OIT: Canadá, Francia, Alemania y Reino Unido. En Francia e Italia las responsabilidades se fijan en acuerdos ocupacionales. (Aclaración: los países miembros de la OIT están obligados a incluir en su legislación nacional las resoluciones de las "Convenciones", pero no lo están con respecto a las "Recomendaciones").

En algunos países la obligación de informar y consultar con los representantes laborales se aplica a todos los despidos. En otros no se requiere esto a menos que haya un número mínimo de trabajadores afectados. En ciertos países el período de aviso varía según el número de personas involucradas (a más cantidad de gente más tiempo).

b. Medidas para evitar o limitar las reducciones de personal

Dos tipos de políticas se usan habitualmente: mantener el nivel de empleo durante la época de dificultades con medidas de coparticipación

de trabajo y reducciones de personal no compulsivas.

La coparticipación del trabajo se logra reduciendo horas extra, reduciendo turnos de trabajo o reduciendo la semana laboral. Esto es usado en Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y Japón. Esquemas similares, aunque con menos frecuencia, han sido usados en Canadá y EE.UU.

En algunos países (Canadá, Alemania, Francia e Italia) el empleador debe negociar la reducción del tiempo laboral con los representantes laborales.

En algunos países industrializados existen subsidios del gobierno para que las empresas en dificultades o en medio de cambios estructurales puedan evitar los despidos de personal.

De las diferentes medidas posibles para evitar despidos, la de "deterioro natural" es la más usada, especialmente en Japón. En ese país, la transferencia de personal excedente a puestos en donde hay vacantes no está restringido solamente a la empresa, sino que se extiende al grupo empresario o conjunto de empresas con las que se tiene relaciones comerciales.

El incentivo a una jubilación adelantada es usado en varios países (Alemania, Francia e Italia).

c. La selección del personal a reducir

De acuerdo a la Recomendación N° 166 de la Organización Internacional del Trabajo (1982) hay básicamente dos criterios para seleccionar el personal a reducir:

- mantener el empleo a aquéllos que pueden sufrir más (como resultado de la edad, antigüedad, situación familiar, estado de salud, etc.)
- retener el personal más calificado.

Los empleadores normalmente prefieren elegir en base a la especialidad del personal, su desempeño, eficiencia o adaptabilidad.

El criterio de selección puede ser determinado por legislación, acuerdos colectivos o decidido en cada caso. En la mayoría de los países se usan criterios diferentes. En Italia se aplican cuatro criterios: requerimientos técnicos, requerimientos de producción, antigüedad y responsabilidades familiares. En Francia, si no está establecido en los acuerdos colectivos de trabajo, el empleador puede elegir el criterio que crea más apropiado. En Japón el criterio debe ser negociado en cada caso. En Canadá y EE.UU., el principio de la antigüedad (el último que ingresó sale primero) parece predominar en los acuerdos colectivos.

d. Los derechos de los trabajadores

Cuando las reducciones de personal son inevitables se pueden tomar varias medidas para amortiguar los efectos sobre la persona:

- criterio justo de selección del personal a reducir;
- comunicación anticipada de la medida para que la persona pueda empezar a buscar nuevo empleo;
- tiempo libre para búsqueda de nuevo empleo;
- indemnización por despido;
- protección de ingresos;
- reempleo cuando mejoran las condiciones.

Dentro de estas medidas la compensación monetaria (en forma de indemnización y protección de ingresos a través de beneficios por desempleo) es la más importante. El derecho de indemnización está establecido por ley en Francia e Italia. En el Reino Unido sólo se percibe cuando la causa de despido es el exceso de personal. El derecho a ser empleado nuevamente, cuando la empresa vuelve a emplear gente, sólo se menciona en algunos países (Francia, Italia y en algunos acuerdos colectivos de Canadá y EE.UU.).

e. Asistencia en la búsqueda de nuevo empleo

En algunos países hay servicios públicos que ayudan a los trabajadores a obtener empleo o capacitarse. En Francia la asistencia es para el reentrenamiento, en Canadá y Reino Unido para conseguir empleo. En Italia y Japón los programas comienzan antes que el egreso se produzca.

f. Conclusión

De lo anterior surge claramente que en Europa Occidental se pone énfasis en los procedimientos obligatorios de consultar a los representantes laborales y notificar a las autoridades públicas, mientras que en Japón la prioridad es evitar excesos de personal. En Canadá y EE.UU. hay menos limitaciones para el empleador; se supone que el ingreso de la persona quedará protegido con el seguro de desempleo y que el mercado laboral proporcionará otro empleo tarde o temprano.

Hay poca información del tema en países en desarrollo. Una encuesta en Sudáfrica, por ejemplo, mostró ("Fancy Footwork to avoid layoffs", E. Krüger, Productivity, Vol. 13, N^o 1) que:

- había discrepancias entre las percepciones del empleador y los representantes laborales sobre las razones de las reducciones de personal. Esto dificultaba acuerdos y acciones comunes;

- las empresas no tenían guías, experiencias o políticas sobre las cuales basar su accionar en la reducción de personal;
- los trabajadores que permanecían en la empresa sufrían stress e incertidumbre y cuando (en algunos casos) se detectaban mejoras de productividad laboral, esos incrementos temporarios se debían principalmente al miedo.

C. LA OPINION DE R. TOMASKO

Robert Tomasko recomienda:

a. Principios básicos.

- Empezar antes que se esté obligado a hacerlo.
- Prepararse para una dimensión menor con un estilo de conducción distinto.
- "Usar un rifle y no una ametralladora" (es decir no reducir indiscriminadamente gente, "bajen 5% de gente en todas las áreas")
- No pensar solamente en términos de costos y número de personas.

b. No solamente hay que adelgazar, hay que permanecer sin sobrepeso y en buen estado físico.

Una vez practicada la reducción de personal hay que evitar que vuelvan a incrementarse las dotaciones, haciendo:

- más difícil las incorporaciones;
- más difícil la permanencia de los que obtienen malos resultados.
- más lentos los ascensos (promoviendo desplazamientos horizontales);
- usando el sistema de remuneraciones y evaluación de desempeño para evitar el exceso de personal.

D. ELIMINAR PRIMERO EL TRABAJO

El artículo de la Revista Fortune del 9/4/90 (*Cost Cutting: how to do it right*) se recomienda no suprimir indiscriminadamente. El resultado es que, en muchos casos, el mismo trabajo debe ser realizado por menos personas. Como consecuencia de ello ciertas cosas se dejan de hacer y otras se atrasan. Cuando el atraso es importante hay que autorizar horas extra o incorporar personal. La solución es entonces, revisar las tareas, procedimientos y puestos. Simplificando y eliminando tareas, se necesitará menos personal y el ahorro será duradero.

* EL CONFLICTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

El trabajo que sigue ha sido preparado por Hugo O. Calós, licenciado en Psicología y Master en Behavioral Sciences, consultor, investigador y docente.

A. EL CONFLICTO DURANTE EL CAMBIO

La EOF (empresa de origen familiar) a diferencia de las empresas no familiares, están expuestas al surgimiento de conflictos extra organizacionales, originados en las relaciones de los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa. No es posible la coexistencia de los subsistemas empresa y familia sin conflictos ni tensiones.

El conflicto es el obstáculo en las relaciones humanas, que vuelve disfuncional el logro de los objetivos de la EOF. A su vez, la tensión es la oposición de sentimientos, ideas y voluntad, en la interacción entre personas, particularmente familiares, vinculadas por intereses comunes.

El conflicto de la EOF es fundamentalmente manejado por la Dirección, quien podrá reconocer tanto un lado positivo como negativo en el mismo. La *figura 3.6* presenta las valoraciones positivas y negativas del conflicto.

VALORACION POSITIVA Y NEGATIVA DEL CONFLICTO

El Director puede aumentar el sentido positivo del conflicto si:

- Reconoce en él un límite a su voluntad de acción por parte del otro.
- Reconoce en él una advertencia para corregir e incorporar ideas e iniciativas.
- Siente un estado de alerta antes de actuar.
- Se organiza para enfrentar mejor al opositor.
- Concentra la tensión necesaria para anticiparse a las fuerzas en pugna.
- Es un estímulo a su imaginación y creatividad.
- Revisa sus objetivos personales en relación a los de la EOF.
- Adapta los puntos de vista a los nuevos valores.

El Director puede manejar el sentido negativo del conflicto si evita:

- Defender sus propios puntos de vista como los únicos.
 - Maximizar las ventajas frente a la decisión.
 - Limitar las posibles vías de solución.
 - Culpar a familiares por no poder alcanzar sus fines.
 - Aumentar la tendencia al liderazgo autocrático.
 - Decidir de cara a los conflictos familiares del pasado.
 - Controlar la tensión cuando decide sobre familiares.
 - Comprometer el logro de resultados por sus preferencias sobre familiares incapaces.
-

Figura 3.6

Por cada una de las etapas del cambio se pueden ubicar los conflictos más frecuentes de encontrar en las EOF (ver *figura 3.7*). Cada uno de los tipos de conflicto son explicados en relación a las etapas.

ETAPAS DE RENOVACION Y TIPOS DE CONFLICTOS EN LA EOF					
ETAPAS	TIPOS DE CONFLICTO EN LA EOF ORIGINADOS EN LA:				
	MISION	SUCESION	COMUNICACION	ESTRUCTURA	COMPORTAMIENTO
1. Del Pasado	X		X		X
2. Del Presente	X		X		X
3. Del Futuro Deseado	X		X		
4. Del Cambio	X	X	X	X	X
5. Del Futuro Real			X		X

Figura 3.7.

a. La Misión.

En las etapas 3 y 4 aparecen los conflictos originados en el cambio de la misión. Estos surgen cuando la EOF revisa la razón de ser que dio lugar a la empresa en el pasado. Aquella misión es poco funcional en el nuevo contexto. Los valores y la moral familiar tradicional son inadecuados para la empresa de hoy y el conflicto asume alguna de las siguientes formas:

- Se enfrentan proyectos alternativos para desarrollar la empresa.
- Crece la incertidumbre acerca de los negocios de la EOF.
- Los valores y la presencia de la familia surgen con más fuerza.
- La continuidad y estabilidad de los clanes familiares se ve amenazada.
- Las frustraciones y fracasos del pasado dificultan la claridad conceptual necesaria en los proyectos.
- Surgen dudas sobre la capacidad para lograr la EOF deseada.

b. La Sucesión.

Excepto en la etapa 3 y 5 este conflicto estará presente en todo el cambio. Sea quien sea el familiar que está a cargo de la conducción de la EOF, es una persona que ha crecido asumiendo dos roles inseparables, el de jefe de un clan y el de director. A través del tiempo ha retenido y cedido el poder en un círculo continuo. Su mayor problema personal está en no poder retirarse cuando debería porque dejaría de ser él. El mismo es una fuente de conflicto al administrar en forma obsoleta y resistirse a la profesionalización.

A su vez, el sucesor (hijo, yerno, sobrino,...) aprendió a depender del Director y ahora no puede revelarse. También aprendió a ocultar sus sentimientos de rivalidad y conductas explícitas de ataque. Aunque quisiera y a pesar de habérselo propuesto no puede abandonar la empresa por sus sentimientos de culpa y lealtad.

Actos familiares también entran a formar parte del juego por la sucesión. Madre, hermana, hijos, esposa, influyen a través de los lazos afectivos en el Director y en la suerte del sucesor. Estas personas no necesitan trabajar dentro de la empresa para influir con fuerza y persistencia diaria.

En la disputa por la sucesión dominan deseos de prestigio y poder, sentimientos de envidia, competencia, celos y rivalidad. Se impone el mandato de la familia. Es decir, alternan proyectos racionales e irracionales. Del predominio de uno u otro surgirá el destino de la nueva misión y de la empresa en sí.

c. La Comunicación.

Presente a través de todas las etapas del cambio, esta es una de las fuentes más arraigadas del conflicto en la EOF, donde conviven códigos, mensajes y supuestos de subsistemas con valores diferentes.

El Emisor puede que comunique información escasa, estados emocionales y supuestos que hacen que el mensaje sea ambigüo, mal codificado o tenga dificultad semántica. A esto se puede agregar un canal defectuoso y un codificador con tendencia a leer el mensaje según sus temores, ansiedad y expectativas propias. En tales circunstancias la comunicación no cierra, la retroalimentación se interrumpe y los errores se manifiestan.

Predomina en la EOF una tendencia a metacomunicar un sentido relacional (no verbal) con contenido afectivo y sentido para el vínculo familiar, más que a comunicar un contenido verbal, explícito y racional.

d. La Estructura.

Durante la etapa de cambio la estructura se transforma. Surgen así cambios en la jerarquía del poder. La lucha por ocupar posiciones influyentes se traslada a los clanes familiares. Surgen posiciones de enfrentamiento respecto a la elección de las estrategias para la EOF. Los fracasos del pasado influyen en la claridad conceptual necesaria en los nuevos proyectos. Los Directores se resisten a optar por la conducción estratégica y así delegar la conducción de línea que detentan hace tiempo.

Las investigaciones de S. Robbins muestran algunas observaciones que el Director de una EOF puede recordar (*figura 3.8*).

LA ESTRUCTURA COMO FUENTE DE CONFLICTO

(Robbins, S. Managing Organizational Conflict.)

- Si la estructura es débil el conflicto se intensifica.
- Si a las tareas uniformes corresponde una organización burocrática y a tareas no uniformes una organización más humana, el conflicto disminuye.
- Si la rutina o la incertidumbre son grandes, el conflicto aumenta.
- La alta rotación estimula la formación del conflicto.
- Mientras más próxima es la supervisión mayor es la posibilidad de generar conflicto.
- Una mayor participación cuando los valores de la empresa son confusos o dan lugar a diversa interpretación, lleva a un mayor conflicto.
- El conflicto aumenta donde existen diferencias de recompensa entre los grupos.
- El conflicto entre línea y "staff" aumenta, al incrementar las diferencias de los valores de permanencia y cambio.
- El conflicto aumenta cuando la autoridad es fuertemente dependiente de los que tienen experiencia.

Figura 3.8

e. El Comportamiento

En las EOF donde predomina un liderazgo paternalista o directivo, el conflicto tiende a crecer con el autoritarismo y el dogmatismo y una baja auto-estima del Director.

Si las aspiraciones de los familiares se bloquean, el conflicto tiende a aumentar.

Aún más, el conflicto aumenta cuando el grado de estatus que un miembro de la EOF percibe de sí mismo, difiere del estatus que la Dirección le da. A su vez, el conflicto se incrementa si un grupo fija estándares para otro y tiene menor o igual estatus que éste. El conflicto tenderá a crecer en la EOF cuando los grupos en pugna busquen diferentes objetivos.

Con exclusión de la etapa de diseño del futuro deseado, este conflicto estará presente en las otras etapas.

B. EL MANEJO DEL CONFLICTO

El Director de la EOF a lo largo del proceso de renovación, tiene que prever cómo surgirá el conflicto, quienes pueden estar involucrados y qué forma e intensidad puede adoptar.

Para prever la situación de conflicto, podrá tomar alguna de las recomendaciones que se mencionan en la *figura 3.9*:

ANTICIPARSE AL SURGIMIENTO DEL CONFLICTO

- No negar el conflicto ni la tensión, ya que son inseparables de su función.
- Prever que el conflicto surgirá en cada proyecto y en cada iniciativa.
- Saber que el conflicto se da entre personas.
- Identificar a las personas que más probablemente estarán en conflicto frente al tema en cuestión.
- Impedir que el conflicto vaya más allá de todo límite aceptable por las personas involucradas, incluido sí mismo.
- Conseguir que las personas de "ansiedad elevada" se concentren en la tarea y asuman en forma personal el logro de los resultados.
- Poner más presión en las personas de "baja ansiedad", ya que rinden más cuando la tensión aumenta.
- Reconocer en su aprehensión a las normas, un motivo para el logro del éxito, dedicar más de sí mismo y trabajar más.
- Reconocer que las tensiones entre las personas se pueden originar en la diferencia de valores (conducción vs. otros)
- Poner las tensiones al descubierto.
- Saber transigir, encontrar caminos intermedios e identificar intereses comunes de las personas en pugna.
- Despersonalizar el conflicto.
- Profesionalizar la empresa.
- Introducir cambios a través de la tecnología.
- Como en el karate, llegar a la mayor tensión en el momento de dar el golpe, relajándose antes y después del mismo.

Figura 3.9

Sin embargo, si el conflicto se ha declarado podrá recurrir a manejos de conflicto interpersonal (Ver *figura 3.10*), a la profesionalización de la EOF, a la introducción de nuevas tecnologías, a la capacitación y si esto no es suficiente, al asesoramiento de expertos en desarrollo organizacional. La introducción de alguna o todas estas técnicas tiene por finalidad cambiar los términos de la relación existente entre las personas o grupos del sistema empresa-familia.

El Director tiene por lo general, una visión compleja y sistémica de la empresa, pero suele fallar al enfrentar el conflicto si no desarrolla una actitud igualmente sistémica. Para lo cual, deberá tener en cuenta todos los elementos que intervienen en el sistema. La respuesta más madura es la que produce la elaboración del conflicto y para ello deberá actuar en varios frentes al mismo tiempo. A su vez, su mejor forma de respuesta está en el uso de la confrontación, cooperación y solución de problemas. La negociación y la dilación poco resuelven y el poder es útil sólo en algunos casos.

El Director de la EOF avanza por la fuerza del conflicto, del mismo modo que un barco a velas navega por la fuerza del viento. Sin el contacto con la resistencia y el conflicto, el Director no lograría adaptar la EOF al medio.

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO

NEGACION

El conflicto es negado. Se reduce la frecuencia de encuentros. El conflicto surge más tarde en forma más violenta. La confrontación constructiva desaparece.

DILACION

El conflicto es pospuesto en su tratamiento para evitar el enojo de los implicados.
Se limita las formas del conflicto (Si A critica a B, éste debe ofrecer soluciones).
Previene la escalada de la tensión pero no resuelve el problema.

CONFRONTACION

Las partes involucradas se reúnen para comunicar y expresar sus ideas, sentimientos, percepciones y frustraciones.
Requiere iniciativa de las partes y diálogo directo.
Surge la comprensión de cómo el conflicto puede producir hechos adicionales.

COLABORACION

Se establecen relaciones de negociación y compromiso.
La relación puede terminar en "ganar-ganar", en la que cada parte recibe algo de lo que quiere. Surge una mayor comprensión de los sentimientos de conflicto y sus consecuencias.

PODER

Apela a la jerarquía en la estructura o en la familia, elevando el conflicto al ámbito formal.
El conflicto sigue subyacente y se mantiene la relación "ganar-perder" en cada parte.

RESOLUCION DE PROBLEMAS

Se basa en el incentivo para llegar a la solución de un problema.
Recurre al esfuerzo positivo para el empleo de los conocimientos y habilidades de la persona. También utiliza la cooperación de las personas en los grupos.

Adaptado de T. Kenneth. *Conflict and Conflict Management*, en M. Dunnette (Ed.) *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, 1976.

Figura 3.10