

CONDUCCION EN TIEMPOS DE CRISIS

Enrique Carlos Behrends

A lo largo del tiempo, se ha definido como un objetivo central para la dirección de las organizaciones la formación de cuadros de supervisión y gerencia media, que desarrollaran suficiente influencia sobre el personal a su cargo como para que se pudieran lograr los objetivos y aún superar los inconvenientes imprevistos.

Para los mismos interesados, cuadros de supervisión y gerencia media, la construcción de un ámbito de influencia propia resulta de vital interés en la administración y desarrollo de sus propias carreras.

Distintos enfoques sobre el tema, correlacionados con particulares momentos del desarrollo de las empresas en contextos cambiantes, dieron respuestas alternativas, todas ellas oportunas y útiles en su momento. Sin embargo, hoy nos encontramos ante una circunstancia que se caracteriza por una profunda crisis estructural y coyuntural que requiere pensar una respuesta específica para la conducción en tiempos de crisis.

La crisis a la que nos referimos no es solamente la crisis del entorno económico, sino que lo trasciende abarcando lo social, lo cultural y, en otro orden, la concepción misma de la naturaleza de las organizaciones, sus funciones, el rol de conducción y el rol de los participantes.

Trataremos de presentar una descripción sintética del cuadro que nos permita luego reflexionar acerca del mismo.

EL MARCO CONTEXTUAL

La famosa "administración en tiempo turbulentos" indudablemente se queda corta frente al panorama de la década del '90.

Ya no se trata solamente de analizar los cambios macroeconómicos (inflación, mercados mundiales, desarrollo de la tecnología, etc.) sino también el cambio de perfil de la población con/en la que trabajamos diariamente. Por un lado, tendencias que en el mundo se orientan a una mayor calidad de vida, respeto por los sistemas ecológicos, mejor utilización del tiempo, etc. se difunden y configuran modelos rápidamente incorporados a la ideología de las

poblaciones de países desarrollados y subdesarrollados por los medios masivos de comunicación; por otro lado existe la indubitable realidad de una población que ha visto decrecer su nivel de vida dramáticamente, que no avizora oportunidades a nivel individual ni a nivel colectivo y que, sometida a sucesivas exacciones no se muestra dispuesta a asumir compromisos más allá de los requeridos en lo estrictamente individual.

Paradójicamente, dicha población tiene un alto porcentaje de miembros que han alcanzado niveles de formación relativamente elevados, lo que los hace demandar oportunidades no solamente de trabajo, sino también perfeccionamiento a nivel de excelencia de los países más desarrollados. Juega un papel muy importante en esto la difusión de ciertas tecnologías como las de microcomputación y televisión por satélite.

No podemos ocultar que al mismo tiempo otros sectores de la población apenas viven en una economía de subsistencia y aun en la marginalidad, pero sin por ello evitar estar expuestos a estímulos concurrentes con los antes descritos.

En alguna de estas descripciones encuadra el personal que los cuadros de supervisión y gerencia media tienen que orientar a la realización de las tareas y al logro de los objetivos organizacionales.

LO QUE NOS PASA EN LAS ORGANIZACIONES

En la coyuntura actual son harto elocuentes las palabras (técnicas) de moda:

Downsizing: Cómo achicarse para ser más competitivo en medio del ajuste general de la economía del mundo y de nuestro país en su particularidad.

Rightsizing: Lo mismo, pero dicho en forma más elegante. Adecuarse al volumen requerido.

Outsourcing: Cómo hacer que otro haga, más barato y mejor, algo que veníamos haciendo en la empresa.

Etc.

Hay otras que tienen otro origen, pero forman parte directa o indirectamente del panorama interno de las organizaciones:

Privatizaciones: Lógicas y necesarias, pero que al personal de las empresas privatizadas le hacen anticipar las cosas que hemos visto en el párrafo anterior. Esto alcanza también al personal de las empresas proveedoras del Estado que ven un futuro amenazante para sus fuentes de trabajo.

Ajuste: Prácticamente no hay organización que no haya hecho el suyo en términos de adecuarse a las posibilidades del mercado actual. Esto implica

supresión de puestos de trabajo, disminución del salario real, pérdida de beneficios, supresión de programas de capacitación y desarrollo, falta de oportunidades de ascenso y no incorporación de personal nuevo, deterioro de sistemas y procedimientos concebidos para otros volúmenes, ineficiencias por escala inadecuada y supresión de mantenimientos, etc.

En síntesis, en la década en que las organizaciones deberían destacarse por su productividad y por la calidad total de su producción o servicios, el panorama que ve y soporta la población laboral en todos sus niveles, del gerente al peón, no es precisamente tan motivador como para encuadrarse rápidamente y entusiastamente en los planes empresarios. Esto nos lleva a pensar que se está produciendo un importante cambio en el rol de los cuadros de conducción intermedia.

DE ESPECIALISTA A POLITICO

Tradicionalmente, la labor principal de la supervisión y de la gerencia media consistía en la asignación y seguimiento de tareas, la formulación de desarrollos técnicos y el mantenimiento de la disciplina. Ante el cuadro antes descrito, dicha tarea incorpora un aspecto esencial: **ganar la voluntad de los hombres para lograr los resultados esperados aun en condiciones de escasez de recursos.**

Esta tarea se asemeja más a la del tradicional "puntero" del anecdotario de barrio que a la del aséptico coordinador de tareas o especialista que describiéramos párrafos más arriba.

La generalidad de los hombres y mujeres asignados a estos roles no han sido preparados para ello. A lo sumo, habrán participado de algún curso de supervisión concebido, desde el punto de vista del supervisor, como un engranaje o línea de transmisión desde la cúpula hacia los niveles más operativos. En general, estos enfoques (del tipo relaciones humanas, estilos de liderazgo, liderazgo situacional, etc.) constituyen herramientas -cada una válida en su circunstancia- a través de las cuales la Dirección busca instrumentar eficientemente una delegación de poder en los supervisores o gerentes medios en el contexto de una organización estructurada, con razonables recursos y con planes y objetivos preestablecidos.

Pero casualmente, es en épocas de crisis en las que los recursos tienden a ser muy escasos y particularmente la Dirección pasa a ser un recurso escaso; la organización queda parcialmente desensamblada, los planes son confusos y los objetivos no del todo claros.

Ante tan crítico panorama ¿qué podemos esperar de la línea de conducción media? Mucho. La alternativa que afronta es la de transmitir a sus subor-

dinados la confusión y la desesperanza o asumir activamente el nuevo rol, estructurando, organizando, generando la organización desde sí; construyendo un nuevo tramado, con reglas de juego compartidas, que permita mantener un alto nivel de motivación y trabajo entre su personal a pesar de las estrecheces y angustias de cada momento.

No es el propuesto un rol a asumir voluntariamente. Simplemente, si no se asume, no se podrá encontrar justificación para la supervivencia del estrato al que nos referimos.

El objetivo antes propuesto requiere el desarrollo de dos herramientas conceptuales, válidas para trabajar en la estructuración del mencionado ámbito de influencia y trabajo:

- La comprensión de la naturaleza del vínculo de cada o cualquier individuo con una organización.
- La propuesta de estrategias que permitan construir el referido ámbito.

LA NATURALEZA DEL VINCULO

El vínculo que se establece entre los individuos y las organizaciones puede ser analizado desde una cierta cantidad de perspectivas diferentes. En esta circunstancia, lo vamos a definir como un contrato de adhesión sustentado en una ecuación que refleja la mutua conveniencia de la relación. Considerando las expectativas iniciales, seguramente, el equilibrio que signifique el establecimiento y la continuidad de la relación laboral no será el óptimo para ambas partes, sino más bien reflejará el límite mínimo que las mismas consideren necesario respetar para que les resulte de interés la relación.

Podemos representar dicha ecuación de la siguiente forma:

$$CE = CRA + CF (P + F)$$

Donde:

CE: Expresa la contribución del empleado, que está compuesta por dos factores:

Contribución directa: Es el trabajo realizado en los términos contratados.

Contribución indirecta: Este concepto incluye las demás condiciones resultantes de la relación de dependencia y que están indirectamente relacionadas con la prestación del trabajo (deberes de lealtad, de conducta, restricción de otras alternativas, adecuación de tiempos, etc.).

CRA: Expresa la compensación material que el empleado percibe ac-

tualmente (sueldos, beneficios, status, etc.) que constituye la compensación real actual.

CF: Se refiere a la compensación imaginaria o fantaseada tal como es percibida por cada empleado.

P: indica que tal compensación se refiere a fantasías sobre la organización de valor presente (ideas de seguridad, protección, importancia de la organización, etc.)

F: indica que tal compensación se refiere a compensaciones esperadas en el futuro (nos referimos a expectativas de crecimiento personal, carrera, remuneraciones crecientes, crecimiento de la compañía, planes de retiro, protección social, etc.).

Las compensaciones fantaseadas están íntimamente ligadas a la cultura de la organización y a su identidad, a los valores que se expresan a través de ellas y que por lo tanto generan expectativas sobre situaciones que pueden o no corresponder a la realidad. Sin embargo, como componentes de la ecuación que regula el vínculo hombre-organización, son de trascendental importancia. Es a través de ellos que el individuo se justifica su sacrificio actual, considerando que las retribuciones reales nunca -ni en épocas de crecimiento o en épocas de crisis- son percibidas como enteramente resarcitorias de las contribuciones efectuadas.

Es indispensable en el desarrollo de toda estrategia de conducción tener presente la ecuación presentada para mantener su equilibrio y regular aquellos aspectos que se consideren necesarios para la continuidad del esfuerzo colectivo. La posibilidad de actuar en esta forma está dada por el desarrollo de actitudes o estrategias para la construcción o expansión del ámbito de influencia del supervisor o gerente medio.

OBJETIVOS PARA LA CONDUCCION EN EPOCAS DE CRISIS

Consideramos que en situaciones de crisis, aun con falencias de Dirección, los cuadros de conducción disponen de un recurso fundamental: el desarrollo de su propio liderazgo e inclusive el generar la posibilidad de crecimiento de sus subordinados. Para ello proponemos los siguientes objetivos:

- **Ampliar el conocimiento del negocio.** El individuo debe formularse en forma permanente la pregunta: ¿qué he aprendido acerca de la industria, actividad, servicio, mercado o profesión en el que me hallo involucrado? Aun en situaciones de crisis, se puede, con alguna inversión de esfuerzo individual, mejorar el conocimiento de la propia actividad.
- **Mejorar la red de vinculaciones.** Nos referimos al desarrollo del "networ-

king", vinculaciones y conocimiento de personas que actúan en el ámbito del negocio tanto dentro como fuera de la propia organización.

- **Mejorar el "menú"**. Se trata de mantener un ritmo razonable de crecimiento de las habilidades individuales, ya sea de las vinculadas con el negocio como de otras auxiliares (idiomas, manejo de equipos, etc.).
- **Logros**. En nuestra cultura es un aspecto relativamente poco valorado. Se prioriza el buen desempeño, es decir, el caso del individuo que "opera y cumple" a satisfacción por sobre aquél que hace un aporte puntual estratégico e innovador que modifica aspectos centrales del negocio o genera una contribución extraordinaria a resultados. El individuo orientado a logros es percibido como un "trepador" y se teme de él que desestabilice las estructuras vigentes.
- **Mantener y mejorar el prestigio y la reputación**. En este caso la sugerencia abarca tanto el desarrollo y mantenimiento de conductas que impliquen confiabilidad (cumplimiento de términos en calidad, cantidad, tiempo y forma) como el evitar integrar los coros griegos plañideros acerca de las circunstancias críticas vividas.

El conductor debería asumir para sí estos objetivos y facilitar su adopción por parte de sus colaboradores. Su rol es esencialmente actuar de continente y dar forma a la respuesta ante la situación; fortalecerse y fortalecer a cada persona utilizando su influencia personal como pivote de un proceso de re-estructuración de la organización partiendo de sí y en sentido ascendente.