

VISIÓN AUTÓNOMA Y HETERÓNOMA EN LA
DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.
COMPARACIÓN Y DIFERENCIAS

MARTHA ALLES

capital humano

Martha Alicia Alles
Doctoranda por la Universidad de Buenos Aires
Septiembre de 2003

Abstract

El presente artículo trata de mostrar que las dos visiones, autónoma y heterónoma, pueden presentarse en las organizaciones en forma dicotómica, alternativa o como la sumatoria de ambas. El resultado alcanzado será una consecuencia de la mejor combinación adoptada. En el heterogéneo contexto de la Argentina del 2003 nos referiremos a las organizaciones y sus distintas visiones (autónoma y heterónoma). En nuestro medio conviven organizaciones diferentes. Dentro del mundo empresarial se verifica asimismo la diversidad. Organizaciones de tipo familiar, multinacional de origen norteamericano, europeo, asiáticos, grupos internacionales de origen argentino y de otros países de la región como chileno y brasileño. No es posible hablar de un estilo de empresa argentina ya que todas de algún modo lo son al estar en el ámbito de nuestro país, aún con diferentes estilos de management y origen de su capital diverso. Las organizaciones, aún las pequeñas empresas de familia, de un modo u otro se ven influenciadas por el contexto local e internacional.

Abstract

The aim of this article is to show that the *autonomical* and the *heteronomical* approaches in managing organizations may be taken either as dichotomical, alternative or complementary views and that the result obtained therefrom is a consequence of the proper combination of these approaches. The article deals with this two views concerning organizations in the heterogeneous context of 2003 Argentina. There we may see different kinds of organizations, and find diversity in the empresarial world as well: family firms, american multinational companies as well as european, asiatic, argentinian international groups as well as from other southamerican countries, as Chile or Brazil. Thus we find that there is no specific argentinian company style since all those are, in a sense, argentinian companies, being all in our country, though with different management styles and having capitals from different origins. Organizations, even the small family companies, are somehow influenced by the local and international context.

capital humano

Visión autónoma y heterónoma en un caso real

Las dos visiones, autónoma y heterónoma pueden presentarse en las organizaciones en forma dicotómica, alternativa o como la sumatoria de ambas. Quizá pueda darse dentro de una misma organización, que un área se maneja bajo una visión y otra con la opuesta, o que la organización frente a unos problemas actúa de una manera y frente a otros de índole diversa, actúa con la visión contraria.

En la Argentina del 2003 conviven en nuestro medio organizaciones diferentes. Dentro del mundo empresarial se verifica asimismo la diversidad. Organizaciones de tipo familiar, multinacional de origen norteamericano, europeo, asiáticos, grupos internacionales de origen argentino y de otros países de la región como chileno y brasileño. No es posible hablar de un estilo de empresa argentina ya que todas de algún modo lo son al estar en el ámbito de nuestro país, aún con diferentes estilos de management y origen de su capital diverso. En este contexto heterogéneo nos referiremos a las organizaciones y sus distintas visiones.

Dice el profesor Etkin¹ al referirse a organizaciones que éstas son *como un espacio social donde existen acuerdos y divergencias al mismo tiempo*. Este concepto, acuerdos y divergencias, se presentan en todas las variantes mencionadas y en todas las organizaciones en general.

Las organizaciones pueden ser dirigidas por un dueño o un equipo gerencial que sólo tenga para su empresa una visión autónoma pero el contexto, aún a su pesar, le obligará a introducir otra visión. El *fenómeno 911*, como dieron en denominar los norteamericanos a lo acontecido a partir del fatídico 11 de septiembre del 2001, ha afectado a todos. No podemos dimensionar aún los efectos de la presente guerra, el mundo parece ser otro, no sabemos cuál.

Las organizaciones, aún las pequeñas empresas de familia, de un modo u otro se ven influenciadas por el contexto local e internacional. El comportamiento organizacional, incluyendo en él su Dirección, se ven afectados por ambas visiones: autónoma y heterónoma (Gráfico 1).

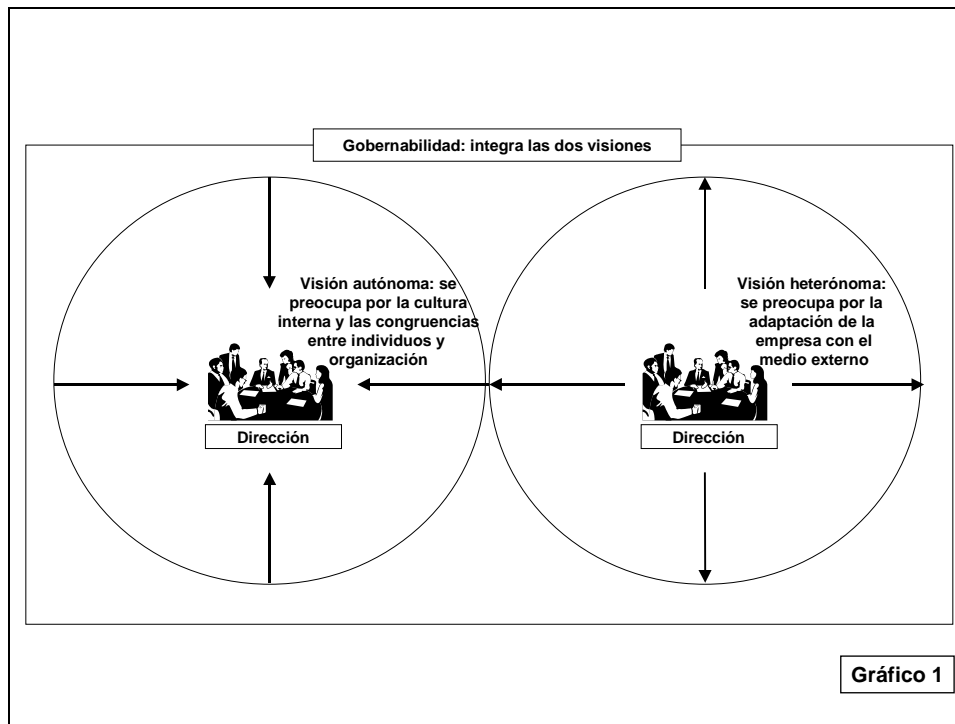
En una muy simple descripción de ambas visiones se puede decir que:

La **Visión autónoma** se preocupa por la cultura interna y las congruencias entre individuos y organización.

La **Visión heterónoma** se preocupa por la adaptación de la empresa con el medio externo.

¹ Etkin, Jorge. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*, Prentice Hall. Buenos Aires, 2000. Página 4.

¿Se puede gerenciar una organización con una sola de ellas? Pareciera que no por mucho tiempo, una sola parece insuficiente.



Si de algún modo se desea unir las dos visiones, se debe utilizar el término gobierno entendiendo por el mismo la *conducción de la complejidad en un contexto cambiante e incierto. Enfrentar la realidad interna donde las partes integrantes buscan y plantean sus propios fines e intereses*². El mismo autor dice en otra parte de la obra³ que *la función de gobierno se desarrolla en un medio caracterizado por demandas múltiples, no siempre congruentes. Para cumplir su misión, la organización no puede mirar sólo hacia adentro, hacia su propia definición de lo correcto. Debe considerar los motivos y fines de los integrantes, como también las necesidades de la comunidad.*

Se podría contrastar estos conceptos con autores que tratan el comportamiento organizacional y llegaríamos a las mismas conclusiones.

Para Elliot Jaques⁴ *la noción de organización requerida está profundamente transida de valores. Entiendo por “requerida” (dice Jaques) una “buena” organización, tanto en el sentido de eficaz (desde el punto de vista de lograr que se realice el trabajo necesario) como en el de proporcionar un sentimiento seguro de satisfacción y de*

² Etkin, Jorge, obra citada, página 47.

³ Etkin, Jorge, obra citada, página 107.

⁴ Jaques, Elliot. *La organización requerida*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2000. Página 64

confianza a todos y cada uno de sus empleados, desde los más altos directivos hasta los obreros del taller o los oficinistas. La idea de eficacia no necesita mayores comentarios: la ineficacia no propende al bien de nadie.

Con el mayor de los respetos me permito no estar absolutamente de acuerdo con el profesor Jaques cuando elabora su concepto, que el mismo dice lo hace un poco en broma para enfatizar su pensamiento⁵: *los cambios en la conducta producidos por los cambios en la organización pueden llegar a ser tan espectaculares que, medio en serio medio en broma, he formulado la que denominé “teoría del cambio social y de la conducta logrado en un fin de semana”, por oposición a la visión corriente de que, para instaurar los cambios realmente importantes, se precisan muchos meses o años.*

Continúa Jaques: *Mi experiencia me dice que si se logra descubrir cómo es la organización existente y se lleva a cabo un cambio hacia una organización requerida, pueden tener lugar frente a nuestros ojos profundos cambios en la conducta individual.*

Desde mi experiencia profesional de más de 25 años en organizaciones de diferente estilo de management, esto puede verificarse en pequeñas islas. Un determinado sector puede verificar un cambio notable con el sólo cambio de un supervisor. Pero en cuanto a la organización en su conjunto, ¡ojalá fuese tan fácil!. De todos modos, siempre será útil conocer la *organización existente* (cómo funciona de hecho) y definir la *organización requerida* (cómo debiera ser), o sea, a dónde se desea llegar. De alguna manera cuando se propone definir las competencias cardinales y específicas⁶ de la organización en función de los objetivos estratégicos, la misión y la visión, estamos definiendo la organización que se desea alcanzar.

Continuando con el análisis de la obra de Jaques, el autor dice más adelante⁷ que *puede definirse la alineación funcional requerida como el proceso de colocar en cada estrato de una organización las funciones “correctas”. Este proceso es fundamental para instaurar con éxito el cambio de la organización existente (los procesos estructurales y gerenciales que efectivamente rigen en un momento dado) a la estructura y proceso requeridos.*

Como especialista en Recursos Humanos no puedo dejar de estar absolutamente de acuerdo con el párrafo precedente, pero la experiencia profesional nos dice, una vez más, que si la conducción de la organización no “dirige” la empresa en la dirección deseada, no habrá definición de funciones, por más correctas que éstas sean, que permita realizar el cambio. Las personas “hacen el cambio”, desde la conducción y con la integración de hasta el último de los empleados. Para ello esta metodología necesaria (la correcta definición de funciones) no es suficiente.

⁵ Jaques, Elliot, obra citada, página 107.

⁶ Alles, Martha. *Gestión por competencias. El Diccionario*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002. Página 64.

⁷ Jaques, Elliot, obra citada, página 138.

*Organización es un conjunto de personas que conviven sobre la base de acuerdos y propósitos explícitos, que construyen y comparten una realidad social compleja. Es compleja en el sentido que en esa realidad coexisten distintas lógicas y racionalidades políticas, económicas, sociales*⁸. Como es obvio, las organizaciones son de diferente tipo y tamaño, por lo tanto el grado de complejidad será también diferente. Si nos situáramos en dos contextos diametralmente opuestos, igualmente podríamos verificar esta afirmación, incluso en una pequeña organización de 10 personas se podrá verificar acuerdos y desacuerdos entre sus integrantes. La complejidad será mayor si la organización tiene un mayor número de integrantes e irá en aumento si a ello se suma diferentes zonas geográficas, líneas de negocios diversas, etc. Las grandes corporaciones transnacionales diseñan numerosos procesos y procedimientos tendientes a unificar culturas, a crear lo más parecido a una “cultura común” a pesar de la diversidad. Integrar las diferencias creando un vínculo de unión. No siempre lo logran, pero muchas lo intentan.

Tomando otro trabajo del Dr Etkin, un artículo titulado “Nuevos modelos conceptuales para el gobierno de empresas” publicado en la revista Enfoques. (La Ley, Buenos Aires. Enero de 2003), me permito citar dos párrafos del mismo:

Navegar la complejidad no significa aceptar en forma pasiva la ocurrencia de procesos imprevistos o contradictorios respecto de las estrategias oficiales. Implica avanzar considerando e integrando los procesos divergentes o impensados en lo que tienen de necesarios y creativos.

Una gestión efectiva requiere acompañar y gobernar tanto los cambios ambientales como las oposiciones internas, reconociendo que estas dualidades no son arbitrarias ni siempre agresivas.

Creo que un punto muy interesante que se presenta en este artículo es la diversidad de intereses dentro de una empresa. En un período inicial o fundacional la organización se ve infundida por el pensamiento de sus creadores. En estos días, desde mi actividad en la Consultora, estamos acompañando una organización en su *start up*. Es muy interesante vivir el proceso de negociación entre sus fundadores para unificar o consensuar ese pensamiento inicial, sobre el cual existen divergencias iniciales ya que sus fundadores son, cada uno, personas diferentes, con historias diferentes. Sin embargo, para la creación de la sociedad debe existir una visión común, además del *affectio societatis* que marca el Código de Comercio, que si bien puede surgir en forma espontánea, también, se construye, como en el caso mencionado.

Sin embargo, lo más frecuente, es toparnos con empresas que tienen un “x” período de vida, cuya fundación o creación está más cercana o lejana, según el caso. Si bien una forma de lograr identidad es remitir la organización al pensamiento de sus fundadores como dice Senge⁹ *con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno*

⁸ Etkin, Jorge, obra citada. Página 125.

⁹ Senge, Peter M. *La quinta disciplina*. Ediciones Granica, Barcelona, 1998. Páginas 18 y 268.

del líder, pero la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada. Dice más adelante en la misma obra: Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales. Si la visión personal no coincide con la visión de la organización se logrará acatamiento, nunca el compromiso.

En el mundo de las empresas argentinas es frecuente observar que, quizá para lograr “su” identidad, muchas veces los directivos actuales no sólo ignoran –no tienen en cuenta- los fines, la misión de los fundadores, sino que, hasta piensan diferente.

Días pasados hablaba con la esposa del fundador de una PyMe¹⁰ y me contaba la situación actual comparándola con la existente al momento que su esposo conducía la organización, me decía: *Ahora todo es diferente, Antonio Jr maneja la empresa con la idea de un hombre de 44 años, hoy no se venden más los productos como cuando nosotros la manejábamos ni tampoco son los mismos clientes. No somos más una casa minorista, el negocio se ha transformado: Ahora vendemos productos industriales, se han realizado alianzas con empresas multinacionales y hasta participamos en ferias internacionales del sector. Las relaciones son también diferentes, en muchas ocasiones los negocios se cierran a través de un e-mail. ¡Cómo ha cambiado todo!. En este caso, la segunda generación, representada por el hijo menor del fundador, que para mayores datos se llama igual que su padre, continuó el negocio familiar, mantuvo el rubro, pero la organización es diferente, cambió su misión y su visión. Adaptó la empresa a los tiempos, si hubiese conservado la empresa tal cual la recibió, casi con seguridad, hoy no existiría. Mi respuesta a la señora fue que *su hijo hizo lo correcto, mantuvo el espíritu de la empresa pero lo adaptó, la figura del fundador le sirvió de inspiración para lograr la empresa actual.**

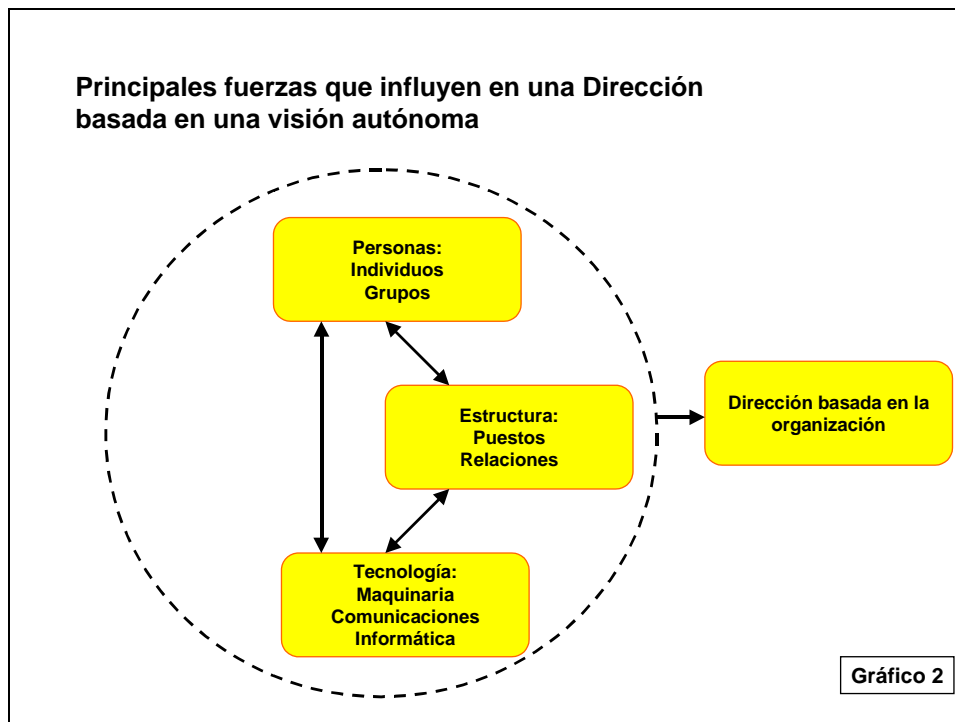
Muchas veces existe un concepto equivocado: pensar que ciertas cosas sólo se relacionan con las grandes corporaciones o las grandes compañías, como quizá todo lo que estemos tratando en este trabajo, pero no es así. Las pequeñas compañías, también, pueden ser incluidas en este análisis.

El mismo concepto aplica a la idea de gobierno, éste no es privativo de las grandes organizaciones o de las que son de tipo público (por acciones). El dueño de una empresa de familia o el management de una organización puede funcionar como gobierno. *La organización puede ser vista como un sistema de gobierno. Un sistema donde lo importante son los mecanismos para reconocer, dar representación y articular las diferentes fuerzas (grupos de interés y poder) que confluyen en la organización. (Etkin, Jorge¹¹).*

En función de la bibliografía consultada podemos expresar que una visión solamente autónoma de la organización se podría graficar de la siguiente forma (Gráfico 2).

¹⁰ Esta PyMe (pequeña y mediana empresa), fundada por el padre de su actual conductor, vendía en sus orígenes hilo para embalaje y ahora vende una serie de productos para embalajes industriales.

¹¹ Etkin, Jorge, obra citada, página 329.



Cuando la dirección se basa fundamentalmente en la organización, visión autónoma, las principales fuerzas que influyen son:

- Las personas: individuos y grupos
- La estructura: puestos y relaciones entre ellos
- Tecnología, maquinaria, comunicaciones, informática.

Un líder con visión autónoma estará preocupado en lograr una armonización de los distintos factores.

Pero esta visión sola es insuficiente. Tanto el entorno local como el global inciden en la organización. Por lo tanto una conducción deberá considerar e integrar ambas visiones (Gráfico 3). A los ítems señalados deberán sumárseles:

- El entorno global: Medidas de otros gobiernos, competencia global, presiones sociales, fenómenos que suceden en otros países, como el ya mencionado “fenómeno 911” o la guerra actual.
- Entorno directo (o entorno local): Medidas de los distintos niveles de gobierno, competencia, presiones sociales de su propio entorno.

La integración de la visión autónoma (basada en la organización) con la visión heterónoma, que incluye considerar, además del entorno directo del área donde se desarrolla la organización, la influencia global, conformarán lo que ya se mencionara como gobierno de la organización.



Si bien la presentación de una y otra visión parecen dos enfoques extremos, en la vida profesional se conocen empresas que representan uno y otro enfoque. Organizaciones que basan su accionar directamente en relación con los mercados. En estos casos, se toman medidas, por ejemplo, de adaptación de estructuras prescindiendo de la organización. Ésta debe “adaptarse” a las decisiones tomadas en base al entorno externo. En un enfoque opuesto se conocen empresas que producen servicios o productos sin tomar en cuenta las necesidades de los clientes o sin adaptarse a los cambios dándose cuenta de ello muchas veces cuando ya es tarde.

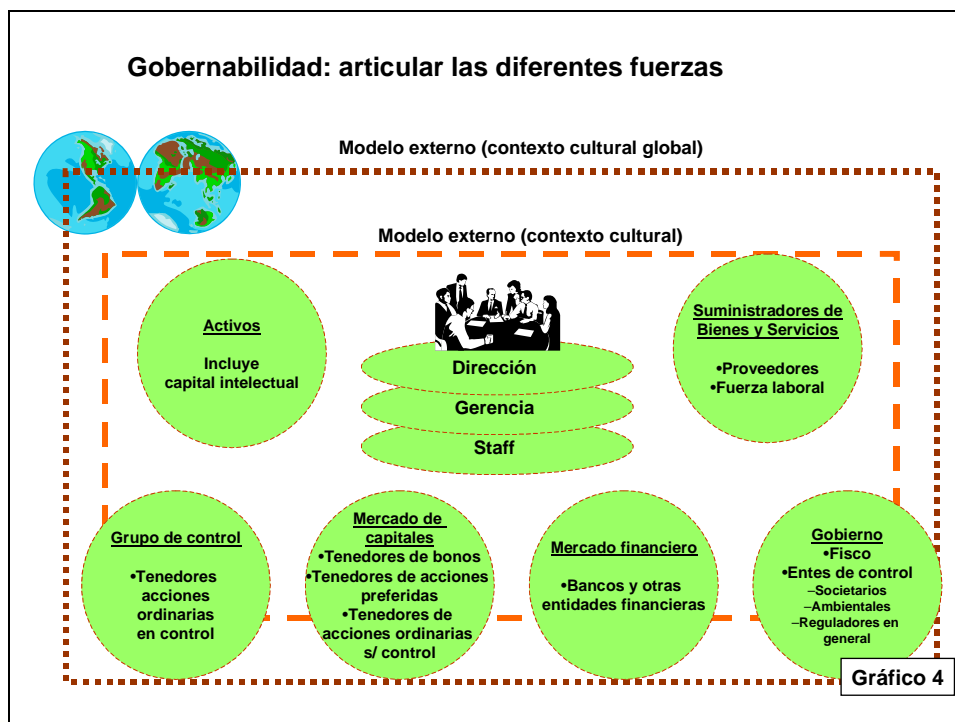
Desde una perspectiva diferente pero en relación directa con nuestro trabajo, nos parece interesante hacer referencia a un concepto del cual se habla intensamente en estos días: el *corporate governance*. Para ello hemos tomado como base un artículo publicado en una revista donde a su vez se hace mención a otro autor. Dice Cincotta¹² que *corporate governance es el “proceso de supervisión y control de la dirección de una empresa, por instituciones o mecanismos internos y/o externos, cuya finalidad es alinear los intereses de los gestores (administradores) con los de los accionistas”*¹³. Para continuar más adelante que *las buenas prácticas de corporate governance, tienen por propósito regular las relaciones entre estos grupos, tratando de eliminar las diferencias producto*

¹² Cincotta, Juan Carlos, Revista *Ejecutivos de Finanzas*. Número 184, publicada por el Instituto Argentino de Finanzas (IAEF). Buenos Aires, abril de 2003

¹³ Eguidazu, Santiago, *Creación de valor y gobierno de la empresa*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1999

del distinto grado de información y de capacidad de acción inmediata que cada uno de ellos tiene por su índole específica.

Si gobierno significa “conducción de la complejidad” la conducción de una organización deberá tener en cuenta, también, una serie de factores que resumimos en el cuadro siguiente (Gráfico 4) y para el cuál se tomó como base el artículo mencionado (Cincotta).



Las organizaciones que quizá tuvieron un origen familiar o fueron creadas por un “hacedor”, un entrepreneur¹⁴ de otra época, en un momento dado pueden sufrir cambios notables producto del devenir del mercado y de su propia realidad interna, quizá su fundador ya no la dirija. Por lo tanto, cambios en el mercado, nuevos jugadores, contextos globales hacen que, por ejemplo, se deba recurrir a fuentes de financiamiento externo, nuevos acuerdos con los sindicatos, etc.. Estos cambios, no buscados, pero igualmente presentes en el manejo de una organización hace que las mismas se transformen. Las organizaciones, por lo tanto, están conformadas por grupos diversos, no necesariamente con intereses comunes y hasta contrapuestos.

La suma de las visiones autónoma y heterónoma donde no se debe dejar de considerar el contexto global, nuestro propio modelo cultural externo e interno y los distintos componentes con mayor o menor influencia en la conducción, desde los activos incluyendo dentro de este concepto el capital intelectual, los proveedores, la fuerza

¹⁴ Jean Baptiste Say -citado por Peter F. Drucker *Las nuevas realidades*. (Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995)- quien alrededor de 1800 había escrito que “el entrepreneur cambia recursos económicos desde zonas de baja productividad y rendimiento, a zonas de alta productividad y mayor rendimiento”

laboral, los distintos “dueños” de la organización, que pueden ser diferentes accionistas en una empresa de familia hasta accionistas “desconocidos” como cuando una empresa ingresa al mercado de capitales. Por último entidades a las cuáles se les deban sumas significativas hasta el Gobierno del país a través del fisco o entes reguladores de la actividad.

Para complementar nuestro trabajo realizaremos un análisis de una empresa internacional dirigida de acuerdo a políticas internacionales sin dejar de lado un cierto enfoque local.

A continuación se presentará un caso real en el cual hemos cambiado nombres y algunas circunstancias dado que no hemos solicitado autorización para su publicación y de otro modo estaríamos violando el secreto profesional.

Comenzaré mi relato situándonos a fines de la década del 80, aunque mi contacto con esta organización data desde fines de los 70. Un banco argentino, perteneciente a una tradicional familia argentina con negocios vinculados con el agro, vende el 20% de su paquete accionario a un banco de capitales franceses. Hasta ese momento la institución vivió el clásico proceso de muchas empresas de familia en la Argentina, su “hacedor” dejó su puesto a una edad muy avanzada a la “tercera generación”, designando a uno de sus nietos como conductor: Javier, que no llevaba su apellido ya que era hijo de una de sus hijas. Recuerdo que unos años después Javier me dijo en referencia a su madre, sus tías, primas y, por qué no, quizá hablando de su propia esposa “en mi familia las mujeres no trabajan.”

Sin el menor propósito de justificar la decisión de la familia es preciso recordar la época, para mantenerse en el mercado todos los analistas recomendaban crecer. Un banco con pocas sucursales no se consideraba viable, y todos en el mercado apostaban al crecimiento comprando sucursales de bancos con problemas. Para sobrevivir era preciso pasar a un rango superior y, para dar ese “salto” que significaba un cambio de envergadura importante, hacían falta “fondos frescos”.

El Niza Bank firma un complicado contrato y en alguna de las tantas cláusulas se prevé una opción de compra por el 100 % de la institución. El nuevo socio envía como representante desde casa matriz a un joven economista recién casado. Alain, de 29 años, llega al país hablando un castellano imperfecto aprendido en su país. Se instala en una confortable casa de San Isidro y poco a poco él y su esposa se integran a su nueva comunidad y con el tiempo nacerán aquí sus dos hijas. La esposa de Alain, Amèlie, adora su nueva vida en nuestro país.

Alain, con una silla en el Directorio representando el 20 % del banco extranjero, comienza un lento proceso de adaptación a una cultura desconocida.

Se le asignan algunas funciones pero su injerencia es limitada. Como un primer paso, se cambiaron los auditores por una firma internacional, de las hoy denominadas big four¹⁵.

Sobre mediados de los 90 la casa matriz anuncia su intención de ejercer su opción de compra. En ese momento Alain ya tenía responsabilidades concretas a su cargo, básicamente en relación con la gestión crediticia, pero no una posición ejecutiva (un área a cargo) sino que participa en las decisiones desde su rol de Director.

Finalmente se ejerce la opción de compra y Alain asume la conducción total como Presidente del banco que en este momento cambia de nombre adoptando el de Niza Bank. Comienza el cambio de identidad y de gestión. Javier asume la posición de Gerente General reportando a Alain. El contrato prevé este período de transición con las dos figuras ejecutivas, no solo ayudará al manejo de la institución sino que a través de mantener la figura de Javier al frente del banco (reportando a Alain) se daba con ello un mensaje al mercado, en especial a los tradicionales clientes del banco, y al personal.

Entre las primeras medidas: se reestructuran las áreas de Control de Gestión y Créditos. Sobre este último punto se centraban las principales preocupaciones de Alain ya que el banco argentino, si bien no tenían fuertes incobrables tenían un método de aprobación de créditos basado en un Comité donde especialmente se analizaba “la confianza” que merecían los accionistas o destinatarios de los créditos, si éstos eran conocidos de los anteriores accionistas, etc. Niza Bank tenía, en la antípoda, un procedimiento de aprobación de créditos basado en sistemas profesionales y sofisticados.

Un párrafo al estilo de conducción de Alain, totalmente diferente al que se utilizaba hasta ese momento. Negociador por naturaleza contemplaba las necesidades y requerimientos de todos. Mantuvo a todos los gerentes en sus puestos, creo nuevas posiciones, como las dos mencionadas. Uno de los miembros de la familia que anteriormente tenía el paquete accionario, retuvo una posición destacada en la conducción.

Alain condujo la institución con un fuerte liderazgo participativo. En un período de 5/6 años logró poner al banco dentro de las pautas fijadas por la Casa Matriz, duplicó el número de sucursales e incrementó las líneas de negocios. Realizó en forma paulatina los cambios necesarios para que el nuevo management tuviera el nivel necesario en conocimientos y competencias según lo requería la economía argentina de los 90 y las políticas de Niza Bank. Dos años después de la compra total del banco argentino por parte del Niza Bank Javier dejó su posición en dos etapas, primero dejó la función ejecutiva – a los dos años- y conservó una relación de asesor por seis meses más.

¹⁵ Big four hace referencia a las cuatro grandes firmas internacionales de auditoría, por orden alfabético: Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG y Price Waterhouse Coopers.

Tan exitosa fue la conducción de Alain desde la perspectiva de la corporación que fue designado para ocupar la misma posición (CEO) en México donde Niza Bank estaba ampliando sus negocios bajo un esquema similar al empleado en Argentina, pero en una dimensión diferente.

Cómo estaban las cosas en el 2000: el banco en Argentina estaba consolidado. Se habían implementado la mayoría de las políticas corporativas, se habían reemplazado algunos gerentes, pero sin ruido interno y externo. Se había incrementado los negocios. Se vivía un clima de satisfacción. Los “viejos” empleados que provenían de la conducción original de “empresa familiar” se habían integrado con los “nuevos” empleados contratados bajo la conducción de organización multinacional.

En ese momento la Casa Matriz decidió intensificar la conducción “extranjera”, querían alinear totalmente el banco (sucursal argentina) a las políticas corporativas y designaron en reemplazo de Alain a Max, que a diferencia del primero, no habla castellano, sólo francés e inglés, este último idioma muy bien ya que había cursado sus años universitarios en Londres. Es más, las reuniones de gerentes se hacían en inglés.

Max se veía limitado por el idioma, salía siempre acompañado por su chofer, ya que no podía comunicarse en nuestro idioma ni para los pequeños detalles cotidianos. Su estilo personal era poco expansivo, concentrado en sí mismo, habitualmente organizaba reuniones en su propio despacho, me refiero a reuniones con los gerentes a su cargo. En su descargo, muchos ejecutivos de empresas extranjeras tienen comportamientos análogos, se mueven en su propio círculo. Si bien no conozco cuáles instrucciones él pudo haber recibido de su Casa Matriz, es muy probable también que la idea fuese reforzar la cultura corporativa después de la fuerte expansión de la filial argentina.

Ya bajo la conducción de Max uno de sus gerentes comentó “no entiendo para qué me evalúan en Empowerment si a mí mi jefe no me deja decidir una sola cosa por mi cuenta. Si no me dan a mí empowerment, como pretenden que me comporte de ese modo con mis subordinados”. Por aquel entonces algunos de los colaboradores directos de Max “se quejaban” de la poca delegación y de su gestión muy aferrada a las políticas corporativas, de una manera muy rígida.

Si en la Argentina todo hubiese seguido como en los 90, quizá Max no hubiese tenido tantos problemas. Pero no fue así, llegó “el corralito”¹⁶ y “el corralón”¹⁷ después. A partir del 3 de diciembre de 2001, Max no pudo entender qué pasaba en este país extraño donde se pueden romper los contratos, donde nada es cómo se dice que es.

Qué pasó después del 3 de diciembre es por todos conocido. Sin embargo a todos los bancos no les pasó lo mismo. Niza Bank estuvo en los titulares de todos los diarios. La conducción quedó aniquilada por las circunstancias. Los gerentes formaron parte de

¹⁶ Corralito: nombre popular con el que dio en llamarse a la restricción aplicada al retiro de dinero de los bancos, básicamente cuenta corriente y caja de ahorro.

¹⁷ Corralón: nombre popular que se utilizó para denominar a la restricción aplicada a la libre disponibilidad de depósitos en plazo fijo.

agrupaciones de empleados para reclamar sus derechos enfrentados con la conducción. Max no veía el momento que lo autorizaran a salir del país y llevarse lo más lejos posible a su familia, en realidad, sólo quería volver a casa. En lo personal no lo critico, quizá en su misma posición cualquiera de nosotros hubiese actuado igual.

En el 2002 la institución, después de figurar en los titulares de los diarios por semanas y meses y de las más variadas versiones sobre su destino, fue dividida y vendida. Los gerentes despedidos en su mayoría, algunos lograron ser transferidos a casa matriz antes de la debacle. Desde el punto de vista económico, desde casa matriz se remitieron fondos para pagarle a todo el mundo una doble indemnización. No se les dio apoyo profesional y los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos asumieron un rol sindicalizado con los empleados lo que devino en un asesoramiento no profesional en el momento de las desvinculaciones.

Después de declarar varias horas en un juzgado apoyado por el embajador de su país Max obtiene permiso para salir del país.

Con el conflicto instalado, Niza Bank envió con una asignación especial de dos meses a Alain, pero ya era tarde. Se apostó al liderazgo de Alain, a su rol negociador y de creador de consenso. Encontró una organización disgregada. Logró cerrar la venta del banco (dividido en dos partes) pero no pudo mantener “la organización”, hizo todo lo posible para mantener las fuentes de trabajo, no todas por cierto y los que fueron “transferidos con los activos del banco” fueron recontratados con remuneraciones más bajas. (De todos modos ya habían cobrado la doble indemnización por despido).

Quizá falten datos en el relato precedente, pero hemos tratado de marcar lo más relevante para su análisis.

Cuando la familia vende la totalidad de las acciones del banco argentino al Niza Bank permite que la institución en sí continúe, más allá que se pusiera en marcha un cambio de identidad. “Se habla de lo viviente no por el ciclo de vida o por las fuerzas de reproducción, sino por la capacidad del sistema para adecuar sus estructuras y producir las condiciones que necesita para seguir funcionando”, Jorge Etkin.¹⁸

Igualmente se puede relacionar esta venta al Niza Bank con otro concepto de la misma obra (página 196) al tratar la metáfora de lo viviente y los procesos de aprendizaje: *la organización en el modelo de lo viviente no está condicionada por el contexto sino que interactúa con él a través de una adaptación activa.* Más adelante dice el Dr Etkin (página 198), *la visión de lo viviente prioriza los procesos naturales de conservación en un entorno cambiante.*

Desde la perspectiva de la familia que detentaba la mayoría accionaria, quizá (es sólo una suposición no confirmada), el único camino para la supervivencia de la

¹⁸ Etkin, Jorge. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*, obra citada. Página 37.

organización fue el que ellos optaron, “la adaptación activa” fue la venta de su parte y el pase de la dirección a Alain.

Analizaremos a continuación la visión de Alain y la visión de Max. Para no hacer cargos ni elogios personales, es importante destacar que cada uno llegó a nuestro país en un momento diferente de la Argentina y en un momento diferente, a su vez, de la organización (Niza Bank).

Cuando Alain llegó, lo hizo sin ningún poder formal. Por lo tanto la organización (francesa) apeló a las competencias personales de su colaborador para lograr una posición dentro del banco, para ocupar espacio dentro del mismo. A su vez, las competencias de Alain, negociador, orientado al cliente y a los resultados, muy buena modalidad de contacto, no sé con cuánto *empowerment*, pero con el manejo justo y adecuado para que todos se sintieran bien logró, en definitiva, implementar un gobierno de la institución. Aplicó una visión heterónoma, percibió el cambio en el entorno y dirigió la institución dentro de ese marco sin descuidar la situación interna, bastante difícil, por cierto. No puedo afirmar con total certeza que la gestión de Alain pueda denominarse de “gobierno” según las palabras del Dr Etkin (página 309, in fine) cuando dice que “gobierno es un modelo de gestión democrática donde las políticas no son impuestas sino que resultan de la interacción o participación social”. No tengo elementos para saber si era realmente democrática pero, da la sensación, que sí logró consenso de sus colaboradores y sí me consta que los escuchaba.

Cuando la corporación decide el cambio, quizá en base a la situación vigente en el país en ese momento y, seguramente, sin un análisis fino de las perspectivas futuras; designó para la conducción de la filial argentina a Max, que en su propósito de profundizar el enfoque corporativo, no escuchó ni a los clientes ni a los empleados, no interpretó el contexto y el resultado fue la venta “dividida” del banco, por lo tanto la institución no siguió funcionando como organización.

¿Qué pasó con Javier? Como en el momento de dejar el Niza Bank tenía aproximadamente 40 años, continuó su carrera empresarial en otros negocios, pero esto no tiene relación con nuestro relato.

CONCLUSIONES

Según lo visto en la primera parte de este trabajo, podríamos decir que la visión de Max fue claramente autónoma, es decir, se centró en la organización, tomando como tal la filial argentina y las políticas de su casa matriz. El resultado fue nefasto, la empresa se desintegró al ser vendida en forma dividida. Pero la pérdida de identidad se verificó antes de ese momento. El Banco Central había suspendido las operaciones y la gerencia del banco salió a la calle formando grupos de protesta con ahorristas y empleados. Más allá de lo justo o no de los reclamos, la organización como tal había dejado de existir. Si

tomamos algunos de los indicadores de Etkin y Schvarstein¹⁹ para definir la identidad de las organizaciones, como por ejemplo: *tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio que elabora, ciclo de vida del producto que elabora, relación costo-beneficio, grado de monetarización, organizaciones e instituciones relacionadas, influencia sobre su entorno, necesidades que el producto o servicio que elabora satisface*; cada uno de estos ítems fue roto en el momento que las autoridades dispusieron los popularmente denominados “corralito” y “corralón”. Incluso otros indicadores de identidad, como la localización (coordenadas geográficas), fueron desvirtuados, muchos bancos debieron cubrir sus fachadas para atenuar las agresiones. Es decir, las regulaciones del entorno fijaron ciertas condiciones que, al no respetar las normativas básicas de los contratos, pusieron en peligro la identidad de las organizaciones, en particular, los bancos del sistema financiero argentino y por extensión, de sus casas matrices. Sin embargo, la mayoría de las instituciones pudo sobrevivir a la crisis, no así el Niza Bank. Podríamos decir que de acuerdo a los indicadores de identidad mencionados todos los bancos la perdieron el 3 de diciembre del 2001, sólo bastaría ver nuevamente las emisiones de televisión de esos días. En la actualidad la mayoría de ellos siguen operando y han recuperado su identidad.

Quizá parafraseando a Jaques, podemos decir que la organización “se transformó en un solo fin de semana”, pero en este caso, negativamente.

No entienda el lector que se está haciendo un análisis maniqueo. Una serie de factores fueron los desencadenantes de la situación que finalizó en la venta dividida del Niza Bank, desde ya no fue el único factor la conducción de Max con una visión autónoma. Si bien no se puede hacer historia contrafáctica, no sabemos cuál hubiese sido el destino de la institución bajo otra conducción.

Volviendo a la conducción de los dos CEO analizados, es preciso destacar que la visión del predecesor de Max al frente del Niza Bank, Alain, fue diferente. Dirigió la filial argentina del Niza Bank integrando todas las visiones, teniendo en cuenta todos los intereses, integrando las diferentes culturas, desarrollando los negocios (incrementó las sucursales en más de un 100 %) y generando ganancias.

¹⁹ Etkin, Jorge. Schvarstein, Leonardo. *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós. Buenos Aires, 1989. Página 159.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha. *Gestión por competencias. El Diccionario*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002.

Cincotta, Juan Carlos, Revista *Ejecutivos de Finanzas*. Número 184, publicada por el Instituto Argentino de Finanzas (IAEF). Buenos Aires, abril de 2003

Eguidazu, Santiago, *Creación de valor y gobierno de la empresa*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1999

Etkin, Jorge. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Prentice Hall, Buenos Aires, 2000

Etkin, Jorge. Schvarstein, Leonardo. *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós. Buenos Aires, 1989

Jaques, Elliot. *La organización requerida*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2000.

Peter F. Drucker *Las nuevas realidades*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995

Senge, Peter M. *La quinta disciplina*. Ediciones Granica, Barcelona, 1998.

MARTHA ALLES
capital humano

PALABRAS CLAVE - KEYWORDS

Visión autónoma	<i>Autonomical approaches</i>
Visión heterónoma	<i>Heteronomical approaches</i>
Organización requerida	<i>Requisite organization</i>
Gobierno de las organizaciones	<i>Corporate governance</i>
Gobernabilidad	<i>Governability</i>
Entrepreneur (no tiene una buena traducción al español)	<i>Entrepreneur</i>
Competencias	<i>Competence o competencias</i>
Competencias cardinales	<i>Core competences</i>
Competencias específicas	<i>Specific competences</i>
Entorno global	<i>Global environment</i>
Entorno directo o entorno local	<i>Domestic environment</i>



MARTHA ALLES
capital humano