

EL ENCUENTRO DE DOS MUNDOS

El ingreso de sistemas globales de administración ha traído consecuencias en las empresas peruanas

La llegada de una cultura empresarial con fuertes convicciones de productividad, ha generado un conflicto con la anterior cultura organizacional peruana.

Aquí una aproximación a un fenómeno que es preciso tomar en cuenta.

El choque se ha dado no sólo en las antiguas empresas del Estado. Las empresas privadas locales se han visto en la necesidad de adaptarse a un mercado mucho más competitivo para poder sobrevivir. Se invierte en el aprendizaje y asimilación de nuevas técnicas de organización, y se asimila al lenguaje nuevos vocablos como excelencia, competitividad, sinergismo. Se vive un estado de alerta darvinista (la ley del más fuerte o el pez grande se come al chico) y la tendencia es aumentar (hacer lo posible por aumentar) el rendimiento de los trabajadores.

Por otro lado, la privatización de empresas del Estado peruano ha traído como una de sus consecuencias un impacto cultural. Es decir, en poco tiempo ha sido reemplazada la anterior gestión estatal por una administración que tiene como valores principales la productividad y también la reducción de costos por medio de procesos de reingeniería. Esto implica la reducción de personal y a su vez una serie de insatisfacciones sociales que no vamos a enumerar aquí.

Para lograr esta nueva cultura, el Estado ha cambiado casi por completo el régimen laboral, el que a grandes rasgos busca hacer atractiva la oferta de empleo, si bien ya no con la ventaja para el trabajador que las anteriores leyes laborales concedían.

Un antropólogo social entrevistado señaló que el Estado ha inclinado la balanza laboral hacia el lado completamente opuesto del que siempre había estado orientado. Si antes las leyes del Ministerio de Trabajo ofrecían una serie de beneficios al trabajador que terminaban volviéndolo ineficiente por confiado, ahora los ofrece, en exceso, al empleador. "Es preciso tomar un equilibrio", señaló.

El señalado estudioso se mostró preocupado por las malas consecuencias (léase descontento social) que esto pueda traer en el futuro.

Cambio de cultura

¿Cómo se puede definir a la cultura organizacional de una empresa? Según especialistas en administración consultados, podemos definirla como los significados compartidos que obedecen todos los miembros de una empresa. Estos significados dicen cómo actuar en determinadas situaciones, cómo orientarse en la actividad laboral, desde qué colores de corbata usar hasta cómo decirle a un trabajador que ya no se requieren sus servicios; es decir, muestran el hábito usted mismo para poder tener una existencia exitosa sin mucho esfuerzo.

¿Qué pasa cuando estas formas de actuar claras, cuasi inmovibles y heredadas son irrumpidas por otra cultura más agresiva? Se produce una inestabilidad, una ambigüedad e ignorancia de cómo se debe actuar. Eso puede provocar cierto tipo de conflictos y de estrés.

"La cultura organizacional facilita una identificación del trabajador con la empresa, permite definir los límites de su actuación y a la vez genera una estabilidad tanto laboral como personal, ya que establece la no ambigüedad y la certeza. Si hay un cambio, éste va a producir una inestabilidad al trabajador", según nuestro consultado, que ha sido testigo del proceso de privatización de algunas compañías pertenecientes al Estado.

Mundos en colisión

Él muestra un ejemplo. Durante la integración de dos empresas estatales se experimentó un choque cultural a cierta escala. Cada una tenía una personalidad diferente, manejaban reconocimientos y planeamientos según su estilo. Sus sistemas de integración no eran iguales y, al integrarse, la más

fuerte aplastó a la menor. La consecuencia fue que la empresa menos fuerte, es decir, la cultura menos fuerte, empezó a experimentar resentimiento. Los trabajadores se consideraban marginados, no participaban en la toma de decisiones. Y eso se traducía en niveles más bajos de rendimiento y productividad y, asimismo, en menores niveles de satisfacción personal.

"Estos factores son importantes en el ambiente laboral -señala el consultor entrevistado- La manera cómo el trabajador se siente satisfecho, por un lado, y que tanto está produciendo, por el otro. Ambos aspectos se veían afectados: los resultados de la empresa en términos de productividad, y los resultados personales, emocionales, en términos de satisfacción.

En el caso de intervención de empresas extranjeras, los cambios culturales son más radicales porque la misma concepción del trabajo que se tiene, la forma de hacer y comportarse con respecto a objetivos, puntualidad y otros aspectos del comportamiento laboral en algunos casos son diametralmente opuestos. El choque es más fuerte.

"Ocurre que uno de los atributos de la cultura es que establece límites y brinda estabilidad, pero cuando no hay esos límites y tampoco estabilidad, entonces he podido ver la aparición de profesionales con altos niveles de incertidumbre, de ansiedad, de angustia, respecto a cómo decidir su vida, con ganas de poner más esfuerzo pero con evidentes signos de ambigüedad respecto al resultado de su trabajo", señala otro consultado.

Esforzarse más, quedarse más tiempo trabajando, pero sin tener claro cuál va a ser el resultado que se va a tener y en qué medida va a satisfacer los objetivos que trae el inversionista crea incertidumbres personales y psicológicas en algunos profesionales.

Eso pudimos comprobar entrevistando a un par de líderes

“no está cuidando la calidad, porque ésta no existe cuando se crea un ambiente de inseguridad”. Señaló que ahora es muy difícil ser sindicalista, no tanto por el fracaso de sus convocatorias de protesta, sino por el medio a perder el trabajo.

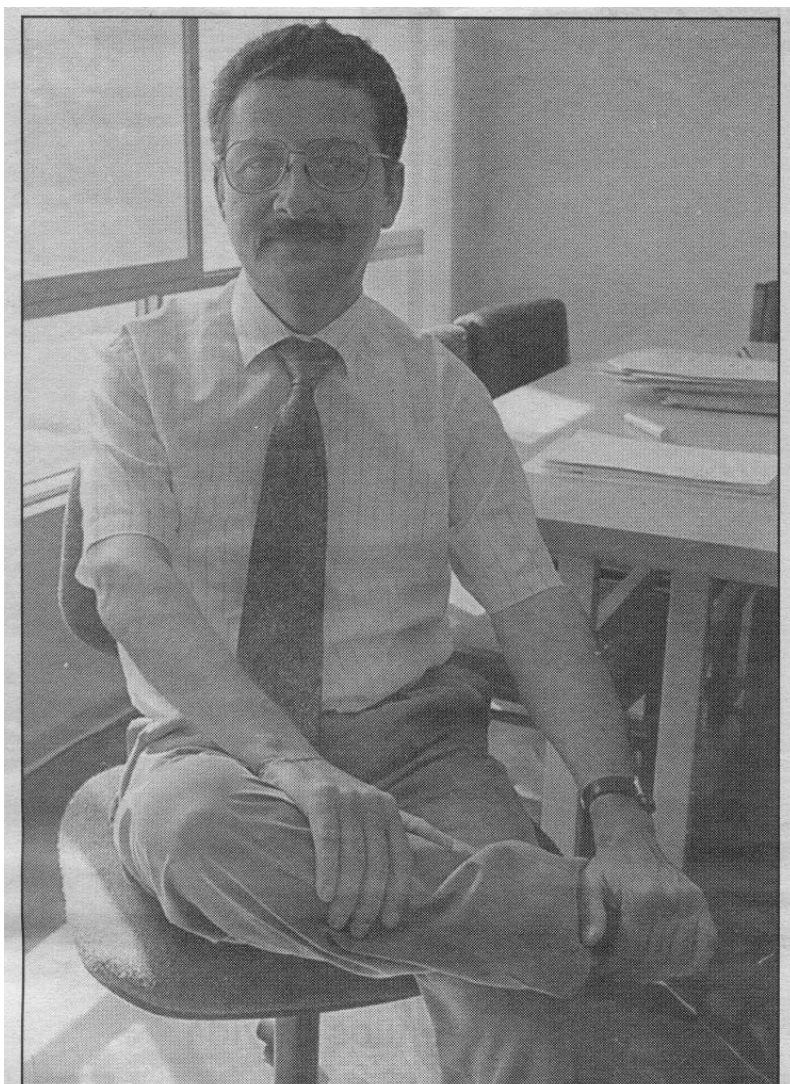
“El pueblo unido...”

Similares (en realidad más categóricas) palabras dijo el dirigente de Edelnorte, Humberto Estrada. “Si al trabajador se le brinda seguridad en sus responsabilidades, va a contribuir y participar en la productividad”, señaló.

Pero, ¿qué ocurre cuando la misma clase ejecutiva es amenazada por otra, supuestamente más a tono con la globalización? El resultado es, a grandes rasgos, el mismo: inseguridad, celos, sentimiento de inferioridad, sabor amargo de fracaso.

Se originan reacciones de otro tipo: las personas empiezan a tener problemas de salud; también una baja productividad, con un despliegue muy alto de actividad, pero sin una orientación definida y concreta. Hay un desgaste innecesario del ejecutivo y del trabajador en general.

“Esto no se da en términos generales, pues la adaptabilidad a los cambios son diferentes en los seres humanos. Mientras unos pueden adaptarse mejor a estos problemas, otros sufren. Estos obviamente entran en desventaja competitiva”, dice uno de nuestros consultados.



Erfur Castillo, sicólogo organizacional y consultor de empresas, ha sido testigo del proceso de privatización de algunas entidades importantes del Estado.

Carreras frustradas

Otro de los fenómenos que ha traído el choque cultural en las empresas privatizadas ha sido el corte de la línea de carrera de algunos trabajadores, según señala un psicólogo organizacional. “Se veía que el trabajador se hacía un plan de carrera, donde calculaba cómo iba a afrontar

sus factibilidades dentro de la organización, para escalar posiciones o transferirse a otro punto”.

En el proceso de transferencia hubo el bloqueo de este plan de carrera. Se había seleccionado un grupo de trabajadores que estaban en un proceso para ocupar jefaturas de departamento, gerencias. Pero, luego se le decía: usted se va afuera. Este movimiento provocaba problemas de incertidumbre.

“He podido apreciar que cuando se empezó a plantear las nuevas normas de juego (competitividad, por ejemplo) el trabajador que estuvo bajo el esquema paternalista empezó a tomar más conciencia efectivamente y comenzó a ver que su rendimiento podía ser reconocido”, señala.

De hecho, en muchos casos las empresas han reconocido el valor del trabajador. Pero en ciertos procesos de reducción de personal de las empresas del Estado, ha ocurrido que los incentivos han sido muy generales. Se han ido trabajadores muy eficientes. NO siempre han permanecido los más eficientes. Entonces se puede estar reforzando una cultura negativa. “Las empresas deberían hacer más trabajo de evaluación y quedarse con los empleados eficientes”, dice el entrevistado.

La nueva cultura, empero, no se detiene en miramientos. Avanza con la certeza de quien sabe las nuevas leyes que gobiernan al mundo. Un funcionario de una empresa privatizada señaló que “nuestra mente está orientada y tiene que estar orientada a satisfacer las necesidades del cliente, sobre ese eje va a girar nuestra política. Amalgamar culturas no es fácil. Se ha tenido que empezar procesos de invitación al retiro y lógicamente esto mortifica al personal y genera incertidumbre.

Agrega que “el aumento de productividad se da cuando se tiene la gente indicada para trabajar. Cuando se tiene mucha gente codeándose no se puede lograr resultados. El trabajador que laboró para el Estado creía que su situación era un statu quo que jamás iba a cambiar y que el mundo estaba hecho a la medida de una estabilidad permanente, donde no interesaba ser eficaz, sino quedarse, ganar bien. Sin darse cuenta, eso lo hacía más pobre, sin embargo, el advenimiento de una nueva época ha motivado un cambio no sólo del trabajador sino de los gerentes. Ahora tenemos que pensar en hacer cosas, en actuar, adelantarnos a la época y no demorar tanto en pensar porque el mundo no espera, nosotros tenemos que competir muy fuertemente en poco tiempo. Hoy cada uno es protagonista de su propia realidad”.

Palabras que definen nuestra época. Una época donde se cocina el advenimiento de una nueva época. Ojalá, mejor.