

GERENTES

ENTRE LA ESPADA Y LA PARED

Una compañía de ingeniería enfrenta graves retrasos en la ejecución de un proyecto, a cuyos gerentes debe cambiar por presiones del cliente. Los nuevos gerentes se encuentran con que el personal es escaso e inexperto, y que los problemas de flujo de caja son cada vez más graves. En medio de un insufrible ambiente de trabajo, algunos gerentes proponen decisiones desesperadas.

ERNESTO BLANCO MARTÍNEZ

Diseños Asociados, C.A. (Daca) era una compañía de ingeniería de consulta que en agosto de 1993 tenía un solo proyecto: una planta productora de aditivos antidetonantes para gasolina. Abrahán Lewin, su presidente, estaba preocupado y no sabía qué hacer: «Tenemos problemas financieros. La carga de trabajo en horas-hombre es muy baja y se agotaron los fondos para continuar las operaciones. Ayer pedí a los gerentes que me ayudaran a decidir si debíamos utilizar el dinero de las prestaciones sociales de los empleados. Ahora tengo que comunicar mi decisión,

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Gerentes entre la espada y la pared» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

que todavía no he tomado. Si decido no utilizar ese dinero, tendremos que cerrar la empresa».

La ingeniería de consulta

El negocio de la ingeniería abarca el diseño y la construcción de obras, desde edificaciones hasta plantas industriales, incluidas las maquinarias y los equipos. En el caso de las plantas industriales, los proyectos se dividen en dos grandes áreas: conceptualización y construcción, y puesta en marcha de las instalaciones. En la primera se elaboran los cálculos y las especificaciones para la compra de equipos y accesorios, y los documentos necesarios para construir la obra. Las empresas dedicadas a esta actividad forman el sector llamado ingeniería de consulta.

La ingeniería de consulta consta de ingeniería básica e ingeniería de detalles. En la primera se elaboran los cálculos para dimensionar los equipos de las instalaciones —con accesorios tales como tuberías, válvulas, conductores eléctricos y motores— y los planos de ubicación de equipos, rutas preliminares de tuberías y otras instalaciones. En la ingeniería de detalles se utiliza la información producida en la ingeniería básica para elaborar los documentos definitivos para la construcción (los planos de fundaciones, edificaciones, vialidad, insta-

laciones sanitarias y estructuras metálicas), con los cuales se prepara la licitación para la construcción de las instalaciones.

La segunda gran área del negocio de la ingeniería es la construcción. En Venezuela, las empresas que se dedican a esta área generalmente no desarrollan ingeniería; a menudo, forman consorcios con empresas de ingeniería de consulta para el desarrollo de una obra determinada. Otras veces, el dueño del proyecto licita su construcción mediante la modalidad «llave en mano». Para esto se forman consorcios en los que participan empresas de ingeniería de consulta, de construcción y de suministro de equipos y accesorios.

Tanto las empresas de ingeniería de consulta como las de construcción contratan y retiran parte de su personal según los contratos que posean. Ambas tienen personal fijo para su operación continua. Otras empresas contratan por tiempo indefinido; pero, al no tener contratos, reducen personal.

La historia de Daca

Daca era una empresa dedicada al desarrollo de proyectos de ingeniería básica y de detalles para el sector industrial en Venezuela y Centroamérica. Sus principales clientes se encontraban en los sectores de producción y refinación de petróleo, petroquímica, acero

Ernesto Blanco Martínez, profesor de estrategia empresarial en el IESA.

y aluminio. Tenía más de veinte años de presencia en Venezuela.

Daca formaba parte del Grupo Smith, con Laminados Industriales, Azucarera Occidente, Consultora Gerencial Smith, Inmobiliaria Guayana y Procesos Industriales Tamanaco. El presidente-fundador del Grupo era Roland Smith, quien trabajó durante muchos años como ingeniero de producción en Minerva, empresa minera del Estado. A comienzos de 1980, Roland fundó Daca, cuyos primeros trabajos fueron para Minerva. Luego de diez años de operaciones, Roland nombró como presidente de Daca a su cuñado Abrahán Lewin, quien se encargó de la empresa al obtener el contrato de una planta de polietileno.

Abrahán era un hombre avezado en los negocios y orientado a la rentabilidad; para él, antes que las relaciones con los empleados, lo importante era la producción. «Si el negocio va mal, hay que reducir personal hasta que se nivele el flujo de caja operativo, sin importar quién tenga que irse», decía. Sin embargo, Abrahán valoraba mucho a la persona que hacía bien su trabajo y la recompensaba verbal y monetariamente.

En 1990 Daca ganó, en consorcio con otras empresas, la licitación para ejecutar ingeniería, procura y construcción de una planta para producir polietileno. La planta tenía un costo estimado de 700 millones de dólares y un millón de horas-hombre de ingeniería, de las cuales la mitad correspondía a Daca. Pero Daca no tenía personal para ejecutar tal cantidad de horas-hombre. Optó por una campaña de contratación de personal que ofrecía los mejores beneficios del mercado venezolano, entre cuarenta y sesenta por ciento más que su competencia, que tuvo que elevar los beneficios de sus empleados para evitar que migraran a Daca. Esto hizo más difícil la tarea de contratar personal calificado en el sector.

Daca no pudo reclutar todo el personal calificado que necesitaba; empleó personal de poca calificación, así como personal extranjero (sin experiencia certificada), por el que pagó salarios y gastos de vida cuatro veces superiores a los del personal local. En general, el personal contratado no tenía experiencia para enfrentar un trabajo de la complejidad de la planta de polietileno. La ingeniería que se desarrolló fue de baja calidad, lo que produjo problemas en el montaje de las instalaciones. Esto representó para Daca, en 1991, una pérdida de tres millones de dólares.

A finales de 1992, en condiciones financieras adversas y con insuficiente personal calificado, Daca ganó, en consorcio con una empresa estadounidense, el contrato para el diseño de una planta

para producir un aditivo antidetonante para gasolina de automóviles, que sustituiría al tradicional tetraetilo de plomo. Denominado AAD, el proyecto era de vital importancia para su propietario, la Empresa Estatal Petrolera (EEP), pues en Estados Unidos —su principal comprador de gasolina— se había emitido un decreto que prohibía el uso de tetraetilo de plomo y la fecha de entrada en vigencia del decreto estaba muy cerca. Nuevamente, Daca

No existía motivación para el trabajo. Varios empleados que aún tenían trabajo bajaron su ritmo de producción, mientras buscaban otro empleo

debía desarrollar el proyecto —80.000 horas-hombre de ingeniería— sin personal competente.

La empresa estadounidense desarrolló la ingeniería básica del proyecto, y Daca la ingeniería de detalles. La estadounidense concluyó su parte del trabajo; pero Daca, que debía reportar un avance planificado de cincuenta por ciento del número de documentos, solo reportó quince. La gerencia de EEP analizó el informe de avance del proyecto y pensó rescindir el contrato de Daca, además de penalizarla por incumplimiento. Sin embargo, no podía reiniciar el proyecto con otra consultora y esperar recuperar el tiempo perdido. La nueva empresa necesitaría tiempo para conocer el proyecto y evaluar el trabajo ejecutado y no ejecutado. EEP decidió que Daca continuara con el proyecto, exigiendo un nuevo equipo para dirigirlo, además del desarrollo acelerado de las actividades.

Nuevo equipo gerencial para AAD

Daca nombró un nuevo gerente para el proyecto AAD, Miguel Cañizales, quien a su vez seleccionó un equipo de gerentes que incluía a Antonio Martínez, ingeniero que había tenido mucho éxito como líder de diseño mecánico en el proyecto de la planta de polietileno. Antonio se sintió halagado por su nombramiento y le respondió: «Cada proyecto es un reto, Miguel. Sacaremos el proyecto adelante».

Pronto Antonio se reunió con el equipo de ingenieros y proyectistas para elaborar un diagnóstico del avance de los trabajos. Su área era responsable del cuarenta por ciento del trabajo del proyecto (32.000 horas-hombre). En su diagnóstico, Antonio identificó falta de personal: además de insuficiente, inexperto. En promedio, el personal de su área tenía 1,5 años de experiencia. Antonio se preguntaba: «¿Cómo desarrollar un proyecto tan complejo con recién graduados?».

Luego Antonio revisó el trabajo ejecutado, para constatar su calidad y verificar el avance reportado: quince por

ciento. Se acercaba la fecha de corte del proyecto en la que se emite el informe de avance para el cliente. Ambas empresas tenían grandes expectativas acerca de ese primer informe.

Los documentos revisados por Antonio no cumplían las especificaciones del cliente. Las causas eran escasa coordinación con otras áreas del proyecto, procedimientos de ejecución inexistentes, deficiente supervisión e inexperiencia del personal.

Antonio encontró varios documentos no terminados, que habían sido reportados como terminados. Gran parte del trabajo preliminar estaba incompleto. El avance calculado por Antonio para su área fue cinco por ciento, contra el quince por ciento reportado y cobrado a EEP por la gerencia anterior. Este resultado exacerbó la tensión entre Daca y su cliente. Sin embargo, EEP, al ver que la nueva gerencia del AAD sinceró la situación del proyecto, cautelosamente aceptó el informe, a la espera de un avance mayor para el período siguiente.

Nueva planificación, mismo presupuesto

La nueva gerencia inició una serie de acciones dirigidas a sacar adelante el proyecto. Se hicieron reuniones frecuentes con el cliente para mostrar la estrategia, se inició una campaña de contratación de personal con experiencia y se establecieron procedimientos de trabajo aceptados por el cliente. Cuando la nueva gerencia tomó el control del proyecto, ya se había consumido buena parte del presupuesto contratado y, aunque el cliente aceptó una nueva planificación, no aceptó incrementos en el presupuesto. Debido a la inexperiencia del personal que Antonio encontró, gran parte de los documentos estaban mal elaborados y hubo que rehacerlos. El retrabajo producía, además, retraso en la ejecución del proyecto. La fecha de entrega se mantendría inamovible.

Para aquel momento, Daca había terminado casi todos sus otros proyectos. El personal que se desocupaba era absorbido inmediatamente por el AAD. La gerencia intentó buscar nuevos proyectos, pero EEP y otras empresas del Estado habían prohibido otorgar proyectos a Daca. El flujo de caja era insuficiente: primero, porque el AAD estaba en fase de culminación, por lo que los avances que se reportaban (vinculados a la facturación) eran muy pequeños; y, segundo, aunque el proyecto estaba terminando, el personal no se desincorporaba: permanecía corrigiendo los documentos con errores, sin que EEP

Daca: estados financieros

(millones de bolívares corrientes)

	1990		1991		1992		1993	
Indicadores financieros								
Ácido (veces)	2,8		0,9		0,6		0,6	
Días en la calle	30		75		189		248	
Días de cuentas por pagar	29		82		269		345	
Efectivo/prestaciones sociales (%)	97,8		70,9		6,6		2,8	
Estado de resultados								
		% Ventas		% Ventas		% Ventas		% Ventas
Ventas netas	188,0	100,0	1.209,6	100,0	156,8	100,0	109,2	100,0
Costos operativos y gastos generales	145,7	77,5	1.321,6	109,3	162,4	103,6	106,5	97,5
EBITDA	42,3	22,5	-112,0	-9,3	-5,6	-3,6	2,7	2,5
<i>Margen EBITDA (%)</i>	22,5%		-9,3		-3,6		0,0	0,0
Depreciación y amortización	9,0	4,8	11,0	0,9	11,0	7,0	7,4	6,8
EBIT	42,1	22,4	-111,9	-9,3	-5,6	-3,5	2,7	2,5
Gastos financieros	0,0	0,0	40,0	3,3	8,0	5,1	8,0	7,3
Impuesto sobre la renta	14,3	7,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad neta	27,8	14,8	-151,9	-12,6	-13,6	-8,7	-5,3	-4,8
<i>Retorno sobre patrimonio (%)</i>	15,4%		-529,1		-89,8		-53,8	
<i>Retorno sobre activo (%)</i>	13,2%		-26,6		-5,3		-2,5	
Balance general								
		% Activo		% Activo		% Activo		% Activo
Efectivo e inversiones financieras	17,2	8,2	100,8	17,7	6,5	2,6	2,3	1,1
Cuentas por cobrar	15,7	7,5	252,0	44,2	82,3	32,2	75,1	35,4
Inventarios, materiales y suministros	7,2	3,4	48,8	8,6	9,0	3,5	2,1	1,0
Activos fijos	170,0	80,9	169,0	29,6	158,0	61,7	132,6	62,5
Activo total	210,1	100,0	570,6	100,0	255,9	100,0	212,1	100,0
Deuda a corto plazo	0,0	0,0	100,0	17,5	20,0	7,8	20,0	9,4
Cuentas y gastos por pagar	11,9	5,7	299,8	52,5	121,2	47,4	101,9	48,1
Prestaciones sociales empleados	17,6	8,4	142,1	24,9	99,6	38,9	80,3	37,9
Pasivo total	29,5	14,1	541,9	95,0	240,8	94,1	202,2	95,4
Patrimonio	180,6	85,9	28,7	5,0	15,1	5,9	9,8	4,6

lo supiera. La situación financiera era delicada; en ocasiones hubo retrasos de hasta dos días para pagar la nómina fija, y de dos semanas para la contratada temporalmente.

Hacía algún tiempo que no se apartaban las provisiones para prestaciones sociales de los empleados. Según la ley del trabajo venezolana, el patrono debe apartar mensualmente parte del salario anual del empleado, quien puede disponer de este dinero al retirarse de la empresa o hacer retiros parciales antes del retiro. Abrahán y

sus gerentes ya no sabían dónde conseguir dinero para los gastos operativos. El único dinero disponible era el de las provisiones para prestaciones sociales, depositadas en una cuenta a nombre de la empresa para evitar la acumulación de pasivos laborales. Abrahán quería consultar con sus gerentes antes de decidir utilizarlo y convocó a los gerentes a una reunión para tratar el tema.

El día de la reunión Abrahán expuso lo siguiente: «Los nuevos trabajos en los que tenemos oportunidad de participar saldrán

a licitación dentro de cuatro meses, por lo que tenemos que conseguir fondos para mantenernos durante ese tiempo. Si no obtenemos dinero inmediatamente, tendremos que cerrar la empresa. No tenemos para pagar la nómina de la próxima quincena. Los he convocado para que me ayuden a decidir si utilizamos o no las prestaciones sociales de los empleados. Los fondos operativos se han agotado y los bancos no nos pueden seguir prestando. Las prestaciones sociales son nuestro último recurso».

Inmediatamente Antonio comentó: «Abrahán, eso es peligroso. Si no ganamos las licitaciones, aun utilizando las prestaciones, tendremos que hacer despidos. ¿Te imaginas cómo van a reaccionar los empleados despididos, al saber que no podemos pagar sus prestaciones? Se va a crear un clima insostenible. No estoy de acuerdo con utilizar ese dinero».

La reunión transcurrió por varias horas y se oyeron posiciones parecidas y contrarias a la de Antonio. Abrahán entendía lo que podía pasar si tocaba el dinero de las prestaciones de sus empleados, pero al mismo tiempo no veía otra salida.

Al día siguiente Abrahán convocó otra reunión para comunicar su decisión. Además, dijo, todo empleado que no estuviera asignado al proyecto AAD o que no realizara una labor imprescindible, sería despedido. En algunos casos, los empleados llegaban a negociaciones con la empresa para que les pagaran en períodos de hasta seis meses. En otros, los empleados aceptaron, como parte del pago de sus prestaciones sociales, mobiliario de oficina como mesas de dibujo, computadoras y escritorios.

La tensión fue creciendo día a día. Para restringir al máximo los gastos operativos, Abrahán decidió eliminar los departamentos de control de calidad y procesos, los gastos de representación para los gerentes y las asignaciones para compra de café para

los empleados. Además, se incrementó el control de asistencia diaria. Abrahán pensaba que había demasiado ausentismo, por lo

En su diagnóstico, Antonio identificó falta de personal: además de insuficiente, inexperto. En promedio, el personal de su área tenía 1,5 años de experiencia. Antonio se preguntaba: «¿Cómo desarrollar un proyecto tan complejo con recién graduados?»

que ordenó comprar un sistema de control de acceso para verificar el tiempo de permanencia de los empleados en las oficinas.

Empezaron a suceder cosas que afectaban el ambiente de trabajo de la empresa. No existía motivación para el trabajo. Varios empleados que aún tenían trabajo bajaron su ritmo de producción, mientras buscaban otro empleo. Un día, uno de los empleados que trabajaba en la sala de dibujo reportó que toda la información contenida en el disco duro de su computadora había sido borrada. Antonio tenía que hacer grandes esfuerzos para lograr que el personal a su cargo terminara sus labores en el proyecto AAD. Ya había empezado la construcción del proyecto y se necesitaban todos los documentos de ingeniería.

Un viernes, al final de la tarde, el vigilante de la empresa informó la desaparición de dos computadoras de la sala de dibujo. Un empleado del estacionamiento comentó que vio a dos personas salir con dos com-

putadoras. Luego de identificarlas, Abrahán ordenó su despido inmediato y prohibió su entrada a la empresa. Abrahán comentó:

«Los culpables del sabotaje, y ahora del robo, han aparecido». Antonio, al enterarse por Miguel de que Raúl y Graciela eran los despedidos, exclamó: «¿Qué? ¡Tú estás loco, Miguel! ¡Si esos son dos de nuestros mejores dibujantes! Yo los conozco desde hace tiempo, son gente honrada. ¿Qué necesidad tienen ellos de robarse esas computadoras? Ni siquiera están en la lista de los próximos a despedir».

Antonio se dirigió a hablar con Raúl y Graciela, que se encontraban en la oficina de Recursos Humanos. Logró hablar con Graciela, quien no podía ocultar su malestar y le dijo: «Esas computadoras son nuestras, Antonio. ¡Mira, tenemos las facturas de reparación para demostrarlo! Sí salimos del edificio el viernes pasado con ellas, porque nos las estaban reparando en un taller que queda en el piso ocho del edificio. Todo eso lo podemos demostrar. Nos han tratado como ladrones...». Antonio solo atinaba a decir: «¿Qué nos llevó a esta situación?».

¿Qué opinan los expertos?

MARIELBA DE AVELLÁN

Profesora de liderazgo y coaching en el IESA y consultora organizacional

El caso pone en el tapete algunas situaciones que enfrentan las organizaciones cuando no se toma en consideración el recurso humano para acometer negocios, se pasa por situaciones críticas sin aprender de la experiencia y se pone en tela de juicio la seriedad y la identidad pública de la empresa. La dirección de Daca acepta en dos oportunidades contratos sin tener el personal con las competencias requeridas para acometerlos: en 1990, el proyecto para ejecutar ingeniería, procura y construcción de una planta de polietileno; y en 1992, el proyecto para diseñar una planta para producir un aditivo antidetonante para gasolina de automóviles (AAD).

El incidente con dos empleados, Raúl y Graciela, acusados de robo llevó a Antonio Martínez, el gerente que llegó a una Daca con graves problemas para finalizar el proyecto AAD, a preguntarse: ¿qué nos llevó a esta situación? Esta interrogante tiene varias respuestas:

1. Las finanzas de la empresa fueron mermadas por una solución desesperada—contratar personal con beneficios superio-

res a la competencia durante el proyecto de la planta de polietileno— que no solucionó del todo el problema.

2. La gerencia no aprendió de lo sucedido. No se hizo preguntas como qué sucedió y por qué, cuál fue el impacto de las medidas y qué hacer al enfrentar situaciones similares. No hubo «lecciones aprendidas». En el proyecto AAD se comete el mismo error: aceptar el contrato sin la gente preparada y con finanzas mermadas, lo cual impide tomar medidas que impliquen salir del presupuesto. ¿Cuál fue el error de la gerencia de Daca? No considerar procesos básicos de gestión de recursos humanos: un programa de reclutamiento centrado en competencias tales como supervisión y coordinación de áreas, necesarias para un proyecto tan complejo, y un programa intensivo de formación.

3. Mantener empleados para corregir errores le dio otra estocada a las finanzas de la empresa, que la condujo a una decisión suicida: recurrir a las prestaciones sociales de los empleados. Esto descompone el clima de la organización y, aunque algunos empleados acepten negociar, la motivación y la producción baja y comienzan acciones de sabotaje.

4. Con la ilusión de dominar los problemas se recurre a más control, medida muy común en las empresas: vigilar la permanencia de los empleados en las oficinas. Se elimina el café, pero se invierte en un sistema de control. En un momento como el que vivía Daca, estas medidas no contribuyen a que quienes permanecen en la empresa pongan el hombro para sacarla del atolladero.

La situación a la que llegó Daca, producto de una serie de desacertadas decisiones, tiene consecuencias adicionales: un costo invaluable que pone en riesgo su continuidad como compañía de ingeniería de consulta e incumplimientos que dejan en entredicho su imagen de empresa confiable y la llevan a ser vetada por su cliente actual y otras empresas del Estado. La esperanza de Abrahán—ganar nuevas licitaciones para capear el temporal— es una fantasía.

¿Qué podría hacer Abrahán Lewin con Daca después de lo sucedido? Podría llevar a cabo encuentros serios e intensivos con los empleados, con una agenda que incluya aspectos tales como explicar la situación de Daca, los errores cometidos y los aprendizajes adquiridos, pedir disculpas públicas a Raúl y Graciela como desagravio a la acusación hecha en su contra y mostrar un plan

factible para finalizar el proyecto AAD y salvar la empresa. El compromiso de Abrahán debe cumplirse con todo rigor y, si hay cambios por factores incontrolables, reunir a los empleados de nuevo e informarles sobre la situación y las acciones que se acometerán. Esto es cuesta arriba. Cuando se pierde la confianza es muy difícil reconstruirla y solo con hechos puede recuperarse.

RAMÓN PIÑANGO

Profesor de comportamiento organizacional y liderazgo en el IESA y director de Debates IESA

El caso muestra un par de problemas clásicos de la gerencia: no estar consciente de que una empresa como Daca gira totalmente en torno del talento y creer que la gente es un recurso más. Ambos problemas son relativamente frecuentes, al menos más de lo deseable, y suelen ser fatales.

Si la gerencia hubiese estado consciente de que Daca carecía de talento humano con formación universitaria y experiencia en el desarrollo de proyectos de ingeniería, habría entendido que no podía comprometer a la empresa en proyectos que exigían un número considerable de ingenieros con ambas características. El caso

Sin compromiso, ninguna organización puede lograr que el personal dé lo mejor de sí

muestra que el entusiasmo con proyectos que superaban la capacidad de respuesta técnica de la empresa anuló la consideración de dos preguntas insoslayables: ¿con cuántas personas, formadas y con experiencia, se cuenta y cuán fácil es reclutar personas con esas características? Por no haberse hecho estas preguntas ocurrió lo inevitable: improvisación en el reclutamiento de personal. Se pudo aumentar la cantidad de ingenieros, pero con tan poca experiencia que no estaban a la altura de las exigencias del proyecto, por lo que éste se atrasó significativamente y los errores se acumularon de tal manera que se cerró la posibilidad de nuevos contratos.

Llama la atención que Lewin, un gerente «avezado en los negocios», no se percatara de que en el mercado de trabajo no abundaban los profesionales con experiencia suficiente en la especialidades que requería la empresa. Su conducta muestra que se centraba en cálculos de flujo de caja y rentabilidad, y en esos cálculos el personal era tratado como un recurso cualquiera, que se incorpora o desincorpora dependiendo de las necesidades momentáneas de la empresa, sin otra consideración que no fuese la estrictamente económica.

Ciertamente el caso reseña que Lewin «valoraba mucho a la persona que hacía bien su trabajo y la recompensaba verbal

y monetariamente». Sin embargo, su conducta indica que poca atención prestaba a la situación del personal como conjunto. Por ejemplo, no parecía estar consciente de las graves consecuencias de contratar personal inexperto, no solo por los errores que podía cometer sino también por el impacto negativo de la frustración acumulada en el clima organizacional. Es fácil pensar que la presión creada por los retrasos no dejaba tiempo para el aprendizaje en los jóvenes ingenieros recién incorporados.

Las fallas de Lewin en el manejo del personal se manifestaron de manera trágica, cuando recurrió a la drástica reducción de personal y de gastos que hacían llevadera la cotidianidad del trabajo, como el café. El clima organizacional se deterioró, la gente redujo su ritmo de trabajo y comenzó a buscar empleo en otra parte. Ocurrieron incidentes de pérdida de información y equipos. La reacción de la gerencia no pudo haber sido peor: mostrar desconfianza hacia el personal, sin reflexionar sobre cómo sus prácticas habían generado conductas indeseables de la gente.

Si hay algo con frecuencia ausente de cualquier reflexión de gerentes como Lewin es la noción de que, sin compromiso, ninguna organización puede lograr que el per-

sonal dé lo mejor de sí. Si esto es verdad en tiempos «normales», cuando las dificultades no acosan, es mucho más cierto en tiempos de adversidad, cuando se requiere que la gente trabaje más allá de lo establecido en la descripción de un cargo.

La conducta de Lewin hizo del compromiso del personal con la empresa algo imposible de lograr, porque él dio claras señales de que no estaba comprometido con la gente. La mejor prueba de esto era que estaba a punto de cometer su mayor y último error: utilizar las reservas de prestaciones sociales del personal, sin explorar con creatividad y decisión otras opciones.

JOSÉ RAMÓN PADILLA

Profesor de negociación y gerencia de conflictos en el IESA

El caso muestra los dilemas que se presentan en empresas que deben actuar en ambientes caracterizados por cambios súbitos en las condiciones económicas y sociales, mientras que al mismo tiempo deben obedecer regulaciones rígidas y divorciadas de las características del entorno. Adicionalmente, el caso resulta muy útil para entender las complejidades del mundo de la ingeniería, muy en particular, en el caso venezolano. Este es un negocio de naturaleza cíclica, donde las empresas deben afrontar momentos de

gran demanda de trabajo y crecer apresuradamente contratando los recursos humanos necesarios, estén o no preparados, para luego caer en etapas de muy baja demanda en las cuales sobra el personal capacitado. Por lo tanto, las empresas requieren mucha flexibilidad en las formas de contratación y salida del personal, cosa que la regulación venezolana no permite.

No menos importante resulta, de cara a ese mercado profesional en Venezuela, el papel de la empresa estatal de petróleos, no solo por los volúmenes de contratación de obras y servicios de consultoría que genera sino, además, por su capacidad para condicionar o impedir que otras empresas o entidades públicas contraten los servicios de Daca. Como efectivamente ocurrió en el caso.

Daca fue víctima de una «tormenta perfecta»: todas las condiciones convergieron en su contra. La empresa entró en una dinámica destructiva, producto de su incapacidad para rechazar proyectos de ingeniería que no podía razonablemente cumplir. Fue víctima de las presiones financieras que la obligaban a aceptar proyectos atractivos económicamente, pero que requerían capacidades humanas y técnicas con las cuales no contaba. La empresa no pudo reconocer que no estaba en capacidad de acometer el proyecto de ingeniería contratado. Si bien es cierto que Daca introdujo cambios en su equipo gerencial de primera línea para paliar los efectos negativos del incumplimiento del contrato suscrito con la empresa petrolera estatal, termina igualmente siendo víctima de la «tormenta perfecta».

Seguramente como producto del ambiente de incertidumbre, así como de la dinámica cíclica del negocio de ingeniería, Daca está excesivamente orientada a la rentabilidad. Así lo expresa con claridad el presidente de la empresa cuando dice: «si el negocio va mal hay que reducir personal, hasta que se nivele el flujo de caja operativo, sin importar quien tenga que irse». Así las cosas, es inevitable que las muchas y diversas presiones externas generen efectos perniciosos en el clima organizacional de Daca. Los episodios de sabotaje y supuestos robos evidencian un ambiente generalizado de desconfianza, producto de la ruptura del contrato social que debe regir en la empresa.

Al final Daca no sabe cómo recomponer el clima organizacional y entra en un camino peligroso, signado por la desconfianza hacia su personal (y viceversa) y respuestas excesivamente controladoras, cuando no abiertamente represivas. Incluso llega a presentarse un dilema ético de muy difícil solución, cuando el presidente debe decidir entre respetar la ley, y mantener las reservas de prestaciones sociales de los trabajadores, o disponer de ese dinero para sobrevivir; crucialmente, para alargar la agonía. ■