

EMBA

2010

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



Profesores:

Ramón Piñango

José Malavé

PERNOD RICARD

EL CAMBIO DE GERENCIA EN VENEZUELA

Biagio Roberto Piluso

Fernando Gutiérrez L.

Marlon Hernández

Nelson Escámez

Vladimir Petit

JULIO 2010



I. Descripción de Situación Organizacional

Pernod Ricard es una multinacional de origen francés que desde 1975 ha crecido dinámicamente hasta convertirse hoy en una de las co-líder del mercado mundial de bebidas espirituosas¹. Entre sus principales marcas globales se encuentran Royal Salute, Ballantine's, Chivas Regal, MUMM y Absolut. En Venezuela inició a mediados del 2002, luego de la adquisición parcial de la empresa Seagram por parte de Pernod Ricard a escala mundial. El primer comité directivo (CODI) estuvo integrado por un Gerente General y cinco Directores de Área (Mercadeo, Ventas, Trade-Marketing, Finanzas y Recursos Humanos), todos de nacionalidad venezolana a excepción del Director de Finanzas cuya nacionalidad es francesa por políticas internas de la organización. En el 2002, la brecha de participación de mercado versus el líder de la categoría era de 35.5 pp². En ese momento el CODI estableció como visión: "Ser la empresa de licores con mayor crecimiento en volumen en el mercado venezolano". En el 2006 la brecha se había reducido a 24.6 pp. El CODI decidió mantener la visión, equipo gerencial y esquema de trabajo para los siguientes años. Transcurridos dos años de esa decisión, la empresa no incrementó su participación de mercado. En el 2008 la empresa anuncia cambios en el CODI que implicaban la sustitución del Gerente General y, meses después, la del Director de Mercadeo y Director de Ventas, por personas provenientes de las subsidiarias de Francia, España y Argentina respectivamente. Apenas a unos días de su llegada surgieron interrogantes y comentarios como: "¿Por qué el cambio del CODI?", "¿Qué sucede?", "¿Despedirán personal?", "¿Qué esperan de nosotros?", "Ni los buenos días dan" "No hablan con nadie", se apoderaron de los pasillos de la empresa.

Sólo unos meses después de su llegada, el Gerente General planteó su nueva visión: "Incrementar la rentabilidad de nuestro portafolio vía fortalecimiento de la imagen de nuestras marcas y reglas internas más claras y orientadas al logro". Seguidamente, se implementaron los siguientes cambios relevantes: a) El equipo de mercadeo pasó a ser evaluado, en lugar de volumen (visión anterior), por parámetros de construcción de marca y participación de valor, b) Desarrollo de nuevos planes de marcas ajustados a la visión, c) Sustitución e incorporación de nuevos distribuidores, d) La fuerza de ventas pasó a ser evaluada por un mix de ventas logradas en lugar de volumen total (visión anterior), y e) Los aumentos salariales serían otorgados por resultados y no por ajuste inflacionario (visión anterior). Luego de la comunicación de los objetivos individuales en función de los nuevos parámetros, los involucrados realizaron múltiples intentos para ajustarlos a conveniencia con los resultados históricos y no a los esperados a futuro en virtud del miedo generalizado y la resistencia extendida. Los Directores se mantuvieron firmes en su posición de establecer metas retadoras. En los seis meses posteriores las frases comunes en algunos

¹ La Federación Española de bebidas espirituosas las define como... "la bebida alcohólica destinada al consumo humano, con caracteres organolépticos especiales, con una graduación mínima de 15% vol , obtenida por destilación, en presencia o no de aromas, de productos naturales fermentados, o por maceración de sustancias vegetales, con adición o no de aromas, azúcares, otros edulcorantes, u otros productos agrícolas" (<http://www.lactosa.org/images/Bebidas%20espirituosas.pdf>. 2010).

² Léase "puntos porcentuales"(pp)



empleados eran: “Nunca hemos alcanzado esos resultados”, “Anteriormente se evaluaba mejor”, “No podemos lograrlo”, “Ajustémonos a la realidad”. A mediados del periodo fiscal, fueron comunicados los resultados de negocios: “Crecimiento en volumen de +5%, en rentabilidad +30% y nueva brecha de participación de 19.2pp versus el líder”.

II. Análisis de Situación Organizacional

Veamos algunos temas de comportamiento organizacional involucrados en lo descrito:

1. El alto mando internacional de Pernod decidió dar un golpe de timón en Venezuela porque sintió que la gerencia anterior había creado la mayor tensión creativa al principio pero había disminuido su eficiencia a medida que pasó el tiempo o se fueron logrando metas. Este fenómeno fue el experimentado por el primer CODI, integrado, básicamente, por Venezolanos. El cambio arrancó con la renovación del equipo gerencial y para ello trajeron personas de la organización aunque diferentes a la plantilla existente. Quisieron generar una nueva visión. La resistencia no se hizo esperar y apenas se generó un nuevo esquema de evaluación, se generó una gran tensión emocional en lugar de creativa. Sin embargo, los éxitos iniciales de la nueva gerencia generaron credibilidad y, por ende, autoridad informal y eso los hizo persuasivos por sí mismos.

2. Las percepciones iniciales estuvieron basadas en la teoría de la atribución, asignándole la mayor importancia al hecho de que no comunicaban tanto como la anterior gerencia, incurriendo en un comprensible error de atribución fundamental (Robbins/Judge, 2009). De suerte que la primera impresión asignada a cada nuevo gerente le siguió hasta que la consecución de logros nuevos revirtió la situación y ello explica porqué el sistema fue proclive a crear un ambiente que fuera preparatorio de un señalamiento de culpabilidad posterior.....pero, para sorpresa de muchos, el asunto terminó exitosamente.

3. El hecho descrito configuró, en los inicios, un choque entre culturas organizacionales distintas....aunque hipotéticamente debía tratarse de la complementación de una sola, que fue lo que finalmente sucedió. En efecto, Pernod Ricard, en tanto multinacional, es una empresa que a su máximo nivel mantiene una cultura organizacional transaccional³, sin duda alguna....pero admite que en sus regionales se desarrollen culturas organizacionales distintas. Pareciera que tratan de que cada expresión territorial se flexibilice y adapte a la cultura organizacional preponderante de cada país. En eso hay gran tolerancia. En Venezuela, la cultura existente, desde el inicio mismo de la compañía, fue solidaria. Los que capitaneaban la empresa hicieron un gran trabajo de arranque pero innegablemente que la orientación hacia el logro era menos sentida que hoy en día. Los headquarters enfatizaron en traer personal formado y adiestrado en expresiones culturales distintas a la imperante en Venezuela y del bagaje de

³Formalidad, estricta separación de la vida laboral y privada, intolerancia al desempeño deficiente y el proceder según la letra de los contratos de trabajo, son características de la cultura de la máxima jerarquía internacional de Pernod Ricard.



éstos y con el aporte del personal criollo, todo derivó hoy en una clara cultura organizacional integrada. El choque inicial dio paso a una integración de normas y principios.

4. El cambio de política organizacional (Robbins/ Judge (2009) y el establecimiento del poder de la recompensa alteraron las dinámicas del grupo y eso, de entrada, ocasiona resistencia al cambio. A los sistemas no les gusta cambiar ya que el mantenimiento del status quo surge como algo más seguro que un posicionamiento posterior, incluso siendo éste sumamente promisorio. La sensación de pérdida involucrada en el riesgo de quedar sin nada o simplemente perder privilegios, se traduce en una resistencia comprensible hacia cualquier cambio. Por ello, según Kotter(1996), un test para saber si se ha logrado cambiar algo es apreciar si se han verificado resistencias o no. La resistencia inicial asume la forma de una justificación para no cambiar (Heifetz, 1997, Bass,1990, Argyris,2001) y muchas veces se traduce en el señalamiento del superior jerárquico o "culpar a la autoridad" o "comportamientos defensivos" (Robbins/ Judge (2009). Precisamente, ésta fue la primera actitud del cuerpo gerencial ante la llegada de los nuevos implementadores y frente a los nuevos principios culturales impuestos. En segunda instancia, los gerentes asumieron *a priori* su incapacidad para lograr las metas trazadas y por ello rechazaron depender del poder de recompensa. De forma gráfica quedó retratada la referencia a estos extremos advertidos por Senge (1995): aquellos que no se creen capaces, en un lado y quienes tienen el poder de la visión y la voluntad, en el otro .

5. La comunicación directivos-gerencia sufrió un severo problema conocido, en términos de Heifetz y Linsky (2002), como un "tema oculto"⁴. Así, el origen cultural de los gerentes, individualmente considerados, e , incluso, en tanto altos directivos provenientes de otros centros aceptados como eficientes, generó un ruido que obstaculizaba, de antemano, cualquier acercamiento y sabotaba todo proceso de comunicación. El tema oculto fue diluido por el efecto de los logros⁵, abriendo paso a una total integración. Así, una vez alcanzado el primer logro ya dejó de importar el origen y la nacionalidad y forma de proceder de la nueva gerencia.

6. Además, creemos que en el presente caso se verifica la hipótesis del crecimiento organizacional de Greiner (Blanchard, 1998) la cual advierte de la existencia de diferentes etapas de crecimiento caracterizadas por diversas formas de dirección, terminando en distintas crisis por problemas de administración. En una primera etapa se crece por creatividad y los protagonistas son los fundadores o pioneros. Dicha etapa culmina en una crisis de liderazgo

⁴ Circunstancias que impiden lograr la cabal atención del sistema y a través de un incesante ruido terminan por evitar una comunicación eficaz.

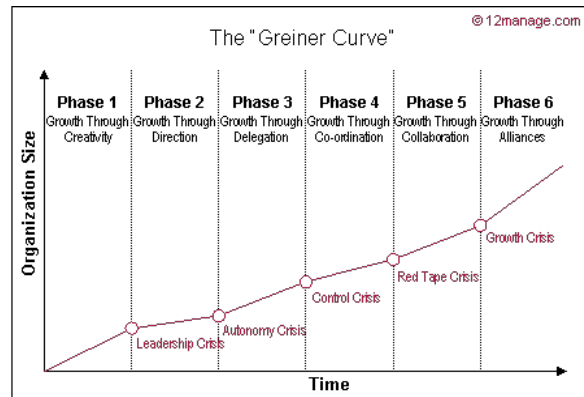
⁵ De manera similar a la empleada por Joe Clark en Eastside High... con aquello del "N.Q.M.M", la mejor forma de desarticular estos temas ocultos es en medio o a través de logros incuestionables o en el rigor de un exigente trabajo de distribución de responsabilidades .



que dá paso a la escogencia de una gerencia fuerte que pueda emprender el crecimiento por dirección, bajo cánones más estrictos. Esta referencia es aplicable tanto a empresas nóveles o como empresas que surjan a partir de una adquisición, siempre que se involucre la implantación de una nueva cultura organizacional.....lo cual es exactamente el caso en cuestión.

III.- Lecciones para la Labor Gerencial

Pernod Ricard experimentó un proceso de cambio



Fuente: Blanchard (1998)

Gerencial que condujo hacia resultados positivos en la gestión y arrojó los siguientes aprendizajes:

1. **La resistencia al cambio debe preverse y gerenciarse, especialmente cuando se trata de cambios culturales.** Establecer un óptimo proceso de comunicación que presente la situación actual versus la situación ideal así como la estrategia y los resultados esperados puede ayudar ya que las organizaciones, en tanto sistemas socio-técnicos y en medio de la angustia generada por la inminencia de un cambio, tienen derecho a conocer, al menos a grandes rasgos, la nueva dirección a tomar y las características del cambio a implementar. Esto ayuda a regular el estrés, redirige las expectativas y compacta al grupo. En cualquier caso, las victorias tempranas deben ser aprovechadas al máximo para legitimar la posición del implementador de cambios aún cuando haya habido fallos de comunicación.
2. **Se deben identificar y potenciar los agentes motivadores de cambio dentro de la organización.** Este proceso puede realizarse previo a la etapa de implementación. De esta manera se busca equilibrar las fuerzas tanto impulsoras como restrictivas del proceso de cambio.
3. **Es necesario lograr un compromiso individual que genere un ambiente apropiado para afrontar nuevos retos.** Esto puede lograrse si se considera trabajar en conjunto los retos comerciales y la cultura organizacional, haciendo énfasis en la orientación al logro como un factor valioso dentro del desempeño del colaborador e incluido dentro de los valores de la corporación.
4. **La reinención constante permite que internamente se lleve a la organización a situaciones de reto constante,** lo cual puede guiar a la compañía al límite de sus capacidades e impregnarla de un nivel alto de desempeño.
5. **Los éxitos deben ser celebrados y comunicados masivamente.** Este aspecto genera una respuesta positiva dentro de los miembros de la organización. En el caso de Pernod Ricard se realizó y permitió un ambiente de mayor integración, en donde la comunicación y orientación a la nueva misión de la empresa era más constante y alineada, reduciendo de manera significativa los argumentos negativos existentes .



Referencias Bibliográficas

Yukl, Gary (1998). *Leadership in Organizations*, 4th Ed. New Jersey, Prentice Hall.

Argyris, Chris (1991). *Teaching Smart People How To Learn*, Mass Harvard Business Review, May-June.

Argyris, Chris (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*, 2da Edición, México, Oxford.

Bass, B.M (1990). *Handbook of leadership: theory, research and managerial applications*, NY, Free Press.

Bass, Bernard (1998). *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*, NY, Penn. Blanchard, Ken (1997). *Administración por valores*, Bogotá, Norma.

Blanchard, K., Hersey, P. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*, NY, Prentice Hall.

Blanchard, Ken (1999). *Leadership by the book*, NY, Morrow.

Cialdini, Robert B. (1993). *The psychology of Persuasion*, NY, Quill Morrow.

D'Aprix (1999). *La comunicación para el cambio*, Barcelona, Granica.

Heifetz, Ronald (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*, México, Paidós.

Heifetz, R., Linsky, Martin (2002). *Leadership on the line: staying alive through the dangers of leading*, Cambridge, HBS Press.

Kotter, Joseph (1997). *Leading change*, Mass, Harvard Press.

Kotter, Joseph (1999a). *La verdadera labor de un líder*, Bogotá, Norma.

Kotter, J., Mintzberg, H., Teal, T., Wetlaufer, S., Zaleznick, A. y otros (1999b). *Liderazgo*, Deusto, Deusto.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009). *Comportamiento Organizacional*, Pearson, 13ª. Edición, México.

Senge, Peter (1995). *La quinta disciplina*, Barcelona, Granica.