

Luego de conformar un equipo de 3 a 5 compañeros de clase, lean el siguiente caso: *Powerven: Cuando cambiar es un imperativo*.

Fuente del caso:

Jaen, M. y Padilla, J. (2013). *Powerven: Cuando cambiar es un imperativo*. HBS núm. IE0001. Boston: Harvard Business School Publishing. Recuperado de:
<https://hbsp.harvard.edu/tu/43234ed8>

Objetivo

Presentar de forma sincrónica lo solicitado. Deberá contemplar la participación y exposición de la totalidad de los integrantes del equipo. La presentación se realizará en la fecha asignada y ante el profesor y el resto del curso.

Contenido del trabajo práctico

En la presentación (no debe superar los 30 minutos.) se deberán dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles eran los retos de la empresa Powerven en 1998 y lo que quería lograr?
- ¿Cuál era la visión de Mikel?
- ¿Cuáles fueron las acciones y decisiones de Mikel para gestionar el proceso de cambio?
- ¿Cómo fue el manejo comunicacional del proceso?
- ¿Cuáles fueron las principales barreras al proceso?
- ¿Cuáles eran los desafíos de Powerven y Mikel en 2008?
- ¿Cómo responderían a los retos de 2008? Acciones para avanzar en 2008 tomando en cuenta a los actores clave.
- ¿Cuáles son, a su juicio, las lecciones aprendidas?

El material debe mostrarse en PPT, imágenes o cualquier otro material que consideren necesario para la explicación y exposición de los contenidos.

Nota: no requiere entregable, se evaluará solo la presentación sincrónica. La fecha y el horario del encuentro serán informados por el profesor.

Para entrar en contexto, Powerven era una filial de la multinacional estadounidense General Dynamics, para comercializar sus productos en Venezuela, los cuales eran equipos generadores de energía eléctrica.

¿Cuáles eran los retos de la empresa Powerven en 1998 y lo que quería lograr?

Los retos con los que se encontraba Mikel en 1998 era que debido al contexto político, social y económico venezolano que se encontraba en cambios por Hugo Chávez, debía reestructurar el modelo de negocio de Powerven, antes denominado General Dynamics (GD).

Lo que había sucedido concretamente, antes de su llegada a la empresa en 1984, era que surgió una crisis por medidas de política económica, que afectaron a GD a la hora de pagar importaciones porque se implementó un sistema de control de cambios en el país. La consecuencia de esto fueron grandes pérdidas, una gran contracción y perder participación en el mercado, lo que llevó a la casa

matriz en EE.UU a querer vender la filial venezolana. Ahí es cuando llegó la familia Lizarralde para comprar la empresa y llevarla adelante, bautizándola como Powerven.

Mikel quería establecerse nuevamente como el líder del mercado venezolano, destacándose por las habilidades y el capital humano de la empresa, capacitando a las personas para darle estabilidad a la empresa y crecer.

Pero por la nueva crisis económica de Venezuela de 1996, Powerven tuvo que adoptar una política financiera que implicaba recortar gastos fijos, limitar nuevas inversiones, y reajustar salarios y beneficios de los empleados, lo cual le sacaba interés a los mismos, que se terminaban yendo a trabajar con la competencia, y dejando la empresa con empleados con rencor y poco capacitados. La nueva reestructuración que quería implementar para salir a flote luego de esas crisis generaba una resistencia por parte de los empleados, la gerencia y familia, la cual debía apaciguar para continuar. Mikel intentaba implementar un modelo de negocios que implicaba poner el eje central en la alianza con sus trabajadores organizados en cooperativas. Los objetivos clave eran un aumento de la productividad, de las ventas, y de los márgenes de rentabilidad de la compañía, eliminando también conflictos entre empleados.

¿Cuál era la visión de Mikel?

La visión de Mikel, el cual le pidió ayuda a Linares, fue que un grupo de sus actuales trabajadores estén en alianza con la empresa, formando una cooperativa donde debían renunciar a sus beneficios laborales pero ganando una participación en las ganancias de la operación. Esos empleados dejaron de ser empleados para ser socios en el negocio, para que todos ganen. Para eso, cada sucursal debía independizarse de la empresa y administrarse por sus actuales trabajadores, que siendo cooperativa tendrían una relación contractual con Powerven. El modelo de negocios se basaba en que la cooperativa prestaría a Powerven la mano de obra para vender equipos nuevos y repuestos, y reparar equipos usados, y a cambio, Powerven les pagaría una tarifa, factura o participación según el caso. Esto eliminaba la presencia de los sindicatos, para obtener mayor productividad y menos conflictos, porque los intereses de todos estarían alineados, y los empleados podrían tener una mejor remuneración.

¿Cuáles fueron las acciones y decisiones de Mikel para gestionar el proceso de cambio?

Tal como vimos, Mikel sabía que no hay quien pueda hacer empresa si su principal motor, los empleados, se tornan contra la misma empresa. No solo los clientes se fidelizan, los empleados también. Y esto es indicio de la necesidad de un buen liderazgo. Las habilidades que posee una persona para dirigir, influenciar y tomar decisiones que constituyen sus características de liderazgo. Adicionalmente, aparte del cambio político que está afrontando el país, Mikel sabía que un cambio en la gestión y estructura organizacional era necesario.

Este cambio en el proceso involucró dos grandes atributos, tanto en la estructura como en la valorización del trabajo. Se ajusta la compañía en base a una estructura que se enfoca en la organización por equipos de trabajo que se involucraron más en el proceso y más empoderados.

Es decir, para un cambio Mikel llevó a cabo la formación de una estructura con equipos de trabajo de responsabilidad compartida, así como también un comité que impulsara disciplinas e impulsara un mejor orden organizacional.

Adicionalmente, un factor importante en la gestión de Mikel es que promovió que aquellos que no estuvieran de acuerdo con el cambio estructural que se estaba proporcionando, que se retiraran con pagos negociados. Y esto fue muy importante, ya que todos aquellos colaboradores que no

estuvieran de acuerdo no iban a aportar valor a la empresa, y era sumamente necesario que todos los empleados estuvieran en sintonía sabiendo que ahora eran dueños de su propio trabajo.

¿Cómo fue el manejo comunicacional del proceso?

Tal como hemos visto en la materia, no basta con dar información oportuna, también es necesario saber escuchar. El manejo de la comunicación se basó en continuas reuniones y todos los trabajadores de la sucursal de Valencia fueron informados de la propuesta. Se organizaron talleres sobre cooperativismo y sus principios, los cuales incluían visitas a cooperativas exitosas y entrevistas con sus socios para familiarizarlos con el modelo nuevo de la mano de los consultores de Gestión Humana. De esta manera, Mikel y su nueva gestión ganarían confianza de tu equipo y acrecentará tu credibilidad.

¿Cuáles fueron las principales barreras al proceso?

Frente a la incertidumbre y desconfianza de los trabajadores, las principales barreras al proceso fueron los sesgos que presentaron algunos de ellos. Como así también, en menor medida, el accionar del sindicato en relación a las nuevas medidas.

En cuanto a los sesgos, el primer caso fue el de uno de los gerentes más experimentados y respetados cuando preguntó “¿Todos vamos a estar en el mismo saco?”, acá podemos notar el efecto del criterio pesimista, es una trampa presente en las personas con una significativa aversión al riesgo; pero la más predominante es la existencia de estereotipos, en este caso negativo. Al tratarse de un gerente y, muy posiblemente, de un profesional, el “¿Todos vamos a estar en el mismo saco?” demuestra una inconformidad respecto a la igualdad de condiciones.

De lo contrario, los más nuevos de la organización, manifestaron su apoyo entusiasta a la propuesta. Donde podemos notar un sesgo de estereotipo positivo.

Muchos tomaron el sesgo de efecto de la situación creada, en este caso, la mayoría de las personas prefieren perpetuarse en el statu quo, ya que es la alternativa de menor riesgo psicológico. Es un efecto conformista. Pueden tener una opinión formada al respecto, pero esperan a ver como avanza el proyecto, antes de tomar una decisión.

¿Cuáles eran los desafíos de Powerven y Mikel en 2008?

Si bien los informes sobre el estado de las cooperativas eran positivos, a Mikel lo perturbaba que comenzaban a aparecer síntomas de cohesión en algunas de las cooperativas. Habían crecido mucho en los últimos tiempos y tuvieron que incorporar nuevos socios.

“Los procesos de formación cooperativa son deficientes y muchos de los nuevos socios no comparten aún los valores cooperativos. Esto hace difícil la toma de decisiones y plantea conflictos en temas como la repartición de los ingresos y las reglas de disciplina interna.”

También, había observado un deterioro en la calidad de atención de los clientes.

El ingreso de nuevas personas que no contaban con todo aquello que se había formado en un principio, las medidas políticas y socio-económicas. Lo llevó a cuestionarse si debía mantener el esquema de alianza con cooperativas o migrar de modelo. En caso de mantenerlas como retomar el espíritu inicial, de qué manera podían recrear el sentido al compromiso; y si no, a qué modelo migrar.

¿Cómo responderían a los retos de 2008? Acciones para avanzar en 2008 tomando en cuenta a los actores clave.

Nosotros llegamos al acuerdo de que la decisión que tomó Mikel fue un cambio muy grande no solo desde el punto estructural sino también fue un cambio para la Venezuela de ese entonces y que claramente nosotros leyendo este artículo y el desarrollo que tuvo, podemos decir que actuaríamos de la misma manera ya que el horizonte que se venía con el cambio de mandato para Chávez era muy difícil para el sector empresarial, ya que si seguían de la misma manera iba ser inviable la continuación de la empresa de manera exitosa.

Creemos que su decisión fue una muestra de liderazgo cuando toma una decisión arriesgada, innovadora, e inspirador para a sus grupos de empleados y a los gerentes de la organización

¿Cuáles son, a su juicio, las lecciones aprendidas?

Claramente nos hizo recordar a la argentina desde el punto de la presión sindical, fiscal y la incertidumbre que vivimos día a día, también, los problemas diarios que están teniendo los empresarios con sus empleados . Creemos que las cooperativas son una gran opción para empresarios pequeños y para los trabajadores. Esto favorece tanto desde la educación, formación de los trabajadores, generan una autonomía e independencia.

Desde nuestro punto de vista la cooperativa asociándose y capacitando a los empleados con Powerven generaron una sinergia de bienestar y calidad de trabajo muy favorable desde el lado de los empleados que conformaron la cooperativa y la gerencia de Powerven.

Creemos que es un aprendizaje para nuestro país de que siempre hay una luz al final del túnel para que podamos vivir en armonía entre empresario y empleados sin presión y extorsiones de ambos lados y todo puede funcionar mejor.