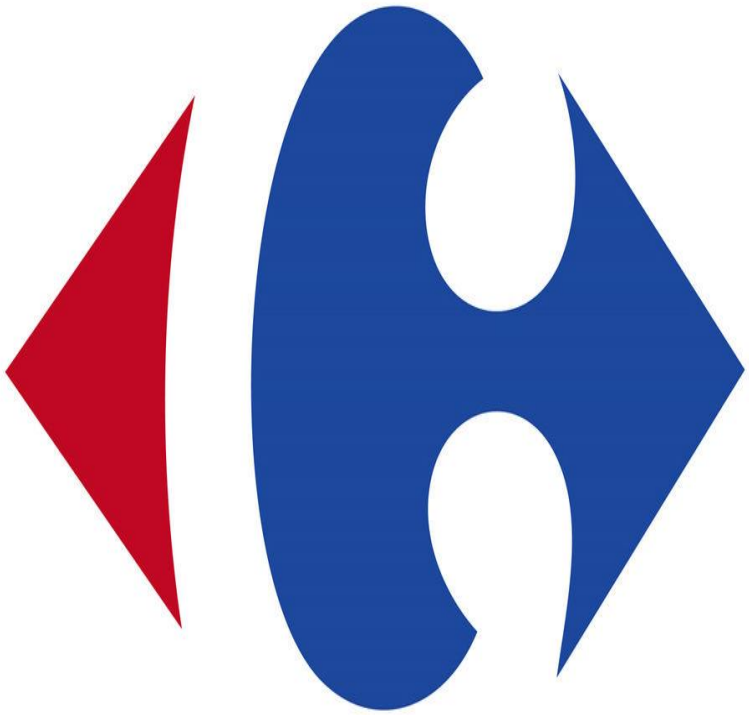
Categoría: A

Crisis en Carrefour

Relacion entre poder y toma de decisiones



Alumnos:

Rocío FERNÁNDEZ

Sofía JACOBSON AVENDAÑO

Tutores:

Liliana GALAN

Paula RUIZ

Cátedra:

Administración II: Técnicas Administrativas y Gestión Organizacional

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata

Categoría: A

En caso de recibir el primer premio, asistirá a recibirlo: Paula Ruiz

paula.ruiz@econo.unlp.edu.ar

221 303 44 85

Índice:

Resumen **3**

Presentación **4**

Introducción **5**

Desarrollo **7**

Conclusión **11**

Bibliografia **14**

Resumen:

Al comenzar este trabajo nos propusimos analizar la relación entre el poder y la toma de decisiones en las organizaciones.

Tomamos como base los estudios de Henry Mintzberg[1] sobre poder y el modelo teórico propuesto a tal fin[2], el cual explica el modo en que diferentes agentes con influencia contribuyen a la formación de las distintas configuraciones de poder, logrando intervenir en la toma de decisiones, con el fin de satisfacer sus intereses.

Focalizamos nuestro estudio en un caso en particular, en donde observamos como una decisión emanada desde la cumbre estratégica y establecida en el sistema administrativo provoca un fenómeno tal, que conduce a los integrantes del núcleo operativo, a formar una coalición interna de poder, con el objetivo de modificar, esta vez a través del sistema político, dicha decisión; valiéndose al mismo tiempo de agentes externos interesados en la organización, quienes contribuirán a tal modificación con el fin de satisfacer sus propios intereses.

El análisis consistirá en evaluar como un sistema cerrado puede convertirse en una arena política; y cómo en ese pasaje, se redefine el proceso de toma de decisiones, como consecuencia de la disputa de poder entre los agentes de la coalición interna y la coalición externa.

[1] Profesor académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. En la actualidad, es profesor de la cátedra Cleghorn de Estudios de Gestión en la Universidad McGill en Canadá, donde enseña desde 1968, tras obtener su graduación en Gerencia y el Ph.D. de la MIT Sloan School of Management en 1965 y 1968 respectivamente. También recibió premios de honor en 1968 durante su graduación.

[2] MINTZBERG, HENRY (1992). "El poder en las organizaciones". Ed. Ariel. España.

Presentación:

Optamos abordar nuestro tema a partir del caso puntual de una organización en crisis.

Esta elección se fundamenta en la pertinencia y relevancia del caso, ya que se trata de un suceso reciente, enmarcado en el escenario coyuntural actual, y la magnitud de la notoriedad pública alcanzada ha sido de gran dimensión.

A su vez refiere a una concatenación de hechos tal, que permite un análisis contundente de los juegos de poder suscitados entre los diferentes actores, permitiendo arribar a determinadas conclusiones, a partir de hechos claros.

A continuación, desarrollaremos en profundidad los distintos aspectos de nuestro análisis, en el caso de la empresa Carrefour Argentina, durante su proceso preventivo, que trajo aparejada una decisión drástica en cuanto a la planta de empleados.

Ya que entendemos la importancia de esta decisión para las partes interesadas como para la economía general del país es que, nos planteamos identificar el proceso que atravesaron los agentes que participaron en la decisión final a tomar.

Nuestro abordaje de la problemática será a partir de entender que dentro de las organizaciones existen diversos integrantes que intentan satisfacer sus propios intereses y que cuentan con distintas cuotas de poder, pudiendo influir en la toma de decisiones.

Asimismo, la existencia de agentes externos a la organización con intereses en la misma, intentaran participar en las decisiones a través de medios de influencia para que dichos intereses no se vean afectados. Se produce de esta manera un juego de poder en el cual tanto los agentes internos como externos disputaran por el control sobre las decisiones que se tomen en la organización, modificando la dinámica organizacional y direccionándola a la satisfacción de los intereses de los diferentes agentes que ganen “el juego”.

Introducción:

Carrefour es una empresa de origen francés, que llegó a Argentina en 1982. La misma cuenta con un total de 500 locales y aproximadamente 20.000 empleados.

En enero de 2018 se anunció, en París, que Daniel Fernández, quien había sido CEO de Carrefour Argentina durante los últimos 12 años, sería reemplazado por Rami Baitieh, un francés que había trabajado como CEO de Carrefour Taiwán entre 2015 y 2018.

Tras una gestión de varios años a cargo de diferentes CEOs de nacionalidad argentina y con resultados negativos en los últimos tres años; la intervención de la casa matriz de Carrefour, asignando un nuevo CEO; llegaría para dar una solución a la empresa radicada en Argentina, con medidas drásticas que implicarían el despido de 3000 empleados y el cierre 11 locales en todo el país.

Rami Baitieh finalmente asume el 1 de febrero de ese mismo año con la encomienda de mejorar el estado financiero de la empresa en Argentina, reduciendo los costos de la cadena, en un horizonte temporal de cinco años. Frente a esta situación, decide pedir un Proceso Preventivo de Crisis al Ministerio de Trabajo de la Nación. Este implicaría abrir un diálogo con el gobierno y el sindicato de empleados de comercio (orgánico a la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios), para llegar a un acuerdo que permita crear un plan de crecimiento para la empresa.

Como se comentó en apartados anteriores, el marco teórico para realizar el análisis de esta problemática, será a partir de los postulados de H. Mintzberg, quien desarrolla en su libro la actividad política en las organizaciones.

Mintzberg sostiene que la actividad política en las organizaciones se describe en términos de distintos juegos de poder y de intereses que hacen que surjan coaliciones entre quienes comparten los mismos intereses y quienes ejercen poder, convirtiéndose en agentes con influencia.

Estos agentes, según Mintzberg, pueden ser externos e internos y forman coaliciones. La **coalición interna** formada por los empleados, los directivos de la cumbre estratégica, los gerentes medios, los operarios, los analistas de la tecnoestructura y el staff de apoyo. La ideología o el conjunto de creencias que comparten los participantes internos de la organización también puede ser considerada como un agente de poder. La **coalición externa** está formada por agentes externos con influencia en la organización que se

encuentran en el contexto. Pueden distinguirse cuatro grupos: los propietarios, los asociados (proveedores, clientes, socios y competidores), las asociaciones de empleados, los públicos y los directorios o consejo de administración. Estos son los que controlan externamente y ejercen control sobre su actividad.

Además utilizaremos el proceso de toma de decisiones desarrollado por el Dr. Stephen P. Robbins[3], quien establece las etapas por las cuales debe pasar un decididor al tomar una decisión, y como dicho proceso se vincula con el poder dentro de las organizaciones.

El proceso de decisión según Robbins contiene de las siguientes fases[4]:

1. *Asegurarse la necesidad de una decisión:* la necesidad de decidir surge cuando existe una disparidad entre la situación actual y la deseada, denominada problema.

2. *Identificar los criterios:* una vez identificado el problema, es necesario identificar los criterios que sean importantes para la toma de decisiones.

3. *Ponderar los criterios:* se priorizan los criterios enumerados anteriormente otorgando un grado de importancia relativa a los mismos.

4. *Desplegar las alternativas*: esta actividad consiste en realizar una lista de todas las alternativas viables que podrían resolver el problema.

5. *Evaluar las alternativas*: evaluar de manera crítica cada una de ellas. Para esto se puede recurrir a la matemática, por ejemplo, a través de matrices de decisiones.

6. *Seleccionarla mejor alternativa*: la mejor será aquella que se llevará a cabo, es la que ha obtenido el mayor puntaje al momento de evaluarla.

[3] Stephen P. Robbins recibió su doctorado en la Universidad de Arizona y ha sido catedrático de las universidades de Nebraska, en Omaha; Concordia, en Montreal; de Baltimore, del sur de Illinois, en Edwardsville, y la Estatal de San Diego. Los intereses de investigación del doctor Robbins se centran en los conflictos, el poder y la política en las organizaciones, la toma conductual de decisiones y la adquisición de habilidades de trato personal.

[4] ROBBINS y COULTER (2010). "Administración". Ed. Prentice Hall. Hispanoamérica.

Desarrollo:

Cuando los empleados tomaron conocimiento de que la empresa presentó un plan de ajuste ante la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, en una sucursal de La Paternal, ubicada en Warnes 2707; decidieron tomar el control sobre ella, asentándose durante una noche para manifestar su descontento e incertidumbre sobre los posibles despidos y cierre del local.

Es aquí donde comienza la disputa de intereses y poder entre los agentes internos y externos que quieren influir en las decisiones de la empresa.

Identificamos a los agentes con influencia de la coalición interna, de la siguiente manera: La Casa Matriz, el CEO, y los empleados de la sucursal de La Paternal.

Así mismo los agentes con influencia de la coalición externa: el gobierno (Ministerio de Trabajo) y la FAECyS (Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios - Sindicato de Empleados de Comercio).

Cada coalición posee medios/sistemas de influencia con los cuales pretenden intervenir en la toma de decisiones.

Por una parte y en términos de *Coalición Interna*, la **Casa Matriz**, es la máxima autoridad de Carrefour a nivel internacional y se encarga de establecer los objetivos generales de la empresa, además posee la autoridad para intervenir en el funcionamiento de las diferentes subsidiarias en todo el mundo. Para ello utiliza el sistema de influencia *de control burocrático* definiendo los resultados a alcanzar por las subsidiarias e imponiendo la reasignación de personal, como parte del control sobre las políticas generales de la compañía.

Por otra parte, el **CEO** posee autoridad formal (otorgada por la casa matriz), lo que provoca el dominio del sistema de influencia de *control burocrático*, estableciendo las normas de funcionamiento y comportamiento de los empleados.

Por último, pero no por eso menos importante, los **empleados** de la sucursal de La Paternal, que no conformes con la medida tomada por la empresa eligen la opción “voz” , luchando

por sus intereses y por esta razón que eligen el sistema de *política* para influir sobre las decisiones que se tomaran en la empresa.

La *Coalición Externa* básicamente está integrada por dos agentes: el **gobierno**, más precisamente el Ministerio de Trabajo que utiliza las *restricciones formales* como medio de influencia, debido a que se encarga de reglamentar las condiciones de trabajo y las obligaciones del empleador para con sus empleados; tiene autoridad formal otorgada por el Gobierno Nacional para implementar las diferentes medidas en relación al trabajo de los diferentes rubros.

Por su parte la **Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios** la cual está compuesta por un conjunto de sindicatos de empleados de comercio que velan por los derechos de los trabajadores y que están dispuestos a satisfacer las necesidades del trabajador. Es así que Mario Amado, un miembro de dicho sindicato, informó de la situación y acompañó a los trabajadores que tomaron la sucursal de La Paternal, y a su vez manifestó a los medios de comunicación la problemática de los empleados para con la empresa, es por eso que el medio de influencia utilizado fue el de *campaña de presión.*

Empleados de Carrefour Argentina - sucursal Warnes que, ante la decisión establecida, elijen la opción voz.

Siguiendo la línea del análisis y dadas las configuraciones de poder descriptas por Mintzberg destacaremos el sistema cerrado y la organización política:

Sistema cerrado: el sistema político representado por la coalición externa actúa pasivamente, por lo que el sistema administrativo, principalmente el sistema directivo, coalición interna con poder, domina la organización y hace política de acuerdo con sus propios objetivos. Los administradores o gerentes son los que a través de sistemas de influencia burocráticos llevan a la organización a que cumpla con los objetivos, por ellos establecidos como los propios del sistema.

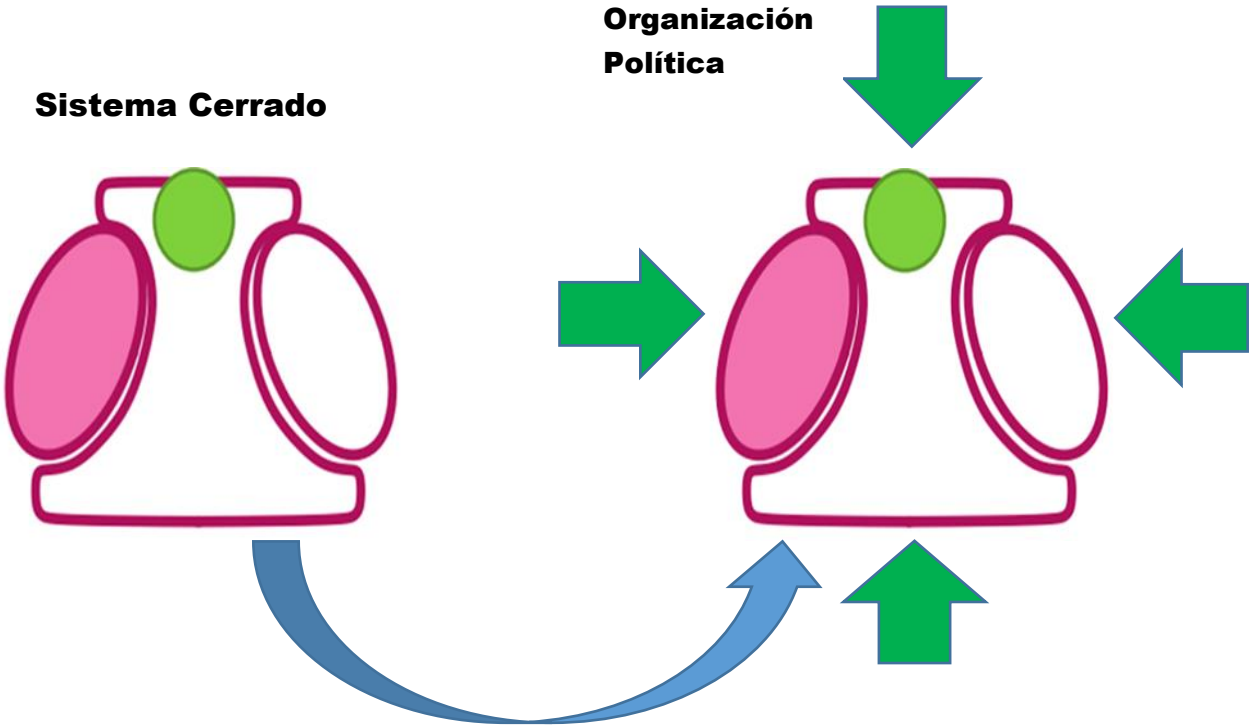
La organización política: es dominada por la actividad política, es decir, por la lucha de intereses personales de la coalición externa o interna. Los conflictos de intereses pueden aparecer en la coalición externa que se encuentra dividida o en la interna que está politizada, o pueden confrontarse entre ambas. En las arenas políticas el conflicto es dominante. En otros casos el conflicto puede ser moderado, pero persistente, lo que se llama alianza inestable. Cuando el conflicto se extiende y la conciliación de intereses es constante la organización se politiza y si el conflicto se intensifica se convierte en una arena política total, lo que muy probablemente lleva a la destrucción de la organización.

En principio la empresa posee una configuración de *Sistema Cerrado* ya que posee una coalición externa pasiva y una coalición interna burocrática. Pero a raíz de las medidas a tomar por la empresa, a partir de la llegada del nuevo CEO y su decisión de pedir un proceso preventivo de crisis, la reacción de los empleados fue la de manifestar su descontento y defender sus intereses personales, produciendo la transición de la empresa a una *Organización Política.*

Esta se caracteriza por tener una *coalición interna politizada* notándose en como los empleados no aceptan las medidas de ajuste por parte de la empresa y deciden defender sus derechos como trabajadores, ya que esta decisión afectaría notablemente su situación dentro de una economía en recesión con una creciente tasa de desempleo. Por otro lado se caracteriza por tener una *coalición externa dividida*, debido a que el gobierno actúa como mediador pero no toma una posición que favorezca más a una u otra parte, generando que los intereses que tiene este sobre la organización apunten por un lado a que el CEO pueda cumplir con sus objetivos de reducción de costos y por el otro brindar la mayor estabilidad de los puestos de trabajo de los empleados de la organización. Luego la Federación Argentina de Comercio y Servicios actúa como defensor de los derechos laborales de los trabajadores de este rubro, usando su poder para persuadir al CEO para que reflexione

sobre las implicancias de despedir a tan alto margen de empleados y si se debiera despedir, que fuese de la forma que más favorezca a los empleados.

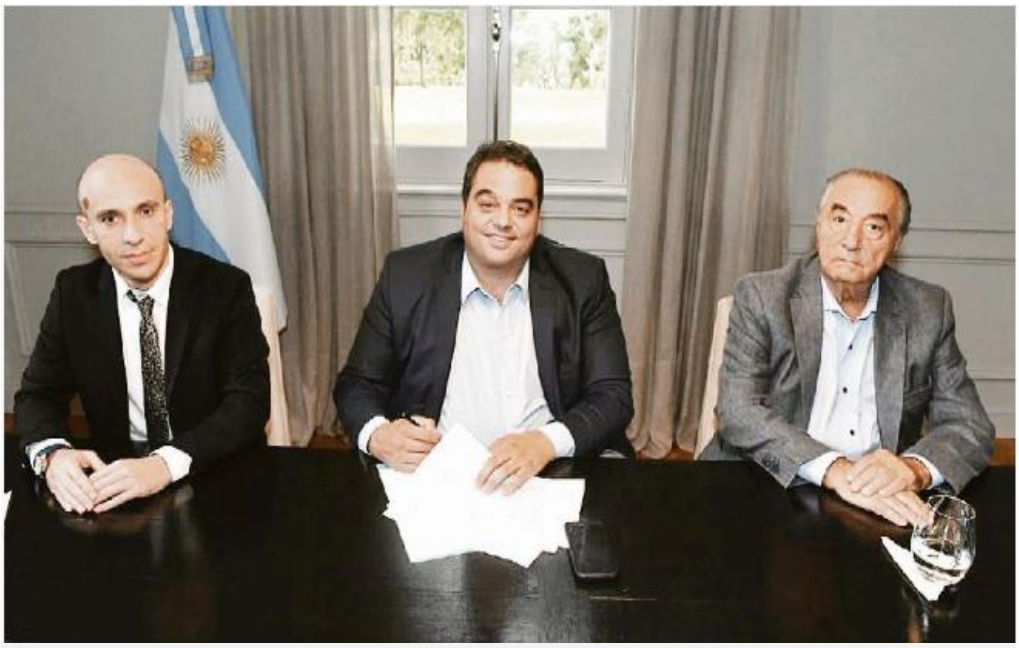
Precisamente es aquí donde se produce el fenómeno de mutación de una configuración de poder a otra, en lo que Mintzberg explica como la dinámica de los juegos de poder.



Fuente: elaboración propia

Finalmente, y luego de semanas de negociaciones entre el Ministerio de Trabajo, FAECyS y el CEO de Carrefour Argentina, logran un acuerdo que se plasma en un acta en la cual se establecen los siguientes puntos con vigencia hasta el 31 de marzo de 2021: **Carrefour se compromete a preservar los puestos de trabajo**. Solamente se realizarán acuerdos de retiros voluntarios con aquellos trabajadores que así lo deseen. Estos "acuerdos individuales de desvinculación" se extenderán **hasta 1.000 empleados**, quienes percibirán una gratificación extraordinaria equivalente de hasta **150% de su indemnización por antigüedad.** La empresa dará beneficios adicionales en los casos de personas embarazadas, personas de mayor antigüedad, próximos a jubilarse, matrimonios, etc. Además, se estipula que por un plazo de 18 meses desde la firma del acta **queda excluido el 50% de las contribuciones previsionales patronales** correspondientes a la seguridad social sobre el total de las remuneraciones de todo el personal, sin que eso afecte a los

salarios netos de los trabajadores. La empresa decidirá el cierre de **una o más tiendas**, notificando previamente al ministerio de Trabajo. Los empleados, en ese caso, podrían ser reasignados (si quieren seguir trabajando en la cadena) a sucursales cercanas a sus domicilios.



Firma del acuerdo entre el Ministro Triaca, el Ceo de Carrefour Baitieh y el jefe del sindicato de Comercio Cavalieri

Conclusión:

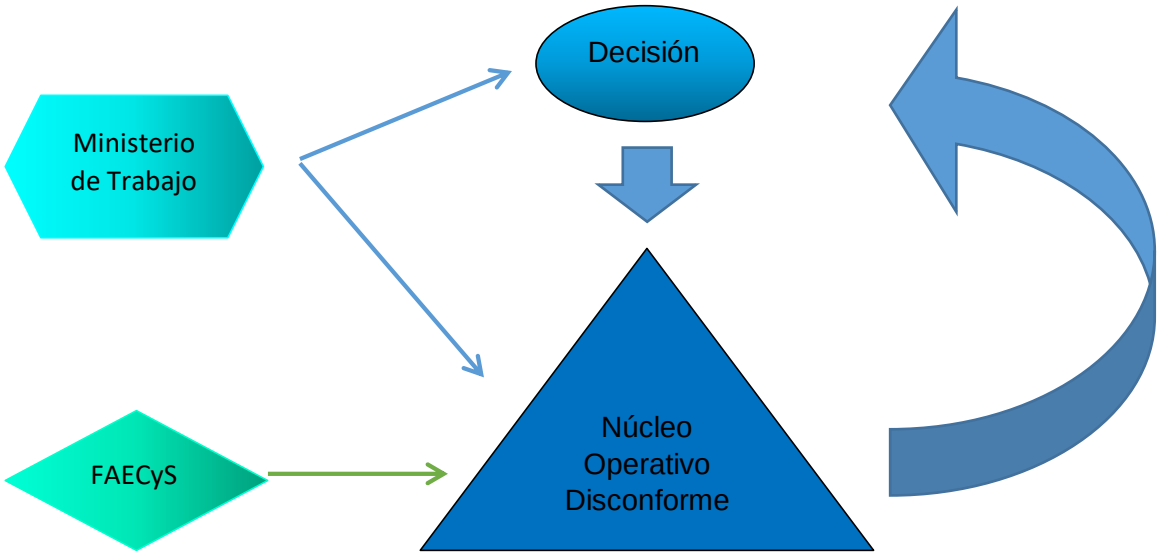
En general las personas pretenden, de alguna forma, modificar el universo. Toda acción humana tiende a ello, pretende determinar que hacer, quien lo hará, cuando y donde lo hará, y a veces, incluso como se hará. Responder a estos interrogantes significa tomar decisiones. Decidir conlleva un proceso por el cual se establecen, analizan y evalúan alternativas, y finalmente se selecciona una y solo una.

De esta manera las decisiones a tomar por el decididor, el CEO, van a estar condicionadas por el universo relevante, integrado por los agentes de las coaliciones internas y externas ya mencionados, y el decididor tendrá que establecer objetivos congruentes entre los requerimientos exigidos por la casa matriz y los esperados por los empleados, para así mantener un clima de armonía en el funcionamiento de la organización y lograr los objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta estos objetivos y las distintas restricciones que se manifiestan se debe elegir la mejor alternativa para satisfacerlos, en este caso se ve

reflejado en las sucesivas reuniones del CEO con el sindicato de comercio y el Ministerio de trabajo, en donde ambas partes expresaron sus preocupaciones y sus posiciones con respecto a la situación. De esta forma le proveen la información relevante del contexto en que se encuentra, delineando en cierta manera el universo en el cual tendrá que decidir y así obtener los mejores resultados para las partes comprometidas.

De esta forma y en base a lo analizado concluimos que existe una fuerte relación en la toma de decisiones y el modo en que los diferentes agentes con distintas cuotas de poder influyen en estas.

Por lo tanto la implicancia de una decisión de la cumbre estratégica, la cual define el sistema administrativo, no siempre logra aceptación por parte de los miembros de la organización, ya que estos pueden manifestar sus intereses y/o voluntades a través del sistema político. Es entonces que podríamos decir que en ocasiones los sistemas político y administrativo no se encuentran alineados generando un conflicto de voluntades que replantea la configuración de poder de la organización e impulsa un cambio en las decisiones iniciales para lograr un armonía y estabilidad en los miembros de la organización, para poder así lograr los objetivos organizacionales.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente nuestra opinión sobre el caso, valora que se pudo llegar a un mediano equilibrio de intereses entre las partes comprometidas, aunque no soluciona por completo los problemas de la empresa; razón por la cual ésta no aportará al crecimiento de la economía

del país, ya que no podrá contratar más empleados, sumándose a la lista de empresas de dicho rubro que tenderán al estancamiento de la industria.

Bibliografía:

- HENRY MINTZBERG (1992). “El poder en la Organización”. Editorial Ariel. Capítulos 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 14 y 24.
- TAVELLA, LAURA Y GALÁN, LILIANA (1999). “El Sistema Político en las Organizaciones”. Artículo de la Cátedra.
- GOMEZ VALENTE, R.; ELICALDE, M.F.; SANTANGELO, M.A. (2010) “La acción de decidir”. Artículo de la cátedra.
- BONATTI PATRICIA (coord.) (2011). “Teoría de la decisión”, ed. Paerson. Buenos Aires. Cap. 3 (pág. 100 a 129), 4.4 y 4.6.
- ARBIA, C. (2018). La crisis de Carrefour: la llegada de un CEO francés, un cambio en el modelo de negocios y un pedido de auxilio al Gobierno. Buenos Aires, Argentina: Infobae. Extraído de https://www.infobae.com.
- KIRSCHBAUM, R. (2018). Carrefour: hubo acuerdo en el Ministerio de Trabajo y no habrá despidos. Buenos Aires, Argentina. Extraído de https://www.clarin.com.
- YouTube C5N (2018). Extraído de https://www.youtube.com/user/c5n.
- Crisis en Carrefour: Podrían despedir a 3 mil trabajadores. Buenos Aires, Argentina: YouTube. Extraído de https://www.youtube.com.