

# La integración de los equipos de dirección durante una fusión a través de la cartografía de responsabilidades<sup>(\*)</sup>

---

Rafael Ramírez\*\*



## RESUMEN

La técnica de “cartografía de responsabilidades” desarrollada en Estados Unidos por Thomas Gilmore y Joseph McCann (ref. Sloan Management Review, Vol 24, 2, winter 1983), hasta ahora había sido utilizada para poner en evidencia los procesos de decisión de una empresa y para redefinirlos.

Sin embargo, recientemente empleamos esta técnica como método de negociación, en el contexto de la fusión de dos divisiones en un grupo francés industrial grande. Dos equipos que habían sido adquiridos, y que hasta entonces habían sido competidores, comenzaron a colaborar.

La presentación siguiente analiza cómo la técnica de la cartografía de responsabilidades, ayudó a los 40 directores regionales y de la sede de esta empresa a :

- replantear los problemas de la fusión, tal como los habían considerado;
- comprender la implicación para los negocios, de los problemas empresariales, y
- negociar un modus operandi durable que permitiera movilizar a sus colaboradores en torno a los proyectos de la empresa.

La presentación trata, tanto de los aspectos prácticos, como de las consecuencias del procedimiento que fue utilizado.

---

\* Una primera versión de este artículo se presentó en el Congreso de la Asociación Francesa de gestión de los recursos humanos (Association Française de Gestion des Ressources Humaines) en el Futuroscope de Poitiers entre el 23 y 24 de noviembre de 1995.

\*\* Profesor, HEC, París, 'Fellow', Templeton College, Universidad de Oxford.

## ABSTRACT

The Technique called “responsability charting”, developed in the US by Thomas Gilmore and Joseph Mc.Cann (cf. Sloan Management Review, Vol. 24,2 winter 1983), has until now been used both to clarify the decision-making process of a company, and to redefine it.

However, we have recently used the same technique for negotiations in the context of the merger between two departments of a big French industrial group. The two teams, until then competitors, have thus been enabled to collaborate.

The object of the following presentation is to analyze how the technique of responsibility charting has helped the 40 regional managers and managers from headquarters of the company to:

- reframe the problems related to the merger as they had posed them;
- understand the implications for the business of managerial problems; and
- negotiate a durable “modus operandi” permitting the mobilization of their collaborators around the projects of the company.

This presentation will treat both the practical aspects and the theoretical consequences of the measures taken.

## INTRODUCCIÓN

Anteriormente, con algunos colegas, había adaptado el método llamado “cartografía de responsabilidades”, desarrollado originalmente en Estados Unidos (Gilmore & Nelson, 1978; Gilmore, 1979; Gilmore & McCann, 1983; Gilmore & Kazanjin, 1988), como método de diagnóstico y de redefinición de los procesos de decisión en los casos siguientes:

- la reorientación y reorganización del sitio de la actividad de refinería de un grupo petrolero; esta intervención ocasionó la redefinición de un centenar de puestos directivos;
- la auditoría de la organización del personal, que determina el servicio a bordo de una línea aérea;
- la auditoría organizacional en una cárcel para jóvenes delincuentes;
- el análisis y reconstrucción del equilibrio de las relaciones “terreno”-“sede”, al momento de la descentralización de las responsabilidades en una empresa de transportes públicos municipales;
- el encuadre de un debate sobre la política referente a la delegación efectiva dentro de un grupo dedicado a los seguros.

Sin embargo, en este artículo, presentamos un caso en donde el método sirvió de soporte para una negociación. El caso se refiere a la fusión de dos divisiones de un grupo industrial europeo, que hasta el momento habían estado en competencia y que juntas controlaban el 50 % del mercado nacional.

## LA SITUACIÓN

Cuando el grupo industrial del que tratamos (el cual, a partir de ahora, en el artículo denominaremos “GRAN-GRUPO”) nos llamó, nos explicó que habían decidido integrar dos líneas de productos que, hasta la fecha, competían entre sí. Las razones citadas responden a la lógica industrial: un mercado cada vez más competitivo e internacional; disminución de márgenes; requerimientos cada vez más importantes para inversiones en I&D; necesidad de ganar y mantener la confianza y de coordinar mejor los fondos de comercio existentes; redefinición constante del oficio con nuevos entrantes provenientes de otros sectores industriales; acortamiento de la duración de vida de cada producto y de gamas enteras de productos; concentración de la unidades de producción para obtener tamaños críticos en condiciones cada vez más difíciles, etc.

Las dos líneas de producto, históricamente habían pertenecido a dos empresas rivales que habían vendido esas actividades al GRAN-GRUPO. Sus fábricas estaban ubicadas en dos regiones diferentes de Francia, y los responsables de cada línea tenían una pertenencia más fuerte con respecto a cada una de estas líneas que con respecto al GRAN-GRUPO como tal.

La fusión de los dos equipos había sido decidida y anunciada y se había comenzado a articular, pero su lanzamiento oficial aún no ocurría, dado que había problemas, según ellos, “culturales”. En efecto, los dirigentes del GRAN-GRUPO se habían enfrentado con una resistencia considerable por parte de los hombres de cada una de las dos entidades, y estaban preocupados por la “diferencia de culturas”. Idealmente deseaban *“utilizar a los mejores*

*elementos de cada cultura para conformar una nueva cultura común*". La primera preocupación tenía que ver con algunos comentarios intercambiados por los dirigentes que, desgraciadamente, postulaban una competencia más grande al interior del GRAN-GRUPO, que entre GRAN-GRUPO y sus competidores externos, nacionales y extranjeros.

Una de las dos entidades que se fusionarían, la que llamaremos EMPRE, estaba dominada por empresarios autodidactas y/o por sus hijos, muy fuertemente anclados en sus regiones, que habían sido poco a poco adquiridos como distribuidores por la filial EMPRE de GRAN-GRUPO. Eran cercanos con sus clientes, lejos de las fábricas y de las preocupaciones industriales, fuertemente ligados a la cultura comercial local. Aunque eran representantes locales o regionales de EMPRE, no dudaban en vender material de la competencia a sus clientes si las demoras de EMPRE no correspondían a sus expectativas. Además, habían "desarrollado" (en el lenguaje de ellos, en el de sus detractores, se trataba mas bien de "diversificado demasiado lejos") sus actividades en campos conexos en función de la demanda de sus clientes.

La otra entidad que llamaremos TECNÓ, estaba compuesta mayoritariamente por un cuerpo de ingenieros graduados de las grandes escuelas. Regidos por una tecnicidad extrema, tenían una visión industrial y tecnócrata de su profesión (en el mejor y en el peor sentido del término). Preocupados por la situación de su empresa en términos de la competencia mundial a mediano y largo plazo, analizando la evolución de las demandas en investigación y en innovación siguiendo un modo complicado de alianzas comerciales y científicas, centraban sus esfuerzos comerciales en la reducción de costos en productos hechos en grandes

volúmenes para asegurar la sobrevivencia de sus fábricas y de sus programas de I&D.

Los dirigentes de GRAN-GRUPO habían elegido a unas cuarenta personas "clave" para dividirse en "binomios", unas veinte regiones comerciales en "binomio", así como algunas funciones centralizadas en la sede ubicada en la región parisina.

El diagnóstico de ellos era que una importante "diferencia de cultura" entre la gente de TECNÓ y la gente de EMPRE bloqueaba sus proyectos, y nos habían pedido que organizáramos un seminario de dos días y medio para enfrentar el problema. Nosotros éramos quienes definiríamos el programa de ese seminario.

## EL DESARROLLO DE NUESTRO ANÁLISIS

Empezamos pidiendo entrevistas a unos veinte dirigentes de la empresa. Dichas entrevistas eran confidenciales, podríamos utilizar lo que nos dijeran con la condición de nunca citar las fuentes.

Elegimos a los 20 dirigentes en función de su heterogeneidad: individuos considerados "anti-fusión" por la sede, así como individuos considerados en "pro de la fusión"; algunos jóvenes, otros mayores; unos con antigüedad, otros de reciente ingreso; unos autodidactas y otros egresados de las mejores escuelas; algunos técnicos, otros comerciales, algunos financieros, otros administrativos; gente del Norte y gente del Sur; individuos que tenían contactos con los clientes más grandes del país y otros que se ocupaban de los negocios más pequeños, etc.

Constatamos que había dos "lógicas de negocios" (Norman & Ramírez, 1993, 1994), contrarias, y a la vez

complementarias. Una de ellas se aproximaba más a la historia de EMPRE y consistía en desarrollar una relación estrecha con los clientes, con quienes tenían una confianza ya creada. Los que privilegiaban este enfoque se identificaban fuertemente con sus clientes y adaptaban su lógica comercial, en la medida de lo posible, a la lógica económica y social de esos clientes. Los clientes venían hacia ellos primero porque eran ellos, y sólo después, por la gama de productos que les vendían. La confianza era un activo (externo al balance) crucial basado en las relaciones interpersonales. Las garantías asociadas a tal o tal producto podían interpretarse de diferentes maneras; el contacto y la confianza lo eran todo.

La otra lógica de la actividad se aproximaba más a la que practicaba la filial TECNO. En este caso lo que tenía peso era: la tecnología de punta, el avance técnico en relación a la competencia, la excelencia del producto en sí mismo, la imagen de la marca, la política de precios para llegar más allá del punto muerto, la productividad de las fábricas y la eficacia comercial medida en volúmenes entregados y márgenes de ganancias realizadas, esto casi independientemente del cliente, siempre considerado como un ente anónimo y al final de la cadena (excepto para las cuentas grandes).

Los procedimientos comerciales de EMPRE irritaban a las personas de TECNO, que los veían como un trabajillo de tipo "talacha", como prácticas anticuadas y provincianas que tendían a desaparecer. Para ellos, sólo la lógica industrial e internacional podían pretender representar la modernidad, el porvenir del oficio.

Por supuesto, las personas de EMPRE veían a las de

TECNO como una guarida de tecnócratas, indiferentes a las realidades de la práctica comercial, de la realidad en la que vive cada uno de sus clientes individualmente (y no como un 'mercado' anónimo) e incapaces aun de hablar con la clientela.

Sin embargo la fractura entre TECNO y EMPRE no era tan neta como nos dejaron entrever algunos dirigentes de GRAN-GRUPO. La lógica de TECNO se aceptaba mejor en donde se trataban los grandes negocios y la de EMPRE se implantaba mejor en las regiones, en donde la competencia era más vivaz. Las razones pueden parecer evidentes aquí, pero no lo eran durante la complejidad de la fusión.

Nuestra primera tarea era la de convencer a la sede, de la legitimidad, incluso de la necesidad de ambas lógicas.

La segunda tarea fue la de convencerlos de que cada dirigente de GRAN-GRUPO debía imperativamente aceptar la legitimidad y la necesidad de dos lógicas, aunque implicarían prioridades incompatibles a nivel operativo.

La tercera tarea fue definir el programa del seminario en donde la metodología de la cartografía de responsabilidades era la pieza central. Ésta contribuyó a clarificar ambas lógicas de negocios, mantener las ventajas de cada una, a quitar los aspectos de cada una que no ayudaban a la competitividad de GRAN-GRUPO y a programar un plan de acción negociado para fusionar los equipos de EMPRE y de TECNO en un conjunto único y coherente. Éste incluiría ambas lógicas de negocios en una sola entidad. Así, cambiamos el 'problema cultural' en un problema comercial que se podía mas fácilmente tratar como dirigente y empresario.

## EL MÉTODO DE CARTOGRAFÍA DE RESPONSABILIDADES

El método de cartografía de responsabilidades (CDR de ahora en adelante) analizado y desarrollado por T. Gilmore et al. (op. cit) consiste en una serie de etapas precisas:

- i) Definir el objetivo (analizar una función o unidad de negocios, evaluar una forma de trabajar, redefinir un cierto número de puestos de trabajo, aclarar las relaciones inter-servicios en una firma, etc)
- ii) Comunicar el objetivo a las partes involucradas ("stakeholders") negociando, en caso de necesidad, las garantías sobre el proceso y sus resultados (por ejemplo no eliminar puestos)
- iii) Establecer parámetros claros de las entidades que conforman la organización que será cartografiada
- iv) El equipo de dirección de cada unidad decide de manera colegiada o a través de su director, cuales serán las 30 decisiones o "outputs" producidos por la unidad en cuestión, que serán cartografiadas.

En el caso en el que la CDR deba analizar varias entidades en una misma organización, se procede, en la medida de lo posible "de arriba hacia abajo".

Es importante describir estos "outputs" en algunas palabras -5 máximo- así como las manifestaciones tangibles de este output. Por ejemplo, si se trata de "organizar una reunión mensual de seguimiento" debe agregarse a este punto el documento sobre el orden del día o la lista de invitados o la elección de los participantes o las actas de la reunión.

La lista de 30 outputs claves no se establece en orden de importancia. En cambio, ningún output más importante

que cualquiera de esos 30 faltará en la lista.

Frecuentemente la discusión para identificar y entender esos 30 outputs dura un día entero, incluso más. Esta lista se convierte en el eje vertical de una matriz

- v) el eje horizontal se compone de los interlocutores directos a los que el dirigente de la unidad debe dirigirse al poner en práctica sus 30 outputs clave/ decisiones. Se encuentra entonces, en primer lugar, a su superior jerárquico directo (dos en el caso de una organización matricial), sus colaboradores, los dirigentes de las otras funciones en el seno de la organización y con los que deberá coproducir estos outputs y los de las entidades externas a la organización (clientes, proveedores, autoridades reglamentarias, etc.), con los cuales interactúa para coproducir los outputs.
- vi) La matriz se completa entonces, output por output, asignando roles precisos, a cada actor para cada output. Cuatro roles -y sólo cuatro- son aceptados, pero un actor puede tener más de un rol en la producción de un output. Los roles son:

- F Responsabilidad Final. La persona o el departamento que toma la decisión final (firma o tiene poder de veto efectivo). Si el resultado falla, es el que tiene la 'F' que da la cara ('accountable' en inglés);
- E: Responsabilidad para la Ejecución: la persona o departamento que toma la iniciativa, desarrolla opciones, analiza una situación, hace tal vez las recomendaciones iniciales, o termina las obras para producir un output.
- C: Consultado: La persona o departamento que debe ser consultado antes de terminar un output, pero que no tiene poder de veto;

- I: Informado: La persona o departamento que debe ser informado antes de que un output sea de conocimiento público
- ¿? o YNS (por “yo no sé”) indica una dificultad o la ignorancia (que debe de aclararse o ser decidida al nivel jerárquico superior).

Gilmore, en aplicaciones analíticas más recientes, ha utilizado la letra “K” (para culpable). En una organización en donde las responsabilidades se atribuyen eficaz y justamente, todo actor con una “K” posible tiene un “F” atribuido, evitando así la posición de “responsable pero no culpable” del ministro de salud pública que vimos en Francia, cuando se produjo el drama de la sangre contaminada.

vii) Se hacen entonces análisis “horizontales” (evaluando la división “apropiada” y/o funcional de responsabilidades por output) y “verticales” (evaluando la realidad de las responsabilidades de un colaborador o función). No tenemos aquí la posibilidad de comentar estos análisis y la riqueza de sus enseñanzas.

(viii) una etapa posible que utilizamos, por cierto, es la de retomar el esquema que fue elaborado durante los siete primeros pasos, y ver cuántas “F”s del jefe de un servicio, esté delega a sus colaboradores directos. Estas delegaciones, que implican aspectos claves para el buen funcionamiento de una organización (como lo demuestran, por ejemplo, el caso del sabotaje del barco “Rainbow Warrior” de Greenpeace o el accidente de Tchernobyl, o la bancarrota del Crédit Lyonnais ou de Vivendi), pueden hacerse de diferentes maneras: compartiendo el rol “F” con un colaborador, o delegando la ‘F’ y guardando para sí mismo una “C” o una “I”.

El lector interesado puede conocer mejor el método, refiriéndose a las fuentes citadas al principio de este artículo.

## LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CARTOGRAFÍA DE LAS RESPONSABILIDADES A LA SITUACIÓN DEL GRAN-GRUPO

En la reunión de dos días y medio que animamos con cuarenta dirigentes de GRAN-GRUPO, dedicamos la primera jornada a enfocarnos en los puntos clave en términos de desafíos que la competencia de GRAN-GRUPO le presentaba para el futuro. Eran considerables, con clientes cada vez mejor informados y la entrada de competidores sofisticados desde el extranjero. Lo menos que se puede decir de la situación que los altos dirigentes del grupo presentaron, es que se trata de un panorama inquietante.

El segundo día se dedicó íntegramente a la cartografía de responsabilidades. Primero explicamos el método y después repartimos a los 40 participantes en tres grupos, reflejando grupos de clientes distintos.

El último tiempo que era un medio día, se dedicó a concretar un plan de acción para la operatividad de la fusión.

Durante la primera etapa de la CDR, los grupos decidieron limitar sus listas de outputs/decisiones a las líneas que representaban problemas para los exEMPRESA y/o los exTECNO. Encontramos así de 7 a 20 líneas clave por grupo. Después llenaron las líneas con los roles (etapa # vi antes mencionada), de común acuerdo, reflexionando sobre la mejor forma de trabajar en el futuro. Se creó un enorme consenso que sorprendió a la gran parte de los participantes.

Para ciertas líneas, sin embargo, hubo conflictos, los cuales en la mayorías de los casos tenían razones legítimas

para existir (poderes de firma definidos contractualmente a largo plazo, estatus jurídico de las sociedades o de los dirigentes, distancias geográficas, etc.). La dirección del GRAN-GRUPO tuvo que encontrar, con ayuda de los animadores, arbitrajes realistas. Por ejemplo una "F" encargada a un dirigente tendría un período definido, que duraría de tal a tal mes, para volverse la "F" de otro dirigente. Asignando los roles dentro de márgenes de tiempo, hizo que la fusión se volviera un proceso controlado, y no un evento mal preparado y sin dirección.

Como un buen mapa, el método permitió, a los "viajeros del proceso de fusión", navegar mejor a través de un territorio mejor conocido a partir de ese momento, en donde los bloqueos se reconocían por unos y otros y se podían compartir mejor. Nuevas metáforas fueron adoptadas; metáforas comunes a un equipo que pudo también conocer mejor la "otra" mitad, hasta ahora desconocida, despreciada, desafiada, evitada, caricaturizada, para utilizar mejor sus propias fuerzas y las de los demás.

## CONCLUSIONES

Para los 40 dirigentes regionales y de la sede de esta empresa que participaron en este seminario que definimos y animamos, el método de la cartografía de responsabilidades los ayudó a:

- deshacerse de los prejuicios que pretendían bloquear la fusión de ambas entidades, reinterpretando un problema 'entre dos culturas' como un problema de lógicas de negocio adaptadas a condiciones comerciales distintas,
- construir un nuevo enfoque de los problemas, tal como los habían vivido;
- comprender, en función de las dos lógicas de "business" (negocios), que identificamos los problemas "empresariales" que ellos habían vivido;
- negociar un modus operandi, en cuanto al tiempo, que les permitieron movilizar a sus colaboradores alrededor de los proyectos de la empresa, y
- comprender que dirigir es lograr que convivan lógicas de creación de valor diferentes, que tienen prioridades operativas incompatibles.

Dirigir es, pues, la práctica de integrar actividades dispares, lograr que lo incompatible, incluso contrario, pueda hacerse conjuntamente. Cuando esta incompatibilidad deje de existir, las actividades a realizar pueden ser programadas para su ejecución, y la necesidad de dirigir (y de dirigentes) desaparece enseguida. Esto da lugar a una paradoja cruel: mientras más difícil es dirigir, más son necesarios los buenos dirigentes; mientras nos volvemos mejores dirigentes, más difíciles (más incoherentes, disociadas, incompatibles, e incluso contrarias), serán las lógicas de negocios que a uno le encargan para dirigir.



## BIBLIOGRAFÍA

- Gilmore, T& Nelson, R.: "Responsibility Charting in Corrections", Federal Probation, Junio 1978.
- Gilmore, T., "Managing Collaborative Relationships in Complex Organizations", Administration in Social Work, 1979.
- \_\_\_\_\_, "Redefining Roles & responsibilities to facilitate Organizational transitions", Strategic Management Working Paper #3, National Institute of Corrections, 1979.
- Gilmore, T. & McCann, J. : "Diagnosing Organizational Decision-Making Through Responsibility Charting", Sloan Management Review, Vol.24 # 2, Winter 1983
- Gilmore, T. & Kazanjian, R.: "Clarifying Decision-making in High-Growth ventures: The Use of Responsibility Charting", Journal of Business Venturing #10, 1988.
- Gilmore, T.: Ch.12, 14, Making a Leadership Change, Jossey Bass, 1988.
- Normann, R.& Ramirez, R.: "From Value Chain to Value Constellation", Harvard Business Review, summer 1993.
- \_\_\_\_\_, "Designing Interactive Strategy", Wiley, 1994.
- Ramirez, R. & Wallin, J.: Prime Movers: Define your business or have someone define it against you. Wiley, 2000.
- Normann, R.: Reframing Business: When the map changes the landscape. Wiley, 2001.