

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING ESTRATÉGICO TRABAJO FINAL DE TESIS

TEMA: Innovación en el management de empresas. La experiencia de la empresa Metrovías, período de 1998 a 2003.

PROBLEMA: ¿Cómo tiene que innovar una empresa privada en sus servicios para poder atender eficientemente a sus clientes? Y, ¿cuáles son los factores más relevantes a tener en cuenta desde la organización interna de la compañía?

AUTOR: Lic. Mariano Joaquín Bea.

DIRECTOR: Lic. Luis Alejandro Antún |

LUGAR Y FECHA: Buenos Aires, abril de 2007.

ÍNDICE:

	Pág.
Introducción	3
Desarrollo	12
1. Los componentes de la empresa	12
2. El management en las organizaciones	16
3. El papel del liderazgo	19
4. Los cambios estructurales	21
5. El marketing social	22
6. El marketing directo para llegar al cliente	25
7. Las estrategias para la competitividad	33
8. La gestión de la innovación, desde los factores externos	37
9. La gestión de la innovación, desde los factores internos	40
10. El trabajo por proyecto	45
11. La tecnología para la ventaja competitiva	46
12. La estrategia tecnológica	52
13. El contexto general actual de las compañías	53
14. La realidad del cambio tecnológico	61
15. La gestión del cambio	64
16. Las expectativas en la gestión de los empleados	68
17. Los servicios para el marketing	71
18. La gestión del servicio	74
19. El servicio al cliente	78
20. La diversidad de los integrantes	81
21. El desarrollo del talento	85
22. Las relaciones de alto rendimiento en las organizaciones	89
23. La empresa Metrovías	93
24. La historia del subte	96
25. Los cambios tecnológicos, el servicio al cliente y la capacitación de los empleados	105
Conclusiones	150
Bibliografía	159

INTRODUCCIÓN:

La compañía de transporte de pasajeros que se estudia en la presente investigación es una empresa, Metrovías, que comenzó a desarrollar sus actividades comerciales, luego de un período posterior a cuando las actividades eran llevadas a cabo por una empresa estatal. El cambio de una organización estatal a una compañía con management privado implicó una adaptación importante y paulatina de las principales variables operativas del sistema: 1) la tecnología, 2) los servicios al cliente y 3) la capacitación a los empleados. De este modo, la nueva gestión objeto de estudio, se enfrentó a una situación determinada por lo obsoleto, anticuado y alejado del management más actualizado.

Es entonces, que desde la empresa concesionada se va a vislumbrar una visión de la compañía como una organización que atiende a las necesidades de los clientes, usuarios del servicio. Y ello lo enfoca desde su misma organización interna, porque pasa a recobrar sentido la administración eficiente para la mayor rentabilidad. Estos principios son los adecuados a un management eficiente y eficaz, por lo que resulta de importancia determinar lo que conlleva este pasaje de uno a otro tipo de empresa comercial.

A partir de este contexto innovador, van a producirse cambios significativos en las tres variables recientemente mencionadas (tecnología, servicios y capacitación). Estas variables internas clave, van a ocupar el centro de las transformaciones de la compañía. Es a partir de estas variables, que interesa conocer la forma que adoptaron cada una de ellas, de acuerdo a las posibilidades que brindaba el contexto, desde su complejidad interna y externa.

El segmento al que se dirige esta empresa de transporte de pasajeros desde sus inicios, queda conformado por aquellos a quienes tiene que transportar en tiempo y forma de un punto a otro de la Ciudad de Buenos Aires. Se trata de un segmento que prioriza el tiempo y que conoce de las expectativas que puede cubrir. Por eso mismo, la eficiencia del servicio se vincula fuertemente con la tecnología, el servicio y la capacitación de su personal.

La innovación operada en la compañía de referencia, a partir de su traspaso a una empresa administradora privada es el punto focal de comprensión de la expansión de los negocios, desde el management más eficiente. Todo ello ocurre significativamente, en el período comprendido entre los años 1998 a 2003.

El interrogante que orienta la propuesta de este trabajo de análisis, puede sintetizarse como sigue:

¿Cómo tiene que innovar una empresa privada en sus servicios para poder atender eficientemente a sus clientes? Y, ¿cuáles son los factores más relevantes a tener en cuenta desde la organización interna de la compañía?

En cuanto a la justificación de este trabajo de investigación, en la Argentina – así como en el resto del mundo -, el contexto de la coyuntura histórica va determinando el perfil que adquieren las organizaciones, sean éstas públicas o privadas. Esta situación se conecta en forma directa con la supervivencia de las compañías, sobre todo, aunque no exclusivamente, de las privadas.

Frente a esta situación, resulta de sumo interés y aporte personal y general a la disciplina de la comercialización, el planteo de las variables principales que juegan un rol importante en las innovaciones de las empresas, en su afán de sobrevivir a lo largo del tiempo.

La empresa de transporte de pasajeros a la que se aboca el presente caso, resulta ser necesaria y difícil de reemplazar por el segmento que la consume. En base a ello, la empresa concesionada necesitó adoptar una serie de innovaciones de base para convertir a la compañía en un negocio rentable, además de eficiente. De este modo, el público meta al que se dedica esta empresa de transporte de pasajeros público pasó a ser visto como un cliente al que hay que ubicar en el foco de la atención.

Es entonces, que la empresa centra el interés en el consumidor usuario de los servicios, por medio de una triple estrategia: la actualización de la tecnología, el servicio al cliente y la capacitación de los empleados. Asimismo, pasa a cubrir satisfactoriamente las expectativas de los clientes, llegando a superarlas cuando de novedosas propuestas se trata. También, pasa a

ocupar un lugar de preferencia el servicio brindado al cliente, necesitando para ello, capacitar al personal que conforma a la empresa.

Es de advertirse por tanto, los cambios internos que comienzan a operarse en una empresa que pasa a ser privada, luego de años de conducción estatal. Las compañías privadas tienen a la rentabilidad mejor, entre su base sustentadora; de aquí que se preste debida atención a los negocios. Asimismo, se tiene una clara conciencia de los objetivos comerciales y la manera de llegar a ellos, desde un ordenamiento interno apropiado de los ejes de la organización. En tal sentido, tuvo que atenderse a la actualización de la tecnología, el servicio al cliente y la capacitación de los empleados. A partir de allí, los cambios se fueron sucediendo para que el principal activo de la firma, el usuario, pasara a encontrar la máxima satisfacción en el servicio. Porque el servicio en su conjunto se conforma con una serie de cambios importantes, de acuerdo a diversos factores atendidos.

La serie de conceptos vertidos hace referencia a las cuestiones principales del management en las organizaciones eficientes, desde las nociones de marketing actuales que colocan al cliente y usuario en el eje principal de atención. Asimismo, se concibe la importancia de los servicios como valor principal percibido por el consumidor, más allá del producto que termine necesitando. También, se presta atención a la maximización de beneficios para las partes involucradas desde una lógica de *win-win* (ganar-ganar), donde la empresa obtiene beneficios de rentabilidad y el usuario cliente beneficios en servicio, a partir de las premisas de la calidad y el precio. Finalmente, en la evolución teórica de la disciplina, se advierte de la importancia actual de generar negocios que atiendan a la persona, la sociedad y el cuidado del medio ambiente, siendo esta óptica la que se orienta en el análisis de cada uno de los aspectos a investigar.

Para la conformación del marco teórico y conceptual se recurre a los autores clásicos y modernos de la disciplina¹, desde un enfoque crítico y objetivo que

¹ Entre otros: Eiglier, Pierre y Langeard, Eric; *Servucción. El Marketing de Servicios*, Mc Graw Hill, Madrid, 1989.
Kotler, Philip; *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.
Magretta, Joan; *Qué es el management*, Ed. Empresa Activa, Barcelona, 2002.
Peters, Tom; *Liderazgo. Inspira, libera, consigue*, Ed. Pearson – Prentice Hall, Madrid, 2005.

coloca al cliente consumidor en el eje de la discusión. Se opera en este sentido, desde los principios fundamentales del management.

El management se ocupa de la gestión comercial de una organización, a los fines de optimizar la rentabilidad de la misma, desde la dirección general. Para ello, se centra en los objetivos de la firma y dispone del armado de un plan estratégico que conduzca a la consecución de lo proyectado. Todo ello, se realiza sobre la base de un diagnóstico de la situación y las posibilidades de mejora que puedan implementarse.

El management resulta ser como un mapa de los principios y puntos clave para la dirección y administración de todo tipo de organizaciones y empresas. La dirección y administración de las organizaciones como un todo coherente, sustenta el éxito de las mismas.

Toda compañía exitosa tiene un objetivo, está organizada y se halla adaptada de la mejor forma posible a las condiciones del mercado y a la atención de las necesidades de los clientes. En ese sentido, existen también condiciones externas dadas por el marco político y social. Asimismo, en cada experiencia como sociedad, se ve que las innovaciones apropiadas son las que transforman la vida de la sociedad. En tal sentido, a las innovaciones implementadas en las organizaciones, corresponde las innovaciones generadas y estimuladas desde el management.

El management resulta ser así, un corpus acumulado de conceptos y práctica organizacional que hace funcionar a las organizaciones. Cuando se examinan los aumentos de rentabilidad de las compañías, muchas de las causas se hallan en la apropiada administración interna desplegada desde el management. En éste, se encuentran los principios del desarrollo de una capacidad para dirigir y organizar los negocios desde un propósito comercial. Para tomar mejores decisiones en las compañías se necesitan aplicar los

Peters, Tom; *Talento. Desarrollalo, véndelo, vívelo*, Ed. Pearson – Prentice Hall, Madrid, 2005.

Peters, Tom; *Tendencias. Reconoce, analiza, capitaliza*, Ed. Pearson – Prentice Hall, Madrid, 2005.

Porter, Michael; *Estrategia competitiva*, Editorial Rei Argentina SA, Buenos Aires, 1992.

principios del management, con orientación al cliente. Este punto de vista, incorpora al consumidor como una oportunidad de negocios.

La creciente eficacia del management de las empresas ha convertido a las organizaciones en el vehículo preferido para realizar buena parte del trabajo que necesita la sociedad actual. El management posibilita que haya organizaciones que cuando realizan una buena gestión, comienzan a funcionar bien. A lo largo de la experiencia adquirida, se implementan innovaciones para multiplicar la productividad. Se abre con ello, el camino a una nueva actitud, una nueva concepción del rendimiento en la economía actual. La verdadera genialidad del management está en convertir la complejidad y la especialización en rendimiento. La tarea de este estilo de gestión está en construir organizaciones que funcionen lo más eficiente y eficazmente posible.

Las organizaciones van cambiando y adoptando nuevas formas, pero, sin algún tipo de organización, nada podría llevarse a término. A medida que la competencia obliga a las compañías a ser más flexibles y la tecnología les permite trabajar de un modo nuevo, es menos probable que sucumban a las adaptaciones. Las organizaciones actuales exigen más iniciativa y responsabilidad de cada uno de los integrantes, por eso la necesidad de generar una capacitación acorde a las funciones que se van a desempeñar.

Para poder encauzar en forma apropiada la investigación propuesta, se formulan los objetivos (general y específicos), el planteo causal de las variables y la metodología de trabajo que se elige para el desarrollo apropiado del estudio propuesto.

Objetivo general:

Analizar la innovación generada desde el management en la empresa de transporte de pasajeros elegida, en el período de 1998 a 2003.

Objetivos específicos:

- Identificar los cambios tecnológicos que fue incorporando la compañía.
- Caracterizar el servicio dado al cliente, desde la concesión de la empresa de transporte.

- Determinar la capacitación que debieron recibir los empleados de la firma, a los fines de poder brindar un servicio apropiado a las nuevas modalidades de la empresa concesionada.

Planteo causal de variables:

La innovación generada desde el management en la empresa privada de transporte concesionada, genera cambios tecnológicos, de servicios al cliente y de capacitación de los empleados acorde al servicio.

El planteo causal de las variables presentado es la guía de esta investigación que va a ser contrastada con el desarrollo del trabajo, desde el soporte teórico y empírico. La elección de una relación de variables causal, de acuerdo a una causa que genera un efecto ha sido formulada de este modo, por ser considerada la forma más explicativa de la que puede valerse la ciencia. Este planteo causal se compone de las siguientes variables: innovación del management, empresa privada de transporte concesionada, tecnología, servicios al cliente, capacitación empleados.

Las variables se definen operativamente del siguiente modo:

- Variable independiente (causa): innovación del management. Son los cambios radicales e incrementales en el contexto particular de que se trate, generados a partir del diseño de estrategias controladas para la obtención de los resultados deseados.
- Variable contextual: empresa privada de transporte concesionada. Es la compañía que busca la rentabilidad, a través de un servicio demandado por los pasajeros, de acuerdo a su necesidad de traslado.
- Variable dependiente (efecto): tecnología. En la actualidad, los instrumentos, aparatos, procedimientos y conocimientos especiales para el manejo de las técnicas necesarias para emplear dentro de la multiplicidad de funciones en las empresas es una realidad que es permeable a todos los roles, a los efectos de colaborar en el mejor servicio.
- Variable dependiente (efecto): servicios al cliente. Son el conjunto de acciones ofertadas a los usuarios que valoran y pagan por su adquisición.
- Variable dependiente (efecto): capacitación empleados. En la mayoría de las empresas, la totalidad de sus miembros pasan por un

entrenamiento ajustado a los intereses de sus funciones y dispuestos por la organización de la que forman parte.

Cada una de las variables, entonces, se compone de los siguientes indicadores:

- Variable: innovación del management. Indicadores: cambios radicales de productos y procesos, cambios incrementales de productos y procesos, contexto interno y externo, diseño de estrategias, resultados deseados.
- Variable: empresa privada de transporte concesionada. Indicadores: compañía, rentabilidad, servicio, demanda, usuarios pasajeros, necesidad de traslado.
- Variable: tecnología. Indicadores: actualidad, instrumentos, aparatos, procedimientos, conocimientos especiales, técnicas, funciones, roles, servicio.
- Variable: servicios al cliente. Indicadores: acciones, ofertas, usuarios, valor, pago, adquisición.
- Variable: capacitación empleados. Indicadores: empresas, miembros, entrenamiento, intereses, funciones, disposición, organización.

En lo que hace a la metodología de esta investigación, se trata de seguir los pasos para sistematizar apropiadamente el trabajo que se propone efectuar. En este sentido, se parte de los conceptos y teorías generales y actuales para poder abordar y contextualizar los datos del caso elegido, desde las variables que componen el planteo explicativo. En tal sentido, se va a avanzar desde el marco dado por el management innovador, orientado al cliente a los efectos de satisfacer sus necesidades, desde la óptica de una empresa que incorpora tecnología, capacita a sus miembros y brinda un servicio. Por tanto, se parte de la teoría general, para abordar el caso particular empírico, con un fuerte apoyo de los datos recogidos en forma dialéctica con la teoría.

Con el desarrollo de cada uno de los conceptos que sean incorporados, se interpretan los datos recabados en la empresa misma de transporte de pasajeros elegida. En principio, existen publicaciones internas periódicas (boletines) a ser tomadas como fuentes primarias cualitativas. La elección de este tipo de fuentes emanadas directamente de la compañía, obedece a la secuencia y objetividad de datos acerca de los cambios que se fueron

operando en forma planificada y que se detallan en ella. Esto se constata a través de la experiencia laboral propia que se tiene en la empresa misma, como miembro del área de marketing en un primer momento y luego de capacitación.

La técnica de captura de los datos es la que se aplica cuando se conforman matrices de datos, con las unidades de análisis, variables, valores de las variables e indicadores pertinentes. De esa manera, partiendo de las variables que se encuentran contenidas en el planteo causal y los objetivos planteados, son formulados los indicadores que muestran el comportamiento empírico.

A través del análisis sistemático del objeto de estudio planteado, se espera poder determinar la relevancia que tiene desde la proyección de las compañías, el manejo eficiente desde un management innovador. Se trata de capitalizar la experiencia de esta empresa tomada por caso, de forma de entrever las oportunidades de negocios que supo aprovechar y la superación de los inconvenientes que entorpecían el logro de la eficiencia y eficacia en el desempeño del negocio. Desde este punto de vista, en la labor cotidiana de estos años – 1998 a 2003 -, se venía mostrando un vuelco importante hacia el cliente. Por eso importa ver el desenvolvimiento del cómo y el por qué que se vaya determinando.

Como puede verse, se trata de una experiencia de análisis enriquecedora de las proyecciones que se pueden hacer cuando se concesiona una empresa y se la orienta desde el management, al punto de vista de la satisfacción de las necesidades de los clientes consumidores. Este principio de gran aplicación en la disciplina del marketing actual, sin embargo, conlleva una ruptura que hay que saber iniciar en forma apropiada, a los fines de conducir acertadamente a la compañía como un todo. Finalmente, se debe tener una idea de los factores que se debieron encauzar en este caso, para que el negocio funcionara.

Las características de este trabajo lo sitúan en un estudio de caso, a partir de una situación concreta dada en una empresa que ha aplicado en su gestión estrategias comerciales, diseñadas desde el management. A los fines de

poder abarcar la investigación nos centraremos en tres ejes, a partir de las variables planteadas, con sus indicadores.

DESARROLLO:

Para el desarrollo de la propuesta de este estudio, **primero se procede a definir el marco conceptual que corresponde a la comprensión de las acciones comerciales planificadas desde el management**, la importancia de la tecnología, el servicio al cliente y la capacitación de los miembros de las compañías. Luego, **como segundo momento, se extraen los aspectos de la empresa Metrovías que muestran al caso tomado en particular**, también desde la innovación del management, la tecnología incorporada, el servicio y la capacitación. **Finalmente, se enlazan los dos aspectos de la teoría y los datos de la empresa, para analizar la totalidad del desarrollo, correspondiente a las conclusiones.**

1. LOS COMPONENTES DE LAS EMPRESAS:

Toda empresa² comprende al ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad de intermediar en el mercado de bienes y servicios, desde una unidad económica organizada. La empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado, mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga por tanto, de la organización de los factores de producción: capital, trabajo, tecnología y recursos.

La empresa desde la definición más ideal y perfecta, es una unidad patrimonial con vida propia y susceptible de ser explotada con fines lucrativos. Es una unidad basada en la organización económica, con autonomía, libertad de organización, sometimiento a los principios de la libre economía y libre competencia, satisfaciendo las necesidades sociales, con la finalidad de obtener beneficios.

Por lo tanto, las compañías son los organismos sociales integrados por elementos humanos, técnicos y materiales, cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios. Por sus mismas características organizativas, cuenta con la coordinación de un administrador

² Se toma en forma crítica lo vertido por: Goffee, Rob y Jones, Gareth; “¿Quién mantiene unida a la empresa moderna?”, en *Harvard Business Review*, *Dirigir personas en la empresa*, Ed. Deusto, Barcelona, 1999.

que toma decisiones en forma oportuna, para la consecución de los objetivos por los que fue creada. Para cumplir con sus objetivos la empresa combina recursos humanos, materiales y capital.

Según el ámbito de actuación, en función al aspecto geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir empresas locales, regionales, nacionales y multinacionales.

Las empresas combinan tres factores, que son:

- Factores activos: empleados, propietarios, bancos, etc.
- Factores pasivos: materias primas, tecnología, conocimiento, contratos financieros, etc.
- Organización: coordinación y ordenamiento de los factores y las áreas.

Los factores activos son las personas físicas y jurídicas que conforman una empresa, realizando aportación de capital (dinero, intelectual, patentes, etc.). Se convierten en accionistas de la empresa. Participan como tales en sentido amplio, de la empresa: administradores, clientes, colaboradores y partners, fuentes financieras, socios, suministradores y proveedores, y trabajadores.

Los factores pasivos son todos los que son usados por los elementos activos, que ayudan a conseguir los objetivos de la empresa. Se trata de la tecnología, las materias primas utilizadas, los contratos financieros de los que se dispone, etc.

La organización proporciona eficiencia, dividiendo el trabajo en áreas especializadas y coordinándolas, para dar los procedimientos normados a seguir. La organización debe adaptarse a los objetivos de la empresa, y por lo tanto, puede ir cambiando con el tiempo, a los fines de estar más adaptada. Cuanta más capacidad de adaptación, se logra una flexibilidad útil al contexto de cada momento coyuntural.

Dentro de una empresa hay una variedad de funciones, cubiertas por varios departamentos o áreas funcionales. Una posible división es la que está conformada por producción y logística, dirección y recursos humanos, comercial y marketing, finanzas y administración, y sistemas de información.

Estas áreas pueden estar juntas o separadas, en función del tamaño y modelo de empresa.

En el ejercicio de su actividad económica, la empresa moderna viene produciendo indudables beneficios sociales. En general, proporciona al público un abastecimiento oportuno, adecuado, con una más efectiva distribución de bienes y servicios. A través de la difusión del crédito, se incrementa la capacidad de compra de grandes sectores de la población. Por medio de la publicidad, se lleva el conocimiento de nuevos y útiles satisfactores. Además, el aumento de la productividad y la producción en masa, permite la reducción de precios en la competencia que genera entre las firmas.

No obstante ello, hoy no basta con que la empresa cumpla simplemente con sus objetivos económicos. La gente, en general, espera de ella que tome parte también, en otras áreas de la vida social y aporte soluciones.

Por otra parte, la empresa para sobrevivir y desarrollarse plenamente, necesita hacerlo dentro de una economía de mercado. En este sistema de relaciones contractuales, millones de economías aisladas establecen una compleja interrelación en un todo ordenado.

En una economía de mercado bien ordenada se precisa de un marco claro, que plantea al Estado tareas importantes, como son un sistema monetario y una política crediticia prudente, un orden jurídico que excluya los abusos de la libertad de mercado y que estimule a la consecución del éxito a través de la prestación genuina de un servicio. Asimismo, deben constituirse una multitud de medidas e instituciones que aminoren al máximo las numerosas imperfecciones de la economía de mercado. El énfasis debe estar puesto en una cierta rectificación de la distribución de la renta, en la seguridad y protección de los más desprotegidos.

Cada una de las decisiones que toman las empresas, como son la instalación de locales, el lanzamiento de productos, despedir personal, competir agresivamente, modernizar las operaciones, importar y exportar, afecta a una multitud de personas. Por eso, crecientemente se crean nuevas condiciones

de mercado, a través de la presión social, reprobaciones morales y disposiciones legislativas.

Por todo esto, la empresa es la institución clave de la vida económica. Es la manifestación de la creatividad y libertad de las personas. En esencia, es un grupo humano al que unos hombres le aportan capital, otros, trabajo y, otros más, dirección, con las finalidades económicas que se propone.

La finalidad económica externa consiste en la producción de bienes y servicios, para satisfacer necesidades de la sociedad.

La finalidad económica interna es la que se ocupa en obtener un valor agregado, para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros, en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad, incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para los empleados. Ambas finalidades son fundamentales, estando estrechamente vinculadas, por lo que se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente.

La empresa está para servir a los clientes y a sus integrantes.

La finalidad social externa de la empresa está en contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

La finalidad social interna es la de contribuir en el seno mismo de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de respetar los valores humanos fundamentales, e incluso, promoviéndolos.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por y para la gente. Está inserta en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la garantía de la ley y el orden público, la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores. Además, recibe la educación de sus empleados, técnicos y directivos, los medios de comunicación y la infraestructura económica.

La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable.

2. EL MANAGEMENT EN LAS ORGANIZACIONES:

Lo primero que vamos a determinar en el desarrollo de esta sección es la manera como se define el management en la actualidad. Para eso, recurrimos a Joan Magretta en su libro *Qué es el management*.³

Las organizaciones tienen por finalidad el logro de objetivos que sólo puede alcanzarse por medio de un tipo de estructura mayor a la actuación individual de las personas. Asimismo, las entidades existen para servir a las necesidades de la gente que está fuera de ellas. El management es el que posibilita la existencia de las organizaciones, a partir de una buena gestión para su apropiado funcionamiento. Esta gestión que aparece fundamental, es la que en las empresas – desde el siglo pasado - transforma la experiencia del trabajo, multiplicando la productividad. El management es por tanto, una de las innovaciones transformadoras de la civilización moderna. Mediante el management, se convierte a la complejidad y la especialización en rendimiento. En este sentido, puede proyectarse que a medida que la economía mundial se complejiza y especializa cada vez más, el management va a desempeñar un papel más amplio en la vida de las organizaciones de todo tipo.

Debido a la alta competitividad actual, las empresas están obligadas a ser más flexibles, con una elevada intervención de las nuevas tecnologías que van apareciendo. Asimismo, se necesita perfeccionar los procesos productivos. Las organizaciones actuales exigen más iniciativa y responsabilidad de cada individuo. Las organizaciones son medios para alcanzar fines, no fines en sí mismas. En las organizaciones de esta era se requiere de una participación efectiva en la vida y trabajo, en base a la adquisición de conocimientos básicos – y avanzados – de informática y tecnologías especializadas. También, para la apropiada administración de las organizaciones se tienen que adquirir conocimientos básicos de management.

³ Magretta, Joan; *Qué es el management*, Ed. Empresa Activa, Barcelona, 2003.

El contexto actual globalizado ha desplazado el poder hacia los innovadores, los empresarios y el campo de las finanzas.

En coincidencia con la autora, se advierte lo siguiente: “La creación de valor es el principio que estimula al management moderno y es su principal responsabilidad. La frase sintetiza un importante cambio de enfoque desde la gestión de los recursos que se ponen en funcionamiento (las contribuciones) hacia la gestión del rendimiento (los resultados).”⁴

El valor es definido por el cliente. Algunas veces, sin embargo, no se advierte en forma inmediata quien es el cliente y lo que necesita. El valor puede adoptar diferentes formas, provenir de fuentes como la calidad, utilidad, imagen, disponibilidad y servicio que lo acompaña. Lo que define al valor es lo que los clientes hacen cuando compran productos y servicios. El management define sus objetivos en la creación de valor para los clientes como principio básico. En este sentido, una de las lecciones más poderosas del management moderno es que la única prueba del trabajo bien hecho es cuando el cliente está dispuesto a pagar por lo ofertado. Una organización puede rendir sólo si satisface necesidades de clientes, tal como ellos mismos las definen con su compra.

El centro de las empresas se ubica en el cliente y los negocios parten de esta premisa. Los clientes compran la satisfacción de necesidades, esto significa que lo que valora el cliente a menudo difiere de lo que el productor cree vender. Para entender el valor se debe mirar con los ojos del cliente, desde fuera hacia dentro. Este proceso es característico de la actitud del marketing y consiste en un modelo de percibir y responder que empieza por lo que desea el cliente y la cantidad que está dispuesto a pagar por ello. De allí, se determina lo que se ofrece y cuánto puede invertirse en ello. Los empresarios que tienen éxito siempre crean valor para los clientes, de forma de encarar los negocios de las organizaciones hacia afuera. Los ejecutivos que definen adecuadamente su negocio, se pueden centrar sistemáticamente en ofrecer lo que sus clientes verdaderamente valoran.

⁴ Magretta, Joan; *Ob. Cit*, P. 37.

“El marketing era la estrella en alza del management durante la prosperidad que siguió a la Segunda Guerra Mundial. La eficiencia – hacer las cosas bien – siguió siendo importante. Sin embargo, la eficacia – hacer las cosas adecuadas, es decir, lo que los clientes valoraban – pasó a ser más importante incluso que el desempeño y el rendimiento.”⁵

La definición de valor del cliente se complementa con la cadena de valor. La cadena de valor consiste en las actividades y flujos de información que debe efectuar una empresa con sus proveedores, para diseñar, producir, comercializar, distribuir y apoyar los productos. Se trata de aspectos internos de las compañías a los fines de disponer del producto final en tiempo y forma, contemplando calidad y costo. Gestionar interna y externamente las organizaciones es importante por igual. Algunas veces, se necesita adoptar nuevas tecnologías que crean más valor para los compradores o hacer que los proveedores las incorporen.

Durante las dos últimas décadas el management se ha transformado, en base a la percepción de la forma como se crea valor, más allá de la gestión que va dentro de la empresa. Esta situación, refleja un modo muy sistemático de pensar acerca de la creación de valor para los clientes en las empresas. Esto abarca el conocimiento del proceso de compra, el precio que se puede colocar, ganancias en velocidad, flexibilidad y costos, acceso al know-how, y capacidad innovadora (tanto de proveedores, propia y de productos).

Cuando las organizaciones miran desde fuera hacia adentro, suelen ver un nuevo escenario de ofertas innovadoras bajo la forma de soluciones y servicios con valor agregado que apuntan a las necesidades del cliente y no sólo a venderle productos. A menudo, puede ganarse más dinero por los servicios relacionados con un producto, que con el producto mismo. En la nueva economía, el valor suele residir en los intangibles que complementan al producto. Por lo tanto, los servicios pasan a ocupar el lugar diferencial estimado por los clientes y usuarios.

En cuanto al valor, finalmente: “Toda organización exitosa depende en realidad de múltiples jugadores, cada uno de los cuales define el valor de un

⁵ Magretta, Joan; *Ob. Cit*, P. 50.

modo particular.”⁶ Los jugadores a que se hace referencia son: los accionistas, empleados y proveedores. Los accionistas y los que aportan inversión de capital, definen el valor en términos financieros fáciles de medir. Los empleados valoran el salario, las prestaciones sociales, la capacitación, las acciones que se les otorga, satisfacción en el trabajo, estatus y orgullo. Los proveedores valoran las relaciones comerciales prolongadas, la oportunidad de desarrollar tecnología de punta y el precio de sus productos. El desafío del management moderno, está en lograr que cada uno de los involucrados elija participar en el sistema, a partir del reconocimiento de la creación de valor. Queda por lo tanto, desplegada la forma como se llega al rendimiento de la organización a través de la creación de valor. En la creación de valor se coloca el énfasis de la era industrial en la eficiencia, tanto como el acento de la era del consumidor en el cliente, en la calidad y en la elección, con la suficiente capacidad de incluir también, los ingredientes de la administración y management moderno.

El valor se está desplazando de las cosas a las ideas, de los productos a los servicios. Incluso, los productos se comportan más como servicios. Ofrecer un mejor trato a los clientes, hace crecer el negocio. Ese mejor trato se crea mediante un sistema, un modelo de negocio construido sobre una idea acerca del valor, lo que hace económicamente viable el mejor trato. No olvidemos que las empresas son sistemas creados para generar valor.

3. EL PAPEL DEL LIDERAZGO:

Dentro de las empresas, liderar resulta vital para la eficiencia del management. Para que el liderazgo sea realmente una forma de liderar en la organización, tienen que lograrse una serie de impactos. Estos impactos son tomados del desarrollo efectuado por José Antonio Sáinz y Juan Carlos Cubeiro⁷.

Lo primero en un líder es la generación de un clima de trabajo apropiado. Está probado que el ambiente de trabajo es el que determina los resultados

⁶ Magretta, Joan; *Ob. Cit*, P. 64.

⁷ Sáinz, José Antonio y Cubeiro, Juan Carlos; *El club del liderazgo*, Empresa Activa, Barcelona, 2005.

de un negocio. El clima laboral del equipo de trabajo es la consecuencia de la forma de liderar, de allí su enorme impacto.

Luego, aparece en forma impactante la forma en que el líder conduce a la rotación del personal. La desatención de los directivos del personal a su cargo, conduce a la fuga precipitada y voluntaria de las personas. Con líderes apropiados, la rotación no deseada se mantiene a niveles aceptables, evitando la evaporación del talento con un costo de oportunidad desmesurado.

El liderazgo supone conseguir que la gente crezca, desde el desarrollo personal y profesional. Así como se ayuda a la autoestima y la confianza por medio de la responsabilidad y la motivación, se generan mecanismos de aprendizaje internos y externos para perfeccionar los niveles de información y desempeño.

Asimismo, los líderes son quienes logran conectar el talento individual y colectivo con los resultados del negocio. El predictor directo del negocio es la satisfacción del cliente, lograda por medio del desempeño de quienes dan el servicio. La conservación de los clientes es tarea de los miembros de la organización, a través de su labor eficiente. La fuga de clientes obedece al precio, la calidad del producto y a la calidad del servicio en mayor medida. “Así pues, la mejor manera de tener un cliente contento es mantener al empleado satisfecho.”⁸ Los empleados satisfechos cuentan con estándares de calidad, asumen responsabilidades y alcanzan un desarrollo personalizado. Es, por lo tanto, la clave para contar con profesionales que crean valor en la empresa.

Dada la escasez de talento en general, producto de los grandes avances tecnológicos, el poder se desplaza a manos de quienes lo posean. El talento mueve al capital. En la práctica los talentosos, aquellos con capacidad y compromiso, eligen las empresas que tienen líderes efectivos con los que pueden aportar, aprender y desarrollarse. Para crecer y competir, las empresas tienen que conseguir captar el talento que necesiten.

⁸ Sáinz, José Antonio y Cubeiro, Juan Carlos; *Ob. Cit.*, P. 25.

Una razón poderosa para dedicar tiempo y esfuerzo a liderar es que el valor de mercado de las compañías es en una gran medida, fruto de activos intangibles, como la fidelidad de los clientes, el prestigio de marca, la capacidad de innovar y servir aportando valor, y la calidad de los profesionales involucrados. “Las 4 P’s del marketing tradicional de productos y servicios: producto, precio, promoción y plaza o distribución se complementan hoy con las 4 C’s del nuevo marketing de intangibles: cultura corporativa, compensación, competencias y clima laboral.”⁹

Las empresas preferidas para trabajar por sus empleados suelen ser, las preferidas por los clientes, por los accionistas y por la sociedad. Los empleados más creativos son los más redituables y los más exigentes a la hora de elegir las condiciones de trabajo, así como los directivos a quienes responderán. Asimismo, los clientes exigentes son quienes están dispuestos a pagar más por mejores servicios si logran satisfacer sus necesidades y deseos. Por esta doble vía, vemos que cabe a los líderes de las empresas generar las condiciones apropiadas para lograr beneficios para los empleados, los clientes y el resto de los integrantes de la comunidad.

4. LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES:

El tema de los cambios estructurales en las organizaciones es tomado de James Autry¹⁰. La referencia a estos cambios en la organización interna, obedece a lo que se hace en las organizaciones cuando se pasa a una gestión diferente, como es el caso ocurrido en Metrovías.

Algunas veces, los cambios estructurales guardan relación con las reducciones de plantilla del personal, ya que conllevan la eliminación de puestos de trabajo que se han vuelto innecesarios. Asimismo, los cambios estructurales abarcan a las reorganizaciones que en el curso normal de los acontecimientos, pueden resultar necesarias al cambiar las condiciones existentes en el entorno.

A partir de las reestructuraciones en las empresas, es factible que algunas secciones crezcan, mientras otras permanecen de igual forma, crecen a un

⁹ Sáinz, José Antonio y Cubeiro, Juan Carlos; *Ob. Cit.*, P. 27.

¹⁰ Autry, James; *El líder con vocación de servicio*, Empresa Activa, Barcelona, 2003.

ritmo menor, pierden importancia y disminuye su contribución. También, se da el caso de nuevas funciones que demandan la generación de áreas novedosas.

En un entorno cambiante es un imperativo constante administrar y a veces, cambiar la distribución de los recursos existentes. Ello exige, con frecuencia, que el director cambie a los empleados de un departamento a otro, que agrupe varias secciones en un grupo mayor, que elimine viejas estructuras y organice equipos, que cree grupos o comisiones de trabajo por un tiempo limitado, que reúna a los empleados por funciones o procesos en lugar de por productos. La forma como un directivo decida usar sus recursos depende de sus planes y la capacidad para inculcar los cambios necesarios en la organización y su cultura.

El requisito de la reestructuración es que lo que se haga, surja de una definición clara de la manera como las medidas tomadas ayudan a concretar la misión de la organización. Cualquier cambio genera inquietud en los afectados y su decisión debe estar basada en el cumplimiento de propósitos claros.

Luego de discutida la forma que va a adoptarse en las nuevas medidas, se van realizando los cambios pertinentes y los controles de la efectividad de lo efectuado. Esta forma de operar participativa disuade de generar mecanismos negativos generales, además de ayudar en la superación de las crisis internas que puedan presentarse.

5. EL MARKETING SOCIAL:

En principio, comenzamos esta sección definiendo el campo de acción del marketing en general, para determinar la viabilidad del marketing para el caso de las empresas de servicios de transporte.

Al respecto, Javier Litrenta¹¹, expresa lo siguiente: “Existen muchas definiciones de marketing:

¹¹ Litrenta, Javier; *Marketing. Estrategias para captar y retener clientes*, Arte Gráfico Editorial Argentino SA, Buenos Aires, 2006.

- “Marketing es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros”. (P. Kotler).
- “Marketing es el proceso de planificar y realizar las variables precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen los objetivos particulares y de las organizaciones”. (Asociación Americana de Marketing, AMA).
- “El marketing tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades”. (P. Drucker).
- “Marketing es la acción de conjunto de la empresa, dirigida hacia el cliente con el objetivo de una rentabilidad”. (Goldmann).
- “Marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado”. (R. Muñiz).

... “el marketing se centra en el estudio de los procesos de intercambio (la forma de facilitar que un producto o servicio llegue a su mercado-meta, motivando, informando, facilitando una transacción).”¹²

El uso del marketing en las empresas posibilita un enfoque controlado de los aspectos referidos a la comercialización de productos y servicios. En este sentido, pasa a adquirirse una óptica novedosa de oportunidades y competitividad. El punto de arranque y anclaje de la compañía debe ser el consumidor o cliente de acuerdo a sus necesidades. Estas necesidades deben ser estudiadas desde la concepción de los segmentos determinados por la homogeneidad de características. Son estos grupos los que conforman la clientela usuaria de lo ofertado por la compañía.

Como se está frente a una problemática de servicio público, se considera apropiado referir el campo al que se refiere el marketing social, como una especialización dentro de la disciplina general.

De nuevo, para Javier Litrenta: “...el marketing social se ocupa del conjunto de individuos, la sociedad, ya que posee una visión a largo plazo.

¹² Litrenta, Javier; *Ob. Cit.*, Pp. 11/12.

ANTES: OBJETIVO	MAXIMIZAR UTILIDADES.
LUEGO: OBJETIVO	SATISFACER NECESIDADES DEL CONSUMIDOR.
AHORA: OBJETIVO	SATISFACER NECESIDADES DEL CONSUMIDOR RESPETANDO INTERESES DE LA SOCIEDAD Y DEL MEDIO (objetivo a largo plazo).

“Como vemos el marketing permanentemente ha cambiado, dado que cada filosofía es una evolución de la anterior, y seguramente este proceso seguirá.”¹³ Como puede verse en esta postura referida al marketing y sus diferentes perspectivas, cada una es más abarcadora e incluye a la anterior.

Por su parte, Philip Kotler y Gary Armstrong¹⁴, aportan su visión del marketing social en los siguientes términos: “La **mercadotecnia social** es el diseño, instrumentación y control de programas tendientes a hacer más aceptable una idea, causa o práctica social en el grupo meta.”¹⁵

Desde este enfoque social, los mercadólogos pueden hacer que se conozcan determinados beneficios para la gente, provocar una respuesta en el público, buscar el cambio de comportamientos y cambiar creencias arraigadas en la población.

En la parte del marketing que se ocupa de los aspectos del cuidado de las personas, se apela al tipo de planeación común a la disciplina en general. Lo que siempre se toma en cuenta en primera instancia son los objetivos sociales que se espera alcanzar, como puede ser, de acuerdo a esta propuesta, la prevención de accidentes por medio del uso de los elementos de seguridad e higiene industrial apropiados. A continuación, se analizan las actitudes, creencias, valores y comportamiento del público meta y los motivos de la falta de recurrencia al cuidado de su persona, cuando existen productos para ello. Seguido a esto, se estudian los enfoques de comunicación y distribución que ayudarían a informar sobre la conveniencia de la propuesta. También, se pasa a desarrollar un plan de mercadotecnia, con sus partes componentes para poder ponerlo en práctica. Finalmente, se evalúa la

¹³ Litrenta, Javier; *Ob. Cit.*, P. 17.

¹⁴ Kotler, Philip y Armstrong, Gary; *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice-Hall, México, 1991.

¹⁵ Kotler, Philip y Armstrong, Gary; *Ob. Cit.*, P. 554.

concordancia entre los objetivos propuestos y la práctica, debiendo modificarse aquello que corresponda para llegar al efecto deseado.

El pensar desde un tipo de estrategia de marketing social para el caso de empresas que atienden al cuidado de la salud y bienestar de la gente, conduce a colocar por encima de todo como valor primario a la mejora de las condiciones de vida de la población. Por eso, notamos que: “La mercadotecnia social ha sido aplicada sobre todo en la planeación familiar, la protección ambiental, la conservación de la energía, el mejoramiento de la salud y la nutrición, el transporte público, y en la conveniencia de no conducir autos en estado de ebriedad, y el éxito obtenido es alentador.”¹⁶

6. MARKETING DIRECTO PARA LLEGAR AL CLIENTE:

El marketing directo o de relaciones o uno a uno, representa una nueva solución al problema de la manera de llegar a los clientes. Por eso, para comprender los lineamientos que deben seguirse desde el management, importa conocer este aspecto de la comercialización.

Desde el punto de vista de Joseph Pine, Don Peppers y Martha Rogers¹⁷, los clientes – sean consumidores o empresas – no buscan alternativas. Por el contrario, los clientes desean lo que desean en el momento, lugar y forma como lo hacen, y la tecnología moderna permite satisfacer este deseo. A partir de la tecnología interactiva y de las bases de datos, las empresas manejan datos sobre las necesidades y preferencias de sus clientes. Una vez individualizados los gustos de los clientes, pueden producirse bienes y servicios a un costo razonable.

Para estos autores, la base de su teoría consiste en lo siguiente: “Una compañía que aspire a dar a sus clientes exactamente lo que éstos desean debe ver el mundo a través de otros lentes. Debe utilizar la tecnología para convertirse en dos cosas: en *individualizadora masiva* capaz de suministrar bienes y servicios individualizados con eficiencia, y en experta en *marketing*

¹⁶ Kotler, Philip y Armstrong, Gary; *Ob. Cit.*, P. 554.

¹⁷ Pine II, B. Joseph; Peppers, Don y Rogers, Martha; “¿Desea conservar a sus clientes para siempre?”, en Gilmore, James H. y Pine II, B. Joseph; *Marketing 1x1. Cada cliente es un mercado*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2000.

personalizado capaz de extraer información sobre las necesidades y preferencias específicas de cada uno de sus clientes.”¹⁸

Individualizar significa dar un producto o servicio que responda a los intereses de y necesidades de un cliente en particular. Individualizar masivamente significa dar un producto o servicio de manera de ser eficaz en materia de costos. Por lo tanto, la individualización masiva exige una orientación en el cliente para los procesos de producción y prestación de servicios.

La mayoría de la gente no desea tener que buscar entre multiplicidad de opciones, características, estructuras de precios o formas de operar para determinar el mejor servicio o producto. La solución está en las empresas que se abren a los clientes en el diseño del producto y servicio a su medida. En este sentido, la empresa Metrovías dispuso de la tarjeta Subtepass, que opera según la decisión de optar por la adquisición de 1, 2, 5, 10 ó 30 viajes. En la tarjeta se puede elegir una carga deseada, realizada en dinero en efectivo o tarjetas de crédito y débito.

En esta lógica interactiva, se reúnen el productor y el consumidor en una relación de aprendizaje permanente, con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor. Cada cliente enseña a la empresa cada vez más, sobre sus preferencias y necesidades, brindándole una gran ventaja competitiva. Estas condiciones pueden mantenerse en el tiempo, siempre y cuando se brinden productos y servicios de alta calidad, a precios razonablemente competitivos y con la actualización tecnológica correspondiente. Asimismo, los clientes satisfechos son los que se conservan en el tiempo en forma fiel, ya que resulta trabajoso para los clientes esforzarse nuevamente en este proceso de aprendizaje. Mientras la empresa cumpla con sus promesas, los clientes se conservan y se multiplican las posibilidades de ventas. Entonces, solo resta lograr atraer nuevos clientes.

Para cultivar las relaciones de aprendizaje, los gerentes de las compañías deben tener en cuenta cuatro cuestiones de base:

- La estrategia de información, para interactuar con los clientes y conocerlos.

¹⁸ Pine II, B. Joseph; Peppers, Don y Rogers, Martha; “¿Desea conservar a sus clientes para siempre?”, en Gilmore, James H. y Pine II, B. Joseph; *Ob. Cit.*, Pp. 75/6.

- La estrategia de producción y entrega, para cumplir con la demanda.
- La estrategia organizacional, para manejar las capacidades internas en base a las necesidades de los clientes.
- La estrategia de evaluación, para determinar el desempeño y sus correcciones.

El contacto personal con los clientes es la mejor oportunidad para conocerlos y así, poder brindar el producto y servicio que necesitan. Al establecer el diálogo y conocimiento de los clientes, es importante generar una base de datos que recuerde las preferencias manifestadas por compras anteriores y lo que puede descubrirse en las consultas, quejas, sugerencias y actuaciones. Los clientes no son estáticos; se trata de personas con preferencias, estilos de vida y circunstancias en evolución y cambios constantes que tienen que seguirse desde las compañías. Toda la información sobre los clientes es un activo precioso que necesita ser resguardado y respetado por las empresas.

Para el mejor conocimiento del cliente, en la empresa Metrovías, se generan bases de datos que contienen la información extraída de los molinetes, discriminando el día, hora, estación y molinete de paso.

La estrategia de producción y entrega se ocupa de tomar las necesidades de los clientes para determinar la forma de hacer uso de las capacidades propias, en la máxima satisfacción con el producto y servicio brindados. Por ello, cabe diseñar eficazmente lo que los clientes necesitan, para producirlo y entregarlo de la manera más eficiente posible, con el menor esfuerzo.

Los gerentes a nivel de la organización, tienen que asegurar que cuentan con la capacidad apropiada de forma de que el proceso se pueda ejecutar con confiabilidad y eficiencia. También, deben asumir la iniciativa para determinar el momento en que se necesiten nuevas capacidades para poder satisfacer las necesidades de los clientes. El gerente enfocado al cliente, debe encontrar los productos y servicios que demandan sus clientes. No obstante, cuando aparece la necesidad de algún producto o servicio de parte del cliente que la empresa no se considera capaz de producir o entregar, se debe adquirir éste de un tercero proveedor. La responsabilidad final de garantizar el servicio individualizado prometido es del management, quien especifica el

compromiso al comienzo de cada transacción y se ocupa del rastreo que garantice el cumplimiento del todo como un sistema.

Un cliente tiene valor durante toda su vida. Mientras más tiempo permanecen los clientes fieles a una compañía, más rentables se vuelven por el mayor volumen de compras, el menor costo de las operaciones, las referencias, el mayor precio que pagan y los menores costos de adquirirlos. En este sentido: "...el valor del ciclo de vida de ciertos clientes es más alto porque las ideas que aportan a la compañía pueden generar más capacidades aplicables también a otros clientes."¹⁹

Una forma de superar las ventas en las compañías, consiste en generar nuevos productos que interesen a los clientes. El suministro de nuevos productos y servicios diferentes de los que se han suministrado tradicionalmente, así como el asesoramiento de ofertas, contribuye a prestar atención a los artículos que pueden ser deseados y aumentan la rentabilidad y beneficios. La clave se encuentra en tener el control exclusivo de la relación con el cliente, pudiendo abarcar a más de una generación. El conocimiento de los clientes y su confianza representan una gran ventaja competitiva y utilidades superiores en las ventas.

Para completar la teorización precedente, se pasa a Don Peppers, Martha Rogers y Bob Dorf²⁰. En este caso, trabajar dentro del marketing personalizado, implica que una compañía está dispuesta y en capacidad de modificar su producción ante un cliente, en base a la información que se tenga del mismo. Los programas de marketing personal constan de cuatro pasos consecutivos:

- Identificar a los clientes.
- Diferenciar a los clientes.
- Interactuar con los clientes.
- Individualizar el producto y servicio que satisfaga las necesidades de cada cliente en particular.

¹⁹ Pine II, B. Joseph; Peppers, Don y Rogers, Martha; "¿Desea conservar a sus clientes para siempre?", en Gilmore, James H. y Pine II, B. Joseph; *Ob. Cit.*, P. 101.

²⁰ Peppers, Don, Rogers, Martha y Dorf, Bob; "¿Está lista su empresa para el marketing personalizado?", en Gilmore, James H. y Pine II, B. Joseph; *Marketing 1x1. Cada cliente es un mercado*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2000.

Estos aspectos representan en la empresa Metrovías un verdadero potencial, a partir de las posibilidades de la tarjeta subtepass a futuro. En la actualidad, en esta compañía no se viene realizando.

Es crucial conocer a los clientes con el mayor detalle posible, desde sus hábitos, preferencias y necesidades. Dentro de esta lógica, se vuelve necesario reconocer al cliente en todos los puntos de contacto, en todos los medios utilizados, en cada sitio y dentro de cada una de las divisiones de la empresa.

Los programas ideados para el marketing personal o directos, benefician a clientes y usuarios finales, así como a cada uno de los que conforman la cadena de la demanda y los distintos miembros del canal.

Una vez identificados los clientes, la diferenciación ayuda a adaptar el comportamiento de la empresa a cada cliente, para poder reflejar el valor y las necesidades de cada uno. Asimismo, la diferenciación de los clientes ayuda a la empresa a la elección de la estrategia apropiada para la determinada situación comercial de que se trate.

“Un componente crucial de un programa de marketing personalizado es mejorar tanto la eficiencia en costos como la eficacia de las interacciones con los clientes.”²¹ Por lo tanto, el marketing personalizado requiere una cierta inversión en capital a todos los niveles de la organización, así como un manejo eficiente de la informática.

Para James Gilmore y B. Joseph Pine II²², quienes se ocupan del management en las empresas saben de la necesidad absoluta de brindar un servicio sobresaliente a los clientes. Por ello, en muchas ocasiones las compañías al operar en función del cliente, han inventado programas y procedimientos nuevos a los efectos de satisfacer las solicitudes de todos los clientes. Con la diversificación de los clientes y sus necesidades, este enfoque pasa a ser utilizado para agregar costos innecesarios y operaciones complejas. Por eso mismo, muchas empresas evitaron caer en esta trampa al

²¹ Peppers, Don, Rogers, Martha y Dorf, Bob; “¿Está lista su empresa para el marketing personalizado?”, en Gilmore, James H. y Pine II, B. Joseph; *Ob. Cit.*, P. 110.

²² Gilmore, James H. y Pine II, B. Joseph; *Marketing 1x1. Cada cliente es un mercado*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2000.

optar por la individualización masiva, como una estrategia racional de control de los costos y la calidad.

El marketing uno a uno es un modo diferente de entender la totalidad de los negocios en las empresas, tal el punto de vista desarrollado por Don Peppers y Martha Rogers en su libro *Uno por uno: El marketing del siglo XXI*²³. En esta nueva lógica comercial, se trata de vender a un mismo cliente la mayor cantidad posible de productos, durante un período prolongado y a través de diferentes líneas de productos. Para alcanzar este objetivo, se necesita concentrar los esfuerzos en la creación de relaciones especiales con cada cliente. Las mejores relaciones y el negocio más rentable definen al mejor cliente. El elemento indispensable de la relación con cada cliente es el aprendizaje interactivo para conocer los deseos y necesidades que tienen.

Para trabajar eficazmente, se tienen que concentrar los esfuerzos en la participación por cliente, más allá de la participación en el mercado. El esfuerzo en alcanzar una buena participación por cliente, significa asegurar que cada cliente compra el producto en mayor medida, prefiriendo una marca determinada, estando satisfecho con lo ofrecido para la solución que buscaba. De este modo, comienzan a aparecer nuevas perspectivas de oportunidades competitivas.

El conocimiento del cliente implica, para los autores recientemente mencionados, lo siguiente: “Uno debe saber cuáles son los consumidores que nunca comprarán nuestro producto, porque de ese modo puede cesar de invertir dinero y esfuerzo en el intento de lograr que hagan algo que jamás harán. Y uno debe saber cuáles son los clientes fieles, con el fin de adoptar medidas y asegurar que elijan cada vez con más frecuencia nuestra marca.”²⁴

Con una actitud desde las compañías que demuestre atención, imaginación y cuidado, se puede vender una proporción mayor del producto, sin rebajar los precios. Para ello, se necesita apelar a la cordialidad y la orientación al servicio, garantizando poder complacer a los clientes. En otras palabras, la garantía del producto y la mayor cantidad de ventas, determinan el valor

²³ Peppers, Don y Rogers, Martha; *Uno por uno: El marketing del siglo XXI*, Vergara, Buenos Aires, 1996.

²⁴ Peppers, Don y Rogers, Martha; *Ob. Cit.*, P. 30.

otorgado por el cliente a la empresa y sus productos. El objetivo alcanzado será el aumento de las ventas y las utilidades, a partir de la concentración en la participación por cliente. Este cambio de visión empresarial, está determinando nuevas visiones y estrategias de marketing, de forma de generar nuevas formas de hacer negocios a partir de empresas completamente nuevas.

El comienzo del pensamiento centrado en la participación del cliente por compras efectuadas, se complementa con la consideración de necesidades y compras futuras a las que se puede anticipar la compañía. Pero, conviene recordar siempre que cada transacción que se vaya dando en forma sucesiva, depende de la satisfacción permanente del cliente con cada una de las transacciones que la anteceden. De aquí que se coloque la atención en la calidad del producto y servicio. Siempre es necesario e indispensable mantener a los clientes – en forma individual – satisfechos con los productos y los servicios que reciben. Cada cliente siempre es libre de abstenerse en cualquier momento de efectuar una compra a la compañía, ante la más mínima trasgresión comercial. Estas anomalías se detectan al seguir la pista de los clientes en forma individual, pudiendo identificar las deserciones individuales que se producen, así como las causas que las han provocado. Todo este procedimiento conduce a una forma de maximizar el valor vitalicio del cliente para la firma.

La estrategia de participación requiere lo siguiente:

- Se debe prestar atención a las opiniones y necesidades individuales de cada cliente, uno por vez.
- La calidad del producto y servicio se logran con la colaboración de los clientes satisfechos, quienes repetirán sus compras. Por eso, debe haber un compromiso con la calidad, desde los parámetros de los clientes mismos.
- La satisfacción del cliente depende de la atención individual de cada uno en el curso del tiempo.
- Debe recordarse las transacciones anteriores con los clientes, ya que éstos sí las recuerdan.
- Para profundizar la relación con los clientes, se tiene que conocer y eliminar los obstáculos que impiden la lealtad y satisfacción completa.

- Se tiene que tratar a las quejas como oportunidades para hacer más negocios. En este sentido: “Cuando un cliente se queja, está ofreciendo la oportunidad de colaborar en la resolución de un problema. Si usted está preparado para eso, puede conquistar no sólo la lealtad de un cliente, sino la de todos los amigos, colegas o parientes a quienes él lo recomendará, en lugar de quejarse de usted.”²⁵ En la empresa Metrovías, se cuenta con un libro de quejas en cada boletería, de los que se realizan informes mensuales.
- Poder generar oportunidades de colaboración de los clientes, a través del marketing de relaciones entre éstos y las compañías.

La realidad del cliente, por tanto, pasa por su existencia individual, desde su misma voluntad particular. Los clientes siempre son distintos y se diferencian. Por eso, se los debe tratar como individuos, más que como miembros de un grupo. Dentro de las particularidades de los clientes, existen clientes actuales, potenciales, que generan más beneficios, de valor negativo que deben descartarse, generadores de otros clientes y colaboradores.

La tecnología de la información y los medios de comunicación interactivos actuales, determinan que cada vez sea más viable para las empresas poder aprovechar las diferencias existentes entre los consumidores. Para ello, se destinan un número cada vez más alto de medios, servicios y productos para nichos destinados a segmentos cada vez más pequeños del mercado. La elaboración de un producto o servicio para un nicho es en realidad, un modo que tiene la empresa de redefinir y estrechar el mercado, con el fin de obtener una mayor participación. Esto evidencia el hecho de que cuando más específicamente se pueden servir los intereses de un grupo más reducido de consumidores, se cuenta con mayor cantidad de ventajas para defenderse de la competencia. El nicho último del mercado es el consumidor individual. Las compañías pueden personalizar sus productos, con la asistencia del cliente individual.

El ofrecimiento de un producto o servicio personalizado es uno de los modos más eficaces de aumentar la participación por cliente. Elaborar un producto personalizado es un modo perfeccionado de incorporarle información relativa

²⁵ Peppers, Don y Rogers, Martha; *Ob. Cit.*, P. 84.

de las necesidades del cliente. El diseño y la venta de cualquier tipo de producto personalizado es parte de las actividades del marketing en colaboración entre las firmas y los clientes. Cada producto personalizado, cuando está bien realizado, representa una garantía insuperable de la obtención de un cliente satisfecho, fiel y duradero. La producción personalizada es la forma definitiva de la diferenciación del cliente. En esencia, significa hacer uso de un diseño individualizado del producto para capturar la participación más elevada posible de la actividad de compra de cada cliente. Sobre esta base, asimismo, se proyectan los éxitos futuros.

7. LAS ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD:

Las estrategias, desde el punto de vista de Joan Magretta²⁶, son empleadas por el management de forma de generar una diferenciación con la competencia, que contribuya a la obtención de la elección del cliente. Por lo tanto, la estrategia en el management tiene que ver con un triunfo por sobre el resto de las compañías. La estrategia hace al rendimiento de las empresas, ya sea logrando un ahorro de costos o un aumento de los precios. Asimismo, el golpe dado con una estrategia innovadora se vislumbra cuando las barreras de entrada se presentan dificultosas. "A pesar de todo lo que se dice acerca de las virtudes de la competencia, el objetivo de la estrategia de negocios es que una empresa se aparte de la competencia perfecta y se acerque al monopolio."²⁷ Entre estos dos espectros opuestos se hallan la totalidad de posibilidades que se presentan en las empresas. Como complemento de esto, los grandes directivos saben que la mejor competencia es que no haya competencia. Sin embargo, como es más común que exista la competencia, la estrategia conlleva a prever la forma que puede tener y la mejor manera de anticiparse a su impacto en el propio negocio.

El modelo de análisis para las estrategias de Michael Porter²⁸, se denomina "Análisis de las Cinco Fuerzas". Su mensaje central es que la competencia determinará el éxito o el fracaso de una firma, y que la ventaja competitiva es la esencia del desempeño de la empresa. La ventaja competitiva se

²⁶ Magretta, Joan; *Ob. Cit.*

²⁷ Magretta, Joan; *Ob. Cit.*, P. 109.

²⁸ Revista Gestión; "Las fuerzas de la competencia", Volumen 1, Número 4, Julio - Agosto 1996, Páginas 24 a 29.

determina a partir del valor que una compañía es capaz de crear para sus compradores. El valor, por lo tanto, es lo que los compradores están dispuestos a pagar. El aporte esencial de Porter, radica en que ofrece un marco que permite analizar a las industrias y a sus competidores. Este marco también se utiliza para evaluar la posición competitiva de una firma.

Todos los gerentes necesitan combinar las capacidades de su empresa con las fuerzas impuestas por el medio externo. Porter, identifica tres estrategias genéricas para lograr una ventaja competitiva: liderazgo en el costo, diferenciación y foco. Las reglas para competir inherentes a la teoría de Porter se encuentran en sus cinco fuerzas competitivas:

- 1· El ingreso de nuevos competidores.
- 2· La amenaza de sustitutos.
- 3· El poder de negociación de los compradores.
- 4· El poder de negociación de los proveedores.
- 5· La rivalidad entre los competidores existentes.

El ímpetu colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un rubro industrial para ganar, en promedio, una tasa de rentabilidad sobre la inversión que supere al costo del capital.

El análisis tradicional de la disciplina establece lo siguiente:

- Análisis macro y micro ambiente de marketing

	TECNOLOGÍA	
PROVEEDORES	4 P´S ----- CLIENTE	COMPETENCIA
	POLÍTICO-LEGAL	

Otra forma de analizar estas fuerzas sería decir que las cinco influyen en los precios, los costos y las inversiones que las firmas deben hacer en una industria. Son, de hecho, los factores determinantes de la rentabilidad dentro de esa industria.

Este marco de las cinco fuerzas permite que una compañía pueda ver más allá de su complejidad y detectar los factores críticos para competir dentro de esa industria.

Satisfacer las necesidades de los compradores es la clave para la viabilidad de cualquier industria. Si los compradores no están dispuestos a pagar por un producto un precio que excede su costo de producción, la industria no sobrevivirá.

Para comprender la forma como funcionan estas cinco fuerzas, se debe separar cada una de ellas y comprender su relación con respecto al todo. Sin embargo, cada fuerza puede tener mérito propio cuando se analiza un segmento en particular.

En el modelo de Porter, el análisis de los "nuevos ingresantes" trata de determinar la amenaza o la probabilidad de que nuevas empresas ingresen a una industria y compitan por el valor de la actividad. Esto se puede lograr si los que ingresan reducen sus precios, o si aumenta significativamente el costo necesario para poder competir. Porter ilustra este análisis a través de los siguientes ejemplos de barreras para el ingreso:

- Costos críticos.
- Requisitos de capital.
- Política gubernamental.
- Identidad de la marca.
- Curva de aprendizaje de la empresa.
- Diseño de producto de bajo costo de la empresa.

La fuerza del comprador es otro concepto que debe ser comprendido y adaptado, pues determina si los compradores retendrán para sí la mayor parte del valor creado, dejándole a la industria sólo una rentabilidad modesta. Esto se conoce con el nombre de "poder de los compradores" y algunos de los factores que influyen en esa fuerza son:

- Costos críticos para el comprador.
- Capacidad de integración regresiva (integración por compra de proveedores o desarrollo de capacidad de suministro propia).
- Productos sustitutos.
- Sensibilidad frente a los precios.

- Diferencias en los productos.

La amenaza de sustitutos determina el grado por el cual otro producto puede satisfacer las necesidades del mismo comprador, lo cual naturalmente pondría un límite a la suma que el comprador estaría dispuesto a pagar. Algunos de los factores que influyen en este caso son:

- Costos críticos.
- Interés del comprador en la sustitución.
- Rendimiento relativo del precio del sustituto.
- Cantidad de valor que se atribuye a la conveniencia actual.

El poder de los proveedores es la cara opuesta del poder de los compradores; es el punto en el cual los proveedores de una industria son quienes mantienen el valor creado para los compradores, y no las empresas de esa industria. Este poder se clasifica en fuerte o débil con respecto a las compañías de la industria. Algunos de los factores determinantes del poder de los proveedores son los siguientes:

- Presencia de insumos sustitutos.
- Concentración de proveedores.
- Costos críticos.
- Importancia del volumen a proveer.
- Amenaza de integración progresiva (por la cual la empresa adquiere a uno o más de sus compradores), relativa a la integración regresiva por parte de las firmas de la industria.

La quinta fuerza es la intensidad de la rivalidad y está relacionada con la amenaza que representan los nuevos ingresantes, pues determina el grado por el cual las firmas de una industria competirán por el valor que crearon. Esto en general adquiere la forma de menores precios o de inversión en mayores costos para poder competir.

Lo que Porter nos da es otra óptica para mirar a cualquier industria y, al hacerlo, determinar a quien mantiene y en la proporción del valor que un producto crea. Si el producto de una industria crea poco valor, entonces estos conceptos no son muy valiosos. Por el contrario, si la industria crea un producto de alto valor, resulta importante observar la manera como se divide realmente ese valor y donde se encuentran las oportunidades. La pregunta

siguiente hace a la manera como se desempeña una firma determinada dentro de esa industria. Su posicionamiento determinará si la rentabilidad de una empresa se encuentra por encima o por debajo del promedio de la industria.

8. LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN, DESDE LOS FACTORES EXTERNOS:

El lugar de la innovación para la competitividad es un tema de interés en las condiciones actuales que presenta el contexto para todas las empresas. Distintos autores de la disciplina del marketing, han realizado contribuciones esclarecedoras al respecto.

Uno de estos autores, Michael Porter²⁹, plantea que los desafíos de hace una década eran la reestructuración de las organizaciones, la reducción de costos y el aumento de la calidad. En cambio, en la actualidad la mejora continua se da por sentada, así como la adopción de tecnologías de vanguardia. Lo prioritario en las compañías, entonces, pasa por la innovación diferencial.

La aparición de la innovación depende tanto de factores internos como externos que la favorezcan. Desde las condiciones internas, aparecen en forma relevante las capacidades y procesos de las empresas para crear y comercializar nuevos productos y servicios. En cuanto a los elementos externos beneficiosos a la innovación cabe considerar los vínculos entre los agentes industriales, la universidad (creadora y difusora de conocimientos), los científicos e ingenieros; los estímulos de los sectores y de las regiones; y las circunstancias nacionales.

La tesis sobre la que se orienta Porter en cuanto a la innovación, establece lo siguiente: “Hemos descubierto que un número relativamente reducido de características del entorno empresarial de un país explica una asombrosa proporción de las grandes diferencias de producción innovadora existentes entre los países. Nuestros descubrimientos revelan la sorprendente medida

²⁹ Porter, Michael; *Estrategia y ventaja competitiva*, Deusto, Buenos Aires, 2005.

en la cual el entorno local importa a la hora de determinar el éxito en la actividad innovadora...³⁰

La localización empresarial es relevante para la innovación y las empresas deben ampliar su forma de abordar la gestión de la innovación mediante el desarrollo y la comercialización de la innovación en las ubicaciones más atractivas, adoptando medidas activas para acceder a las ventajas que se ofrecen. Asimismo, una vez ubicada la empresa en y donde sea conveniente, se generan actividades que retroalimentan la situación del entorno.

El entorno favorable a la innovación se caracteriza por las condiciones que presentan, las inversiones y las políticas gubernamentales. La infraestructura que hace posible la innovación incluye a los recursos financieros y humanos dedicados a los avances científicos y tecnológicos, las políticas públicas para la innovación y el nivel de avance tecnológico del sistema económico. Para contar con una sólida infraestructura de innovación es necesario realizar inversiones y adoptar opciones políticas en el país, a lo largo de décadas, generando una cultura orientada a la innovación permanente.

Los sistemas universitarios de cada país pueden servir de conexión entre la tecnología y las empresas. Sin unas fuertes interrelaciones los avances científicos y tecnológicos que tienen lugar en los eslabones superiores de la cadena tecnológica, pueden desviarse a otros países más rápidamente de lo que pueden aprovecharse localmente. No obstante ello, depende de una buena gestión el aprovechamiento mejor del potencial innovador.

Además de las condiciones generales de un país, cabe a las empresas el lanzamiento y comercialización de las innovaciones. Los proveedores participan del proceso de las innovaciones. La intensa presión competitiva entre empresas, así como la presión de los clientes, sirve de refuerzo a las ventajas de la innovación.

Los mejores indicadores de la producción innovadora nacional de un país son la cantidad de científicos y expertos en tecnología integrados en la fuerza laboral, el nivel agregado de gasto en I+D (Investigación y Desarrollo), la

³⁰ Porter, Michael; *Ob. Cit.*, P. 8.

eficacia de protección de la propiedad intelectual e industrial (patentes), la apertura a la competencia internacional y la intensidad del gasto en educación superior. La productividad en materia de patentes también está influida por la medida en la cual la I+D está financiada por la industria, realizada por las universidades y especializada en un abanico de tecnologías. Como puede verse, no hay un único atributo nacional dominante que permita explicar la producción innovadora.

“Las mejoras de los países en capacidad innovadora nacional son el resultado de las mejoras coordinadas en diversas dimensiones.”³¹ El impacto de la innovación se genera a partir de un conjunto de medidas entrelazadas relativas a los recursos humanos, tecnológicos, políticos y económicos.

Las diferencias en capacidades innovadoras se dan a nivel de los países, los grandes bloques, los estados y las regiones. En los países de Iberoamérica, resultan deficientes los resultados generales de innovación logrados. En este sentido, las inversiones en I+D deberían destinarse preferentemente a las ubicaciones más fértiles para la innovación tecnológica de las empresas, situación lograda en contadas oportunidades.

Las ventajas de la ubicación están enraizadas en los flujos de información mejores, las relaciones especiales y el acceso diferencial a las instituciones. Todo ello, son ventajas competitivas difíciles de superar por el resto. Las ideas y la tecnología de acceso fácil y a distancia no sirven de cimiento de la ventaja competitiva de las empresas, por su generalizada disponibilidad.

Las oportunidades para desarrollar eficazmente nuevos productos, procesos y servicios suelen surgir en países en los que existe una infraestructura de innovación común favorable. Asimismo, la gestión interna de los proyectos innovadores tiene una gran influencia en el éxito.

Los directivos deben adoptar las decisiones sobre ubicación de la I+D con criterios estratégicos, ya que las mejoras innovadoras pueden tener espectaculares consecuencias en el terreno de la ventaja competitiva. La

³¹ Porter, Michael; *Ob. Cit.*, P. 17.

ubicación inapropiada puede conducir a volver lenta la innovación y la comercialización, en lugar de promocionarlas.

La gestión del management de las empresas innovadoras no puede limitarse al proceso de la innovación dentro de las compañías; también deben gestionar el proceso a través del cual las empresas amplían y aprovechan las oportunidades existentes en el entorno local. La ventaja competitiva a largo plazo, radica en la capacidad de evitar la imitación por parte de los competidores.

9. LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN, DESDE LOS FACTORES INTERNOS:

De la lectura efectuada a Tom Peters en un conjunto de textos diferentes, se puede acertadamente colocarlo como un verdadero especialista en las cuestiones relativas a la innovación desde los factores internos que posibilitan su gestión desde el management.

En uno de sus libros, Tom Peters³², asume una postura radical en referencia a la innovación, al punto de colocar como título de uno de los capítulos: "Innovar o morir" (páginas 39 a 96); reforzando este concepto cuando escribe: "Últimamente me he convertido en un obseso de la innovación. Incluso sueño con ella."³³ De allí, que sea relevante retomar los análisis efectuados por el autor y que son de utilidad esclarecedora a esta investigación.

En las estrategias de innovación internas a las empresas, Peters, encuentra ocho elementos sobre los que se apoyan las empresas que alcanzaron el éxito y las ventajas competitivas. Estos elementos son: las estrategias de violenta inyección en el mercado, atacar a los mercados como se debe, medir y recompensar, organizar estrategias, estrategias con personas, estrategias de liderazgo, estudiar la innovación, y reconocer la paradoja interna al permitir determinadas ausencias. Si bien pueden darse varias de estas estrategias en forma simultánea, puede resultar extraño que se den todas ellas en una sola empresa.

³² Peters, Tom; *Gestionar con imaginación*, Deusto, Buenos Aires, 2005.

³³ Peters, Tom; *Ob. Cit.*, P. 39.

La estrategia de violenta inyección en el mercado es la más radical de todas las propuestas. Se trata de estar en permanente innovación en el mercado. Para ello, una de las formas es realizar la venta de la tecnología más avanzada que se cuenta, ya que de todas formas va a ser copiada, y dedicarse a nuevas innovaciones. El objetivo más importante de esta estrategia está en la auto imposición de presión constante para liderar el mercado. Asimismo, debe canibalizarse los productos más rentables que ya llevan años de existencia en el mercado y que resultan rentables, por otros generados internamente en su reemplazo. También, se trata de vender y dividir las nuevas unidades de negocio para que puedan desarrollar dos proyectos distintos y radicales sin contacto y en competencia por el desarrollo. Además, se considera necesario terminar con los viejos éxitos para forzar la dependencia de los nuevos, así como financiar los proyectos más audaces.

En la estrategia de violenta inyección en el mercado, cada elemento de la empresa, incluido el personal, tiene que demostrar una aptitud para competir, vendiendo una cuota de sus productos y servicios en el mercado exterior. Este tipo de acciones demuestran innovación, competitividad y competencia. Esta idea se puede aplicar a la totalidad de las funciones de la organización, inclusive a la formación, contabilidad y soporte. Como complemento, debe forzarse la aptitud para competir de las funciones, permitiendo y estimulando que las unidades compren los productos y servicios mejores producidos por empresas externas. Una arista de la adquisición externa es la subcontratación de todo lo posible, donde el punto fundante está en tener la mejor manera de realizar algo. Finalmente, se aconseja la creación de *joint-ventures* y alianzas, sobre todo con empresas nuevas y externas, ya que ello incorporará empuje y elementos novedosos a la empresa.

La segunda estrategia consiste en atacar a los mercados como se debe. Esta idea parte de un planteamiento proactivo, en lugar de reactivo, como era el caso de la estrategia anteriormente desarrollada. Lo primero es respetar a los mercados pequeños, a partir del surgimiento de lo especializado que termina convirtiéndose en un gran negocio. También, deben realizarse proyectos de desarrollo conjuntos con los clientes y proveedores que tienen ideas originales. Con ello, se asumen los riesgos como estrategia tomando en cuenta las variables tecnológicas (diseño, ingeniería, posibilidad de

fabricación, calidad y servicio), distributivas (canales), de uso del cliente (adopción y beneficios), de los competidores (distintos tamaños, nacionalidades y nuevos).

La tercera estrategia es la medición y recompensa, por medio de instrumentos contundentes. La medición comparativa de los productos y servicios en el tiempo, marcan las innovaciones y su ritmo, así como las ventas logradas en cada caso. Las comparaciones pueden llevarse hacia los mismos competidores con sus productos. La obtención de esta serie de comparaciones permite estimular a los integrantes de las unidades de negocio, por medio del pago por cuotas de ventas determinadas de nuevos productos. Además, el tiempo de desarrollo de los productos hace al rendimiento de la empresa, de allí su importancia primaria.

La estrategia cuarta es la organización de las estrategias, para lograr una empresa eficiente y optimizada, racional y adaptada al cambio rápido. Las estructuras poco verticalistas y de menores mandos intermedios generan responsabilidad y confianza rápidamente entre los empleados, hecho que beneficia a las oportunidades de introducción de mejoras permanentes. Estas mejoras se autorizan desde la concesión de un gran poder de gasto, aplicado a las innovaciones de proceso menores, sin tener que solicitar permiso alguno. También, se aconseja conceder autonomía auténtica a las divisiones, con un gran poder de gasto, con una estructura corporativa eficiente y optimizada, en donde se instalen pequeños centros de explotación. En todos los casos, se tiene que inculcar una orientación por proyecto de todas las partes que conforman la empresa, desestimando las divisiones rígidas internas de las distintas secciones. Estos proyectos deben ser horizontales, multifunción, creando equipos de funciones conjuntas que compartan emplazamientos. Para el desarrollo eficiente de innovaciones resulta beneficioso en tiempo ahorrado, reunir en un mismo espacio a ingenieros, diseñadores, fabricantes, gente de marketing y de finanzas, así como clientes y proveedores. Quedan, de este modo, cubiertos todos los aspectos de funcionamiento apropiado del proyecto. Los equipos de trabajo no deben convertirse en comités de hecho, encargados de burocratizar y ralentizar las tareas. Tampoco, debe estrecharse la tarea a delimitaciones definitivas de los puestos de trabajo, ya que son las que las limitan y circunscriben a

campos tradicionales y convencionales que se deben superar para poder innovar.

La estrategia con personas es la quinta de esta serie. Se requiere de gente con espíritu emprendedor e innovador que tenga energía e inquietudes. Los miembros de la empresa deben agruparse y reagruparse, con cada nuevo proyecto que van emprendiendo y en el que deben plasmarse logros pequeños en cantidad que van a conducir al gran logro. A estos agentes hay que ampararlos de los sistemas burocráticos y las estandarizaciones tan comunes a las organizaciones. “No sólo reconocer sino celebrar y celebrar e incluso fomentar los fallos es de vital importancia. Y casi siempre es algo pasado por alto.”³⁴ Los errores dan cuenta de multiplicidad de pruebas e intentos y ayudan a aprender de los caminos inconducentes; hacen por tanto, a la experiencia productiva en si misma. Los fallos son la esencia del aprendizaje, el crecimiento y el éxito.

La información en las empresas debe estar disponible para el conjunto de sus miembros. Las mediciones de la rentabilidad deben reflejar claramente los esfuerzos de cada quien y ello debe ser visible en detalle para cualquiera de los que conforman la empresa. Asimismo, el acceso rápido a la información posibilita la solución de los problemas que se vayan presentando en forma eficaz.

Otro de los temas pertinentes a los miembros de las empresas es el logro del involucramiento y la práctica de una cultura de resultados. Involucrar se logra desde los resultados informados individuales, de equipo, departamento y empresa. En ese sentido, la idea de la mejora continua debe ser firmemente implantada; todos los integrantes deben estar entregados y respaldados en el proceso. La mejora continua es una forma de vida; es algo más que la suma de las partes.

En relación a la mejora continua, determina un compromiso con el aprendizaje continuo. La ventaja de este tipo de aprendizaje en la innovación, se da con la garantía de una mejor preparación de la gente para asumir tareas cada vez más desafiantes, haciendo que el crecimiento – cambio – sea

³⁴ Peters, Tom; *Ob. Cit.*, P. 74.

la norma. La cuestión central de cara a la gente, con respecto a la innovación es conducir a los empleados a aceptar el cambio diario, en lugar de rechazarlo por el temor que provoca en la incertidumbre que se funda.

Las estrategias de liderazgo son la sexta sección que se analiza. La mejor manera de transmitir noticias es por medio de las anécdotas, cabiendo centrarse en los aspectos referidos a la innovación. Todo líder debe predicar acerca de los errores, que forman parte de la experiencia y el aprendizaje. Asimismo, necesita proclamarse que en la vida hay que arriesgarse e intentarlo.

La estrategia de estudiar la innovación es la séptima sugerida. Lo primero es aprender de los mejores del mundo, por medio de consultas, imitaciones y adaptaciones aplicadas al caso propio. La lectura de libros también genera ideas importantes, sobre todo cuando se trata de disciplinas que abren las posibilidades conocidas hacia nuevos escenarios.

La octava estrategia está en reconocer la paradoja y lo que falte, sin que importe eso. La paradoja consiste en reconocer que la rutina innovadora es la que lleva al éxito continuo, así como es lo que las hace profundamente vulnerables al ataque externo. Redefinir las reglas de juego de la empresa primero y del sector después, es un desafío que conduce a la obtención de buenos resultados. En el mundo actual, la innovación regular es algo necesario, continuo, para las organizaciones de cualquier tamaño.

Finalmente, destacamos en palabras del mismo autor: “En estas pocas páginas no ha encontrado nada sobre el nivel adecuado de gasto en I+D. Ni la llamada tecnología de ‘curvas S’ que hay que reconocer le pueden ayudar a entender y predecir el futuro de una ciencia que es importante para usted. La planificación estratégica también ha sido ignorada. Como lo han sido los entresijos de formar alianzas estratégicas adecuadas (una idea que respaldo con fuerza)”.³⁵ La curva “S” ilustra la forma como va evolucionando un producto en el mercado, a partir de la inversión que demanda recursos, un proceso de crecimiento de ganancias posterior y un estancamiento en éstas

³⁵ Peters, Tom; *Ob. Cit.*, P. 91.

en el último período. Esta serie de cuestiones, por tanto, son abordadas en otros autores y apartados que conforman a esta investigación.

10. EL TRABAJO POR PROYECTO:

Desde el punto de vista de la innovación, el trabajo en equipo por proyecto es la base del éxito. Este tipo de organización de las tareas, remite a particularidades que son detalladas a continuación, de acuerdo al punto de vista desarrollado por Luis Puchol³⁶.

La magnitud de los trabajos por proyectos hace que sean conducidos por un coordinador de proyecto, encargado de dirigir las acciones que se realicen. En el comienzo de las actividades, el coordinador es quien se ocupa de concertar reuniones individuales y colectivas para conocer mejor a los integrantes de su equipo.

Los proyectos más importantes son los que tienen un cliente interesante a nivel de rentabilidad y beneficios, y que presentan una magnitud significativa. Algunos proyectos pueden durar unas pocas semanas, meses o un par de años, siendo la repercusión pública externa muy variable. En ocasiones, la finalización del proyecto puede ser comentada en los medios masivos de comunicación y hasta puede constituirse en casos prácticos analizados por las escuelas de negocios.

En cuanto al trabajo por proyectos, se extrae textualmente lo siguiente: "En muchas ocasiones sólo se trata de un pequeño equipo de personas que trabajan en proyectos de larga duración, aunque es cierto que hay compañías en las que prácticamente todo el mundo trabaja de ese modo."³⁷ Los sistemas remunerativos de los empleados implicados incorporan un variable por el alcance de los objetivos y el poder mantenerse en la banda deseada. Los objetivos de alcance de más de un año, suelen estar subdivididos en varios objetivos parciales significativos. Las fechas de inicio y la esperada de finalización deben estar claramente identificadas; pero es seguro que entre ambas existen otros momentos claves, con la entrega de resultados

³⁶ Puchol, Luis; *Nuevos Casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Días de Santos, Buenos Aires, 2005.

³⁷ Puchol, Luis; *Ob. Cit.*, P. 153.

relevantes a la organización. En forma ideal, los miembros claves del proyecto y los responsables del mismo, pueden identificar los momentos por los que se pasa para poder establecer a priori, los objetivos intermedios o hitos.

Todos los objetivos de los proyectos – intermedios o final – deben ser medibles, alcanzables, realizables, específicos y tener una referencia temporal clara. Este esquema debe ser transmitido a los integrantes, de forma de dejar claras las reglas del juego desde el principio, para que los interesados sepan cuanto se juegan y en lo que lo hacen.

Desde el aspecto de los miembros del equipo, cabe designar responsabilidades y funciones, de forma de generar devoción al proyecto; implicando ello una motivación general para el alcance final de los objetivos fijados.

La importancia del trabajo por proyectos, por tanto, consiste en la creación de espacios en las empresas dedicados a la concreción de actividades innovadoras, previendo objetivos a alcanzar en tiempo y forma, luego de los cuales, se disuelven los equipos conformados. La riqueza de estas experiencias colabora en la motivación y aprendizaje permanente de los miembros de las organizaciones.

11. LA TECNOLOGÍA PARA LA VENTAJA COMPETITIVA:

La tecnología innovadora representa una ventaja competitiva, desde el punto de vista de Michael Porter³⁸. El cambio tecnológico viene siendo cada vez más, uno de los principales propulsores de la elevada competencia. La tecnología es clave en los cambios sectoriales estructurales y el surgimiento de nuevos sectores. De todos los cambios que pueden modificar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico es uno de los más destacados en la actualidad. Su importancia, por tanto, resulta decisiva en las gestiones realizadas desde el management.

³⁸ Porter, Michael; *Estrategia y ventaja competitiva*, Deusto, Buenos Aires, 2005.

De cualquier manera, el cambio tecnológico es importante en la medida que incide sobre la ventaja competitiva de la compañía. Por sí mismo, no produce nada. La alta tecnología por sí sola, no garantiza rentabilidad. Todo depende de la gestión apropiada que se realice.

La tecnología impregna la cadena de valor de una empresa y se extiende más allá de las tecnologías asociadas directamente con el producto. Todas las tecnologías de la cadena de valor de una empresa, tienen repercusiones competitivas potenciales. La estrategia tecnológica debe incluir decisiones acerca de las tecnologías importantes en las que se va a invertir, si se va a tratar de conseguir en ellas un liderazgo tecnológico y la forma de prever el camino que va a seguir el cambio tecnológico a medida que el sector evoluciona.

Todo tipo de empresas adoptan una gran cantidad de tecnologías, más allá de que parezca que alguna en especial domina el producto y el proceso de producción. “La trascendencia de una tecnología a efectos de competencia no depende de su mérito científico, ni de su importancia en el producto tangible. *Cualquiera* de las tecnologías que lleva consigo una empresa puede tener una importante repercusión sobre la competencia.”³⁹

La herramienta básica para entender el papel de la tecnología en la ventaja competitiva es la cadena de valor. Una empresa, considerada como un grupo de actividades es un conjunto de tecnologías. La tecnología está incorporada en todas las actividades de valor de una empresa.

Todas las actividades de valor utilizan alguna tecnología para combinar los insumos adquiridos y los recursos humanos, a los efectos de obtener algún resultado. También, hay tecnologías incorporadas en los insumos adquiridos – bienes consumibles y de capital – y usados en cada actividad de valor.

La tecnología está presente en las actividades principales y auxiliares. La tecnología de sistemas de información impregna especialmente la cadena de valor, ya que cada actividad de valor crea y hace uso de la información. Los sistemas de información se utilizan para programar, controlar, optimizar,

³⁹ Porter, Michael; *Ob. Cit.*, P. 117.

medir y llevar a cabo de un modo más fácil y accesible las actividades en las organizaciones.

Las tecnologías de las diferentes actividades de valor pueden estar relacionadas, siendo una importante base de conexiones dentro de la cadena de valor. La tecnología de producto está conectada con la tecnología para el mantenimiento de un producto. Por lo tanto, la elección de una tecnología en una parte de la cadena de valor, va a tener consecuencias hacia otras partes de la cadena. Incluso, en casos extremos, para modificar una tecnología puede hacer falta una importante reconfiguración de la cadena de valor. Las conexiones con los proveedores y los canales de distribución, muchas veces también, conllevan una relación con las tecnologías utilizadas para llevar a cabo las actividades en las empresas.

Muchas veces, las tecnologías de una empresa tienen una clara interdependencia con las tecnologías de los compradores. Los puntos de contacto entre la cadena de valor de una empresa y las cadenas de los compradores definen las áreas de potencial interdependencia de la tecnología. Por eso mismo, el cambio tecnológico del cliente puede perjudicar la ventaja competitiva de una empresa.

La tecnología afecta a la ventaja competitiva si tiene una función importante de la posición relativa de costos o de la diferenciación. Una empresa que puede descubrir una tecnología para llevar a cabo una actividad mejor que sus competidores, obtiene una ventaja competitiva. En oportunidades, lo que subyace tras la ventaja competitiva son modificaciones en la manera en que una empresa lleva a cabo las actividades o combina las tecnologías disponibles.

El cambio tecnológico es deseable para la ventaja competitiva de una empresa cuando se dan los siguientes cuatro factores:

- El cambio tecnológico reduce costos o aumenta la diferenciación y esta ventaja es sostenible en el tiempo, de forma de protegerse de las imitaciones.
- El cambio tecnológico modifica los inductores de costos o la singularidad a favor de la empresa.
- Se obtienen las ventajas de ser el primero.

- El cambio tecnológico mejora la estructura del conjunto del sector.

La tecnología es un eficaz determinante de las barreras de entrada. En este sentido, es la base de la curva de aprendizaje. Esta curva de aprendizaje es la consecuencia de mejoras tales como la disposición, los rendimientos y la velocidad de las máquinas, siendo todas ellas distintos tipos de cambio tecnológico. El cambio tecnológico puede dar lugar a ventajas de costos, así como la cantidad de capital necesario.

Debe notarse en relación al cambio tecnológico y sus consecuencias lo siguiente: “Si el cambio tecnológico aumenta las barreras de entrada, elimina a los proveedores poderosos, o aísla al sector de los sustitutos, entonces puede mejorar la rentabilidad del sector. Sin embargo, si el cambio tecnológico genera un mayor poder por parte del comprador o reduce las barreras de entrada, es posible que destruya parte del atractivo del sector.”⁴⁰

La estrategia tecnológica es la forma en que una empresa aborda el desarrollo y el uso de la tecnología, sabiendo de los cambios que van a producirse. La estrategia tecnológica de la empresa es un ingrediente esencial de la estrategia general competitiva que se diseña. Por eso, la estrategia tecnológica debe ser congruente con el conjunto de las decisiones adoptadas en las otras actividades de valor, quedando reforzadas por éstas.

La estrategia de tecnología debe abarcar las siguientes cuestiones:

- La elección de la tecnología que hay que desarrollar.
- La necesidad de llegar al liderazgo tecnológico.
- La concesión de licencias de tecnología.

Las tecnologías que se deben desarrollar son las que mayores aportes otorgan a la estrategia genérica de la empresa, teniendo en cuenta las probabilidades de éxito en el desarrollo de cada tecnología. La estrategia tecnológica se convierte en un vehículo potencialmente eficaz con el que la empresa puede aspirar a cada una de las estrategias genéricas, por lo que debe adaptarlas a ello. El desarrollo de todas las áreas tecnológicas debe

⁴⁰ Porter, Michael; *Ob. Cit.*, P. 132.

estar coordinado a fin de garantizar la coherencia y aprovechar al máximo las interdependencias existentes entre ellas.

El costo de mejorar la tecnología debe ser compensado por el beneficio y con la probabilidad de logro de la mejora. Las empresas a veces, deben optar entre la mejora de una tecnología consolidada o invertir en una nueva tecnología. Las tecnologías pasan por un ciclo de vida en el cual las mejoras importantes iniciales, dan paso a mejoras progresivas posteriores. Por eso, la solución de compromiso costo/beneficio en la mejora de tecnologías maduras puede ser menor, aunque más segura, que la mejora de tecnologías más recientes.

La mayor atención que se presta a la mejora de tecnologías va unida a la mejora de las tecnologías de los materiales, la instrumentación y la electrónica, ya que son las que permiten un mejor control de procesos.

Al elegir una empresa entre las tecnologías que va a invertir, debe basar las decisiones en un conocimiento exhaustivo de cada una de las tecnologías importantes en la cadena de valor. A veces, lo que hace falta para generar mejoras tecnológicas es esfuerzo e inversión.

La elección de las tecnologías que tienen que ser desarrolladas, no debe limitarse a un número reducido de tecnologías en las que existen oportunidades de grandes innovaciones. Las mejoras modestas en varias de las tecnologías que componen la cadena de valor pueden acumularse y llevar a un resultado de mayor beneficio a la ventaja competitiva de la empresa. Asimismo, las mejoras acumuladas en distintas actividades pueden resultar más sostenibles que una gran innovación, a partir de las dificultades de su imitación por la competencia.

La decisión de ser un líder tecnológico o un seguidor debe ser tomada por la empresa en forma racional, a partir de la reducción de costos o la diferenciación logradas. Puede haber, asimismo, más de un líder tecnológico en un mismo sector, a partir de la multiplicidad de tecnologías que se conjugan y a los diferentes tipos de ventaja competitiva que se busca alcanzar.

La sostenibilidad de la ventaja tecnológica depende en gran medida del sector de procedencia de la tecnología. Los cambios tecnológicos que provienen de fuentes externas al sector, resultan más difícil de mantener como ventaja tecnológica. Una forma de paliar este inconveniente es la realización de coaliciones o acuerdos de exclusividad que sostengan la ventaja de su posesión.

La difusión de la tecnología en uso debe evitarse lo máximo posible, dado que es en ella en la que se sustenta la diferenciación y reducción de costos que benefician en la competitividad. Por ello, es importante conocer y frenar los mecanismos de difusión de las tecnologías de las empresas.

Los mecanismos de difusión de la tecnología son los siguientes:

- Observación directa de los competidores de los productos (ingeniería de reversa) y los métodos operativos del líder.
- Transferencia de tecnología a través de proveedores de equipos u otros.
- Transferencia de tecnología a través de observadores del sector, como asesores o prensa especializada.
- Transferencia de tecnología a través de compradores que desean otro proveedor cualificado.
- Empleados que se van a trabajar a empresas de la competencia o a empresas escindidas.
- Declaraciones o documentos públicos presentados por el personal científico del líder.

La difusión de la tecnología por lo general, es mayor en el caso de las innovaciones básicas de productos y procesos que en las innovaciones posteriores. Los perfeccionamientos de procesos mantienen su carácter exclusivo por más tiempo, dado lo complejo de su desciframiento.

Los factores que ayudan a obstaculizar la difusión tecnológica son los siguientes:

- Las patentes de tecnologías.
- El secreto industrial.
- El desarrollo interno de prototipos y equipos de producción.

- La integración vertical que facilita elementos de tecnología.
- Las políticas de personal para la conservación de empleados.

En cuanto a la evolución tecnológica, ésta se define de acuerdo al ciclo de vida de la tecnología. “Según el modelo del ciclo de vida, el cambio tecnológico en las primeras etapas del ciclo de vida se centra en las innovaciones de producto, mientras que el proceso de fabricación sigue siendo flexible. A medida que un sector madura, los diseños de los productos empiezan a cambiar más lentamente y se introducen técnicas de fabricación en serie. La innovación de procesos toma el relevo a la innovación de productos en tanto que forma primordial de actividad tecnológica, con el objetivo de reducir el coste de un producto cada vez más estandarizado. Por último, toda la innovación se ralentiza al final de la madurez y decae cuando las inversiones en las diversas tecnologías del sector alcanzan el punto de los rendimientos decrecientes.”⁴¹ El concepto de desmadurez de la tecnología admite la posibilidad de cambios tecnológicos importantes que dan lugar a que un sector retroceda con su tecnología, a una situación de fluidez. Algunas veces, estos esquemas no son aplicables.

La tecnología evoluciona en forma diferente en cada sector, exactamente igual que lo que pasa con el resto de las características sectoriales. La innovación es una respuesta a los incentivos creados por la estructura del sector en general y al mismo tiempo, es parte de esa estructura.

12. LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA:

El análisis de la mejor estrategia tecnológica, para Michael Porter⁴², consta de una serie de etapas. La finalidad de estos análisis es el diseño de una tecnología que se convierta en una herramienta de eficacia competitiva.

Las etapas a las que se hace referencia son las siguientes:

1. Identificar al conjunto de las tecnologías que componen la cadena de valor, de la empresa y sus competidores, proveedores y compradores.
2. Identificar tecnologías potencialmente relevantes en otros sectores y dentro del desarrollo científico del momento.

⁴¹ Porter, Michael; *Ob. Cit*, P. 161.

⁴² Porter, Michael; *Estrategia y ventaja competitiva*, Deusto, Buenos Aires, 2005.

3. Determinar el curso probable del cambio en las tecnologías esenciales.
4. Determinar las tecnologías y cambios tecnológicos más importantes para la ventaja competitiva y la estructura del sector.
5. Evaluar las capacidades relativas – puntos fuertes – de una empresa en las tecnologías importantes y el costo de las mejoras.
6. Elegir una estrategia tecnológica que abarque a todas las tecnologías relevantes que refuerzan la estrategia competitiva general de la empresa: proyectos de I+D, liderazgo o seguidismo, política de concesión de licencias y medios de obtención de tecnologías externas.
7. Reforzar las estrategias tecnológicas de las unidades de negocio en la organización, identificando las tecnologías que pueden tener una amplia repercusión.

En las empresas resulta muy deseable que los managers participen en el seguimiento de tecnologías, tales como los sistemas de información, la automatización de oficinas, la automatización de fábricas y materiales. Asimismo, pueden crearse interrelaciones tecnológicas entre diferentes sectores de la organización.

Para reforzar la posición tecnológica de las organizaciones, se cuenta con una serie de medidas. Estas medidas son las siguientes:

- Identificación de tecnologías esenciales que repercutan en varias áreas.
- Realización de esfuerzos de investigación activos y coordinados, con la comprobación de la migración interna de tecnologías valiosas.
- Financiación de la investigación organizativa sobre tecnologías importantes, para generar una masa crítica de conocimiento y personas idóneas.
- Uso de las adquisiciones y proyectos de introducción de nuevas capacidades tecnológicas y para reforzar las ya existentes.

13. EL CONTEXTO GENERAL ACTUAL DE LAS COMPAÑÍAS:

Para el análisis de este apartado, tomamos a Tom Peters⁴³, en tanto es compartido su enfoque de ser protagonistas de los cambios que se operan en

⁴³ Peters, Tom y Barletta, Martha; *Tendencias*, Pearson Educación SA, Madrid, 2005.

los marcos de la propia experiencia empresarial, desde la exploración de nuevos lugares, nichos y enfoques. En ese sentido, el autor muestra que estamos frente a un nuevo escenario económico, con un nuevo mandato por cumplir y desde una nueva historia global, no experimentada hasta el presente.

A corto plazo, la globalización sigue mostrando sus pros y sus contras, con un objetivo confuso. En ese sentido, se presentan, las olas del cambio tecnológico que se encargan de envolver y confundir; los escándalos empresariales de rupturas de grandes compañías que caen y las nuevas formas de trabajo.

En relación al trabajo, se está frente a una verdadera revolución. Mientras la generación de los progenitores se pasaba la vida en una sola compañía haciendo carrera, actualmente, ninguna persona espera ya pasar toda su vida en una sola empresa. Y eso es así, a partir de la toma de la responsabilidad individual de la gente, que se enfrenta al fin de la responsabilidad corporativa. Se está frente a una oportunidad única de hacerse cargo del propio progreso laboral, en forma individual.

En esa línea de pensamiento, Peters, expresa informalmente estos conceptos, cuando postula: “¡Déjame a mí al cargo! Hazme presidente, CEO y director de operaciones de Yo, S.A.”⁴⁴

Las empresas en su mejor momento son las que incentivan el crecimiento, proporcionan servicios emocionantes a los clientes y oportunidades excitantes a los empleados. Es un momento para las firmas caracterizado por el cambio continuo. A partir de esto, las personas de la nueva economía sienten el poder de asumir la responsabilidad de sus propias vidas profesionales, con una importante cabida para el desarrollo de la curiosidad y la eficacia.

Esta situación de cambio y propia responsabilidad no es opcional; forma parte de la realidad actual. Por eso, cabe el esfuerzo por reinventarse cada uno, como ocurrió cuando se pasó del trabajo rural al fabril y de éste al de los trabajadores de cuello blanco. Al momento, cada uno debe luchar y añadir

⁴⁴ Peters, Tom y Barletta, Martha; *Ob. Cit.*, P. 5.

valor de alguna forma a las actividades desarrolladas en las organizaciones.

La primera tarea y responsabilidad de la generación actual que se desempeña activamente en las labores es re imaginar las empresas e instituciones públicas y privadas, en lugar de dedicarse a la retórica. No está permitido dejar de examinar y sin cambiar, ningún aspecto de la forma en que operan las instituciones.

Se está en una lucha para la que no hay reglas. El mundo de la empresa, la política y el intercambio humano se han quedado sin nada que las aglutine. Las cosas se programan a medida que suceden. Las constricciones y estructuras resultan negativas para enfrentar el contexto. Los nuevos agentes del sistema desconciertan a las instituciones reinantes y a sus líderes.

El estoqueo está descartado, y la innovación permanente, cuanto más radical mejor. La mejora continua que ha sido el concepto director del management de los ochenta es ahora, manifiestamente peligrosa.

Las tecnologías de la información lo permean y modifican todo. La prioridad mayor está puesta en la transformación total de toda la práctica empresarial, con la práctica de las e-empresas.

Los trabajadores de cuello blanco están condenados a desaparecer en pocos años. A partir de la existencia del microprocesador, la conectividad y la tercerización estos puestos de trabajo ya dejan de ser necesarios.

La confianza en uno mismo sustituirá al corporativismo. La seguridad empresarial al viejo estilo se evapora, frente a la nueva era de la auto confianza y la auto responsabilidad.

El management⁴⁵ del mando y control, caracterizado por el liderazgo verticalista desde los altos ejecutivos de la pirámide está obsoleto.

El nuevo liderazgo atrae a un conjunto de nuevas capacitaciones, cuyo sello distintivo son la improvisación planeada y la inspiración analizada. Es un

⁴⁵ Peters, Tom y Barletta, Martha; *Tendencias*, Pearson Educación SA, Madrid, 2005.

liderazgo ocupado en el cultivo del talento de crear un medio de trabajo gratificante para las labores.

El valor añadido se deriva cada vez menos de la calidad del producto y servicio, y cada vez más de experiencias, política de marca y diseño. Los management tienen que enfocarse hacia estas esferas nuevas desde su desempeño.

Los managers tienen que reinventarse a sí mismos, durante toda su vida de trabajo empresarial. La única fuente a toda prueba de la seguridad en el trabajo es el talento. Y el talento se manifiesta en la construcción de una cartera rutilante de proyectos impactantes, pensando de manera no convencional, de acuerdo a los tiempos que se están viviendo y que demandan de este tipo de actitudes.

Las tendencias, las grandes oportunidades de mercado entre tanto cambio y discontinuidad están donde están los compradores y a donde está el poder adquisitivo de la gente.

Los managers deben ser activos y predictivos. Ya no pueden darse a la contemplación del devenir, cuando el mundo está pasando por el cambio más profundo de las premisas básicas de los últimos siglos. Deben convertirse por tanto, en forma esencial, en verdaderos jugadores.

La creatividad⁴⁶ implica tanto al proceso de generación de ideas, como a la gestión de estas ideas para que se traduzcan en innovaciones que aporten valor a la empresa. Adquiere particular importancia, a la hora de enfrentar situaciones estratégicas, organizativas, competitivas y problemas presentes y futuros que conforman la realidad empresarial.

La creatividad lleva implícita la creación de algo original, nuevo y que se sale de lo habitual, cotidiano. Asimismo, se trata de algo valioso con un valor determinado, una utilidad para las personas que lo han generado y su entorno. El término creatividad se puede entender como el proceso de generación de nuevas ideas o como el resultado de ese proceso que acaba

⁴⁶ Arroyo Muñoz Jaione Ganzarain, Ana; “La creatividad en el contexto de las organizaciones”, en *Robotiker tecnalia*, revista número 8, Mondragón, julio de 2006.

con la generación de algo novedoso.

El término creatividad utilizado en el contexto de la empresa considera los aspectos de las cualidades personales, las técnicas conceptuales, los comportamientos y los procesos.

Desde las cualidades personales, existen características y rasgos específicos que predisponen a una persona a ser considerada como creativa. La mayoría de esta gente tiene cualidades comunes como son la independencia, la autonomía, la intuición y la espontaneidad. Muchas veces, la creatividad depende más de la persona que de la empresa con sus condiciones, por lo que para que una empresa tenga creatividad necesita previamente de esta creatividad personal.

En cuanto a las técnicas conceptuales se entiende a la creatividad como un conjunto de técnicas que se fijan en la cognición. De este modo, importan las formas en que las personas vuelven a lo que han aprendido en el pasado para analizar la manera de resolución y la elaboración de paradigmas novedosos. Entre los elementos del pensamiento creativo se encuentran la resolución de problemas, mediante maneras de pensar poco convencionales. Esto proporciona modelos de pensamiento y solución de problemas que aportan una visión más intuitiva, a la hora de afrontar nuevas situaciones.

El comportamiento creativo centra su atención en las acciones y actividades que aportan al ser, algo nuevo. Un producto es creativo en tanto implica una respuesta de conducta novedosa y práctica a un problema o situación. Esta perspectiva es la más familiar para los directivos, a partir de la facilidad de la observación y reconocimiento de los comportamientos, en relación a las cualidades creativas. Esta posición acentúa la necesidad de reforzar las acciones creativas deseadas.

El proceso creativo es visto como un fenómeno muy complejo que necesita de las capacidades, técnicas y acciones individuales, así como de las condiciones de la empresa. La combinación de estos factores da paso a la novedad. Por tanto, la creatividad aparece como la consecuencia de la interacción entre la persona, el trabajo y el contexto de la empresa. Cada uno de estos elementos, puede ser gestionado. Gestionar a las personas, significa

comprender su talento. Gestionar el trabajo supone formular el problema y alternar entre los estilos de control flexibles y rígidos. Gestionar el contexto de la empresa expresa organizar el diseño, las comunicaciones, el entorno físico y las relaciones con la empresa.

En todos los puntos de vista que analizan la creatividad empresarial, se considera que depende de una o más variables de influencia. Al combinar todos los puntos de vista, advertimos que la gente que posee ciertas cualidades creativas, junto con las técnicas específicas, puede alcanzar una predisposición para actuar de forma creativa, con el auxilio de unos procesos de empresa que fomenten estos comportamientos.

A su vez, los propios comportamientos y actuaciones pueden conducir como consecuencia a la puesta a punto de técnicas creativas que generen a largo plazo, mayores grados de actuación creativa. Todo es cuestión de práctica y experiencia.

Por lo general, cuando se contempla la creatividad en el contexto de las organizaciones, se refiere al clima de las mismas, a que personas y equipos de trabajo son creativos, a gestión y recorrido de ocurrencias, a acciones puntuales de resolución de problemas y de gestión del conocimiento. Es necesario, por tanto, gestionar la generación de ideas y el conocimiento que se obtiene de ellas, a fin de resultar útil a la misma organización.

La creatividad necesita de un contexto donde desenvolverse en la organización. Por eso mismo, es necesario crear el ambiente propicio para generar ideas, proporcionar técnicas y herramientas adecuadas orientadas a los resultados prácticos para la empresa. Además de estas herramientas para el desarrollo, se necesitan los estímulos desde la dirección para potenciar el surgimiento del talento creativo.

Los aspectos que caracterizan el ambiente en las empresas creativas son los siguientes:

- Reto. El grado de participación de los empleados y el grado de esfuerzo exigido.
- Libertad. Margen que tienen las personas para definir y desarrollar su trabajo.

- Dinamismo. Grado de actividad de la empresa.
- Confianza y disposición. Seguridad personal.
- Tiempo para imaginar. Dedicado a nuevas ideas.
- Alegría y humor. Espontaneidad y comodidad.
- Conflictos. Entre los empleados y de fácil resolución.
- Apoyo a las ideas. La forma de recibirlas y cuidarlas.
- Debates. Libertad para cuestionar en minoría.
- Asunción de riesgos. Admisión de los errores y las ambigüedades.

La creatividad sólo sobrevive en las organizaciones donde el clima potencia el proceso creativo. Por lo general, el clima de una empresa es una de las áreas de desarrollo más difíciles de modificar y requiere un compromiso total por parte de la dirección. Una empresa hostil donde el clima es hostil e indiferente a las ideas nuevas, tiene pocas probabilidades de ser creativa.

La hostilidad e indiferencia a las ideas creativas, pueden cobrar muchas formas. Algunas de ellas son muy abiertas, sistemas muy rígidos de análisis de nuevas ideas, no facilitadoras de aportes de opiniones de los colaboradores, solicitadoras de informes detallados justificando la viabilidad. Todo ello, hace a los ataques contra la creatividad. Las formas más sutiles pueden referirse a la demostración de aburrimiento y desinterés de la jerarquía cuando se le presenta una nueva idea, criticar a quienes con sus ideas creativas no llegaron a resultados. Esto conforma un freno importante a la creatividad de la organización.

Para generar un clima que favorezca la creatividad en la empresa es importante revisar los sistemas de trabajo y transmisión de la información, desde la evaluación de la medida en que contribuyen al fomento de las nuevas ideas. También, se necesita atender a la estructura de la organización, sus estrategias, estilo de dirección, tipo de personal que trabaja en ella, desde el conocimiento, aptitud y actitud. El conjunto de estos factores influyen en el cambio cultural que experimenta la organización, al tratar de implantar los conceptos de la creatividad.

La experiencia⁴⁷ dentro del contexto político, social y económico en el que

⁴⁷ Pistruì, Joseph; *El papel de la empresa en el siglo XXI*, Forum, Barcelona, 2004.

estamos inmersos, resalta el papel de dos actores clave que se ven involucrados en la situación actual: el empresario y la empresa.

Las características de los empresarios actuales con futuro, son las siguientes:

- Capacidad de evaluar un futuro distinto.
- Estado mental especial que se muestra a través de un espíritu independiente.
- Aptitud para dejarse guiar por las oportunidades.
- Generador de riqueza financiera y social.
- Innovador.
- Espíritu empresarial único como puerta de entrada a la economía y a la responsabilidad social que proporciona.

Para el éxito empresario es aconsejable compartir ideas con terceros, a los fines de obtener críticas constructivas y nuevos puntos de vista. Ello implica, poder desligarse y marginar a los agoreros, quienes nunca advierten del momento de salir a escena y arriesgar. Lo oportuno es escoger algo dinámico que provoque apasionamiento, sin llegar al límite y que permita alejarse de la rutina. Se muestra como precisa la innovación constante.

La velocidad y capacidad de adaptación son imprescindibles en el contexto en el que se desenvuelve el empresariado en la actualidad. Quien va lento, fracasa. Esta postura se traslada al ámbito financiero económico, donde tiene implicaciones importantes en cuanto a la inversión y desinversión.

El secreto de un buen emprendimiento radica en la implementación de una idea, no en la propia idea en sí. Además de los pensamientos originales, puede acometerse cualquier idea antigua en forma reconducida a la práctica.

El principal motor de los empresarios son los modelos puestos en práctica y los emprendedores de alrededor que activan la capacidad de transmitir inquietudes y plantear proyectos que estén dispuestos a arriesgar. La clave no reside en huir de los errores, sino en enfrentarse a ellos y asumir nuevos desafíos.

El conocimiento de sí mismo y de las propias motivaciones debe unirse a una orientación sobre el tipo de emprendedor existente: 1) Emprendedor A: el que

se rodea de gente que le supera en conocimientos, y 2) Emprendedor B: el que se rodea de gente de conocimientos inferiores. El primero obliga a superarse; el segundo fracasa.

Para ser un buen emprendedor hay que superar una serie de barreras culturales propias del país, sociales, administrativas, financieras y personales. La predisposición a una fuerte competencia y la competitividad son los elementos básicos a valorar. Otros rasgos imprescindibles se centran en la capacidad para obtener una visión general y global del entorno, viendo a la empresa como un todo en el que debe estar presente la ética y la responsabilidad social como función inherente al ejercicio de empresario en general.

14. LA REALIDAD DEL CAMBIO TECNOLÓGICO:

En cuanto al impacto de Internet en el mundo, Janet Lowe⁴⁸, en lo referente a la tecnología, economía y aspectos sociales advierte que es innegable. Asimismo, es notorio el cambio operado en la forma de trabajar, jugar, curar, estudiar y vivir la vida cotidiana. Absolutamente nada queda ya, sin modificar. Por eso mismo, lo apropiado de dedicarle un espacio en esta tesis, donde la tecnología es una de las variables relevantes de estudio.

Cada escritorio de trabajo y cada vez más hogares cuentan con una computadora conectada a la red. La PC se ha convertido en la corriente principal de uso de la informática. Se puede afirmar justamente, que la computación ha pasado a ser una herramienta prototípica de la actual era de la información.

En esta era informática, los negocios se abordan como una especie de retos para resolver problemas. Y la forma como se enfrentan los desafíos es acudiendo a la manera más creativa que sea posible. “Pero trabajar denodadamente no es la única razón: ‘Mantener el enfoque, ésa es la clave del éxito. Uno debe conocer el círculo de su competencia profesional, las cosas que uno sabe hacer bien y dedicar todo su tiempo y energía a ello.’”⁴⁹ Cabe agregar, el llegar primero con un producto novedoso y atractivo al

⁴⁸ Lowe, Janet; *Bill Gates habla*, Deusto, Buenos Aires, 2005.

⁴⁹ Lowe, Janet; *Ob. Cit.*, P. 53.

segmento previamente determinado, así como contar con el talento suficiente entre los que conforman a los miembros de la organización.

El lugar de la creatividad, la innovación y la investigación para el desarrollo aseguran la única forma de acceder a la tecnología estratégica. Aunque lleve años de esfuerzo, debe intentarse la creación desde la misma organización.

Otra de las características novedosas de esta tecnología revolucionaria está en la forma como el sector de ordenadores compuso su propia lengua vernácula. Compuesta de símiles y metáforas de alta tecnología, acrónimos o breves versiones espontáneas de largas y complicadas descripciones de productos y procedimientos. El correo electrónico se convierte en *e-mail*; el comercio electrónico en *e-commerce*; la banda ancha en un *sistema de interconexión rápida* y de *amplia capacidad de respuesta*.

El modelo empresarial de las compañías informatizadas se orienta de acuerdo al objetivo primario de reinventarse permanentemente a sí misma. La misma firma es la que debe sustituir sus productos, en lugar de dejar a la competencia este papel. Para obtener productos creativos, se debe favorecer una atmósfera creativa, ya que es una constante el que todos los productos informáticos sin excepción, quedan obsoletos en pocos años.

El ámbito de las comunicaciones se amplía hacia todos los rincones del planeta. La preocupación por llegar a los ámbitos diferentes es la constante, incluyendo al campo y la ciudad por igual.

En el mundo actual computarizado, algunos programas que llegan a la popularidad pueden generar ganancias de muchos millones de dólares a sus creadores. Por eso mismo, se presenta un hervidero continuo de pleitos sobre propiedad, apropiación, derechos de propiedad intelectual y cuestiones similares. "En 1998 el Tribunal Supremo de Argentina dio un golpe letal a los fabricantes de *software* al anunciar un fallo que virtualmente legalizaba en aquel país la piratería del *software*. Se calcula que no se pagaban derechos sobre el 71%, aproximadamente, del *software* utilizado allí. Los principales infractores eran las pequeñas empresas privadas y los organismos gubernamentales, tanto locales como federales. Sólo en lo referente a

Microsoft Word, se estimaba la pérdida de ventas en unos 165 millones de dólares.

...“Gates espera que, con el tiempo, incluso países como China que actualmente se resisten, obligarán al cumplimiento de leyes contra la piratería...”⁵⁰

La World Wide Web tiene mucha información fascinante y posibilita multiplicidad de servicios al consumidor, pero también contiene mentiras, insultos, desvaríos, pornografía y publicidad no deseada. Hasta ahora, el mundo no había tenido un vehículo global de publicación de acceso libre. Esta situación, convierte a Internet en un lugar de información que posibilita la buena negociación en las compras. La información disponible es de todo tipo y clase, accesible para obtenerla.

Para las empresas es fundamental la presencia en Internet, porque los clientes exigen un alto nivel de servicio que puede lograrse con su empleo. El historial del cliente y su perfil es fácil de encontrar, así como la apertura a inquietudes, información mutua del acto comercial y posibilidades de contacto en cualquier horario y día de la semana.

Desde el punto de vista negativo, en Internet proliferan el correo en cadena, las cartas de recomendación y otras comunicaciones falsas y no solicitadas. No obstante, la red que se logra establecer posee un enorme potencial de transacciones, sin imaginarse hasta la actualidad. En ese sentido: “Es el campo de juego más imparcial y democrático que jamás haya existido para el comercio y el intercambio de ideas e información.”⁵¹

Desde el aspecto laboral, si bien se considera que puede llegar a reducirse el número de puestos de trabajo que manejan papeles, se crean nuevos puestos de trabajo de base informática. La misma globalización es la que pasa a considerar fundamental el uso de los sistemas digitales, con el objeto de mantener un contacto sin fronteras espacio-temporales y poder analizar toda la información posible.

⁵⁰ Lowe, Janet; *Ob. Cit.*, Pp. 98/99.

⁵¹ Lowe, Janet; *Ob. Cit.*, P. 205.

Toda esta alta tecnología está más orientada al consumidor. Y en ese sentido, el segmento de las mujeres aparece como el foco que revela un potencial importante, en tanto suelen ser las decisoras de compra en el núcleo familiar.

Asimismo, las operatorias entre compañías se benefician de la información instantánea que posibilita el acceso on line a las distintas cuestiones de interés.

15. LA GESTIÓN DEL CAMBIO:

Todo lo desarrollado hasta este apartado, presenta un entorno de permanente turbulencia, movimiento y competencia. Más allá de la necesaria adaptación a las condiciones impuestas, aparecen situaciones de resistencia lógicas entre las personas que componen las organizaciones. Por ello, en este apartado se analiza la necesidad de una planificada gestión del cambio desde el management en las compañías que pasan por un fuerte proceso de cambio.

Al respecto de la gestión del cambio, retomamos el texto de Luis Puchol⁵². Hay un momento idóneo para generar el cambio en las organizaciones y corresponde al del ascenso del ciclo de vida, cuando se cuenta con tiempo y energía para generar una nueva curva que arranque sin tener que soportar el peso de la anterior curva en descenso. No obstante, dado que la empresa se halla en pleno crecimiento expansivo, aparece como una aberración el inicio del cambio. Por eso mismo, en la práctica los cambios se inician en el momento de declinación del ciclo de vida de la organización. "En este punto, sin embargo, se va a requerir un fortísimo esfuerzo para iniciar una nueva curva, al tiempo que se intenta resistir el desplome de la curva anterior."⁵³

El cambio es visto por el management que participa en el diseño e implantación, como una oportunidad. Pero para el resto de quienes conforman la empresa, suele representar una amenaza, un riesgo para el estatus actual. Por eso, para minimizar los riesgos, los empleados de las empresas tratan de evitar cualquier cambio.

⁵² Puchol, Luis; *Nuevos Casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Días de Santos, Buenos Aires, 2005.

⁵³ Puchol, Luis; *Ob. Cit.*, P. 162.

Las resistencias al cambio pueden ser objetivas o psicológicas. Las primeras tienen una base racional, factible de ser revertida. En cambio, las segundas se encuadran dentro de las emociones y demandan de una estrategia apropiada, porque ante la inseguridad, frustración y el miedo – entre otras emociones – la razón no ayuda en lo absoluto.

Antes de la introducción del cambio en las empresas, se halla un nivel de eficiencia moderado que puede ser mejorado. La introducción del cambio, en una primera etapa, suele conllevar un desplome temporario del sistema. Puede darse por caso, sin embargo, que por el entusiasmo de los implicados en el cambio a la necesidad y su voluntarismo, la introducción del cambio se lleva a cabo con éxito desde el primer momento. Pero, en ocasiones este primer éxito puede conducir a retirar el apoyo en forma confiada de forma temprana, provocando un desmoronamiento general muy difícil de ser remontado.

Por lo tanto, se tienen algunos puntos esenciales a tener en cuenta al momento de la introducción del cambio en una organización. Al respecto, se advierte lo siguiente:

- Es importante seleccionar muy bien el momento de introducción del cambio, para que la fase de descenso no coincida con momentos comprometidos, tales como una fusión, adquisición o conflicto colectivo.
- El cambio demanda presiones de todo tipo, para empujarlo a que se produzca. En esta línea, debe haber un apoyo directivo explícito y constante, lograr un feedback continuo para conocer las desviaciones y actuar en consecuencia, la formación que van a recibir los implicados, así como la formación específica a cada uno. La información y la formación son las que conducen a la aceptación del cambio de parte de los implicados. Además, es necesario evaluar el cambio logrado, efectuando medidas antes, durante y después del proceso, haciendo un reconocimiento explícito y oportuno a los que se han comprometido en las tareas.
- Otro factor de éxito es el anticipar objeciones previsibles, discutir con el equipo su minimización, reforzar con argumentos los

beneficios del cambio, redactar un compromiso con el cambio para difundir, y explicar las razones de lo indispensable del cambio.

Los empleados reaccionan de forma distinta ante el anuncio de un cambio organizacional. En este sentido se puede establecer la existencia de una tipología que incluye:

- Los participantes del cambio.
- Los partidarios del antiguo modo de organización.
- La inmensa mayoría silenciosa, que aguarda expectante a que las cosas se decanten, para ir tras el triunfador.

Una vez producido el cambio en la organización, siempre quedará una minoría residual inamovible, ya sea porque son demasiado mayores, onerosos para despedir y/o importantes para meterse con ellas. Aparte de estos grupos de no usuarios, van a estar los precursores, usuarios tempranos, usuarios medios, usuarios tardíos y rezagados.

Las principales causas de resistencia al cambio pueden ser las siguientes:

- Temor a no ser capaz de realizar el trabajo, de acuerdo a los nuevos lineamientos.
- Negación de la necesidad del cambio.
- Diferencias de criterios en las prioridades.
- Rechazo al cambio por el cambio en uno mismo que conlleva.
- Falta de coincidencia con la empresa en lo que es o no importante.
- Conciencia verdadera o falsa de incapacidad.
- Desconocimiento de a donde lleva el cambio y lo que se propone la dirección con el cambio.
- Falta de credibilidad de la empresa.
- Violación de las normas de grupo o de la cultura de la empresa.
- Cambio muy rápido o de demasiadas cosas a la vez.

La mejor estrategia de cambio es hacerlo de forma paulatina, en un departamento, sección o área por vez. Asimismo, conviene efectuar un cambio en un sector reducido para testear los resultados y corregir las fallas que se presenten en el terreno. De este modo, se logra una reducción de las resistencias y se dispone de más tiempo para que la gente se vaya

acostumbrando a la idea del cambio por venir. La experiencia en el cambio, conduce a depurar el cambio, ampliando, reduciendo o corrigiendo acciones.

Como complemento de este desarrollo, cabe agregar el punto de vista de Mario Alonso Puig⁵⁴, para quien: “Una empresa que atraviesa un momento difícil y transmite en sus mensajes y en su conducta la idea de que con el esfuerzo colectivo se logrará salir adelante, está mandando a todos sus trabajadores un mensaje de seguridad y de tranquilidad.”⁵⁵ Con ello, se fomenta un clima de comunicación entre las personas basado en el respeto y la autenticidad de sus participantes.

Este sentimiento de comunidad compartida con la complicidad de sus integrantes, conlleva conexión y relaciones fructíferas de afinidad. Sumado a ello, las personas pasan a sentirse atendidas y apoyadas ante la dificultad y los errores, en lugar de percibirse juzgadas y atacadas, aumentando la relación de afinidad y fidelidad sostenida. Para ganar el derecho a corregir, debe tener que sistemáticamente reconocer.

A las personas se les debe dar lugar y responsabilidad para que aporten iniciativas, la situación emocional lograda permitirá que aporten a un mayor nivel, ya que se pondrá en marcha la pasión, el entusiasmo por crecer y desarrollarse. Ello conduce a una explosión de la creatividad, que florece como producto de la libertad que percibe que se le otorgan a sus acciones.

La empresa de hoy, si quiere aumentar de manera sustancial sus resultados y hacer frente al cambio, generándolo – no adaptándose a él – tiene que empezar a atender a las personas en sus necesidades y deseos.

La tecnología se ha demostrado como algo necesario pero no suficiente para generar transformaciones en las empresas.

En la actualidad se debe generar en los miembros de las organizaciones que trabajan, que se sientan valoradas y atendidas.

⁵⁴ Alonso Puig, Mario; *Madera de líder. Claves para el desarrollo de las capacidades de liderazgo*, Empresa Activa, Barcelona, 2004.

⁵⁵ Alonso Puig, Mario; *Ob. Cit.*, P. 41.

16. LAS EXPECTATIVAS EN LA GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS:

En una de las publicaciones de la Harvard Business Review, se viene reeditando un artículo de J. Sterling Livingston⁵⁶, considerado como un clásico vigente durante más de un cuarto de siglo. Dada la perdurabilidad de su contenido y la alta valoración de parte de esta revista de reconocimiento internacional, se toma como una base importante de este trabajo en referencia a las expectativas en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

La forma de trato de un directivo hacia sus empleados está sutilmente influida por las expectativas que se forja respecto a cada uno de ellos. Algunos directivos tratan a sus subordinados de una forma que les lleva a rendir más; mientras otros lo hacen de un modo que el rendimiento es inferior al que pueden alcanzar. Cuando las expectativas de los directivos son elevadas, la productividad será excelente y viceversa. Los progresos profesionales también son parte de un proceso similar, determinado desde los mandos superiores.

Suele ocurrir que la ausencia de expectativas positivas hacia los empleados, genera de parte de ellos evitar las situaciones de riesgo que puedan conducir a un gran fracaso. Justamente, más arriba se ha visto la necesidad de arriesgar y fracasar para lograr experiencia y aprendizaje, bases fundamentales en los grandes emprendimientos innovadores.

El trato indiferente y distante sirve para comunicar bajas expectativas, lo que origina un rendimiento negativo. Para el caso, el silencio en el trato comunica un sentimiento negativo con mucha más eficacia que la ira.

Los directivos son más eficaces comunicando a los subordinados sus expectativas malas que sus expectativas buenas, si bien suelen pensar lo contrario. Asimismo, entre la gente produce un mayor impacto todo lo que es negativo en comparación con lo positivo.

⁵⁶ Sterling Livingston, J.; “Pígalión y la dirección de empresas”, en *Harvard Business Review. Dirigir personas en la empresa*, Ediciones Deusto S.A., Barcelona, 1999.

En cuanto al punto de vista de los empleados, logran motivarse cuando consideran que las elevadas expectativas de su superior forjadas respecto a ellos son realistas y alcanzables. Por el contrario, si se anima a esforzarse en pos de unos objetivos inalcanzables terminará abandonando el intento y logrando unos resultados inferiores a los que es capaz de llegar.

“El grado de motivación y de esfuerzo va aumentando hasta que las expectativas de éxito alcanzan el 50%; a partir de aquí comienza a decrecer a medida que la probabilidad de éxito sigue aumentando. Cuando el objetivo se percibe como virtualmente seguro, en ambos casos no hay ninguna motivación ni ninguna respuesta.”⁵⁷

Los buenos directivos tienen mayor confianza en su capacidad personal para desarrollar el talento de los subordinados. La base fundamental de este tipo de directivos, estriba en lo que ellos piensan de sí mismos, o sea, en el concepto que tienen de su capacidad para seleccionar, formar y motivar a sus empleados. Cuando tienen confianza en su propia capacidad para desarrollarlos y estimularlos en la consecución de niveles altos de rendimiento, seguramente esperarán mucho de ellos y los tratarán con la confianza en que estas expectativas se van a ver cumplidas.

Los primeros años que pasa una persona en una organización empresarial son la época en que las expectativas de los directivos pueden influir con más fuerza; este período es crítico en la fijación del rendimiento futuro y de su progreso profesional. Asimismo, lo más probable es que el primer directivo sea el que tenga una influencia más decisiva en la carrera profesional de las personas. Cuando estos directivos no están capacitados o no están dispuestos a desarrollar las cualidades que necesitan los empleados para rendir con eficacia, entonces, se marcará a sí mismo unos estándares más bajos de los que puede lograr, se deteriorará la imagen de sí mismo y se desarrollará una actitud negativa hacia el trabajo, la empresa y las posibilidades profesionales. Como cada vez se le darán en esa empresa menos oportunidades de triunfo profesional, acabará abandonándola, si conserva aspiraciones elevadas con la esperanza de hallar una oportunidad mejor. Pero si el primer directivo ayuda a desarrollar al máximo toda su

⁵⁷ Sterling Livingston, J.; *Ob. Cit.*, P. 64.

capacidad, estará creando las bases para que esta persona triunfe profesionalmente.

Los directivos a los que acompaña el éxito eligen a sus subordinados con mucho cuidado; seleccionan únicamente a aquellos que saben que van a triunfar. Este tipo de directivo es capaz de identificar a los subordinados con los que va a poder trabajar de una forma eficaz, a partir de las compatibilidades advertidas. La esperanza en una persona así elegida cuesta mucho perderla, ya que ello significaría perderla en uno mismo, en la capacidad y en los dotes como seleccionador, formador y motivador de personas. Los directivos menos eficaces, por su parte, seleccionan a los empleados de una forma mucho más rápida y los abandonan con más facilidad, ya que piensan que la incompetencia es de los subordinados y no suya.

El mayor desafío que tienen planteadas las empresas es el subdesarrollo, la infrutilización y la dirección y empleo ineficaces del recurso más valioso que tienen, tal su personal. Otra de las causas que influyen en este fenómeno es el gran abismo generacional que hay entre jefes y subordinados. A muchos directivos les produce rechazo la abstracción y el academicismo del lenguaje usado normalmente por los nuevos graduados, así como la rigidez de sus razonamientos. Muchas veces, los directores sin titulación muestran un resentimiento especial hacia los graduados jóvenes que se inician en el trabajo, quizás por el temor hacia quienes están dotados de conocimientos teóricos que no llegan a comprender.

En muchas empresas el abismo generacional erosiona las expectativas de rendimiento que los directivos tienen de los nuevos titulados superiores. Es claro que la base para conseguir eficacia en la dirección del personal nuevo que entra en la empresa no se halla ni en las expectativas reducidas ni en una actitud hostil por parte de la dirección.

El reto que tienen ante sí los ejecutivos que estén interesados en la productividad de sus empresas y en el progreso profesional de los empleados, consiste en apoyar el desarrollo de las personas de modo de conseguir un rendimiento elevado y la satisfacción profesional a un mismo tiempo. Del directivo dependen las expectativas y productividad de los

empleados, además de la actitud que tengan hacia el trabajo y hacia sus propias personas.

La responsabilidad de la carrera de los empleados en las organizaciones recae, por lo tanto, en las jerarquías más elevadas que deben atenderlas debidamente.

17. LOS SERVICIOS PARA EL MARKETING:

Dadas las características básicas de lo que constituye al marketing para los servicios, se recurre a los conceptos de base que proporcionan Philip Kotler y Gary Armstrong⁵⁸, en su libro *Fundamentos de mercadotecnia*.

En estos autores, se define al servicio como sigue: “**Servicio** es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada. Su producción podría o no estar vinculada con un producto físico.”⁵⁹ Esta definición necesita de mayor cantidad de especificaciones para resultar apropiada a este trabajo. Por ello, se sigue con la caracterización de los servicios en cuanto a los aspectos de la mercadotecnia de servicios.

Al respecto, se tiene que las industrias de servicios son múltiples y variadas. Se presentan en los sectores estatal y privado, dentro de organizaciones sin fines de lucro y en empresas. Todos los días surgen nuevos tipos de servicios, conservándose asimismo, muchos de los tradicionales. Se considera que la gran mayoría de las ocupaciones laborales se circunscriben al área de los servicios.

Determinados servicios son de una dimensión considerable y sus ventas totales y activos llegan a los miles de millones de dólares. La venta de servicios representa problemas específicos que demandan de soluciones generadas desde el management.

⁵⁸ Kotler, Philip y Armstrong, Gary; *Fundamentos de mercadotecnia*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1991.

⁵⁹ Kotler, Philip y Armstrong, Gary; *Ob. Cit.*, P. 537.

Al diseñar las estrategias de marketing en una empresa se tienen que considerar las cuatro características de los servicios. Estas cuatro características son las siguientes:

- Intangibilidad.
- Inseparabilidad.
- Variabilidad.
- Calidad de perecedero.

Los servicios son intangibles por lo que no pueden verse, sentirse, probarse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. Para reducir la incertidumbre, los compradores deben analizar la calidad del servicio. Al respecto, pueden sacarse conclusiones por la ubicación, las personas, el equipo, el material de comunicación y el precio que es lo que se puede determinar. Por lo tanto, a la intangibilidad del servicio se debe agregar algo tangible para el cliente usuario, a los efectos de ayudar en su decisión de compra.

Los servicios son inseparables de quienes los proporcionan, se trate de personas o máquinas. Asimismo, la interacción entre el cliente y su proveedor está presente al momento en que se produce el servicio y ambos lo influyen. La preferencia de los clientes sobre el prestador de servicios, lleva a un beneficio mejor de parte del prestador a partir de su diferenciación reconocida que le posibilita cobrar un mejor precio.

Los servicios varían en calidad de acuerdo al proveedor y la forma de realizar el servicio. Por eso, las empresas de servicios suelen tomar determinadas medidas para elevar la calidad. Lo primero está en la capacitación y selección del personal; lo segundo está en el otorgamiento de incentivos para incrementar la calidad; en tercer lugar está la mayor responsabilidad y visibilidad de los empleados frente al cliente; y por último, se puede verificar regularmente la satisfacción de los clientes, apelando a las sugerencias y quejas, encuestas y comparaciones. Cuando se adviertan las fallas del servicio, pueden corregirse. La forma del cliente de percibir la variabilidad del servicio puede generar consecuencias indeseadas de pérdida de clientes, de no asumirse una preocupación y corrección inmediata.

Los servicios son perecederos al mismo momento de su adquisición y no pueden acumularse. “Así, por las horas pico, las empresas de transporte

público deben tener mucho más equipo del que tendrían si la demanda fuera igual durante todo el día.”⁶⁰

Para regular la oferta y demanda de servicios en momentos de elevada o disminuida concurrencia, pueden diseñarse estrategias de negocios. De este modo, la poca demanda puede ser estimulada por promociones en precio; mientras que la elevada demanda puede usarse para el ofertamiento de servicios conexos. Del lado de la oferta, la excesiva demanda puede requerir personal para estos momentos y mayor dedicación a lo demandado, así como la poca demanda puede implicar compartir servicios con asociados.

A las condiciones generales de marketing, en el caso de los servicios se necesita agregar aspectos relativos a la mercadotecnia interna e interactiva.

La mercadotecnia interna es la que lleva a la empresa prestadora de servicios a capacitar y motivar de manera efectiva al personal que se relaciona con los clientes, además de al personal de apoyo para que puedan conformar equipos de trabajo para la provisión de la satisfacción del cliente. La calidad del servicio debe ser uniforme de forma de enfocarse a las preferencias del consumidor.

La mercadotecnia interactiva pone el acento en la calidad lograda, a través de la interacción dada entre el cliente y el vendedor o persona de contacto en el servicio. Los integrantes de las empresas tienen que saber que la satisfacción del cliente se debe a la calidad de los aspectos técnicos y personales de quien brinda el servicio.

Las empresas prestadoras de servicios pueden agregar características innovadoras para diferenciarse de la competencia. Si bien la copia es muy común cuando un servicio es valorado, las empresas innovadoras van generando nuevas cosas en forma continua, situación que les genera una reputación estimada por los clientes que permanecen fieles a la empresa. Asimismo, la imagen de las empresas de servicios puede hacerse resaltar a través de símbolos y marcas diferenciales.

⁶⁰ Kotler, Philip y Armstrong, Gary; *Ob. Cit.*, P. 540.

La mejor manera de destacarse es siempre que el servicio sea de mejor calidad que el de la competencia. La clave de las compañías consiste en la satisfacción y rebase de las expectativas del cliente en calidad del servicio. Estas expectativas se basan en experiencias pasadas, recomendaciones y publicidad de la empresa.

Con frecuencia los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado; cuando lo percibido satisface o rebasa lo esperado se vuelve a adquirir este mismo servicio. Por eso, se necesitan determinar las expectativas de los clientes meta en relación con la calidad del servicio.

De aquí la importancia que tiene el comportamiento del consumidor en las empresas de servicios. Al respecto, se toma la definición de León Schiffman y Leslie Lazar Kanuk: “El término **comportamiento del consumidor** se refiere a la conducta que los consumidores tienen cuando buscan, compran, usan, evalúan y desechan productos y servicios que esperan que satisfagan sus necesidades. El estudio del comportamiento del consumidor es el estudio de cómo los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzos) en asuntos relacionados con el consumo. Esto incluye el estudio de *qué* es lo que compran, *por qué* lo compran, *cuándo* lo compran, *dónde* lo compran, con *qué frecuencia* lo compran, y qué tan frecuentemente *lo usan*.”⁶¹

18. LA GESTIÓN DEL SERVICIO:

El tratamiento de la gestión del servicio desde el management, va a ser tratado a través del desarrollo realizado por James Autry⁶². Este autor, parte de la crítica negativa a la concepción tradicional de las organizaciones como sistemas rígidos, ideados – por unos pocos – a través de organigramas, diagramas, programas y planes inmutables ejecutados por cualquiera y que garantizan su funcionamiento efectivo en el gobierno de las organizaciones y dirección de los empleados. Este esquema concebido de una vez, no funciona en la actualidad, donde el mundo del trabajo ha cambiado tan radicalmente que hace poco probable aplicar las viejas fórmulas.

⁶¹ Schiffman, León y Lazar Kanuk, Leslie; *Comportamiento del consumidor*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997, P. 7.

⁶² Autry, James; *El líder con vocación de servicio*, Empresa Activa, Barcelona, 2003.

La empresa tiene que ver con las personas; es de, por, sobre y para las personas. De aquí, la conexión fundamental de las empresas con el servicio. La actitud de servicio, desde el líder de la empresa posee los siguientes atributos:

- Autenticidad.
- Vulnerabilidad.
- Aceptación.
- Presencia.
- Utilidad.

La autenticidad responde a mantenerse en forma similar en cualquier circunstancia, con los mismos valores sustentables. Ello incluye la admisión de los errores y su corrección cuando sea necesario a la organización. Por medio de esta autenticidad se genera un efecto positivo en el vínculo con las personas, quienes pueden pasar de una renuncia a una nueva chance. La autenticidad significa mucho más que ser técnicamente veraz.

Las experiencias de aprendizaje son importantes y el rol del líder como mentor para ayudar a aprender a los demás es fundamental. Actuar de mentor también tiene que ver con ayudar a que los demás aprendan a ser auténticos en el servicio brindado.

El logro de la autenticidad conduce a la vulnerabilidad. La vulnerabilidad exige valentía, porque básicamente la vulnerabilidad hace a la honradez en el propio trabajo; la honestidad en las dudas, temores y preocupaciones por las ideas; a la actuación y admisión de errores en forma abierta, en especial ante los empleados. Admitir desde el management las equivocaciones es una expresión de vulnerabilidad, una señal de conciencia y armonía.

“Ser vulnerable exige mucho valor porque significa dejar de aferrarse a las viejas ideas de control, olvidar para siempre el espejismo de que podemos controlarlo todo.”⁶³ El poder de los directivos procede de comprender que no se puede controlar todo y que se tiene que depender de los demás, ya que dentro de la organización se logra éxito contando con la colaboración de los

⁶³ Autry, James; *Ob. Cit.*, P. 29.

demás. La demostración de vulnerabilidad, encierra un aspecto de empatía, de capacidad de ponerse como directivo en lugar de los demás, de forma de ver el mundo o la situación desde el punto de vista del otro.

La aceptación resulta más relevante que la aprobación per se. La habilidad de aceptar no conduce a la aceptación de las ideas de los otros sin analizarlas, discutirlos y enjuiciarlos críticamente. Se trata de aceptar las ideas de los demás como base válida de discusión y revisión, centrando la atención en ellas, por sobre los prejuicios personales. También, se tiene que aceptar y defender el desacuerdo como parte del proceso de trabajo.

Estar presente es estar disponible en todo momento para uno mismo y para los demás. Para uno mismo, refiere a cuando se procura aplicar todos los valores al trabajo que se tiene entre manos; y disponible para los demás es cuando se responde a los problemas, dificultades y retos de los miembros del equipo, compañeros, directivos, empleados, proveedores y clientes. El efecto que se logra en los que están en derredor cuando ven que se permanece firme y centrado en medio de cualquier crisis es de confianza y seguridad.

Por el contrario, una apariencia de preocupación, tensión, mal humor y trastorno genera un sentimiento negativo entre los que rodean a esta persona.

Lo más importante que se puede ser como líder es ser útil. Todo líder con vocación de servicio se funda en el principio fundamental de prestar servicio a los demás. Como forma complementaria, está el ser un recurso para los empleados. En esa línea de acción, una de las funciones primordiales del director está en asegurarse de que sus empleados cuentan con los recursos necesarios para hacer el trabajo. "Para ser un líder útil, debe pensar en sí mismo, es más, debe ser su principal recurso."⁶⁴

El concepto de servicio a los demás es una parte esencial del liderazgo. Ese liderazgo debe caracterizarse por lo siguiente:

- El liderazgo no consiste en controlar a los demás, sino en cuidarlos y ser un recurso útil para ellos.

⁶⁴ Autry, James; *Ob. Cit.*, P. 33.

- El liderazgo consiste en estar presente para los demás, construyendo una comunidad de trabajo.
- El liderazgo demanda autenticidad y honestidad.
- El liderazgo se ocupa de generar un medio ambiente laboral donde poder realizar un buen trabajo, con sentido valorado.
- El liderazgo demanda atención.
- El liderazgo exige compromiso y afecto.

El auténtico poder procede del reconocimiento de la gente, a partir de su confianza ganada. Cuanto más poder se procure a los demás, más fluye hacia quien lo otorga.

Todos los líderes deben poseer y demostrar buenos conocimientos y cualidades de dirección. La preparación organizacional para el liderazgo empieza en los principios fundamentales de la dirección. El director con vocación de servicio se enfrenta al reto de encontrar las personas adecuadas, formarlas, ayudarlas a comprender su función de trabajo, utilizar los instrumentos de la organización (objetivos y descripción del puesto de trabajo), a los fines de que quede claro lo que ha de hacerse y proporcionar los recursos necesarios para que todo el mundo sea productivo.

Las descripciones de los puestos de trabajo tienen que ser dinámicas, ya que la mayoría de los trabajos evolucionan constantemente. Una descripción empieza con el título del puesto y un párrafo general que describe el propósito global y las responsabilidades, las relaciones de dependencia o la participación en un equipo, según corresponda. A continuación viene una lista de las funciones del puesto, de carácter general sin fechas ni plazos. El hecho de tratarse de carácter general, significa que se debe evitar anotar funciones que sean temporales o tengan un límite de tiempo.

“La descripción del puesto de trabajo, aunque dinámica por naturaleza, debe permanecer, básicamente, sin cambios durante dos o tres años, por lo menos, salvo que se produzca un cambio fundamental en la organización y desaparezca la necesidad de ese puesto o se requiera una modificación importante en sus funciones.”⁶⁵

⁶⁵ Autry, James; *Ob. Cit.*, P. 71.

El documento que recoge los objetivos de trabajo es el más dinámico de todos y dirige las actividades de las personas, durante un lapso específico. El autor principal es cada empleado y el proceso se inicia con una conversación, luego se pone por escrito, se discute, se corrige de ser necesario y finalmente se llega a un acuerdo. No se debe empujar a nadie a abarcar más de lo que crea que puede hacer. Tampoco se debe sugerir un proyecto o una tarea especial que estorbe excesivamente las funciones básicas del puesto, reflejadas en los objetivos de trabajo. Siempre debe darse un ambiente de diálogo, colaboración y flexibilidad para cambiar aquello que termina dificultando las tareas.

Los objetivos de trabajo son fruto de la descripción del puesto, pero no quedan limitados a ella. Pueden incluir proyectos temporales o de duración limitada que no se mencionen en la descripción y que no encajen en una de las categorías generales de la descripción, aunque eso resulte inusual.

Los objetivos establecen lo que se ha de hacer incluyendo un nivel de productividad y una fecha límite para completar la tarea. Esta forma se constituye en la garantía de que ningún empleado corra el riesgo de ser despedido por bajo rendimiento, siempre que cumpla con las funciones especificadas.

La descripción del puesto de trabajo y los objetivos en forma unida, resultan ser unos útiles inestimables en dos sentidos esenciales. Por un lado, exigen de forma rotunda que haya comunicación entre el director y los empleados, de manera de posponer estos encuentros. Por otro lado, son herramientas que garantizan que los empleados tengan voz en la determinación de su puesto y los tiempos que conducen a que se lo tenga por satisfactorio.

19. EL SERVICIO AL CLIENTE:

La orientación al usuario conlleva la creación de negocios generados para el servicio, tal el punto de vista central del que parte Robert Spector⁶⁶. De este

⁶⁶ Spector, Robert; *El rápido crecimiento de amazon.com*, Deusto, Buenos Aires, 2007.

modo, el servicio al cliente pasa a ser la prioridad de las empresas de servicios.

El boca a boca positivo tiene un mayor impacto en la percepción de los usuarios que cualquier tipo de publicidad. Una vez reconocido esto, las empresas tienen que favorecer la lealtad de sus clientes, quienes serían los encargados de salir en su defensa frente a las críticas perjudiciales. De todos modos, los clientes son leales hasta el segundo en el que alguien les ofrece un servicio mejor. Por eso, cabe vigilar atentamente a los competidores, aprender de ellos, ver las cosas que hacen bien para sus clientes y copiarlas.

La principal razón que subyace detrás del conocimiento y de la capacidad para afrontar el crecimiento en la empresa es el foco colocado en la experiencia del cliente. “Con los clientes de hoy en día armados de información sobre los productos y los precios, y con la libertad de ir de una a otra sede...el equilibrio de poder en el comercio...ha pasado del vendedor al consumidor.”⁶⁷ En los tiempos presentes tormentosos, la única constante son los clientes y por eso, los vendedores deben reforzar el énfasis en las operaciones relacionadas con ellos. La experiencia del servicio al cliente es una proposición que debe ir punto a punto, valorando cada aspecto de la interacción entre el comprador y el vendedor. Las empresas que se comprometen con una cultura de servicio al cliente, se aseguran de que la experiencia del cliente sea positiva, sin importar los costos inmediatos.

Las tres cosas que más importan a los clientes son las siguientes:

1. El surtido.
2. La conveniencia.
3. El precio.

La ecuación del servicio al cliente se resume en la norma de oro que establece que nadie quiere perder su tiempo. El ahorro de tiempo y dinero en la gente, genera que estén satisfechas. Asimismo, en las empresas se tiene que inculcar que la forma de tratar a los clientes es la misma que cada uno espera del trato como cliente. “La visión completa es ¿cómo quieres que te

⁶⁷ Spector, Robert; *Ob. Cit.*, P. 146.

traten como cliente?”.⁶⁸ La empresa puede, además, proporcionar a los clientes experiencias atractivas y divertidas, obteniendo un reconocimiento importante.

En la medida que se vayan necesitando, en la empresa deben establecerse sistemas y procesos nuevos. La incorporación de nuevos elementos obedece a la búsqueda de la excelencia en el servicio dado al cliente, que incluye asegurar un funcionamiento de rápidos tiempos de respuesta.

Dada una experiencia de compra determinada, lo que está realmente en el centro de la experiencia total del cliente es lo que lo disgusta. Allí, quienes toman contacto con el cliente deben lidiar con el confuso sentido de ansiedad que experimenta el cliente, cuando no tiene conocimiento de lo que sucede. Entonces, cabe al personal de contacto recorrer el camino necesario para reducir los temores ocultos de los clientes. Con la adopción de una visión sistemática de cada paso del proceso de compra, se divide este proceso en una serie de pasos específicos, numerando cada paso para guiar al usuario a través de los mismos.

Personalizar otorga valor a los clientes, por lo que importa adelantarse con ofrecimientos variados de servicios promocionales, diseñados según los gustos y deseos individuales. Esta forma de personalizar los servicios, se genera en el usuario y su actividad pasada, además de las preferencias declaradas. Se trata de poner por objetivo conseguir una empresa perfecta para cada uno.

Otro punto pionero consiste en organizar una red de asociados para el desarrollo mayor del negocio de cada uno. Este proceso, asimismo, construye comunidades de interés, con la consideración de comisiones. Lo positivo del mecanismo está en el reporte de nuevos clientes, una nueva fuente de ingresos y la capacidad de ofrecer un nuevo servicio a los clientes. La motivación por un programa de asociados no es desinteresada; permite a la empresa construir inteligentemente afiliaciones con otras empresas y minimizar la competencia.

⁶⁸ Spector, Robert; *Ob. Cit.*, P. 148.

20. LA DIVERSIDAD DE LOS INTEGRANTES:

En un relato de características muy especiales, por su modo anecdótico y coloquial, Charles Handy⁶⁹, va indicando las diversidades que se entrecruzan entre los integrantes de una organización. Esta misma diversidad, produce algunas dificultades de relacionamiento entre los miembros, a partir de los diferentes estilos de vida, valores y prioridades de las personas. Los managers deben estar en condiciones de determinar las diferencias, dificultades, sus causas y soluciones a los efectos de reconducir el buen ambiente de trabajo.

Todas las personas necesitan de un espacio propio de trabajo, referido tanto a lo físico como lo psicológico, y que es otorgado por la empresa. “Esta forma de territorio psicológico es tan importante como el territorio físico e influye en nuestros sentimientos y en nuestra actuación de un modo muy parecido.”⁷⁰

El territorio psicológico se refiere a las responsabilidades y al reconocimiento, claramente definidos y reconocidos por los empleados de las organizaciones. Una serie de reglas fundamentales atraviesan estos territorios, donde las prohibiciones tienen tanto peso como los permisos, ya sea a visitar, inspeccionar, permitir y controlar.

En algunas oportunidades, las personas se adelantan a realizar tareas de otros integrantes, desde su propia forma, lo que es percibido como una invasión territorial, pudiendo originar un conflicto real. Asimismo, las disputas jurisdiccionales son discusiones territoriales institucionalizadas. “El territorio, real o imaginado, es una posesión muy preciosa que no puede cederse fácilmente ni ser invadido sin ofensa.”⁷¹

Siempre ocurre en las organizaciones que las personas protegen sus territorios de trabajo – formas, horarios, estilos – de muchas maneras diferentes. Una de estas formas muy común es por medio de barreras físicas (paredes, secretarías, plantas, armarios). Más sutilmente, el territorio se protege mediante la información disponible y su distribución. Los buenos

⁶⁹ Handy, Charles; *La organización por dentro. Ideas para directivos*, Deusto, Buenos Aires, 2005.

⁷⁰ Handy, Charles; *Ob. Cit.*, P. 50.

⁷¹ Handy, Charles; *Ob. Cit.*, P. 50.

directivos mantienen todo abierto y accesible, sin cajones cerrados, ni puertas cerradas, con los libros expuestos a quien desee verlos. Esta clase de actitud de los directivos demanda una buena confianza en uno mismo y los demás.

Los grupos también tienen costumbres más informales, por medio de un lenguaje y cultura propios. Estos grupos necesitan de sus propios territorios y rituales, para poder definirse e identificarse. El problema aparece cuando los territorios grupales se hallan demasiado protegidos, de modo de estar separados del resto de la organización. Para estos casos, debe idearse una solución intermedia donde se permitan los grupos, pero con apertura hacia nuevos integrantes que estén dispuestos a aceptar las pautas del resto con respeto.

Toda reorganización implica inevitablemente, una redistribución del territorio. Por eso, genera desagrado de muchos de los integrantes del personal y es elegido como un mecanismo útil para eliminar rigideces de la organización. El territorio es seguridad y poder. En ese sentido, los directivos deben respetar el derecho que tienen los demás a su propio territorio, a ser libres de hacer las cosas a su modo.

Además de lo indicado, se pasa a los conceptos de Thomas y Ely⁷², para quienes: "...una fuerza de trabajo más diversificada aumenta la eficiencia de la empresa. Eleva la moral, aumenta el acceso a nuevos segmentos de mercado y mejora la productividad."⁷³ En resumen, aseguran que la diversidad de empleados es buena para la empresa.

Las ventajas que ofrece un modelo que incluye a la diversidad en forma potencial de los negocios, resaltan una mayor rentabilidad, abarcando resultados positivos en el aprendizaje, la creatividad, la flexibilidad, el desarrollo individual y empresarial, la capacidad de una empresa para adaptarse con rapidez y éxito a los cambios del mercado. Esa transformación requiere de un cambio fundamental en la actitud y conducta de la alta dirección de la empresa.

⁷² Thomas, David y Ely, Robin; "Cómo hacer que las diferencias importen. Un nuevo modelo para gestionar la diversidad", en *Harvard Business Review*, *Dirigir personas en la empresa*, Ed. Deusto, Barcelona, 1999.

⁷³ Thomas, David y Ely, Robin; *Ob. Cit.*, P. 138.

La nueva forma de entender la diversidad, implica mucho más que aumentar el grupo de los distintos sectores de identidad existentes en la plantilla de personal. Aumentar en la nómina de personal al número de representantes de los distintos grupos sociales, es sólo un primer paso en la gestión de una fuerza de trabajo diversificada para lograr el máximo beneficio de la empresa. La diversidad debe extenderse a la variedad de enfoques y perspectivas sobre el trabajo, que aportan los miembros de los distintos grupos.

Cada persona trae consigo información sobre su segmento, además del aporte de conocimientos y perspectivas distintas y de gran valor competitivo sobre la forma de realizar el trabajo, los procesos, el alcance de los objetivos, la estructuración de las tareas, la creación de equipos eficaces, la comunicación de idea y el ejercicio del liderazgo. Cuando se les permite hacerlo, los empleados de diferentes grupos pueden ayudar a las empresas a crecer y a mejorar, en base de superar los supuestos básicos mantenidos por la empresa sobre las funciones, estrategias, actividades, prácticas y procedimientos. Y al hacerlo, tienen la posibilidad de aportar más de sí mismos a su trabajo y de identificarse plenamente con las tareas que realizan, poniendo en marcha un círculo virtuoso.

De los empleados se puede esperar que aporten a la empresa su conocimiento de los nichos de mercado de su comunidad. Para ello, la firma tiene que considerar a la diversidad de un modo más abarcativo, como algo que aporta al trabajo enfoques novedosos y con sentido.

Las empresas necesitan discutir abierta y explícitamente, la forma en que se pueden utilizar las diferencias como fuente de eficacia individual y empresarial. En el modelo propuesto, se busca relacionar la diversidad con las perspectivas de trabajo.

La alta dirección debe comprender que una fuerza de trabajo diversificada, abarca enfoques y perspectivas sobre el trabajo muy diferentes, y debe valorar realmente a esa variedad de ideas y opiniones. Existe multiplicidad de formas de trabajo correctas, que sirven para obtener resultados positivos.

La alta dirección debe asimismo, reconocer tanto las oportunidades de aprendizaje como los retos que proporciona la expresión de las distintas

perspectivas existentes para la empresa. Los decidores de las firmas tienen que comprometerse con perseverar durante el largo proceso de aprendizaje y reaprendizaje que se requiere en un modelo de diversidad compartido.

La cultura de la empresa tiene que crear una expectativa de altos niveles de rendimiento para todos. Una cultura de este tipo no es de las que espera menos de unos empleados, que de otros. La empresa debe creer que todos sus miembros pueden y deben aportar todo su esfuerzo.

Asimismo, la cultura de la empresa debe estimular el desarrollo personal. Una cultura de este tipo sabe sacar de sus empleados todas las posibilidades de sus técnicas y conocimientos útiles. Normalmente, suele diseñarse y estudiarse los puestos de trabajo que permite a los empleados crecer y desarrollarse, además, de utilizar programas de formación y enseñanza.

Desde la moral interna, la cultura de la empresa debe estimular la franqueza. Esa clase de cultura inspira a los empleados una gran tolerancia por los debates, favoreciendo el conflicto constructivo sobre cuestiones relacionadas con el trabajo.

La cultura de la organización, debe hacer que los empleados se sientan valorados. Cuando se cumple con esta condición, los empleados se sienten comprometidos con la empresa y autónomos dentro de ella. Por eso mismo, se sienten cómodos tomando la iniciativa para aplicar sus experiencias y técnicas de manera novedosa, a fin de mejorar su rendimiento.

La empresa debe tener una misión bien definida y comprendida por todos. Una misión de ese tipo, permite a los empleados saber con claridad lo que la empresa está intentando lograr. Actúa como base y orientación en las discusiones sobre los cambios relacionados con el trabajo, que los miembros del personal puedan sugerir. Exponer claramente la misión de la empresa, ayuda a evitar que las discusiones sobre las diferencias en el trabajo degeneren hasta convertirse en debates acerca de la validez de las perspectivas de la gente. Una misión clara proporciona un punto de partida que mantiene la discusión centrada en alcanzar los objetivos.

La empresa para eso, debe tener una estructura no burocrática y relativamente igualitaria. Es importante poseer una estructura que fomente el intercambio de ideas y acepte las críticas constructivas a la forma habitual de hacer las cosas, por parte de cualquier empleado con experiencia.

21. EL DESARROLLO DEL TALENTO:

El talento demanda de un componente derivado del management y de otro de parte de los empleados. Al respecto, importa desarrollar el enfoque de Pablo Cardona⁷⁴.

El desarrollo del talento depende de las actividades que se realicen y de las motivaciones que mueven al trabajo. Asimismo, las motivaciones se basan en la actitud ante el trabajo.

Todos necesitan situarse, poder interpretar la posición en el contexto laboral de desempeño. Para ello, se busca una interacción que informe de la forma de trabajo y su valoración.

Los directivos tienen una influencia decisiva en la formación del talento. La forma de valorar el trabajo de la gente y la interacción mantenida con ellos dependen de toda una serie de efectos que se van reforzando y terminan por configurar el tipo de talento de que se trate.

El círculo del talento, parte de la dirección por medio de sus evaluaciones que dan a conocer para su interpretación que las va a transformar en una actitud determinada. Esta actitud se basa en una motivación conducente a la aptitud. De allí, se configura una acción que conduce a un resultado. Y así, continúa la cadena con la evaluación siguiente.

“A medida que conocemos nuestro entorno de trabajo, desarrollamos una cierta interpretación (muchas veces inconsciente) de lo que somos y valemos en ese entorno. Dependiendo de cuál sea nuestra interpretación personal,

⁷⁴ Cardona, Pablo; *Las claves del talento. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*, Empresa Activa, Barcelona, 2002.

nuestras creencias sobre nosotros mismos, conformamos una actitud u otra ante el trabajo...La actitud está basada en las creencias..."⁷⁵

El talento que va desarrollando un trabajador depende de la motivación que haya detrás de las acciones, de modo que cuando no lo desea no lo logra, así como cuando no se arriesga no aprende. La motivación y el talento dan lugar a ciertas acciones que conducen a resultados. El conocimiento se nutre de las valoraciones de resultados de los directivos. Este conocimiento a su vez, refuerza o varía la interpretación que se tiene de uno mismo en el trabajo. Por lo tanto, es en la evaluación donde el tipo de dirección influye en los procesos internos de creación de talento.

En la medida en que la competencia aprenda a utilizar el talento de su gente, la empresa que no lo haga quedará rezagada. La motivación que puede generar una actitud reactiva entre los empleados es la extrínseca, la que se mueve por la obtención de algo desde fuera.

Los objetivos de las empresas pueden conseguirse de diversas formas, hecho que genera libertad de decisión con responsabilidad. Pero, asimismo, son cerrados y no se abren a otras necesidades. La responsabilidad depositada desde los directivos, habla a las claras de la confianza hacia los empleados. Nunca debe perderse la asistencia al equipo de trabajo, a favor de la ceguera por la consecución de los objetivos de la empresa.

La responsabilidad hacia las personas desarrolla la creatividad, a partir de la libertad de acción permitida con los recursos que se cuentan. De este modo, la gente pasa a experimentar, preguntar y lanzarse a nuevas alternativas. Cuando a la motivación extrínseca se agrega la intrínseca, se desarrolla el talento independiente. Un talento independiente es el que tienen las personas con capacidad de iniciativa y creatividad para llevar a cabo los objetivos que se proponen.

El talento cuando es cooperativo, menos individualista, impacta mejor en la dinámica general del trabajo y en los resultados logrados. En ese sentido, los objetivos grupales ayudan a forzar a los más individualistas a cooperar.

⁷⁵ Cardona, Pablo; *Ob. Cit.*, P. 30.

Los equipos ayudan a aprender de ellos y con ellos. Dentro de los equipos de trabajo, se experimenta la potencia del trabajo participativo, demostrando lo que se puede hacer cuando varias personas cooperan hacia un mismo fin. Los equipos que trabajan por proyecto hacen sentir a sus componentes como miembros de una propia identidad, donde la gente colabora sin contar los favores ni exigir igualdades que resultan en absurdas en los hechos. La fuerza del equipo radica en que cada persona aporta conocimientos y experiencias muy distintas.

La identidad de un equipo no se crea a base de horas de asistencia de los directivos. Primero hay que crear una misión capaz de ilusionar, que sea importante para la empresa y que entrañe dificultad pero que sea factible. Luego, se debe dar con la gente adecuada para esa misión. Después, es necesario dejar que surja de dentro un compromiso común respecto a la misión y una confianza mutua entre los miembros del equipo. Para ello, deben eliminarse los obstáculos. Por último, hay que atender a las necesidades del equipo en recursos, información, ideas y entusiasmo demostrado por lo actuado.

El rol de los directivos en los equipos de trabajo consiste en animar constantemente a todos y preocuparse de que todos dispongan del tiempo y los recursos necesarios para llegar a realizar lo proyectado. Cuando se llega a un estancamiento, asimismo, es su función la de participar más activamente para colaborar en un nuevo impulso. Los directivos, al fin de cuentas, son los que depositan su fe en los proyectos de los equipos, ponen orden en el proceso y analizan todas las posibilidades.

La motivación más importante de los miembros de un equipo es la de formar parte del mismo, desde la contribución en el cumplimiento de la misión de la compañía. Esta motivación es fuerte porque aparece junto a la identificación con un grupo, la empresa y la sociedad. Es un tipo de motivación contributiva y trascendente de la propia persona, a través de la misión, el servicio a los otros y la contribución más allá de los propios beneficios.

La misión de las empresas es una responsabilidad ante los demás y hacia la organización en sí misma. Es la que afecta a los grupos de trabajo, la empresa y la sociedad en general.

“Un talento interdependiente es la persona capaz de utilizar su iniciativa y creatividad en colaboración con otros al servicio de una misión, que trabaja buscando la mejora de la organización en la que se encuentra, que es un jugador de equipo.”⁷⁶

El participar en un equipo requiere la iniciativa y energía propia de los talentos independientes, además del sacrificio por el bien del equipo en necesidades, posibilidades y adaptación al ritmo de cada momento. Las personas con una actitud cooperativa son capaces de desarrollar este tipo de talento.

El talento interdependiente busca lo mejor para la organización, para el equipo y el éxito personal. Todo lo personal se obtiene por medio del éxito empresarial. La acción del talento interdependiente, por tanto, busca la mejora de la organización y produce mejores resultados que el talento independiente y solitario.

El talento interdependiente da el máximo de su potencial de acuerdo a sus capacidades. Lo que importa es la contribución de cada persona a la misión de la empresa de acuerdo con sus posibilidades. No obstante, interesa el apoyo de la empresa a su gente para que sea cada vez más capaz. Esto es lo que se viene denominando *coaching*.

Una cultura organizacional que facilite la creación de talentos interdependientes enfatiza la misión de la empresa, preocupada por el desarrollo de las personas para que participen cada vez más y mejor en la misión. Cambiar una cultura siempre es difícil y lleva tiempo y esfuerzo. En general, las empresas requieren la asistencia de sistemas de gestión que fomenten los comportamientos deseados desde la dirección por competencias – que se fija en el qué y el cómo - como forma organizativa.

⁷⁶ Cardona, Pablo; *Ob. Cit.*, P. 112.

La dirección por competencias no mide comportamientos para evaluar el pasado, sino para diagnosticar áreas de mejora y desarrollo. Está basada en valores del sistema que se espera crear y reforzar entre la gente.

La liberación del talento se logra a medida que se trata a las personas más de acuerdo con su forma de ser. En el paso del talento dependiente al independiente, se libera al talento porque las personas vuelven a obtener su libertad de acción. Se trata, por tanto, de dejar tomar las decisiones que pueden ser tomadas a cada nivel; en ello consiste el primer paso en liberar talento. El segundo paso consiste en desarrollar en las personas el sentido de responsabilidad para realizar una misión que va más allá de sus propios objetivos. Entonces, se libera aún más talento. La dirección por medio del otorgamiento a cada persona de su libertad de administrar, así como el desarrollo del sentido de responsabilidad, se trata a las personas en concordancia con su esencia, compuesta por libertad y responsabilidad. Entonces, se libera el máximo talento que es el interdependiente dentro de las organizaciones.

22. LAS RELACIONES DE ALTO RENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES:

Las relaciones de alto rendimiento en las organizaciones se sustentan en los objetivos compartidos por todos los miembros, el conocimiento y respeto mutuo de cada uno. A partir de ello, Jody Hoffer Gittel⁷⁷, propone una serie de directrices que, realizadas en conjunto y a lo largo del tiempo, garantizan el éxito de las empresas. La descripción de estos principios se basa, sobre todo, en que se esta frente a una empresa de transporte que permite, en principio, realizar comparaciones valiosas.

Las acciones necesarias para obtener un alto rendimiento son las siguientes:

- Dirigir con credibilidad y preocupación por los demás.
- Invertir en la dirección de primera línea.
- Selección y formación orientadas a la competencia relacional.
- Utilizar los conflictos para el fortalecimiento de relaciones.
- Salvar la división entre trabajo y familia.

⁷⁷ Hoffer Gittel, Jody; *El estilo Southwest Airlines: Como gestionar las relaciones para obtener un gran rendimiento*, Deusto, Barcelona, 2006.

- Crear mediadores interdepartamentales.
- Medir el rendimiento de forma global.
- Flexibilizar los límites de los puestos.
- Crear relaciones con los proveedores.
- Mantener unas reservas financieras.

Los dirigentes de la organización tienen que ganarse poco a poco, la credibilidad de todos los empleados, sin excepción. Eso se logra, a base de dirigirse siempre con franqueza, sean buenas o malas las noticias por dar. Asimismo, debe quedar claro que los directivos están preocupados por el bienestar de los empleados, cruzando para ello, las barreras de poder y la jerarquía. Este tipo de actitud debe darse en períodos normales y de crisis, indistintamente. “En último término, puede que esto implique modificar y ampliar los criterios de selección de cargos directivos en su organización.”⁷⁸

El liderazgo abarca a distintos niveles de la organización, de forma de distribuir las tareas en toda la organización donde los supervisores de primera línea desempeñan un papel de especial importancia al poder trabajar junto a los empleados de primera línea, para proporcionarles formación útil y *feedback*. La importancia de estos directivos radica en la suficiente flexibilidad de sus trabajos que ayude a que puedan intervenir y colaborar en el trabajo de los empleados, cuando sea necesario. Estos directivos son los que alcanzan un conocimiento de primera mano de la labor de los empleados, hecho que sirve al sostenimiento de las relaciones. Las relaciones entre directivos y empleados son difíciles de mantener a medida que crece la organización. Si bien este tipo de supervisión laboral resulta en incrementar la dotación de personal – que conlleva gastos adicionales –, ayuda al trabajo en equipo.

“La contratación de personal es una de las cosas más importantes que puede hacer una organización para moldear su rendimiento, sobre todo en las empresas de servicios, donde las personas son el elemento clave de la producción.”⁷⁹

⁷⁸ Hoffer Gittell, Jody; *Ob. Cit.*, P. 293.

⁷⁹ Hoffer Gittell, Jody; *Ob. Cit.*, P. 294.

Las habilidades relacionales son la base de la selección de personal. Se trata de sumar a las capacidades técnicas, competencias relacionales al logro de los resultados que busca la organización y por tanto, sus clientes. La competencia relacional es necesaria para que los expertos técnicos desarrollen todo su potencial. La comunicación interpersonal es la forma como se establece un nexo con la gente. Como ventaja adicional a este tipo de búsqueda, está en que los candidatos al trabajo toman conciencia clara de las cualidades valoradas por la empresa y de las pruebas que deben dar al respecto. De este modo, entre la empresa y el empleado recién contratado se crea un vínculo en torno a las cualidades que son más valoradas. Este tipo de actividades son una inversión de soluciones y resultados mediatos y no funcionan por sí solas.

La gestión de conflictos, dada su inevitabilidad, se pueden analizar y utilizar como experiencia de aprendizaje para reforzar las relaciones. Este planteamiento proactivo del conflicto lo coloca como oportunidades reales de aprendizaje de concordancia entre opuestos. Asimismo, importa que se difundan el conflicto y sus resoluciones favorables a los efectos de evitar situaciones repetidas complicadas.

Para que los vínculos laborales tengan la misma intensidad que los vínculos familiares, se tiene que ayudar al empleado a poner toda su energía al servicio de la organización. En este sentido, la gente debe estar animada a mostrarse como es en el trabajo, plasmando su propia personalidad. Asimismo, tiene que acompañarse a los empleados en sus triunfos y tragedias personales, de modo de demostrarles consideración y alegría en cada caso.

Cuando aparecen barreras entre funciones que deberían colaborar entre sí para proporcionar un servicio fiable a los clientes, pueden derribarse a través de vínculos informales e incluso, por medio de la figura del mediador interdepartamental. El objetivo de este mediador está en el nexo necesario a lograrse para cumplir con los objetivos de rendimiento, con un máximo nivel de eficacia.

Las mediciones que se centran en el rendimiento global del proceso, y no en la responsabilidad funcional, apartan a los empleados del punto de mira y se

centran en el proceso. Ello proporciona la seguridad necesaria para compartir información y aprender de los errores. Las mediciones del rendimiento globales y basadas en el desempeño de los equipos de trabajo, pueden dar por resultado una buena y detallada información para mejorar la calidad, así como el poder asumir la responsabilidad de los problemas internos.

A la descripción clara de los puestos de trabajo debe acompañarse la directiva de que una parte del trabajo consiste en hacer todo lo que sea necesario para que la operación en conjunto, sea un éxito. “La descripción flexible de los puestos obliga a los empleados a centrarse en hacer muy bien el trabajo que se les haya asignado y, al mismo tiempo, a tener una visión más amplia de lo que intenta conseguir la organización.”⁸⁰

Resulta del todo ventajoso mantener buenas relaciones con los proveedores. Es con los proveedores que se generan ventajas a largo plazo, incluida la posibilidad de acudir a ellos para resolver problemas juntos, responder con rapidez ante una oportunidad de negocio y para encontrar ideas que aparecen en conjunto y no en forma aislada. El establecimiento de fuertes relaciones y que funcionen bien, demanda de la elección de los proveedores apropiados a ello.

El mantenimiento de reservas financieras permite a la organización que sobreviva en épocas de crisis sin dañar las relaciones, que resultan fundamentales para responder a la crisis y para lograr los objetivos de rendimiento de largo plazo.

Las relaciones con los empleados, entre ellos mismos y con terceros son el fundamento de la ventaja competitiva de algunas empresas de servicio de transporte de pasajeros. Ello cabe para los buenos momentos y las crisis. La calidad de estas relaciones interpersonales es el factor más importante para el éxito. Para que la compañía crezca, tiene que invertir continuamente en estas relaciones.

Como conclusión importa remarcar la siguiente cita: “Al adoptar...la filosofía de gestión de personas, servicio, beneficios, Smith sirvió de ejemplo para que

⁸⁰ Hoffer Gittell, Jody; *Ob. Cit.*, P. 303.

la comunidad empresarial comprendiese la importancia que tienen los empleados para que una empresa pueda alcanzar el éxito. Creó una cultura de trabajo abierta e informal, en la cual se reconocía y se recompensaba el talento de los empleados.”⁸¹

23. LA EMPRESA METROVÍAS:

La información referida a la empresa de transporte público de pasajeros, tomada por caso fue extraída de la página Web⁸² institucional.

La empresa Metrovías S.A. es desde el primero de enero de 1994 la empresa concesionaria de todas las líneas del subterráneo de la Ciudad de Buenos Aires, el Premetro y la línea ferroviaria Urquiza, que en conjunto transportan anualmente unos 300 millones de pasajeros, el doble de lo que transportaba en el inicio de la concesión, lo que está dando señales de la percepción del servicio mejor de parte de los usuarios clientes.

El desafío empresarial al que se enfrenta, la compañía misma lo define así: “...es brindar cada día un mejor servicio, atendiendo las especiales características de la infraestructura y del material rodante”. El servicio se destaca, por lo visto, como un objetivo prioritario a ser atendido desde la empresa.

En cuanto a su personal empleado, en la empresa trabajan aproximadamente 3.000 miembros que incluyen operarios, técnicos y profesionales quienes reciben capacitación permanente con el objetivo de lograr una calidad de servicio acorde a los estándares internacionales. Asimismo, desde la legalidad se establece el dominio de capacidades específicas para trabajar en Metrovías, con los coches de transporte de pasajeros, sea en su mantenimiento, adaptación y manejo de la unidad. Queda claro, entonces, el interés de la compañía en la capacitación de sus equipos de trabajo para el desarrollo permanente del talento, en concordancia con las necesidades del servicio. La capacitación se refiere a los aspectos técnicos de las tareas, las

⁸¹ Gupta, Vivek y colaboradores; *El estilo FEDEC. Claves para obtener ventaja competitiva*, Deusto, Buenos Aires, 2007, P. 10.

⁸² www.metrovias.com.ar

aptitudes de calidad de servicio y los aspectos culturales generales de sus miembros componentes en todos los niveles de que se trate.

Las inversiones que Metrovías lleva adelante, se conforma de un plan de negocios con fondos propios de la compañía y aportes del Estado, de una forma que fue variando en el tiempo y que se detalla en los próximos apartados.

Las alianzas internacionales que mantiene la empresa Metrovías la integra con Nova Metro Benchmarking, junto a los metros de Dublin DART, Glasgow, Hong Kong KCRC, Lisboa, Montreal, Naples, Newcastle-upon-Tyne, Río de Janeiro, Santiago de Chile, Singapur, Taipei y Toronto. Esta asociación internacional, que coordina el Imperial College de Londres, nuclea a 13 metros de distintas ciudades del mundo que transportan hasta 500 millones de pasajeros al año. Metrovías también es miembro de Alamys, la Asociación Latinoamericana de Metros y Subtes que reúne a 38 subtes de América Latina, España y Portugal. Ambas alianzas permiten intercambiar experiencias y conocimientos con otros operadores importantes del mundo y compartir el uso de las mejores prácticas en la operación de trenes urbanos y su planificación.

En cuanto a la cotización en la bolsa, desde el año 2000 Metrovías S.A. cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, lo que la compromete a cumplir con todos los requisitos para este tipo de empresas.

El compromiso social de la empresa se demuestra con un importante enfoque, a través de programas de asistencia a la comunidad y un plan cultural que incluye una gran variedad de actividades y ha alcanzado un gran prestigio en la comunidad.

Las mejoras introducidas por Metrovías incluyen la refacción de estaciones, la renovación de vías y del sistema de señales, el aumento de 2,5 veces en la cantidad de coches en circulación, la introducción de tecnología moderna que permite tener un control del funcionamiento del sistema desde un puesto central de operaciones, la incorporación del boleto magnético y, muy especialmente, el programa de mantenimiento que garantiza un servicio

confiable y eficiente. La concentración de estas actividades se ubica en el lapso que se ha fijado de estudio y que va del año 1998 al 2003.

El número de líneas de la empresa es el siguiente:

- 5 líneas de subte (A-B-C-D-E).
- 1 ramal de ferrocarril (Urquiza).
- 2 ramales de tranvía (Premetro).

La longitud (en Km.) que cubre es la siguiente:

- Subte: 39,5 Km.
- Ferrocarril: 26 Km.
- Premetro: 7,4 Km.

La tensión de electrificación es la siguiente:

- Línea A: 1.100 vcc.
- Líneas B y Urquiza: 600 vcc.
- Líneas C, D, E: 1.500 vcc.
- Premetro: 750 vcc.

El número de estaciones es el siguiente:

- Subte: 69.
- Ferrocarril: 23.
- Premetro: 17.

El número de pasajeros en los últimos años es el siguiente:

- Subte y Premetro: 253,3 millones.
- Línea Urquiza: 27,7 millones.
- Premetro: 2,8 millones.

El número de coches se distribuye de la siguiente manera:

- Subte: 572.
- Ferrocarril: 108.
- Premetro: 12.

Las tarifas actuales son las que siguen:

- Subte: \$ 0,70.

- Ferrocarril: \$ 0,50 - \$ 0,70 - \$ 0,95.
- Premetro: \$ 0,45 - \$ 0,70

24. LA HISTORIA DEL SUBTE:

Los datos que se detallan, también han sido extraídos de la página Web de la compañía.

Durante la segunda mitad del Siglo XIX, cuando no se conocían otros medios de transporte que los tranvías de tracción animal y los ómnibus, nacía la necesidad de idear un sistema capaz de trasladar aceleradamente a los pasajeros, entre el centro y la periferia de las grandes urbes.

Muchas ciudades del viejo continente -especialmente Londres- se preocuparon por establecer ferrocarriles urbanos a nivel y subterráneos, aunque, en principio no dieron los resultados esperados, fundamentalmente debido al uso de locomotoras a vapor.

La ingeniería encontró en la electrificación la solución al anacronismo de los sistemas de transporte y así comenzó la revolución del tráfico urbano.

El crecimiento de la ciudad de Buenos Aires y su tráfico eran tan asombrosos que la construcción de transportes subterráneos acelerados se convertía en una solución adecuada para este fenómeno registrado en las épocas modernas.

Las estadísticas indicaban que en sólo diez años, entre 1903 y 1913, el número de habitantes creció de 895.381 a 1.457.885; los automóviles de 60 a 7.138; el número total de coches y automóviles de 4.851 a 13.649 y el número de pasajeros que viajaban en tranvía paso de 133.719.298 a 407.252.540.

Desde 1898 comienzan a sucederse proyectos, leyes y ordenanzas sobre transporte ferroviario subterráneo de pasajeros hasta que finalmente, el 21 de diciembre de 1909 la Compañía de Tranvías Anglo Argentina fue autorizada a construir y explotar lo que hoy conocemos como línea A de subte.

Solo 12 ciudades del mundo disfrutaron del subterráneo antes que Buenos Aires: Londres (1863), Atenas (1869), Estambul (1875), Viena (1893), Budapest (1896), Glasgow (1897), París (1900), Boston (1901), Berlín (1902), Nueva York (1904), Filadelfia (1907) y Hamburgo (1912).

La obra y la explotación de la línea A fueron concedidas a la empresa Compañía de Tranvías Anglo Argentina, que tardó 26 meses en llevarla a cabo. Fue el Presidente Roque Sáenz Peña, acompañado por el Intendente Municipal Dr. Joaquín de Anchorena, quien inauguró las obras de construcción de esta línea, el 15 de setiembre de 1911.

La primera etapa, hasta Plaza Miserere, fue inaugurada el primero de diciembre de 1913; el primero de abril de 1914 llegó hasta Río de Janeiro, y 90 días más tarde se inauguraba el tramo final hasta Primera Junta, completando un recorrido de 7.035 m, dividido en 14 estaciones.

De su construcción puede señalarse que fue la única obra de este tipo realizada íntegramente a cielo abierto e insumió el trabajo de 1.500 personas y se excavaron 440.000 m³ de tierra que fueron utilizados para rellenar las zonas bajas aledañas al cementerio de Flores y la Avda. Velez Sarsfield. Fueron necesarios para su realización 31 millones de ladrillos, 108.000 barricas de 170 Kg. de cemento, 13.000 toneladas de tirantes de hierro y 90.000 m² de capa aisladora.

Los detalles de su terminación, iluminación, ventilación y estética, fueron cuidadosamente elaborados, destacándose como ejemplo la utilización de distintos colores de azulejos para las guardas de cada estación, al efecto de que quienes no supieran leer pudieran ubicar sencillamente su estación de destino. Asimismo, con el paso de los años, se continuó incorporando obras y artículos alegóricos a las estaciones correspondientes.

Los diarios de la época comentaron extensamente la marcha de las obras y su inauguración, dada la impresión que generaba en la población una obra de estas características.

Al día siguiente, primera jornada de habilitación al público, viajaron en el subte 170.000 pasajeros.

Como curiosidad, cabe mencionar que durante algunos años, entre 1915 y 1926, los trenes salían a la superficie y completaban el recorrido hasta Lacarra y Rivadavia.

Actualmente, la línea A está siendo objeto de un importante proceso de modernización que incluye renovación de vías, restauración de estaciones, colocación de nuevas escaleras mecánicas, ascensores para discapacitados, la instalación de un sistema de ventilación forzada y un nuevo sistema de señalamiento. La empresa está interesada en realizar un servicio de mejor calidad para los clientes usuarios del transporte e instalaciones que brinda.

La línea B, comienza su historia el 13 de febrero de 1912, cuando el Honorable Congreso Nacional, por Ley Nº 8.870, otorgó a Lacroze Hnos. y Cía., el derecho de construcción y explotación de una doble línea férrea subterránea de tracción eléctrica, para el tráfico de pasajeros y carga, entre las inmediaciones de la estación Lacroze y el Paseo de Julio (hoy, L. N. Alem).

Las tareas de construcción fueron inauguradas el primero de octubre de 1928, y su primera etapa – Chacarita, Callao -, culminó 24 meses más tarde, el 17 de octubre de 1930.

Durante los dos días iniciales del servicio, sábado 17 y domingo 18 de octubre, viajaron en la línea 380.000 pasajeros, repartidos en sus 32 coches iniciales.

Dos verdaderas innovaciones contaba este servicio: la instalación de molinetes, y las escaleras rodantes de las estaciones Agüero, Pueyrredon, Pasteur y Callao, que costaron 70.000 pesos oro cada una.

Otra particularidad fue que el clásico cornetín que utilizaban los guardas de la línea A para dar salida al tren, fue suplantado por una luz anunciadora. Siguiendo la lógica antedicha, los azulejos de las estaciones presentaban guardas de distintos colores, para su fácil identificación visual de parte de los usuarios que la transitaban.

Ocho meses después de la inauguración, el 22 de junio de 1931, quedaba habilitado el segundo tramo hasta Carlos Pellegrini, y cinco meses después, se inauguraba su estación terminal L. N. Alem, lo que completaba un recorrido de 8.715 m. y trece estaciones.

En la actualidad esta línea transporta 270.000 pasajeros por día, con un plantel de 128 modernas unidades adquiridas en Japón y adaptadas para el funcionamiento en esta ciudad.

La línea C comienza con la concesión para la construcción y explotación de esta línea a CHADOPYF (Compañía Hispano Argentina de Obras Públicas y Finanzas), en el año 1930, pero su ejecución comenzó recién el 24 de abril de 1933. La creciente desocupación de la época, originó que hombres de todas partes llegaran hasta Plaza Constitución en busca de trabajo, llevando a una rapidez en las obras de construcción contundente.

Su primer tramo, Plaza Constitución - Diagonal Norte, fue inaugurado como servicio público el 9 de noviembre de 1934, con 2.750 m. de longitud, que en aquella primera jornada recorrió el entonces Presidente de la Nación, Gral. Agustín P. Justo.

Quince meses después, el 6 de febrero de 1936, se inauguraba el segundo tramo, hasta la estación Retiro. La estación San Martín, fue habilitada el 17 de agosto de 1937.

El trayecto original de la obra debió ser modificado reiteradamente durante su construcción, como consecuencia de serios inconvenientes provocados por canalizaciones de agua, al encararse excavaciones debajo de la calle Carlos Pellegrini. Su extensión final alcanza los 4.400 m. y posee 9 estaciones.

Esta línea se caracterizó por la incorporación al subte de un elemento decorativo de gran belleza y jerarquía: las artísticas mayólicas que ornamentan sus estaciones. Los cuadros murales con paisajes típicos de distintas regiones de España, son un exponente del exquisito gusto que predominó en la ejecución y pertenecen a dos artistas argentinos: el Arquitecto Martín S. Noel y el Ing. Manuel Escasany.

La línea D comienza con un primer tramo de las obras (Catedral - Tribunales) que se inauguró el 3 de junio de 1937, con 1.700 m. de túnel, incluyendo un empalme con la línea C de 200 m. de extensión.

Las obras habían comenzado el año anterior -1936-, pero la apertura de líneas de subte ya no constituía una novedad, por lo cual, las autoridades nacionales y comunales postergaron su presencia hasta que la obra se culminara.

La etapa final hasta la estación Palermo se concretó el 23 de febrero de 1940, alcanzando una extensión de 6.560 m.

Al igual que la línea C, CHADOPYF, fue también la responsable de la construcción, repitiendo el detalle aportado a la línea C, de engalanar las estaciones con murales ejecutados por eximios artistas argentinos como Rodolfo Franco y Alfredo Guido.

El 29 de diciembre de 1987 se prolonga la línea hasta la estación Ministro Carranza, incorporando 1.000 m. de túnel. Finalmente, el 31 de mayo de 1997 y el 13 de noviembre del mismo año se produce la inauguración de las estaciones Olleros y José Hernández, respectivamente.

El 21 de junio de 1999 es habilitada al público la estación Juramento y el 27 de abril de 2000 se inaugura la estación Congreso de Tucumán, en el barrio de Núñez.

La línea E tiene una construcción en varias etapas. El primer tramo, de 3.085 m. comprendido entre la Plaza Constitución y la intersección de las calles San Juan y General Urquiza se inauguró el 20 de junio de 1944, para llegar 6 meses más tarde a lo que hoy es la estación Boedo.

A partir del 24 de abril de 1966, la línea comenzó a funcionar entre la estación Av. La Plata y Plaza de Mayo, utilizando al efecto dos nuevos tramos del túnel, uno, entre San José y Bolívar y el otro entre Boedo y Av. La Plata.

Con este nuevo trazado inaugurado por el Presidente Arturo Illia, el túnel alcanzó una longitud total de 7.360 m.

La anteúltima etapa fue inaugurada el 23 de junio de 1973, cuando su cabecera fue prolongada hasta la actual estación José María Moreno.

La siguiente prolongación se inauguró el 7 de octubre de 1985, cuando se arribó a la estación Emilio Mitre; el 27 de noviembre a la estación Medalla Milagrosa; el 31 de octubre a la estación Varela.

Por último, el 8 de mayo de 1986 se inauguró la estación Plaza de los Virreyes, actual cabecera del servicio, que sirve de conexión con la estación de transferencia Julio César Saguier del Premetro.

También, esta línea cuenta con bellísimos murales en sus estaciones, correspondiendo en este caso a motivos netamente argentinos. La longitud actual de la línea es de 9.186 m.

El ferrocarril Urquiza, por decreto de fecha 2 de octubre de 1884 concede aprobación oficial a la propuesta hecha por Federico Lacroze para ensayar el sistema de tranvías como medio de transporte.

El 6 de abril de 1888 fue librada al servicio público la primera sección del tranvía Lacroze entre Buenos Aires y Pilar, y el 27 de julio del mismo año se hizo entre Pilar y Zárate.

En 1891 se registra una innovación trascendente en los métodos de tracción que venía observando hasta entonces la línea de tranvías, pues marca el fin del empleo de los caballos, para iniciar medios modernos, como fue la implementación de las locomotoras de vapor.

Una de las consecuencias del cambio de tracción en la línea del tranvía fue su nueva denominación en 1897, modificada como Ferrocarril Rural de la Provincia de Buenos Aires (Decreto del 26-8-1897), lo que a su vez condujo a su reconocimiento como Ferrocarril Nacional de Don Federico Lacroze, por decreto del 31 de diciembre de 1897.

La Ley 4.480 del 26 de octubre de 1904 autoriza a la empresa la construcción del ramal a Campo de Mayo, como también el cambio de tracción por la energía eléctrica, desde Chacarita hasta el acantonamiento militar.

El progreso en el aumento de tráfico en la sección local queda evidenciado por la resolución del 4 de mayo de 1907 que autoriza la apertura al servicio público de la doble vía entre las estaciones Chacarita y Villa Lynch. Le sigue otra medida de gran beneficio público, como fue la autorización por decreto de fecha 14 de marzo de 1908 para aplicar la tracción eléctrica en toda la sección entre Federico Lacroze y San Martín. El ramal a San Martín, atendido por tranvías eléctricos, fue inaugurado el 23 de noviembre de 1908.

En lo que hace al Premetro, el 11 de junio de 1986, se inició la instalación de las vías sobre la Avenida Lafuente, entre las calles Zuviria y Balbastro.

Poco más de un año llevó el tendido de la doble vía que, partiendo desde la Estación de Transferencia Intendente Julio C. Saguier, continuó por tramos de las calles Castañares, Mariano Acosta, Valparaíso y luego bordeando la Avenida Francisco Fernández de la Cruz hasta Larrazabal, para seguir por esta última Avenida Coronel Roca y terminar en la intersección con Soldado de la Frontera, en el Barrio General Savio, recorriendo una extensión de 7.400 m.

La inauguración del Premetro tuvo lugar el 27 de agosto de 1987. La ceremonia contó con la presencia del Intendente Municipal; Matilde Noble Mitre de Saguier, viuda del ex Intendente; legisladores, concejales de diversos partidos y funcionarios municipales.

Posteriormente, con cuatro coches se realizaron los viajes inaugurales, en los que se llegó hasta la unión de las Avenidas Larrazabal y Coronel Roca, en el Barrio General Savio.

El 13 de marzo de 2000 Metrovías inauguró una nueva parada del Premetro, Nuestra Señora de Fátima, entre las estaciones Fuerza Aérea y Fernández de la Cruz.

En la actualidad, las obras en ejecución se dan en los subterráneos de Buenos Aires y el ferrocarril Urquiza.

En cuanto a las obras concluidas, están las siguientes:

- Inversiones realizadas y en ejecución en el marco del Contrato de Concesión (1994 / 2001):

- Instalación de un circuito cerrado de televisión (CCTV) en las estaciones.
 - Colocación de nuevos compresores de aire para accionamiento de puertas.
 - Instalación de un sistema de luz de emergencia en estaciones.
 - Modernización de los equipos de bombeo.
 - Colocación de nuevo sistema de señalética.
 - Instalación de 53 nuevas escaleras mecánicas.
 - Incorporación de un sistema de comunicaciones de radio tierra / tren.
 - Construcción y equipamiento del Puesto Central de Operaciones (PCO) desde donde se comanda toda la red.
 - Renovación total de la flota de la línea B.
 - Ventilación forzada.
 - Nuevo sistema de señalamiento.
 - 80 Nuevos coches para el subte.
 - Accesos para personas con movilidad reducida.
 - Más escaleras mecánicas para el subte.
 - Nuevo centro de trasbordo Plaza Miserere.
 - Renovada subestación eléctrica.
 - Renovación de vías en el subte.
 - Construcción de un túnel de acceso al futuro taller central de Metrovías.
 - Más trenes para la línea D.
 - Incorporación de equipo reperfilador de rieles.
- Entre las principales obras en ejecución en la Línea Urquiza tenemos:
- Remodelación integral de paso a nivel de calle L.N. Alem, estación Martín Coronado (Ptdo. de Tres de Febrero).
 - Montaje de compresores de aire de accionamiento eléctrico.
 - La renovación de las vías de la traza.
 - Adaptación de estaciones para el acceso de personas discapacitadas.

- Obras ejecutadas por iniciativa y riesgo de Metrovías (1994 / 2001):
- Lateralización de asientos de la línea D.
- Instalación de un circuito cerrado de TV.
- Creación de nuevas bocas de ventilación en la línea B.
- Reapertura de rejas de ventilación de las líneas B, C y D.
- Reconstrucción de escaleras fijas en todas las estaciones.
- Disminución de 2 minutos en el intervalo de frecuencias en horas pico.
- Recuperación de instalaciones e infraestructura de la red.
- Duplicación de la flota en circulación (aumento del número de coches en servicio de 188 a 376).
- Instalación de un sistema anti-inundación de túneles.
- Restauración de murales históricos.
- Modernización de estaciones.
- En lo que respecta al sistema de la línea Urquiza, se concluyó:
 - La renovación de las centrales telefónicas de la línea.
 - La habilitación de un banco de prueba de válvulas neumáticas.
 - Renovación de protecciones dinámicas de subestaciones.
 - El reemplazo de conductores troncales de señalamiento electroautomático.
 - Remodelación del taller Rubén Darío.
 - Remodelación de pasos a nivel en la línea Urquiza.

Como puede apreciarse, las actividades y obras llevadas adelante por la compañía, se suceden desde el momento de la concesión y apuntan a la gestión desde un management innovador que conjuga los cambios tecnológicos con un mejor servicio general de la empresa dado a los usuarios de la empresa y una capacitación hacia los empleados de acuerdo a las funciones que corresponda abarcar. Estos tres aspectos son investigados en mayor medida en los apartados que siguen a continuación.

Lo que cabe destacar es que, desde la misma página consultada en Internet de la empresa, los cambios operados indican que se han producido dentro del lapso definido en esta investigación que abarca desde al año 1998 al 2003. Desde el año 1994 a 1997, la compañía se reacomoda en su nuevo ambiente de trabajo y se dedica al diagnóstico de la situación y el diseño de sus estrategias de negocios.

25. LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS, EL SERVICIO AL CLIENTE Y LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS:

Estos temas desde los aspectos empíricos necesarios para completar el caso de estudio elegido son comprendidos apelando a la publicación *Comunicándonos*⁸³ que fuera editada desde febrero de 1998 por la compañía Metrovías, a los efectos de establecer una comunicación directa entre el management y los empleados miembros de la empresa.

El contenido vertido a continuación, refiere a los aspectos que interesan de las variables de este trabajo. No obstante, se ha generalizado la aparición de las innovaciones que si bien comienzan siempre en una prueba piloto, se generalizan al resto de la compañía. Asimismo, se evitan repeticiones de acciones realizadas a partir de un año en los subsiguientes y que aparece destacado en los subsiguientes boletines.

- Boletín N° 1:

En el número uno de esta publicación se lee: “Es una publicación quincenal de Metrovías con el objetivo de contribuir a fortalecer las comunicaciones internas de la Empresa. Asimismo, COMUNICÁNDONOS se editará en todas aquellas oportunidades en las cuales resulte necesario transmitir información urgente en forma rápida y eficaz.”⁸⁴

Uno de los temas que se consideran es que esta empresa de servicios busca ser altamente competitiva, por medio de las innovaciones tecnológicas, su personal cada vez más capacitado y comprometido con la firma, y una visión del cliente como eje del desarrollo del servicio. En vista a estos aspectos centrales, la empresa introdujo cambios en la estructura interna de la organización, así como la designación de un nuevo Gerente General que representa los intereses de la compañía. Estos cambios de estructura se van a ir reflejando en múltiples boletines sucesivos, a medida que se impone su realización.

⁸³ Metrovías; *Comunicándonos*, Gerencia de Recursos Humanos, Buenos Aires, N°1 a 94, febrero de 1998 a diciembre de 2005.

⁸⁴ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°1, febrero de 1998.

El cambio operado en el corto plazo dentro de la organización tiene por objetivo lograr la eficiencia, confiabilidad, seguridad y una buena imagen, tanto local como en el exterior. Asimismo, se entiende que el management debe estar cerca de los clientes internos (empleados) y externos de la empresa (usuarios).

La primera de las medidas consiste en centralizar los servicios a los clientes en la Gerencia de Operaciones. En ella se ocupan del tráfico, la venta de pasajes y el control de la evasión, apuntando a mejorar los beneficios y la rentabilidad de la compañía, eje principal sobre el que giran las estrategias de management desarrolladas en los apartados teóricos que anteceden.

El acercamiento de la empresa al cliente usuario del servicio, demanda de la asignación de un Gerente por línea, seguido de un Jefe de Tráfico y un Jefe de Estaciones como mandos medios necesarios. Asimismo, se unifican todas las tareas de mantenimiento y de soporte técnico en dos gerencias.

Otra de las cuestiones consiste en atender al entrenamiento e instrucción de los empleados, por medio del Departamento de Capacitación y Desarrollo dependiente de la Gerencia de Recursos Humanos. "De esta manera, se reforzará el sistema asumiendo un compromiso de calidad."⁸⁵ La calidad en el servicio es la premisa buscada a partir de la capacitación específica de cada uno de los integrantes de la compañía, con un compromiso de los que conforman la empresa para alcanzar las metas fijadas. Y ello, por supuesto, es encarado desde las estrategias gerenciales de los líderes de la compañía, en concordancia con su rol proactivo de estímulo y motivación de sus equipos de trabajo. Con estas medidas se refuerza la confianza en la dirigencia y la responsabilidad de los empleados, artífices necesarios de la organización.

- Boletín N° 2:

La atención al servicio dado por los miembros de la empresa incluye aspectos referidos al cuidado de la salud. En ese sentido en el número 2 de la publicación⁸⁶, se advierte que el Servicio Médico puso en marcha un programa de prevención con pruebas de evaluación funcional respiratoria y

⁸⁵ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°1, febrero de 1998.

⁸⁶ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°2, 16 de marzo de 1998.

de posibles enfermedades cardio-vasculares, comunicando los resultados a cada uno de los empleados diagnosticados.

En cuanto a la imagen institucional por medio de la vestimenta, se ha adecuado un nuevo uniforme que incluye los colores institucionales, que fue repartido entre los miembros de la organización.

También son atendidas las cuestiones relativas a la asignación de ayuda escolar que establece la ley, así como la entrega de útiles escolares a los que tienen hijos en edad de concurrencia al colegio.

- Boletín N° 3:

En la publicación número 3⁸⁷, se mencionan mejoras tecnológicas emprendidas por la empresa, a partir de iniciativas del management de cada línea. En este sentido, se refiere el comienzo del funcionamiento de nuevos puestos locales de comando en las estaciones Plaza de Mayo y Miserere, de gran concurrencia del público usuario. De este modo, se logra centralizar la ubicación de los trenes y el funcionamiento de las señales de toda la línea, lo que ayuda en el servicio eficiente y controlado en detalle, con el consabido beneficio en el servicio brindado. En otra de las líneas, se siguen las sugerencias de los conductores que como empleados en contacto y con el compromiso responsable con el trabajo que realizan, solicitan un manillar de neoprene – del color de la empresa – para cubrir el control de freno. Esta medida, ayuda en evitar las manchas y reduce las molestias del contacto con el bronce.

Dos noticias aparecen destacadas. En la línea B, por segundo mes consecutivo, no se ha registrado accidente laboral alguno. En la línea E, se ha registrado un aumento del 20% en la cantidad de pasajeros transportados en comparación con el mismo período del año anterior, con la administración anterior. Al respecto se concluye: “Este crecimiento demuestra una vez más que la mejora en el servicio acerca a los clientes y transforma al subte en la mejor opción de transporte.”⁸⁸

⁸⁷ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°3, 30 de marzo de 1998.

⁸⁸ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°3, 30 de marzo de 1998.

La cuestión referida a evitar los accidentes laborales y de los usuarios, promover la salud de los empleados y alcanzar niveles óptimos de cumplimiento de los servicios, es permanentemente destacado en los subsiguientes boletines.

Sobre la capacitación, se ha motivado a los empleados a terminar el ciclo de estudios correspondiente al secundario. Ello fue producto de una campaña para facilitar en forma individual a que los empleados completaran con este ciclo de estudios elemental. Asimismo, la empresa les ha facilitado un set de estudios y se espera ampliar la idea a quienes no se han animado hasta esa fecha.

Finalmente, en cuanto a la salud, se da comienzo a un plan integral focalizado en la seguridad operativa, cuyo objetivo es alertar de los peligros que implica el consumo de alcohol como factor de riesgo personal y laboral. Ello también apunta a la calidad del servicio brindado, así como todos los aspectos del cuidado de la persona y su bienestar psico-físico.

- Boletín N° 4:

En la publicación interna número 4⁸⁹, se notifica acerca del convenio colectivo de trabajo firmado con la entidad sindical La Fraternidad, que representa a los conductores de la línea Urquiza. Entonces, los acuerdos con estos agentes sindicales reflejaban relaciones buenas entre las partes, al ser el sindicato un colaborador de la empresa y sus colaboradores.

La concreción de la idea de concentrar y acercar al management de líneas medias, se ve reflejado en la decisión de construir espacios para ubicar a cada gerente de línea en el lugar más próximo posible al personal que le toca coordinar. Las cabeceras de las líneas aparecen con prioridad para esta ubicación. Es obvio destacar que, estas medidas hacen a una disposición para colaborar entre los distintos niveles de funciones, acercando las interacciones entre los agentes, hecho que beneficia el mutuo aprendizaje.

En cuanto a la tecnología, se han iniciado los trabajos de renovación total de vías, con el objeto de aumentar la seguridad en el servicio. El desplazamiento

⁸⁹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°4, 14 de abril de 1998.

más suave trae aparejado un mayor confort para el usuario, hecho que muestra el enfoque hacia el mismo desde la empresa y su dirigencia.

Otra de las ventajas tecnológicas es la apertura y rehabilitación de bocas de ventilación, por parte de esta gestión concesionada en una serie de distintos puntos. La comodidad en el lugar es un aspecto relevante de este tipo de servicios.

Los empleados también obtuvieron sus beneficios en el medio ambiente laboral, a partir de la renovación y construcción de espacios propios, en forma unificada. Ello cupo para el caso de los baños, vestuarios y salas de descanso para todos los trabajadores de los subtes y ferrocarril.

La innovación y el crecimiento en forma conjunta son mencionados a raíz de la firma de convenios de pasantías con dos universidades, el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). “La incorporación de pasantes, con conocimiento de tecnologías de avanzada en distintos campos, ayuda a fortalecer la política de innovación y crecimiento desarrollada por Metrovías.”⁹⁰ Todo ello, es un indicador del valor atribuido a la innovación en conjunción con el aporte de la universidad y desde la experiencia de trabajo en la empresa. Asimismo, se advierte del empuje que la empresa coloca en la formación y desarrollo de los futuros profesionales, apostando a su mejor capacitación. Ya se ha visto lo favorable que es al ambiente innovador externo, la interacción entre la universidad y la empresa.

Como iniciativa del personal mismo comprometido con su mejor desempeño, se ha logrado modificar el sistema de frenos de la máquina niveladora, apisonadora y alineadora – denominada Plasser – para agilizar su funcionamiento en un óptimo nivel de rendimiento. Esta práctica implica un involucramiento responsable con los procesos laborales, apostando a una mejora constante, desde la experiencia de los miembros de la organización.

También, se ha organizado el primer campeonato de ajedrez, entretenimiento que estimula el pensamiento y la concentración, para generar espacios

⁹⁰ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°4, 14 de abril de 1998.

externos compartidos entre miembros de la empresa, atravesando jerarquías y funciones. Como puede entreverse, se trata de acercar los espacios personales a los propios de la organización, con el objeto de desplegar la personalidad de cada cual en forma honesta y coherente. A este evento, se suman organizaciones posteriores de diferentes campeonatos deportivos y recreativos, con la misma finalidad.

- Boletín N° 5:

A la empresa, se anuncia en el número 5 del boletín⁹¹, le ha surgido la intención de colaborar con la sociedad, por medio de la recaudación de alimentos no perecederos y ropa entre su personal y los mismos usuarios (intercambiando un alimento por un cospel) para ayudar a los que han pasado por las inundaciones en el interior del país. Para el cuidado del medio ambiente, se ha emprendido una campaña de recolección de pilas y baterías – ya que no se degradan naturalmente – entre los colaboradores de la empresa. Estas dos medidas indican las denominadas acciones de marketing social, ocupadas en atender la rentabilidad de la compañía, los intereses de la sociedad y el cuidado del medio ambiente por igual.

Las acciones de tipo social y medioambiental se van sucediendo en varios de los boletines posteriores.

También, se apoya la promoción de las mujeres a través de planes de desarrollo de carrera, donde se efectivizan ascensos en los casos meritorios. Las promociones de carrera laboral pueden darse dentro de la línea o fuera de ella, a través de cualquiera de las secciones de la empresa. Esta apertura hacia la igualdad de oportunidades de ambos géneros, refleja la aceptación positiva de la diversidad de las personas y se refleja también, en los cargos jerárquicos ocupados por mujeres en la empresa.

El tema del servicio mejor para los clientes interno (empleados) y externo (usuarios) se refleja en este boletín a través de la disposición de un operativo de limpieza integral de todos los túneles y estaciones de las cinco líneas que componen los subtes de la ciudad. “El objetivo del mismo es despejar esas

⁹¹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°5, 30 de abril de 1998.

áreas de cualquier elemento que no contribuya de manera efectiva al servicio y seguridad de los pasajeros y del personal.”⁹²

Los aspectos tecnológicos refieren a la renovación de la subusina, alimentadora de corriente, que posibilita detectar problemas en el servicio con precisión y rapidez, otorgando seguridad al servicio.

En cuanto a la capacitación, el 7 de abril de 1998, dieron comienzo las Jornadas de Actualización, destinadas a conductores especializados, guardas y señaleros. Los temas tratados se refieren a actualización técnica teórico-práctica, seguridad y salud, seguridad operativa y calidad de servicio. Importan a la empresa, por tanto, la capacitación para la tecnología, para un mejor servicio y para la atención del cliente. Esto se complementa con una reinstrucción en la línea misma, como integración entre aprendizaje y trabajo. Dentro de los objetivos de aprendizaje se contempla el intercambio entre todos los miembros de la compañía que se reparten en distintas funciones y lugares de trabajo y que toman contacto por medio de la reflexión conjunta de casos. Además, el 27 de abril empezó el curso de especialización para capataz de cuadrilla de vías, vía electrificada con equipos mecánicos livianos, con una duración de 50 horas. Asimismo, el personal administrativo de las líneas asiste a cursos de capacitación en utilitarios de computación e Internet, con el objeto de optimizar sus tareas habituales. Ya se vio la importancia fundamental de la capacitación, sobre todo en los aspectos tecnológicos importantes al valor diferencial de los servicios percibido por los clientes.

- Boletín N° 6:

En el boletín número 6⁹³, se hace una especial mención al 30 de abril de 1998 como el día que se alcanza el millón de usuarios, lo que ratifica la elección del usuario por los servicios de la empresa, en el contexto apropiado.

La denominada allí mismo “innovación tecnológica” se refleja en la incorporación en los talleres de mantenimiento de la empresa, de dos tornos bajo piso para reperfilear ruedas, que simplifican y reducen el proceso. Esta tecnología demandó la capacitación externa (en Madrid) de personal que lo

⁹² Metrovías; *Ob. Cit.*, N°5, 30 de abril de 1998.

⁹³ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°6, 15 de mayo de 1998.

opera. En el número 7⁹⁴ de la publicación, se anuncia su presentación destacada en la Exposición Internacional de Tecnología Ferroviaria y de Subtes, realizada en Buenos Aires.

También, se ha instalado entonces, un nuevo banco de pruebas electromecánicas que reduce tiempos y posibilita la supresión de tareas administrativas innecesarias. Otro de los avances hace al desarrollo de parte de personal de laboratorio de la empresa, de los Controladores Lógicos Programables (PLC) para los coches que funcionan en las líneas. Estos controladores logran mayor confiabilidad en el mando y especialmente en la aceleración, evitando movimientos bruscos.

Otro de los adelantos en eficiencia interna de la organización, es la mejora de la administración y control de stock de almacenes, registrando cero faltante. Ello responde, asimismo, a mejoras en las estanterías y el piso del lugar, determinando un beneficio importante en la rentabilidad final de la firma.

Otra de las iniciativas que hacen a un mejor servicio a los usuarios, consiste en la disposición del denominado “Grupo de Intervención Rápida”, cuya función consiste en acelerar y facilitar posibles evacuaciones en el subte. Consiste en un conjunto de personas especializadas con equipamiento acorde a la función, que se ubica en los accesos donde pueda acudir a las emergencias. También, se dispuso la instalación de nuevos sistemas lumínicos en los coches de las líneas, a fin de mejorar la intensidad de la iluminación.

En capacitación, esta vez toca a los empleados encargados de las instalaciones fijas y el material rodante, por medio de cursos teórico-prácticos de soldadura de oxiacetileno. También, los conductores tuvieron su capacitación con el objetivo de optimizar la actividad con el simulacro de situaciones reales de cambios de vías y señales en una maqueta instalada a tal fin. “Esta nueva modalidad incorporada toma en cuenta características del aprendizaje en los adultos, que requieren poder aplicar de manera práctica aquellos conocimientos que inicialmente incorporen de manera teórica.”⁹⁵

⁹⁴ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°7, 2 de junio de 1998.

⁹⁵ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°6, 15 de mayo de 1998.

- Boletín N° 7:

De acuerdo a lo expresado en el número 7⁹⁶ del boletín de la empresa, las mejoras en los subtes con su remodelación contemplan aspectos relativos a la iluminación, pintura, señalización, instalaciones sanitarias y mobiliarios.

La capacitación de la totalidad de los boleteros referida a temas de actualización posibilita un mejoramiento en el desempeño de las tareas habituales, y se trata de instruir acerca de la calidad del servicio, la seguridad y la salud.

En cuanto a los servicios al cliente más allá de lo estrictamente del traslado, se han acordado acuerdos con locatarios comerciales para que se ubiquen en locales de la empresa. En este sentido, se han instalado empresas de comidas rápidas, vestimenta, distintos artículos y bancos.

- Boletín N° 8:

El número 8⁹⁷ del boletín informativo, anuncia la instalación en la Línea Urquiza, de un sistema de audio que posibilita la comunicación con los pasajeros, desde las boleterías y desde el puesto de control zonal.

Un logro destacado en el servicio al usuario es la realización de la totalidad de los viajes programados en una de las líneas (B), hecho que no se producía desde hace unos treinta años. En este sentido, ha confluído la renovación completa de las vías, la incorporación de coches japoneses modernos y "...el aporte fundamental y más significativo, lo constituye la voluntad de todos los colaboradores que trabajan en la Línea, su predisposición y dedicación para solucionar problemas."⁹⁸

La capacitación mencionada, comprende la construcción del Centro de Formación de Metrovías. La idea del Centro es la de centralizar la totalidad de las actividades de capacitación en un mismo lugar. "Esta obra constituye una significativa apuesta al desarrollo, capacitación y, como consecuencia, al crecimiento de la gente dentro de la Empresa, entendiendo que con la

⁹⁶ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°7, 2 de junio de 1998.

⁹⁷ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°8, 17 de junio de 1998.

⁹⁸ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°8, 17 de junio de 1998.

voluntad y el compromiso de todos, sumados a una efectiva tarea de formación se lograrán los objetivos de crecimiento planteados.”⁹⁹

- Boletín N° 9:

En el número 9¹⁰⁰ de la publicación, se menciona que para optimizar la tarea del Grupo de Simulacro, se ha programado un choque ficticio entre un tren y un vehículo de transporte de pasajeros. El objetivo consiste en poder realizar un ejercicio de entrenamiento que posibilite mejorar la coordinación del personal de Metrovías interviniente, la policía y los bomberos.

Uno de los temas importantes a la gestión apropiada de los recursos humanos de la empresa, ocupó a la descripción, evaluación y clasificación de los puestos de trabajo. Ello incluye la descripción detallada de las tareas y responsabilidades de los puestos de trabajo, dentro de un esquema de flexibilidad apropiado.

- Boletín N° 10:

El boletín número 10¹⁰¹, informa que el servicio de la línea A ha logrado una continuación permanente, sin interrupción de ningún tipo. Ello se atribuye a la voluntad, responsabilidad y dedicación de los empleados, por sobre todas las cosas.

Las actividades de capacitación emprendidas se refirieron a temas de tráfico, boleterías, informática, oficios, inglés, formación de instructores, etc. Asimismo, se han incorporado temas de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. También, se han reorganizado las Escuelas de Tráfico, disponiendo de una dedicación full-time del equipo de instructores a la tarea de entrenamiento del personal en las actividades de formación e instrucción operativa de las líneas de subte y ferrocarril.

Como una forma de dar un mejor servicio al cliente, se ha implementado la existencia de ventanillas de pago exacto, para acelerar la compra de los cospeles. También, se puso en marcha un proyecto de señalización visual y luminosa en los túneles del subte en todas sus líneas, para facilitar posibles

⁹⁹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°8, 17 de junio de 1998.

¹⁰⁰ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°9, 30 de junio de 1998.

¹⁰¹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°10, 15 de julio de 1998.

evacuaciones. Esta señalización incluye guías, marcas de piso, carteles indicadores de la salida, etc.

La empresa Metrovías elabora mensualmente indicadores numéricos de medición de la calidad del servicio que se brinda. Algunos de los indicadores son: cantidad de interrupciones, minutos perdidos, quejas, tiempo de espera para adquirir pasajes y cospeles. Estos indicadores se analizan en forma interna con el fin de realizar mejoras y se presentan ante la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT), que actúa como ente controlador de lo establecido en el Contrato de Concesión. Los resultados, entonces, muestran que se ha superado lo establecido en dicho Contrato, a partir de la organización y el trabajo conjunto de los miembros de la empresa.

- Boletín N° 11:

En el boletín número 11¹⁰², se fija como uno de los principales objetivos de la gerencia, el profundizar y ampliar las acciones realizadas para incrementar el número de pasajeros usuarios en horarios no pico.

La preocupación por la modernización tecnológica llevó a la empresa a firmar un contrato de leasing con la empresa Hewlett Packard por el cual en Metrovías se renovarían el parque informático. Este contrato incluye el cambio de PC's, servers e impresoras.

Para la evaluación del personal se ha definido y ponderado los factores sobre los cuales son catalogados los puestos de trabajo. Además de los factores, son contempladas la descripción de los perfiles de los puestos. Estos factores son los siguientes:

- Educación.
- Experiencia.
- Relaciones interpersonales externas.
- Relaciones interpersonales internas.
- Autonomía de decisión.
- Análisis de problemas.
- Supervisión.
- Coordinación y control.

¹⁰² Metrovías; *Ob. Cit.*, N°11, 31 de julio de 1998.

- Contribución a resultados globales.

- Boletín N° 12:

En el número 12¹⁰³ del boletín, se informa la inauguración del tren rápido de la Línea Urquiza, con un funcionamiento diario y regular en las horas pico, que evita algunas paradas para agilizar el traslado de los pasajeros. Como promoción se ha obsequiado un pasaje y folletería explicativa de los beneficios de este servicio. El boletín número 13, concluye: “La iniciativa tuvo una excelente respuesta por parte de los pasajeros que acudieron en los horarios previstos para esta modalidad y todas las formaciones circularon con el máximo de su capacidad.”¹⁰⁴

En cuanto a la tecnología y bienestar de los empleados, se ha diseñado un modelo de asiento más ergonómico, para dar comodidad en el trabajo a los conductores. También, se ha instalado un sistema de audio que posibilita la comunicación del conductor con los pasajeros. Esta tecnología se acompaña de una capacitación para su utilización, a los fines de permitir que el conductor oriente a los pasajeros en caso de emergencias, interrupciones, evacuaciones, transmitiendo mensajes de tranquilidad, prevención y seguridad.

- Boletín N° 13:

El número 13¹⁰⁵ de la publicación interna de la empresa Metrovías, continúa con aspectos relativos a la capacitación del personal, esta vez en comunicación y administración del tiempo. En lo que hace a la tecnología, menciona la puesta en funcionamiento del Puesto Central de Operaciones, con un sistema de detección y extinción de incendios. Todo ello, se ha acompañado de la capacitación de base respectiva a los empleados involucrados en el tema.

El servicio al cliente se concentra en esta etapa, en la renovación de los pasos a nivel en la Línea Urquiza, desde una nueva estructura de vías y el cambio del tradicional pavimento por placas de goma removibles. “Estas placas ofrecen una sustancial mejora para efectuar el mantenimiento de vías

¹⁰³ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°12, 14 de agosto de 1998.

¹⁰⁴ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°13, 31 de agosto de 1998.

¹⁰⁵ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°13, 31 de agosto de 1998.

ya que evitan la rotura del pavimento pudiendo remover fácilmente la zona necesaria.”¹⁰⁶

También, son iniciadas construcciones que conectan a las líneas de subte con el ferrocarril, a través de túneles interconectados por un hall central. En el boletín número 14¹⁰⁷, se menciona la existencia de escaleras mecánicas reversibles de tecnología moderna, un nuevo sistema de iluminación artificial y ventilación natural y forzada. Además, se ha agregado servicios a los pasajeros como baños públicos, locales comerciales, sistema de audio y video para brindar información.

Uno de los aspectos que se remarcan en el boletín 13, es el valor de la honestidad propia y de los demás, reflejadas en acciones de los miembros de la empresa altamente valoradas.

- Boletín N° 14:

En el boletín número 14¹⁰⁸, se menciona la modificación tecnológica en el sistema de lubricación para la apertura y cierre de puertas de los coches Fiat de la Línea D. El nuevo sistema trabaja con lubricación por micronebla de aceite, mejorando la seguridad del proceso.

El servicio se va diagramando en base a los estudios e informes derivados de los censos a pasajeros y muestras de empleados, efectuadas periódicamente una vez al año. Para ello, se cuenta con personal capacitado interno y externo, responsable de la ejecución de las estadísticas.

Otra de las cuestiones mencionadas es la puesta a prueba de nuevos asientos de tipo perimetrales, para medir el impacto en los pasajeros y asumir la decisión de modificar toda la flota.

A nivel interno, la empresa ha formado Referentes de Comunicaciones Internas, encargados de transmitir apropiadamente la información entre los miembros de la empresa. Estos referentes son altamente recomendados en la literatura de consulta teórica por la que se ha indagado para este trabajo.

¹⁰⁶ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°13, 31 de agosto de 1998.

¹⁰⁷ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°14, 14 de septiembre de 1998.

¹⁰⁸ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°14, 14 de septiembre de 1998.

- Boletín N° 15:

El boletín número 15¹⁰⁹, menciona un programa de formación para la conducción, destinado a la totalidad de los supervisores de la empresa. Estos niveles gerenciales, necesitan de las herramientas mejores de liderazgo, trabajo en equipo, negociación y optimización de recursos.

Como complemento del tren rápido, se ha habilitado una nueva boletería. Esta obra se realizó para mejorar el servicio brindado a los pasajeros usuarios.

- Boletín N° 16:

En el número 16¹¹⁰ del boletín, la empresa a raíz de una auspiciosa suba en los usuarios demandantes del tren rápido, sostiene: “Este logro confirma que en la búsqueda constante de la mejora, se obtienen resultados concretos y significativos.” Realmente, se trata de un servicio complementario de amplia aceptación entre el público usuario que refleja lo acertado de las acciones proactivas entre los segmentos apropiados.

La capacitación que se menciona hace referencia al desarrollo de un taller de formación de instructores internos, dirigido a quienes se desempeñan como docentes en los programas de tráfico y estaciones. Los objetivos del taller consistieron en mejorar las habilidades pedagógicas, reforzar el rol del instructor como facilitador de acceso a nuevos conocimientos, habilidades y mejora actitudinal.

Se ha instalado un sistema de publicidad e información en los coches de las líneas que están en circulación, que consiste en un diario electrónico donde se transmiten noticias y publicidades, en forma fija translumínica.

- Boletín N° 17:

En el número 17¹¹¹ del boletín, se anuncia la programación de un tren en la Línea C, que tenga más coches para brindar mayor comodidad a los pasajeros. La mejora en el servicio a los usuarios los convoca y atrae,

¹⁰⁹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°15, 30 de septiembre de 1998.

¹¹⁰ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°16, 15 de octubre de 1998.

¹¹¹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°17, 31 de octubre de 1998.

generando una competitividad mejor de la empresa en el mercado. Esta situación se vislumbra en el mismo aumento de la cantidad de pasajeros registrada.

En este mismo número 17 del boletín se informa de la elaboración del plan de acción de cada una de las gerencias de Metrovías, contemplando los proyectos y presupuestos necesarios para llevar a cabo lo planificado para el próximo año. Esta modalidad de trabajo, coherente y organizada revela la forma de trabajo de la organización concesionada, de acuerdo a responsabilidades repartidas y asumidas por las distintas unidades.

Desde los aspectos tecnológicos, se creó un sistema de señales de interestación que otorga la certeza de la habilitación de un tren que está habilitado hasta la próxima estación, durante todo el trayecto. De esta manera, se minimiza la posibilidad de detenciones o evacuaciones, con la consabida mejora en las condiciones de seguridad y confort de los pasajeros.

También, se ha realizado un sistema nuevo para la venta de boletos por medio del uso de las computadoras on line. Esta modalidad de venta otorga agilidad y mejoras de servicio al cliente, acostumbrado al uso general de los medios informáticos disponibles masivamente en la actualidad. Ya se mencionó, asimismo, de las posibilidades de diagnóstico e intercambio de información que se logran con las nuevas tecnologías.

- Boletín N° 18:

En el boletín número 18¹¹², se anuncia la capacitación de mujeres para desempeñarse – por primera vez – como guardas en las distintas líneas de subtes. Se ha previsto entonces, un programa de desarrollo de carrera de acuerdo a las capacidades y posibilidades de crecimiento de cada una de las personas involucradas, sin reparar en discriminaciones de género inconsistentes.

En referencia a la capacitación y la tecnología, durante 1999 se puso en marcha la instalación de un nuevo sistema de señalización automática, con su respectiva capacitación para adaptarse a la nueva tecnología. Esta

¹¹² Metrovías; *Ob. Cit.*, N°18, 15 de noviembre de 1998.

innovación ha dado la posibilidad de desempeñar nuevas tareas dentro de la empresa, a partir de la voluntad por capacitarse para facilitar la reinserción laboral de quienes lo deseen.

Por un acuerdo firmado entre los gobiernos de Argentina y Japón, se llevaron a cabo actividades de capacitación en el Centro Nacional de Capacitación Ferroviaria, dictadas en conjunto por especialistas de los dos países. La convocatoria fue regional e incluyó representantes de las principales empresas de América Central y del Sur. Los cursos dictados fueron de electrificación y modernización ferroviaria.

El 9 de noviembre de 1998, se inició una campaña de concientización al pasajero en todas las líneas de subte, acerca de los cuidados preventivos que es necesario observar para un mejor uso de las instalaciones y el servicio. Por medio de mimos, transmisión de mensajes en las pantallas y entrega de folletos se instrumentaron las promociones.

- Boletín N° 19:

El número 19¹¹³ del boletín, menciona la gestión del programa del boleto magnético que involucra un sistema informático preciso, procesos de venta de pasajes y el circuito de recaudación. Por eso mismo, demanda de una precisa capacitación de la totalidad de los empleados que tienen contacto directo con los usuarios pasajeros y de los que están en el área de soporte de la empresa.

En cuanto a la capacitación, concentró cursos para los que se desempeñan en áreas de electricidad y mantenimiento, además de quienes brindan servicios a los clientes internos de la empresa, a los efectos de lograr mejoras en sus desempeños cotidianos.

El servicio es atendido a partir de la revisión, actualización y nuevo formato del Manual de Seguridad en el Trabajo. Se tuvo por objetivo la entrega y difusión entre todos los miembros de la empresa, ya que su conocimiento y comprensión contribuyeron en prevenir y evitar accidentes.

¹¹³ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°19, 30 de noviembre de 1998.

- Boletín N° 20:

El boletín número 20¹¹⁴, anunció la amplitud de las boleterías de las líneas de subtes, para mejorar los lugares de trabajo y obtener una mejor visión de la estación. Ello colabora en la atención al cliente de forma favorable, a partir de la determinación de las necesidades que aparecen en forma visible y pueden atenderse inmediatamente por el personal más cercano.

El aspecto referido a la capacitación presentó una novedad interesante, al incorporar en el curso de conducción de coches a un médico, integrante del equipo del servicio médico de la empresa. Esta participación en el curso, tuvo por objetivo profundizar en el conocimiento sobre el trabajo de guardas, conductores y personal de señales, para de esta manera, adecuar la capacitación a las necesidades de quienes la reciben.

Cabe destacar una frase incluida en el boletín número 20, que hace referencia a la atención dada a los empleados: “De esta manera queda evidenciado una vez más que la concesión de los servicios, en este caso a Metrovías, representa una oportunidad concreta de mejora para los colaboradores y no sólo para los pasajeros.”¹¹⁵

- Boletín N° 21:

El boletín número 21¹¹⁶, indica que dentro del plan de capacitación interna de la empresa, se realizó una conferencia con integrantes de la empresa 3M de Argentina, quienes obtuvieron el Premio Nacional a la Calidad en el año 1997. En este encuentro, además de comentar cuestiones relativas a la empresa y su trayectoria, se refirió principalmente, la experiencia vivida en el proceso de calidad, detallando aspectos vinculados al inicio, las etapas y el momento de la obtención del premio. En este mismo evento, participó una especialista en el diseño y aplicación de sistemas para la mejora del desempeño, a fin de lograr calidad y productividad total. “El método consiste en reunir deliberadamente a personas con más experiencia y habilidades con otras menos experimentadas para que, mediante un sistema de tutorías, puedan desarrollarse más rápidamente competencias específicas.”¹¹⁷ La organización de esta conferencia obedece al interés de Metrovías en la implementación de

¹¹⁴ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°20, 15 de diciembre de 1998.

¹¹⁵ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°20, 15 de diciembre de 1998.

¹¹⁶ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°21, 30 de diciembre de 1998.

¹¹⁷ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°21, 30 de diciembre de 1998.

las normas de calidad en la empresa, situación que requiere de la preparación apropiada de toda la organización.

A partir de la primera experiencia de Metrovías del anegamiento producido por lluvias excesivas, que trajo como consecuencia la suspensión de los servicios de subte, se hicieron obras que llevan a que ello no ocurra más. Este nuevo sistema implantado, redundó en el desarrollo normal del servicio, a pesar de los temporales que se produzcan. Las mejoras introducidas se basan en la disminución del caudal de ingreso de agua a la red, mediante la modificación de las rejillas de ventilación, por medio de la instalación de compuertas automáticas que, ante caudales intensos, producen el cierre del orificio de la ventilación. Asimismo, se incluyó la ampliación de las bombas de evacuación.

En este mismo boletín 21, se indica que la evaluación de los gastos muestra que en el año 1998, pese a incrementarse el número de pasajeros abonados, las distintas acciones realizadas implicaron egresos mayores a los ingresos, situación que demanda de una gestión orientada hacia la rentabilidad. En base a esta realidad, se conformó un equipo para evaluar cada egreso y el presupuesto operativo de la empresa. Y se ha determinado que la prioridad se colocará en adelante, en los egresos que mejoran la calidad de servicio dado al pasajero.

- Boletín N° 22:

El número 22¹¹⁸ del boletín, describe las obras realizadas para facilitar el acceso a los servicios de personas con movilidad y comunicación reducidas. Para ello, se previó la instalación de ascensor, sistema de señalización para ciegos y disminuidos visuales, sanitarios para personas en sillas de ruedas, intercomunicadores y cámaras de video en las instalaciones y un sistema de guías para bastones de ciegos. Además, se ocupó en hacer contar a la estación con información disponible en sistema Braille, que facilita la lectura de las personas con problemas visuales.

En concordancia por el servicio a los clientes, ante la situación de delincuencia observada en las instalaciones de los subtes, la empresa

¹¹⁸ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°22, 15 de enero de 1999.

intensificó sus acciones, desde la implementación de medidas preventivas y la gestión ante las autoridades de las acciones necesarias para resolver este tipo de problemas.

La capacitación se amplió a los hijos de los empleados, a partir de la oferta de cursos de informática a los mismos, menores de edad, en el período correspondiente a los meses de las vacaciones de verano.

- Boletín N° 23:

El boletín número 23¹¹⁹, indica sobre la mejora de los servicios a los usuarios, la instalación de un sistema de iluminación de emergencia que permite, ante eventuales cortes de energía eléctrica, su generación por dos horas.

- Boletín N° 24:

El número 24¹²⁰ del boletín, anuncia la capacitación de profesionales y técnicos, por parte de técnicos japoneses en relación al funcionamiento óptimo de nuevas unidades de traslado.

En cuanto a las cuestiones de seguridad en el servicio, la empresa acordó la creación de una división de subterráneos de la Policía Federal (con sus locales propios), dependiente de la Superintendencia de Tráfico Ferroviario, cuya jurisdicción abarca a la totalidad de los subterráneos. Esta fuerza extra se adiciona al servicio de policía adicional, que ya existía en el lugar. En concordancia con esta preocupación, la empresa destaca en éste y otros números de boletín, la devolución de dinero y pertenencias de los pasajeros, de parte de empleados miembros. Al respecto determina: **“Estas acciones, que merecen ser destacadas, demuestran un gran respeto por las personas y una clara conciencia de la calidad del servicio que, desde Metrovías, debemos brindar al pasajero.”**¹²¹

- Boletín N° 25:

¹¹⁹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°23, 31 de enero de 1999.

¹²⁰ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°24, 15 de febrero de 1999.

¹²¹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°24, 15 de febrero de 1999.

El boletín número 25¹²², comenta la compleja gestión de logística que se realizó en el traslado de coches provenientes de Japón, a fin de cumplir en tiempo y forma con el funcionamiento de las unidades previsto.

- Boletín N° 26:

El número 26¹²³ del boletín, menciona el ensanche de los pasillos angostos de las líneas de subte, para brindar una mayor comodidad a los usuarios que realizan combinaciones. También, se generó una programación operativa adecuada a las necesidades de los usuarios. De esta manera, se amplían los modos y horarios desde el inicio de las actividades con recorridos que comienzan en las distintas estaciones, en los horarios convenidos. Es así que, los pasajeros de estaciones alejadas de la cabecera no tienen que esperar la llegada de un tren, sino que pueden tomar el que comienza en esta parte del recorrido. Este procedimiento se pudo implementar con la colaboración positiva de los empleados de la firma.

En cuanto a las mejoras tecnológicas, personal de seguridad e higiene implementó la colocación de láminas en los parabrisas del Premetro, a los fines de disminuir la incidencia del sol, logrando mejoras representativas para los conductores en su desempeño. Asimismo, para brindar mayor comodidad a los pasajeros, se ha realizado un proyecto para colocar asientos extras de plástico reforzado con fibra de vidrio, en los perímetros vacíos.

- Boletín N° 27:

El número 27¹²⁴ de la publicación, está dedicado a explicar las patologías respiratorias y los resultados de los estudios efectuados a los empleados. La conclusión es la siguiente: "Las cifras y el estado de salud detectados en los trabajadores de Metrovías están totalmente dentro de los parámetros normales, similares a los de la población en general y no existen patologías debidas al trabajo en el túnel...Asimismo, esta apreciación,...hacen seguro el trabajo en el túnel."

- Boletín N° 28:

¹²² Metrovías; *Ob. Cit.*, N°25, 28 de febrero de 1999.

¹²³ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°26, 15 de marzo de 1999.

¹²⁴ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°27, 31 de marzo de 1999.

En el boletín número 28¹²⁵, se anunció el comienzo del Programa de Especialidades Técnicas del Plan de Capacitación. Este programa incluye el curso de ayudante de capataz de vía, además del curso de soldadura.

La preocupación por los ruidos molestos que se producen por la fricción del contacto de la rueda con el riel, llevó a generar soluciones. Una de ellas, consistió en lubricar la vía con un sistema de riego por aspersión. Esta medida, representa una mejora en la operación y el servicio al pasajero, para hacer su traslado más comfortable.

- Boletín N° 29:

El boletín número 29¹²⁶, presentó la información referida a la renegociación del contrato de concesión. “Las características de la concesión previstas en el contrato original respondían al objetivo de superar la grave crisis del sistema ferroviario argentino, garantizando estándares de calidad razonables.” Los resultados obtenidos superaron todas las expectativas, llevando a una modificación necesaria de lo contemplado en su momento.

El nuevo acuerdo consensuado para la concesión, establecía:

- Extensión del plazo original de la concesión, hasta el 2017 inclusive.
- Ajuste del Plan de Obras de Inversión en base a las necesidades y demandas reales que muestre el sistema de transporte metropolitano.
- Incremento de la tarifa de subte y ferrocarril.

Las capacitaciones siguieron siendo una constante. El modelo de capacitación se entendió como una formación continua, que se centra en el trabajador como ser integral, debiendo crecer en habilidades y en un mejor manejo de su actitud y aptitud. El módulo aplicado al personal de estaciones comprende los procedimientos administrativos, la atención al pasajero y la calidad de servicio. El módulo para el personal de tráfico abarca contenidos teóricos y prácticas en cochera, con el fin de mejorar las habilidades y reforzar los conceptos que hacen a la seguridad operativa.

¹²⁵ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°28, 15 de abril de 1999.

¹²⁶ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°29, 30 de abril de 1999.

Se dispuso la instalación de cajas de seguridad para que los boleteros guarden los cospeles que exceden las ventas diarias, a los fines de reforzar la seguridad de los distintos lugares de trabajo.

- Boletín N° 30:

En el boletín número 30¹²⁷, se informó acerca de la empresa como la que mayor cantidad de pasajeros transporta por año, en lo que es el área metropolitana, conformando un servicio preferido por los usuarios, cuestión ligada a la satisfacción lograda.

Se creó la gerencia de marketing, cuya misión consiste en implementar las acciones de marketing y atención al cliente de Metrovías, orientadas a la promoción de los servicios y al seguimiento de la calidad de servicio que perciben los pasajeros. El Centro de Atención al Pasajero pasó a formar parte de la gerencia de marketing. “De esta manera, enriquecerá con su aporte a una gestión fuertemente orientada hacia la satisfacción de nuestros pasajeros.”¹²⁸

- Boletín N° 31:

El número 31¹²⁹ del boletín, mencionó los objetivos de la gerencia de desarrollo comercial. Estos consisten en contribuir al aumento de la rentabilidad de la empresa, incrementando el volumen de pasajeros y mejorar la satisfacción de los clientes, a través de la calidad en el servicio y la motivación del personal. Para ello, se incrementa el desarrollo de los negocios colaterales que generen mayores y mejores servicios adicionales a los usuarios. Asimismo, se programó efectuar acciones promocionales y de relación con los pasajeros, identificando sus necesidades (con investigaciones de mercado) para responder con acciones concretas para la satisfacción de las demandas detectadas.

Se anunció la prolongación de las líneas de subte, a través de la construcción de nuevas estaciones que agregan más kilómetros de servicio; ello contribuye a más accesos desde mayor cantidad de sitios, y por tanto, al incremento de usuarios.

¹²⁷ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°30, 31 de mayo de 1999.

¹²⁸ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°30, 31 de mayo de 1999.

¹²⁹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°31, 15 de junio de 1999.

Un hecho significativo para el enfoque de este trabajo, se mostró cuando promediando el año 1999, producto de un despido de un conductor, el sindicato conlleva a que el Ministerio de Trabajo dirija una conciliación obligatoria. A partir de entonces, la empresa encuentra condicionamientos de distinto tipo que dificultan los negocios y objetivos comerciales de la firma. Ya se vio en el apartado teórico desarrollado, las dificultades que entraña a las empresas las regulaciones de mercado excesivas llevadas a cabo desde el Estado.

- Boletín N° 32:

El boletín número 32¹³⁰, anunció el reparto gratuito del diario La Razón en las líneas del subte. Dentro del periódico, se dispuso una página para informar a los pasajeros sobre el servicio, las obras y mejoras que se realizan, como un servicio informativo de mutuo beneficio de las dos empresas asociadas.

- Boletín N° 33:

El número 33¹³¹ del boletín, se mencionó la colocación de un buzón de comentarios para el personal empleado, a los efectos de recoger críticas, reclamos, quejas y sugerencias sobre el servicio prestado, a fin de que pueda ser mejorado para satisfacer las necesidades de todos los que trabajan en la empresa. Esta misma medida ya se venía dando para el caso de los usuarios, resultando de gran utilidad operativa.

- Boletín N° 34:

El boletín número 34¹³², anunció un proyecto conjunto con la Universidad Blas Pascal de Córdoba y distintas empresas, para contar con un enlace satelital para teleconferencias. El sistema permite interconectar distintos puntos de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay. A partir de esto, pueden realizarse todas las actividades que facilitan esta tecnología de comunicación, tales como capacitación a distancia, reuniones virtuales y difusión. Este operativo incluyó la instalación de una antena satelital en el edificio de administración central de Metrovías.

¹³⁰ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°32, 7 de julio de 1999.

¹³¹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°33, 17 de agosto de 1999.

¹³² Metrovías; *Ob. Cit.*, N°34, 31 de agosto de 1999.

También, en relación a la tecnología y un mejor servicio al usuario, se dispuso la colocación de la llave doble de compresor en forma uniforme en todos los coches, para poder actuar en caso de desperfectos de manera inmediata en el corte de electricidad. Esta forma de operar segura no implica riesgo alguno y resulta eficaz porque se desafecta solamente la corriente que alimenta al compresor, sin interrumpir la corriente de tracción de los motores.

- Boletín N° 35:

El número 35¹³³ del boletín, anuncia un cambio en la seguridad operativa, en la Línea D, trasladando los controles de guarda del salón de pasajeros a la cabina ubicada en la cola de la formación. Esta modalidad, permite una operación más segura y ágil, ya que el guarda puede observar la partida del tren desde su puesto sin interferir en el enclavamiento de las puertas.

El tema de capacitación presenta la formación de personal en la conducción de máquinas bi-viales, es decir que trabajan tanto sobre las vías como fuera de ellas y son usadas para remolcar vehículos de transporte.

- Boletín N° 36:

En el número 36¹³⁴ de la publicación, se anunció la instalación de señales piloto, cuya función es reproducir el aspecto de la señal de salida de la estación. Se ubicaron por pares, en ambas vías cada una, en la mitad del andén a una altura que permite su visualización desde el puesto de operación del guarda. Este nuevo diseño de las señales permite su fácil visualización por parte del puesto del guarda. Esta idea obedece a una iniciativa de un empleado guarda. El nuevo sistema, requiere de la capacitación del personal de todas las áreas involucradas, por lo que se planificaron cursos para estos empleados en la formación teórico-práctica, con la ayuda de un simulador.

También, se previó la instalación de potentes ventiladores que permiten la renovación del aire en los túneles y el control del descenso de la temperatura, para aliviar del calor a los pasajeros y personal. Las obras han sido licitadas a empresas especialistas.

- Boletín N° 37:

¹³³ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°35, 15 de septiembre de 1999.

¹³⁴ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°36, 30 de septiembre de 1999.

El boletín número 37¹³⁵, describe el nuevo sistema de señales implementado en la empresa para mejorar la seguridad y regularidad del tráfico. Por un lado, se trata de la colocación de un sistema de señalamiento lateral, la instalación de un mecanismo de protección automático para los trenes que limita la velocidad máxima. Además, permite monitorear la velocidad y posición de los trenes en cada sector.

Otro de los temas de interés, hace al acuerdo alcanzado en el convenio colectivo con los señaleros, aceptando todas las partes involucradas un sistema de compensación por productividad. Este adicional está basado en el cumplimiento de metas vinculadas con la regularidad del servicio, la puntualidad y la asistencia del personal a sus tareas. El adicional así pactado, reemplaza al adicional por asistencia perfecta y puntualidad.

Una de las innovaciones introducidas se vio en el sistema de habilitaciones. Se trata de un registro único de datos del personal que ejerce tareas que requieren credencial habilitante. Con este sistema se ordena la información referente a las aptitudes psicofísicas (examen médico) y técnicas (capacitación y desarrollo) de cada empleado que requiere de habilitación para desempeñar sus tareas. Todos los empleados que cumplen tareas que requieren de la habilitación deben portar la credencial habilitante mientras estén en servicio.

- Boletín N° 38:

El número 38¹³⁶ del boletín, anunció mejoras en los paragolpes con el fin de disminuir riesgos. Para ello, se colocaron bandas reflectivas como elementos de señalización, que permiten su visualización en caso de cortes de luz y se han dispuesto indicaciones de mayor visibilidad. Además, se aumentó la iluminación de las zonas de paragolpes en las cocheras. Todo ello, posibilita observar mejor la zona de detención de los trenes en las terminales y cocheras.

La capacitación encarada consistió en cursos referidos a la calidad del servicio, la resolución de conflictos, la formación de equipos de alto rendimiento y la negociación en las relaciones de trabajo.

¹³⁵ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°37, 18 de noviembre de 1999.

¹³⁶ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°38, 3 de diciembre de 1999.

- Boletín N° 39:

El boletín número 39¹³⁷, destacó la capacidad de afrontar desafíos de la empresa, conservando el liderazgo en el transporte metropolitano de pasajeros. La idoneidad y el compromiso conducen hacia el cumplimiento de las metas fijadas.

- Boletín N° 40:

El número 40¹³⁸ de la publicación, menciona a una mayor adquisición de coches provenientes de Japón, para de este modo, modernizar la flota en su totalidad y con ello, la mejora del servicio al usuario.

- Boletín N° 41:

En el boletín número 41¹³⁹, se enunció que el servicio de los guardas se amplió al cobro de multas y la venta de boletos sobre las formaciones mismas durante horarios y feriados en que algunas boleterías no funcionan. Por esta tarea, los guardas reciben una compensación adicional, calculada en función de la efectividad lograda. Para llevar adelante esta tarea, además del equipamiento se dio una capacitación correspondiente que contempló aspectos relativos a la calidad del servicio, atención al cliente, operación de la máquina expendedora de boletos, documentación de venta de pasajes y multas, y uso de la caja de seguridad.

En este sentido, los guardas aportan su rol de agentes efectivos contra la evasión, práctica que perjudica la rentabilidad de la empresa.

- Boletín N° 42:

El número 42¹⁴⁰ del boletín, informó del implemento del boleto magnético que reemplaza el cospel por tarjetas. Para ello, se cambiaron los molinetes mecánicos por otros con lectores de banda magnética de última generación. La capacitación del personal de venta de tarjetas, se orienta hacia la diferenciación de tarjetas mono y multivajes, pases abonos, y tarjetas precodificadas. Esta nueva modalidad otorga flexibilidad a los pasajeros en la adquisición de sus boletos.

¹³⁷ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°39, 30 de diciembre de 1999.

¹³⁸ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°40, 31 de enero de 2000.

¹³⁹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°41, 1 de marzo de 2000.

¹⁴⁰ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°42, 31 de marzo de 2000.

- Boletín N° 43:

El boletín número 43¹⁴¹, anunció la extensión del horario del servicio de subte mientras se desarrolló la feria del libro en el Predio Rural de Palermo, para que los visitantes puedan usar el subte para acceder y volver. Esta medida se acompaña de acciones de marketing de promoción, publicidad y difusión en los medios masivos, del servicio. Asimismo, en los stands de información de la feria se distribuyeron folletos y planos de la red del subte, con promotoras que divulgaron el servicio. El convenio realizado para la feria con la Fundación El Libro, incluye la presencia de Metrovías como auspiciante, para la cartelería de la Rural y los avisos en diarios, revistas y televisión.

A los efectos técnicos de disminuir los minutos de interrupción del servicio, se conformó el Grupo Técnico de Interrupciones (GTI). "Su principal objetivo es realizar el análisis técnico de las interrupciones y plantear la toma de acciones preventivas y correctivas para disminuir la cantidad de casos, como así también, los tiempos de resolución de los mismos."¹⁴²

Las capacitaciones relativas a la salud y seguridad laboral, se complementa con una profundización en aspectos vinculados con la calidad del servicio y atención al cliente, y el procedimiento administrativo.

- Boletín N° 44:

El número 44¹⁴³ del boletín, anunció que en el marco de la campaña de prevención de accidentes realizado por Metrovías, se dio a conocer una serie de medidas y recomendaciones para las personas que diariamente transitan las zonas aledañas a las vías. El objetivo perseguido es el de evitar la posibilidad de accidentes causados por distracción o cruce de las vías por lugares sin habilitar. De este modo, se han distribuido folletos explicativos con recomendaciones que procuran una mayor seguridad y la toma de conciencia entre la comunidad sobre la importancia que tiene la seguridad en el transporte de pasajeros.

¹⁴¹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°43, 2 de mayo de 2000.

¹⁴² Metrovías; *Ob. Cit.*, N°43, 2 de mayo de 2000.

¹⁴³ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°44, 2 de junio de 2000.

Un servicio suplementario es el que se implementó, bajo el lema de “El subte vive”, donde la difusión y promoción cultural, contó con bailarines, músicos, actores y escultores en los andenes e interior de los coches. En este caso, pudo verse una fuerte aceptación del público, con una extensa repercusión en los medios de comunicación. Se incluyeron, entonces, espectáculos de teatro, títeres, música, video y danza de diferentes géneros.

Asimismo, dentro de los servicios a los usuarios, se instaló en todas las boleterías del subte, carteleras con información para los pasajeros sobre los servicios. De esta manera, se centraliza toda la información disponible para los clientes. Además, se creó un manual instructivo de la colocación de los mensajes en las carteleras que permite homogeneizar el ordenamiento visual y la facilidad de la lectura.

- Boletín N° 45:

El boletín número 45¹⁴⁴, se dedicó a aclarar las modificaciones al contrato de concesión de Metrovías inicial, dadas las nuevas condiciones registradas, con el aumento de pasajeros transportados y sus necesidades. Esta aclaración obedece a una demanda judicial realizada por la Asociación Civil de Defensa del Usuario del Servicio Público a Metrovías – y otras empresas de concesionarias de servicios públicos -. A partir del adelanto en fecha de cumplimiento de obras para mejorar el servicio, la empresa se compromete a ejecutar y financiar lo que será devuelto luego por el Estado Nacional, además de realizar una inversión similar con sus propios fondos y de generar erogaciones de lo que provenga de los incrementos en la tarifa.

Durante los primeros cuatro años, el contrato de concesión estableció un subsidio a Metrovías destinado a cubrir los déficits operativos. Luego, pasó a pagar un canon.

El dejar sin efecto el aumento del valor del transporte, lleva a la imposibilidad de ampliar la capacidad de transporte y la mejora del confort, la seguridad y confiabilidad del sistema de transporte de pasajeros.

- Boletín N° 46:

¹⁴⁴ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°45, 16 de junio de 2000.

En el número 46¹⁴⁵ del boletín, se anunció la promoción ideada por la gerencia de marketing a los fines de aumentar el número de pasajeros. Esta promoción incentiva la anuencia de viajes, incluyendo la gratuidad del pasaje de menores de hasta seis años, acompañados de un adulto. Los fines de semana se extienden el beneficio, a los menores de doce años.

Se instaló una nueva central telefónica digital con las ventajas de identificar las llamadas entrantes, capturarlas, realizar llamadas en conferencia y utilizar teléfonos digitales. Esta instalación se complementa con la implementación de un nuevo Plan de Numeración que facilita la unificación de los teléfonos internos de la empresa.

- Boletín N° 47:

El número 47¹⁴⁶ del boletín, anunció la presencia de Metrovías – en su stand- en la Exposición de Ganadería, Agricultura e Industria Internacional en el predio de la Sociedad Rural de Palermo. El objetivo era promocionar el subte y difundir las ventajas de los servicios de la empresa. Se vendieron blisters con 10 cospeles y productos de merchandising (remeras, tazas y lapiceras) con la marca *Subte*. Se han distribuido planos de subte y organizado juegos.

- Boletín N° 48:

En el número 48¹⁴⁷ del boletín, se mencionan las ventajas del boleto magnético, en tanto permite conocer los hábitos de consumo de los usuarios, facilitar la gestión al permitir la compra de boletos multiviajes, la reposición en caso de deterioro, además de poder ser adaptado para la integración con otros medios de transporte en caso de implementarse un sistema de boleto único. El boleto magnético recibe el nombre *Subtepass*. Este sistema brinda mayor comodidad al pasajero, por el tamaño de la tarjeta y su peso menor. Además, se reduce el tiempo de espera en las boleterías por la adquisición de multiviajes. Con los datos que se obtengan, se puede adecuar las frecuencias de los viajes a las necesidades y demandas de los pasajeros.

Como en el caso de todo nuevo sistema, se puso en marcha la capacitación de los boleteros y supervisores de estación.

¹⁴⁵ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°46, 7 de julio de 2000.

¹⁴⁶ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°47, 31 de julio de 2000.

¹⁴⁷ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°48, 4 de septiembre de 2000.

Además, para la etapa de implementación del boleto magnético se contó con la asistencia de boy-scouts que orientaban a los pasajeros en el dominio del nuevo mecanismo.

Otro servicio adicional, abarcó el ofrecimiento a los pasajeros de un taller literario que consiste en la lectura y comprensión de textos, cuentos y relatos de la literatura universal, en forma libre y gratuita.

- Boletín N° 49:

El número 49¹⁴⁸ del boletín, indica el inicio del proceso de certificación de Metrovías de ISO 9002, regidas por las normas de calidad dictadas por el Instituto Argentino para la Normalización (IRAM). Para ello, se habían adecuado procedimientos y capacitación del personal, con el objetivo de consolidar y formalizar una gestión de calidad que caracteriza a la prestación de los servicios de la empresa. La calidad se define como la satisfacción del cliente, sea interno o externo.

La calidad se basa sobre cuatro pilares fundamentales, que son:

- La satisfacción del cliente.
- El mejoramiento continuo del servicio.
- La capacitación.
- La consideración de los requisitos de la sociedad y del medio ambiente.

“En **Metrovías** podemos entender la calidad como:

“La satisfacción de las necesidades y expectativas de transporte de nuestros pasajeros.

“La revisión permanente de los procesos de trabajo y la actualización de procedimientos que favorezcan el logro de resultados y la identificación de las oportunidades de mejoramiento de la calidad.

“La capacitación de todo el personal entendida como un proceso de aprendizaje permanente.

¹⁴⁸ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°49, 25 de septiembre de 2000.

“La prevención de efectos perjudiciales para la comunidad y el medio ambiente.”¹⁴⁹

La política de calidad en la empresa, necesita del compromiso de todos los miembros de la empresa con la calidad. La gestión de la calidad de los servicios que presta la empresa, tiende a satisfacer las expectativas de los pasajeros de la región metropolitana, en el marco de los derechos y obligaciones establecidos en el contrato de concesión, maximizando la rentabilidad en el negocio.

La organización lleva a cabo programas de capacitación que permiten el desarrollo del personal acrecentando su sentido de pertenencia, adaptándose a las nuevas tecnologías y estableciendo el compromiso con los objetivos de la empresa.

La mejora continua permite la satisfacción y el adelanto a las expectativas de los clientes.

- Boletín N° 50:

El boletín número 50¹⁵⁰, mencionó la campaña publicitaria de la empresa, cuyos objetivos eran el dar una personalidad del servicio novedosa y fantástica, que genere gran recordación y refuerce sus ventajas competitivas en frecuencia y velocidad, como medio de transporte de pasajeros.

- Boletín N° 51:

El número 51¹⁵¹ del boletín, anunció mayor cantidad de servicios en las estaciones de subte. Se trata de núcleos multifuncionales de servicios que incluyen la boletería de venta de pasajes, la autogestión del Banco Suquía, teléfonos públicos, correo postal y una terminal interactiva de autoconsulta con información práctica para el pasajero.

- Boletín N° 52:

¹⁴⁹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°49, 25 de septiembre de 2000.

¹⁵⁰ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°50, 7 de noviembre de 2000.

¹⁵¹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°51, 29 de noviembre de 2000.

El boletín número 52¹⁵², menciona que se inauguró el sistema de ventilación forzada, que apunta a reducir la diferencia de temperatura entre el interior y el exterior del subte, además de realizar la renovación de aire necesaria para brindar mayor confort, a pasajeros y empleados.

En los aspectos tecnológicos relativos a los sistemas de información, se anunció el traspaso a una nueva tecnología. Para garantizar el uso adecuado, se realizaron cursos de capacitación para los usuarios habituales del sistema.

La capacitación incluyó a las cuestiones de liderazgo desde la inteligencia emocional. Los conceptos que se incluyen hacen al desarrollo emocional inteligente, la automotivación emocional e inteligencia emocional y las relaciones que pueden establecerse por medio de ella.

Asimismo, se realizó un curso de Autocad 2000, un programa especial para el diseño de planos.

También, se realizó un curso para optimizar el manejo del administrador de base de datos Access.

- Boletín N° 53:

En el número 53¹⁵³ del boletín, desde los aspectos tecnológicos se menciona que se efectuó la renovación de vías, reemplazando el sistema de durmientes de madera por el de durmientes biblock de hormigón armado sobre balasto con tecnología de riel largo soldado. Estas obras, mejoran la confiabilidad y seguridad, además de disminuir el nivel de ruido de la circulación de los coches.

En cuanto al servicio de la empresa, en una audiencia pública convocada por el Ente Único Regulador de Servicios Públicos, dependiente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, se cuestionó el aumento de las tarifas de subte, trenes y colectivos. El aumento previsto por Metrovías se derivaría directamente a un fondo especial creado por el Gobierno Nacional para financiar las obras establecidas en el contrato de concesión. Estos fondos,

¹⁵² Metrovías; *Ob. Cit.*, N°52, 31 de diciembre de 2000.

¹⁵³ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°53, 9 de febrero de 2001.

por tanto, serían administrados por el Gobierno Nacional, el cual reintegraría a la empresa el valor de las obras a medida que se fueran ejecutando.

La capacitación consistió esta vez, en el traslado a San Pablo (Brasil) de representantes de la empresa Metrovías para conocer los detalles de fabricación y ensamble de los nuevos coches que se han adquirido, procedentes de este lugar. El objetivo del viaje era permitir que parte de los empleados vinculados directamente con la operación y el mantenimiento del nuevo material rodante, pudieran conocerlo y familiarizarse con el proceso de su construcción.

- Boletín N° 54:

El número 54¹⁵⁴ del boletín, anunció el nuevo reglamento operativo de la firma que implicó la operación unipersonal de los trenes, tal como ocurre en los principales sistemas de transporte subterráneo del mundo. Para su puesta en práctica, se iniciaron procesos de reinstrucción a los empleados que lo requieren para el desempeño de su labor. Adicionalmente, se ha completado con acciones tendientes a garantizar las mismas condiciones de calidad de servicio y seguridad previas. Esta nueva modalidad operativa no requiere de los guardas, por lo que se dispuso de una reubicación del personal que venía cumpliendo esas funciones.

Cabe aclarar que, esta nueva metodología se puede realizar a partir de la infraestructura que cumple con los requisitos operativos necesarios, entre los que figuran: mecanismo de apertura y cierre de puertas desde el interior de la cabina de conducción, chicharras temporizadas automáticamente que dan aviso del cierre de puertas, visualización desde la cabina del conductor del movimiento de pasajeros mediante espejos ubicados en la punta de los andenes, sistema de enclavamiento de puertas, comunicación del conductor con los pasajeros mediante un sistema de audio, trenes con coches interconectados entre sí que permiten el libre desplazamiento de los pasajeros, sistema de control continuo del tren y la velocidad requerida en cada tramo de circulación.

- Boletín N° 55:

¹⁵⁴ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°54, 22 de febrero de 2001.

En el número 55¹⁵⁵ del boletín, se mencionó la llegada de los trenes de Brasil, con los preparativos en los talleres de Metrovías con las pruebas estáticas necesarias, seguidas de las pruebas dinámicas en la línea, para el subte. Estos coches fueron fabricados por Alstom.

En cuanto al servicio al cliente, se conformó el Cuerpo de Intervención Rápida, a los efectos de cubrir emergencias. Para poder cumplir con esta función, se realizó una capacitación en las diferentes técnicas de socorrismo, primeros auxilios, resucitación cardio pulmonar, inmovilización de heridos, tipos de fuego, manejo de elementos detectores y extintores, elementos explosivos, evacuaciones de zonas de riesgo, entre otros. Además, el equipo cuenta con un vehículo de socorro dotado de los elementos necesarios para efectuar salvatajes. Su actividad está reconocida por el SAME, la Dirección de Defensa Civil, el Cuerpo de Bomberos de la Policía Federal Argentina y demás instituciones dedicadas al servicio a la comunidad.

La capacitación presentó la novedad de unas jornadas para los supervisores del área de operaciones en tráfico y estaciones, que incluyó los aspectos técnicos, la seguridad y prácticas de salud ocupacional y respiración cardio pulmonar.

A partir de la decisión de la empresa de obtener la certificación a la calidad ISO 9002, se eligieron colaboradores de los distintos sectores de trabajo para cumplir el rol de facilitadores. Estos facilitadores hacen de nexo entre el área de gestión de la calidad y el resto de la compañía, por lo que fueron capacitados en la metodología específica para abordar problemas y tomarlos como oportunidades de mejoras en el proceso de la calidad.

- Boletín N° 56:

El número 56¹⁵⁶ del boletín, informó del 2001 como el año dedicado por la empresa a volcarlo en mejorar significativamente la calidad de los servicios que brindan a los clientes. Para ello, se creó una nueva posición, la de asistente de estaciones. La responsabilidad de este cargo implica:

¹⁵⁵ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°55, 17 de abril de 2001.

¹⁵⁶ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°56, 23 de abril de 2001.

- Satisfacer las demandas de los clientes, brindando información, respondiendo consultas, orientándolos y ayudándolos en el uso integral del sistema de transporte.
- Verificar el funcionamiento del equipamiento de las estaciones e informar los inconvenientes, a efectos de la resolución del problema.
- Procurar el mejor nivel de atención a los pasajeros, cooperando en el control de acceso a los andenes y orientando al público sobre las normas vigentes para la utilización del servicio.

“Esta y otras acciones contribuirán a dar un nuevo paso adelante en este tema, clave para seguir siendo una compañía que crece, y cuyo crecimiento brinda nuevas oportunidades a su gente.”¹⁵⁷

- Boletín N° 57:

El boletín número 57¹⁵⁸, comenta que la mejora de la calidad de atención es el gran desafío de la empresa, como paso fundamental en la implementación de un sistema de calidad que compromete a toda la compañía. Por ello, se hizo participar a los empleados del programa de capacitación diseñado para cada uno de los niveles. La calidad es el resultado de un esfuerzo común, que se logra con la actuación continuada y sistemática de todas las personas que intervienen en el proceso.

A través de una promoción televisiva, se generó un concurso para difundir las características especiales del subte en cuanto a servicio, cobertura, cantidad y calidad de pasajeros, simplicidad de la mecánica y el alto valor de los beneficios que otorga la promoción. Este emprendimiento es muy importante, dado que junto a otras acciones, contribuye a revertir la situación dada de reducción en el número de pasajeros transportados en este año. El juego se llevó a cabo en el programa de Susana Giménez y se denominó: “Un viaje...una casa”.

- Boletín N° 58:

El número 58¹⁵⁹ del boletín, mostró un programa de trabajo desde un equipo especializado para abordar la situación de los niños de y en la calle, que se

¹⁵⁷ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°56, 23 de abril de 2001.

¹⁵⁸ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°57, 7 de junio de 2001.

¹⁵⁹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°58, 29 de junio de 2001.

hallan en las instalaciones del subte, y que conforman una situación de riesgo preocupante. Las acciones de relevamiento y conocimiento de esta realidad, buscan la reinserción familiar y de ser necesario, la derivación de los menores a instituciones adecuadas. Asimismo, el seguimiento, contención y sostenimiento del niño en la institución a la cual haya sido derivado, es efectuado por este equipo de operadores. Entre los beneficios de este programa, se espera la mejora de la calidad del servicio ofrecido a los usuarios pasajeros y a la comunidad en su conjunto.

- Boletín N° 59:

En el número 59¹⁶⁰ del boletín, se muestra la merma de pasajeros ocurrida entre junio de 2000 y junio de 2001. Los pasajeros pagos transportados en junio del año 2000 suman 24.505.028 y los de junio de 2001 alcanzan a ser 22.791.141 en total.

La asistencia de los empleados a jornadas de capacitación tuvo un aumento de 40% respecto al año anterior, lo que demuestra un compromiso creciente con la formación y actualización continua, de parte de los empleados de la firma.

La empresa apareció en el puesto 94 en el ranking Clarín de prestigio. Para la inclusión se tuvieron en cuenta los atributos que se asocian al prestigio de las empresas. Entre ellos, aparecen la calidad de los productos y servicios, la solvencia económica, la creatividad en la gestión comercial y el marketing, la honestidad y ética empresarial, la trayectoria, la calidad del management, la política de recursos humanos, la relación con la comunidad y el medio ambiente, el aprovechamiento de los avances tecnológicos, y la política de fusiones, adquisiciones y alianzas.

- Boletín N° 60:

El número 60¹⁶¹ del boletín, menciona la instalación de plantas de efluentes que disponen de un sistema diseñado para eliminar sólidos, grasas y aceites de las aguas, provenientes de los servicios de lavado de carrocería de coches, lavado de bogies, lavado de fosas de inspección y mantenimiento, de efluentes de desagües cloacales y aguas servidas. Estas plantas contribuyen

¹⁶⁰ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°59, 31 de julio de 2001.

¹⁶¹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°60, 4 de septiembre de 2001.

al cuidado del medio ambiente, tomado como parte de la responsabilidad social de la compañía.

Como una mejora del servicio que Metrovías ofrece a los usuarios, se prolongó el horario de servicio del subte, en media hora más.

También, se generó un programa de optimización del sistema eléctrico y eliminación de fallas reiteradas. Se sustituyeron las protecciones de los equipamientos electromecánicos por respaldos electrónicos que garantizan una mayor seguridad y prolongan la vida útil del equipamiento. Por otro lado, se colocaron enclavamientos y protecciones especiales en los lugares con riesgo eléctrico a fin de evitar accidentes. A estas acciones se agregó la capacitación sobre riesgo eléctrico y respiración cardio pulmonar.

En cuanto al servicio al cliente, se armó un equipo de colaboradores, pertenecientes a las distintas empresas de seguridad contratadas por Metrovías, para brindar información sobre las combinaciones, los lugares a los que se puede acceder por el subte, hospitales cercanos, dependencias públicas, centros de recreación y comisarías. Esta iniciativa ha sido muy bien recibida por los pasajeros usuarios, que advierten con satisfacción la presencia del personal.

La capacitación se concentró en los conceptos claves de la calidad ISO 9000. También, se presentó el programa de curso de capacidad conductiva, destinado a la totalidad de directores, gerentes, jefes y supervisores de la empresa. En este curso se revisó los resultados de la aplicación práctica en cada sector de trabajo de los contenidos tematizados, para profundizar en las principales herramientas que el curso ofrece para la tarea de conducción.

- Boletín N° 61:

El número 61¹⁶² del boletín, presentó el producto *ticketpass* para ser usado como una tarjeta de transporte que las empresas pueden ofrecer a sus empleados para cubrir el viaje de traslado al trabajo. El Ministerio de Trabajo autorizó la incorporación de esta tarjeta a la lista de beneficios no remunerativos, como los vales de comida y compras. De esta manera, la

¹⁶² Metrovías; *Ob. Cit.*, N°61, 16 de octubre de 2001.

tarjeta se constituye en un beneficio social, que no implica la realización de aportes del trabajador ni de las empresas. Viene provista de 46 a 54 viajes, con un año de duración y recargable por sistema. La empresa es pionera en un emprendimiento de estas características y, aprovechando el soporte tecnológico que proporciona el sistema de boleto magnético, se ha convertido en la única empresa autorizada para emitir este beneficio.

A partir de la propuesta de los boleteros se realizó una actualización del software de la terminal de boletería, que incluye al equipo de seguridad para guardar los productos y registrar las ventas. Así, se pueden verificar acciones de días anteriores y el registro de la transferencia de dinero entre boleteros. Para completar el proceso de actualización se distribuyeron manuales de uso entre todo el personal de estaciones afectado a la utilización de la terminal de boletería, donde se detallan las funciones del equipo y sus ventajas.

En relación a la calidad del servicio, colaboradores de la empresa han obtenido su certificado de trabajadores calificados, otorgado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). Este hecho, hace a la garantía de confiabilidad del trabajo. Para obtener dicha calificación, los empleados realizaron un examen práctico, evaluado por los inspectores de INTI.

- Boletín N° 62:

En el boletín número 62¹⁶³, se muestra al área de obras civiles que renovó sus elementos de señalización, fundamentales para la seguridad de los trabajos en la vía pública.

En el Premetro, con el objetivo de reforzar la seguridad en el servicio, se realizó una modificación en el circuito electrónico para inhibir la posibilidad de anular el enclavamiento de puertas y evitar la puesta en funcionamiento del coche con las puertas abiertas, situación peligrosa para los pasajeros y empleados transportados.

El plan de capacitación organizó charlas de seguridad en el uso de las herramientas manuales.

¹⁶³ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°62, 28 de noviembre de 2001.

La tecnología se vio reflejada en el Pase Personal. Se trata de una tarjeta que permite a los empleados de Metrovías, gozar del beneficio de viajar en subte sin abonar el pasaje, de forma personal y automática.

- Boletín N° 63:

El número 63¹⁶⁴ del boletín, mostró el resultado de la encuesta del año de la opinión de los empleados de la empresa. Se advierte poco conocimiento general de la merma de ingresos, debido a la menor cantidad de pasajeros usuarios del servicio. La presencia de las normativas de calidad es vistas como con algo de mejoras, reconociendo una mayoría su aplicación cotidiana en las labores. La satisfacción de los empleados en su trabajo va mostrando una mayor adhesión a lo largo de los años que van de 1999 a 2001. Los empleados se identifican con la firma, reconociéndole mayores beneficios que otras empresas, tendiendo a una buena relación laboral con el superior. La forma de promociones y ascensos preferida es por concursos abiertos. Los métodos de atención a la calidad al público son puestos en práctica bastante y hay una mejora en la toma de conciencia sobre la importancia en la prevención de accidentes y la seguridad en el trabajo.

- Boletín N° 64:

El boletín número 64¹⁶⁵, anunció la tarjeta *Subtecard* para acceder a los servicios del subte. Esta tarjeta permite a los pasajeros viajar mediante el débito del importe en la tarjeta de crédito.

La capacitación se refirió a las tareas y procedimientos con seguridad en las líneas de contacto. Se utilizó una metodología teórica con estudio de casos concretos, enfatizando su aplicación acorde a las normas ISO 9002 y los procedimientos internos que establecen.

- Boletín N° 65:

El número 65¹⁶⁶ del boletín, remarca cambios en la estructura. Entre las modificaciones, la gerencia de marketing, pasa a ser de marketing y servicios, concentrando dos áreas de gestión: marketing y promociones por un lado, y servicios integrales al pasajero, por otro.

¹⁶⁴ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°63, 14 de diciembre de 2001.

¹⁶⁵ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°64, 9 de enero de 2002.

¹⁶⁶ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°65, 14 de marzo de 2002.

Se realizó una campaña publicitaria, bajo el eslogan “Tu tiempo vale”, que apuntó a reforzar la presencia de la compañía entre los clientes más fieles, además de buscar que los pasajeros poco habituales incorporen a Metrovías a través de un mensaje creíble y realista. Para esta campaña se apeló al uso de las carteleras institucionales ubicadas en los andenes y en la superficie, la página de La Razón y otros medios gráficos de comunicación masiva.

Asimismo, se incorporó nueva tecnología para lograr más seguridad. Se compone de siete cámaras de video, enfocadas hacia las vías, que registran las 24 horas el funcionamiento del servicio. “Estas cámaras constituyen, sin duda, un importante avance tecnológico en materia de seguridad ya que permite una mayor observación y control de la marcha de los trenes, al tiempo que constituyen un elemento de análisis frente a cualquier incidente operativo.”¹⁶⁷

- Boletín N° 66:

El número 66¹⁶⁸ del boletín, demostró la necesidad de revisión de los contratos de concesión, a partir de la devaluación y pesificación de los contratos, que actuaron como factores que han provocado efectos negativos en la empresa. Estas medidas económicas han generado un desequilibrio que impacta negativamente en la operación y ejecución de obras, ya que la mayoría de los insumos de la empresa son importados o contienen componentes importados, los cuales experimentaron una fuerte subida en los costos.

En cuanto a la tecnología, se ha creado un nuevo sistema de frenos instalado en los coches. Es un sistema innovador implementado por la empresa brasileña Sap-Waco, con el aporte del personal de Metrovías. Asimismo, se estudiaba la introducción de otras innovaciones para mejorar el confort de marcha de los coches.

Otra de las medidas tecnológicas, consistió en la adaptación para que los coches de subte vayan por las vías del tren. En conjunción con esta innovación, se llevó adelante la capacitación en la operación de las

¹⁶⁷ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°65, 14 de marzo de 2002.

¹⁶⁸ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°66, 17 de abril de 2002.

formaciones japonesas a los conductores de trenes, que obtuvieron la habilitación para efectuar el recorrido en superficie de los coches de subte.

La capacitación comprendió al personal de estaciones en temas referidos a la calidad del servicio, las prácticas y resolución de problemas frecuentes en las boleterías, la venta y satisfacción de los clientes.

- Boletín N° 67:

El boletín número 67¹⁶⁹, dio a conocer la regulación automática de los trenes. Esta innovación concluye la última etapa del proceso de implementación del sistema de señales. La regulación automática permite establecer un adecuado intervalo entre los trenes, de acuerdo al diagrama de horario programado, actuando sobre los tiempos de parada en las estaciones y terminales, y garantizando una frecuencia constante a lo largo de todo el recorrido.

Las ventajas de este sistema impactan positivamente en el cliente y en los empleados. Los pasajeros, a través de la regulación pueden contar con una oferta de trenes a intervalos constantes, minimizando la carga excesiva de las formaciones. Asimismo, se reduce la aglomeración diaria de pasajeros en los andenes, eliminando la chicharra de salida, con la disminución de la contaminación auditiva respectiva.

Además, en el Premetro se implementó un sistema de señalamiento que contribuye a mejorar la operatividad y la seguridad. Entre las ventajas del sistema se halla un tablero mímico, que permite visualizar, desde el puesto de control las condiciones del sector. Además, incorpora la automatización de las maniobras de entrada y salida de la cabecera, el enclavamiento de seguridad con los semáforos existentes para el tráfico vehicular, la habilitación de un segundo grupo de accionamientos de cambios, la automatización de los carteles indicadores de destino, etc. como en todos los casos de nuevas tecnologías, se realizó la capacitación y las pruebas de seguridad necesarias. El sistema de señales con enclavamientos de seguridad es un diseño derivado del know how propio de los empleados de la compañía.

¹⁶⁹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°67, 29 de mayo de 2002.

En vistas al mundial de fútbol de ese año, se realizó una promoción con descuentos en las compras y regalos instantáneos alusivos al evento deportivo. Esta promoción fue desarrollada por la gerencia de marketing y servicios al pasajero, por el lapso de duración del encuentro.

- Boletín N° 68:

El boletín número 68¹⁷⁰, trata la cuestión de las condiciones de salubridad en el subte, situación relacionada al servicio al cliente y las tecnologías. En este sentido, se repuso que desde la concesión de los servicios, se han llevado adelante numerosas acciones tendientes a mejorar las condiciones preexistentes. Estas acciones comprendieron:

- No se usan zapatas de frenos con asbestos en su composición.
- Se eliminaron los transformadores con bifenilos policlorados.
- Se instalaron sistemas de ventilación forzada en líneas y talleres, y equipos de aire acondicionado en boleterías.
- Se estableció un proceso de identificación, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos sólidos y líquidos en áreas de talleres.
- Se renovaron instalaciones sanitarias y vestuarios del personal.
- No se utilizan solventes sospechados de ser cancerígenos.
- En materia de ruidos se trata de mejorar el confort, recurriendo al asesoramiento de empresas externas.
- En los talleres se instalaron cabinas de lijado y pintura, así como un sistema de extracción de partículas provenientes del sopleteado con aire comprimido.

Se anunció la aparición de un nuevo producto que se halla en las bolearías del subte, correspondiente a las tarjetas telefónicas *Metrotel Total*. Por medio de ellas, se pueden efectuar llamadas locales, interurbanas e internacionales desde cualquier teléfono particular, celular o público, sin la necesidad de contar con dinero en efectivo. De este modo, se puede controlar el gasto de telecomunicaciones desde el hogar.

- Boletín N° 69:

¹⁷⁰ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°68, 31 de julio de 2002.

El boletín número 69¹⁷¹, muestra el reemplazo del silbato por bocinas. Es un aporte efectivo al confort, desde la reducción de los niveles de ruido y el aumento de los niveles de seguridad. Asimismo, se trata de fortalecer las medidas de prevención de la salud auditiva del personal y usuarios del subte.

La empresa firmó un convenio para que alumnos universitarios realicen pasantías tutoriadas por personal de la empresa, a los fines de acercarlos al trabajo en las organizaciones.

También, se anunció la incorporación de la empresa en el Consejo Nacional de Transporte de la República Argentina, para tener voz y voto en las decisiones que hacen al funcionamiento del sector.

- Boletín N° 70:

El boletín número 70¹⁷², se dedicó a explicar el proyecto comercial de la empresa, consistente en brindar un servicio eficiente, con el agregado paulatino de mayores y mejores ofertas de nuevos productos. “En este objetivo, privilegiamos fuertemente a quienes lo hacen posible – nuestra gente - , y en particular a las áreas de contacto con los clientes. En estas áreas se vienen realizando esfuerzos sistemáticos para lograr, entre otras cosas, una mayor oferta de nuevos productos y una mejora permanente en la atención al cliente.”

En esta línea de innovación permanente y nuevos productos, se colocó máquinas expendedoras de pasajes, locales subtecard, centros subtepass, subtexpress, centros multiservicio y asistentes al cliente.

La creación de nuevas funciones en la empresa, posibilita el crecimiento comercial y rentable de la empresa, así como la flexibilidad de los empleados, que pueden aprovechar las reubicaciones con la consiguiente actualización e incorporación de nuevas habilidades, facilitadas por la firma con su capacitación permanente.

- Boletín N° 71:

¹⁷¹ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°69, 20 de enero de 2003.

¹⁷² Metrovías; *Ob. Cit.*, N°70, 21 de febrero de 2003.

El boletín número 71¹⁷³, muestra la combinación de venta de pasajes y otros productos en un mismo lugar, correspondiente a las boleterías. Para ello, se capacitó a los empleados en relación a los temas de ventas, atención al cliente y manejo de los programas de facturación.

También, se anunció la decisión del gobierno de disminuir el ingreso de Metrovías de su subsidio acordado. Esta situación conduce a problemas de reinversión que paralizan el empuje dado a la gestión hasta este año.

- Boletín N° 72:

El boletín número 72¹⁷⁴, anunció el reemplazo de los equipos de comunicación de la superficie al tren, desechando los handys por equipos fijos colocados en las cabinas de punta de cada formación. De este modo, los equipos están mejor preservados al desgaste y los golpes. Este sistema, también, contó con la capacitación al personal que lo pone en uso en sus labores dentro de la empresa.

A los servicios ya dados, se sumó el servicio de revelado de fotos ofertado en las mismas boleterías. También, se realizó la capacitación del personal para este nuevo servicio.

Una innovación importante se vio con la unificación de las credenciales distintas en una sola, para cada uno de los empleados de la firma, con soporte contact-less. Esta tarjeta reemplazó a todas las credenciales: pase personal, credencial identificatoria, credencial habilitante.

- Boletín N° 73:

En el boletín número 73¹⁷⁵, la compañía se abre al aporte de todo tipo de ideas de parte de los empleados, con el objeto de crear proyectos de mejoras y acciones en la empresa.

También, la capacitación inauguró su aspecto de capacitación a distancia o e-learning para los empleados. De este modo, la capacitación puede hacerse desde una PC en cuestiones de ofertas de productos y servicios vigentes en

¹⁷³ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°71, 6 de mayo de 2003.

¹⁷⁴ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°72, 17 de junio de 2003.

¹⁷⁵ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°73, 26 de agosto de 2003.

forma continua. Asimismo, se genera una mejora de conocimientos y habilidades para incrementar la calidad de atención.

- Boletín N° 74:

El boletín número 74¹⁷⁶, se refiere la capacitación del personal en temas de sistema de control de stock y facturación. La última de las cuestiones de servicio innovador es la venta en las instalaciones del subte de pasajes de ómnibus de larga distancia con destino a todo el país y ciudades de Uruguay, Brasil, Chile y Bolivia. Esta venta se realiza a través de un sistema on line que detalla los lugares, horarios y tarifas disponibles para cada destino. Nuevamente, los operadores de este sistema, pasaron por la capacitación necesaria.

Los boletines siguientes, que ya refieren al año 2004 señalan los conflictos laborales por los que comienza a atravesar la empresa y que modifican el escenario de gestión empresaria que ha sido investigado en este estudio, caracterizado por un management proactivo con metas y objetivos propios que tienen que alcanzarse para lograr competitividad en la organización y el mercado. Por ello, se incluyó el análisis hasta ese momento de lo ocurrido en la empresa.

De este modo, se presentan con las condiciones necesarias para abordar las conclusiones de esta investigación, a partir de la explicación que se obtuvo de los aspectos conceptuales y la realidad empírica del caso de Metrovías que ha sido tomado por caso de aplicación concreta.

¹⁷⁶ Metrovías; *Ob. Cit.*, N°74, 17 de diciembre de 2003.

CONCLUSIONES:

Para el armado de las conclusiones correspondientes a este trabajo de investigación, se parte del análisis de cada una de las variables y sus indicadores, para luego determinar la pertinencia de la explicación causal propuesta.

En esta línea de racionalidad, se pasa a responder, entonces el problema formulado que pregunta lo siguiente:

¿Cómo tiene que innovar una empresa privada en sus servicios para poder atender eficientemente a sus clientes? Y, ¿cuáles son los factores más relevantes a tener en cuenta desde la organización interna de la compañía?

La innovación de la empresa que presta servicios en forma eficiente a sus clientes se encara desde las estrategias diseñadas desde el management y ejecutadas en la gestión emprendida. En ese sentido, debe contemplarse las condiciones internas y el contexto de la empresa, así como los objetivos y metas comerciales conducentes a la rentabilidad de la misma. Uno de los aspectos fundamentales de los planes que se encaren desde el management responsable de las acciones de la organización, hace a la adecuación del conjunto de las medidas a las demandas y necesidades de los clientes y usuarios, quienes se van a ocupar de demostrar la correspondencia del servicio con la satisfacción de sus necesidades.

Por lo tanto, el management en las empresas atiende a las expectativas cubiertas de los clientes, para obtener los beneficios de su compra, en lo posible en la forma de mayor cantidad reportada y a lo largo del ciclo de vida del mismo. Para ello, se hace indispensable acceder a la información referida a las preferencias y modos de compra de los clientes, así como la competencia que se presenta en el mercado y que puede atentar contra la fidelidad de los mismos. No debe olvidarse la fragilidad que se presenta en el cliente en su fidelización cuando pasa por experiencias percibidas en forma negativa. Como ya se sabe en los ámbitos comerciales, la mejor forma de retener a los clientes y ser recomendados a nuevos es por medio de la satisfacción y superación de las expectativas referidas a la calidad del servicio.

En cuanto a los factores de mayor relevancia en la empresa a tener en cuenta en la retención y mejor rentabilidad del cliente, abarcan los aspectos que hacen a un servicio en permanente adaptación a las demandas de los clientes, a partir de las innovaciones que sea necesario implementar y desde el personal de contacto que en su capacitación, demuestre un entrenamiento en las herramientas necesarias al caso. Desde ya, que aquellos empleados de la empresa que toman contacto con los clientes usuarios son los que mayor destreza demuestran en el manejo de los instrumentos de relacionamiento apropiado con el cliente, búsqueda de soluciones en tiempo y forma y conocimiento de los procesos de la empresa para ser ajustados a los requerimientos.

La época actual, caracterizada por la difusión de tecnologías y la flexibilidad de los puestos de trabajo, requiere de una capacitación constante abierta a múltiples facetas implicadas en las labores. Ya no basta con los conocimientos técnicos y profesionales, sino que se tiene que recurrir a los conceptos que auxilian en una mayor calidad de servicio. Asimismo, el permanente progreso tecnológico conduce a la aceptación de nuevos y diferentes desafíos desde los proyectos más diversos. Una empresa que se desenvuelva en estos términos esta en condiciones de competir en el mercado, de acuerdo a las posibilidades que se presenten.

Como pudo verse, las condiciones externas de las empresas presentes en su contexto social, económico, legal y político tienen un peso importante. Cuando estas condiciones externas resultan beneficiosas, las innovaciones tienen un terreno apropiado para darse. No obstante, si en medio de una gestión innovadora se cambian las condiciones contextuales, va a ser indispensable tomar las medidas que ayuden al logro de los objetivos y metas empresariales fijados. Esta situación puede conducir a nuevas medidas y reestructuraciones internas, que generan un enrarecimiento del clima laboral. Y aquí lo interesante está dado en las posibilidades que tiene el management de convertir las condiciones adversas en oportunidades reales a la empresa.

En este sentido, diversidad de herramientas modernas de gestión dan lugar a estrategias reales probadas en casos comparativos y que mostraron éxito en las empresas. Asimismo, se tiene que contemplar la posibilidad de crear nuevas estrategias que resulten innovadoras en el sector y que sean

apropiadas de aplicar. Se trata con todo, de organizar un conjunto de acciones de las que pueda anticiparse el impacto que van a dar en la organización para que pueda seguir operando en el mercado.

La innovación en el management de empresas, desde la experiencia de la empresa Metrovías, en el período de 1998 a 2003, se plasma en un conjunto vasto de medidas que llevaron a modernizar la organización en su conjunto. Para ello, se atendieron cuestiones referidas a una estructura más dinámica y cercana a los empleados y clientes para conocer y responder a sus necesidades. Asimismo, cuando las condiciones lo requirieron se efectuaron los cambios oportunos en funciones, áreas y roles. El eje de la compañía se ubicó en la satisfacción máxima de las necesidades de los usuarios clientes. Con este enfoque, la empresa presenció la preferencia de los usuarios por el servicio, aumentando el uso del servicio básico y el que se fuera incorporando.

Asimismo, junto a los cambios estructurales, la gestión se abocó a la modernización de las instalaciones y vehículos en beneficio del servicio prestado, la seguridad, cumplimiento y eficiencia. Todo ello, contribuyó a que la compañía fuera elegida por sobre otras opciones de la competencia, en cuestiones de traslado dentro de la ciudad.

Junto a este conjunto de medidas, se capacitó al personal en los conocimientos necesarios para una buena labor. También, se aprovechó de la experiencia de los empleados en la resolución de problemas en los procesos, con el consiguiente reconocimiento, estímulo y valoración del aporte.

Todo ello, colaboró en el valor del servicio brindado al cliente, decisor de la compra final del servicio.

El análisis de la innovación generada desde el management en la empresa de transporte de pasajeros elegida (Metrovías), en el período de 1998 a 2003 muestra un cambio constante en la totalidad de la organización, que ha resultado valorado por los usuarios. Todas las medidas implementadas se orientaron en pos del logro de la mayor rentabilidad por medio de la elección cada vez mayor, de los servicios dados por la empresa. En ese sentido, se ha

tratado de ir incrementando los servicios y la facilidad de los mismos en forma incremental, implicando muchas veces, innovaciones totalmente novedosas.

Los cambios tecnológicos que fue incorporando la compañía van desde la reestructuración continua de la estructura en aras de una gestión eficiente y eficaz, pasando por la modernización de las instalaciones con incorporación de más y mejores servicios (cambio de acceso al servicio Subtepass y Subtecard), hasta la atención de las necesidades y cuidados de la comunidad y el medio ambiente. La empresa trató desde todo punto de vista, de atender a las necesidades de la puesta al día de las tecnologías más modernas y de la generación de nuevos procesos factibles de realizarse desde la misma empresa. Muchas veces, por tanto, se trató de la incorporación de tecnologías externas, si bien, las adaptaciones locales han ocupado su lugar destacado.

A partir de todo ello, el servicio dado al cliente, desde la concesión de la empresa de transporte, pasa por una serie de mejoras continuas que aportan la calidad valorada por el usuario del servicio. Ya no se trató de brindar un servicio ideado desde la compañía en forma unilateral, sino que en forma de aprendizaje constante se fueron incorporando los servicios demandados por los clientes usuarios. En esta línea de acciones, se dio prioridad a lo preferido por el segmento de los pasajeros, ampliando el confort, la calidad, la seguridad y la disponibilidad de nuevas opciones.

Cada una de las acciones implementadas, necesitó de la apropiada capacitación que debieron recibir los empleados de la firma, a los fines de poder brindar un servicio apropiado a las nuevas modalidades de la empresa concesionada. En ese sentido, la colaboración permanente de los miembros de la organización se visualiza en la presencia en los cursos dictados durante los años. Algunos de estos eventos de capacitación respondieron al avance personal de las personas, como miembros de la sociedad. Otros cursos de capacitación tuvieron que ver con el manejo apropiado de técnicas, instrumentos y tecnologías de vanguardia. Asimismo, se dispusieron de eventos relativos al entendimiento de la forma de dar un servicio de calidad y la atención al cliente. También, en algunos casos se dio la oportunidad de adquirir nuevas habilidades a partir de la posibilidad de nuevos puestos de trabajo. Finalmente, la misma empresa dispuso de cursos necesarios a su certificación de calidad, hecho que demandó de la colaboración del conjunto

de los empleados. Todo ello, fue posible dentro de la organización de ese entonces, lo que da una idea clara de las condiciones favorables en que se dieron los hechos, tanto internas como externas.

Cabe destacar, asimismo, la obtención de premios y reconocimientos sociales por los que ha pasado la empresa en ese entonces. Además de la interrelación que pudo generar entre la universidad y la empresa, hecho tan complejo de lograr en el país y que sin embargo, es más que necesario en el mercado competitivo actual.

El planteo causal de las variables establece de este modo, en forma de explicación confirmada que la innovación generada desde el management en la empresa privada de transporte concesionada, genera cambios tecnológicos, de servicios al cliente y de capacitación de los empleados acorde al servicio. En esta línea de pensamiento, se ha visto que la gestión del management, desde la complejidad de la realidad presente en las empresas es fundamental para adaptar las condiciones de la empresa en el camino de la rentabilidad y la consecución de las metas y objetivos fijados. Para ello, va a ser necesario realizar un conjunto de innovaciones, tanto incrementales como radicales, emanadas en forma externa e interna que conduzcan a una cada vez más optimizada empresa. Estas medidas, son las que harán que los servicios dados a los clientes se amplifiquen y mejoren, en busca de un mejor beneficio para todos los implicados. Este conjunto de acciones, demandan de la apropiada capacitación de la fuerza laboral, con el consiguiente beneficio de parte de éstos a nivel operativo y valorativo.

Cada variable enunciada, presenta un conjunto de indicadores. Para su comprensión, finalmente, se pasa a ver cada uno por separado, a los fines analíticos.

Los **cambios radicales de productos y procesos** se dieron en el caso de las innovaciones que resultaron novedades en la organización, de acuerdo a la planificación estratégica del management, desde los beneficios proyectados a la organización y sus agentes relacionados.

Los **cambios incrementales de productos y procesos** respondieron, sobre todo, a la solución y adaptación de las tecnologías a las características del

contexto local. Tienen que ver, más que nada, con la experiencia laboral concreta y la posesión de habilidades y talentos apropiados.

El **contexto interno y externo** de la compañía son de fundamental importancia y hacen a las limitaciones dadas por el entorno que necesitan ser siempre contempladas para la concreción de las metas y objetivos de la compañía. En el caso que se estudió el contexto interno ha sido muy apropiado, mientras que el externo presentó dificultades complejas, en los aspectos económico, legal, jurídico y político.

El **diseño de estrategias** del management es la herramienta fundamental de control racional de las acciones comerciales, para arribar a los resultados planeados en tiempo y forma.

Los **resultados deseados** en la empresa Metrovías se conforman por la obtención de la mayor rentabilidad, a partir de la elección de los pasajeros por el servicio brindado por la empresa. En este sentido, se trata de generar las acciones que lleven a la competitividad de la firma a lo largo del tiempo y en forma de cada vez mayor beneficios.

La **compañía** de referencia es Metrovías y se define por el servicio de transporte de pasajeros a través de la prestación de un traslado apropiado en tiempo y forma tal, que sea adoptado por los clientes, con su retención como tales.

La **rentabilidad mayor** se buscó con la disposición de medidas valoradas por los clientes, desde su propio enfoque de satisfacción de la calidad buscada. Asimismo, se trató de facilitar el servicio y agregar más servicios suplementarios en las estaciones e instalaciones de la empresa.

El **servicio** específicamente, es el traslado de los pasajeros, con el agregado de una atención apropiada al cliente, caracterizada por una importancia real en el contacto realizado entre personal de la empresa y los clientes.

La **demand**a de los clientes es de un servicio eficiente y eficaz, con una calidad de valor a partir de las buenas condiciones presente y que llevan a la elección de la empresa.

Los **usuarios pasajeros** que se priorizan en la empresa son los que deciden la compra del servicio. Mientras mayor fidelidad se demuestre, más atención debe otorgarse al usuario pago, a partir del alto valor que tiene su adhesión a la empresa y que redundará en la promoción boca a boca y en la permanencia en la empresa.

La **necesidad de traslado** es la realidad sobre la que se diseña el servicio de la empresa. El traslado, por tanto, otorga valor a la atención dada por la empresa, a través de sus empleados que se contactan con el cliente.

La **actualidad** coyuntural está atravesada por múltiples tecnologías que en conjunto, cubren las acciones que se desenvuelven en las organizaciones. La aparición de Internet, generó una revolución comunicacional sin precedentes que beneficia a los negocios desde su uso apropiado y oportuno.

Los **instrumentos** disponibles en la actualidad, también muestran una mejor atención a las necesidades, con el consiguiente agregado de valor para los clientes.

Los **aparatos** van evolucionando en forma constante, teniendo un ciclo de vida cada vez más acotado, a partir de nuevos aportes que se dan en forma constante.

Los **procedimientos** facilitan las labores de las personas empleadas, brindando mejores condiciones laborales, cuando se siguen sus lineamientos.

Los **conocimientos especiales** resultan característicos de esta era hiperespecializada y demandan una capacitación técnica constante y pormenorizada. Las empresas que necesitan del dominio de los empleados de estos conocimientos especiales en las labores, disponen de los mecanismos de capacitación apropiados a estos fines. Puede a veces, necesitarse de capacitadores externos e incluso de traslados al exterior.

Las **técnicas** van evolucionando, cambiando y mutando en forma permanente. Este estado de cosas, conduce al aprendizaje de su dominio.

Las **funciones** en las empresas deben estar determinadas en forma flexible con anterioridad a la cobertura del cargo, si bien pueden negociarse las especificidades entre las partes implicadas.

Los **roles** cubiertos en la organización responden a las necesidades reales que se presenten en las labores y necesitan de una real correspondencia con las demandas dadas.

El **servicio** final dado a los clientes siempre debe estar determinado por las satisfacciones de las necesidades de los clientes, desde la cadena de valor que encierra.

Las **acciones** de los empleados tienen por objetivo la generación de un servicio prestado por la compañía. Todo lo indicado obedece a lo que la empresa determina para ser realizado.

Las **ofertas** dispuestas por la compañía cubren las demandas de los usuarios. En lo posible, para aumentar los ingresos, tiene que aumentarse cada vez más la oferta disponible.

Los **usuarios** son siempre los pasajeros que transitan por las instalaciones de la empresa Metrovías, en contacto con la empresa y sus múltiples servicios y promociones.

El **valor** hace a lo que los clientes están dispuestos a pagar por el servicio que se les brinda.

El **pago** se presenta en una variedad de modalidades, para la comodidad del cliente usuario. En este sentido, puede abonarse en efectivo, con la recarga de la tarjeta Subtepass, debitando el importe de la tarjeta de crédito o débito.

La **adquisición** del servicio se realiza en forma de un evento único e irremplazable que deja su impresión en el cliente. El problema surge cuando el cliente tiene alguna dificultad a la que no se prestó la debida atención en tiempo y forma, que deja una sensación desagradable difícil de revertir. De aquí la importancia fundamental de atender a los reclamos de los usuarios clientes.

Las **empresas** deben ocuparse de la capacitación necesaria a las funciones y desempeño de sus equipos de trabajo, desde los intereses internos relativos al apropiado trabajo de cada función.

Los **miembros** que componen al equipo de trabajo presentan una diversidad importante de valorar a partir de la multiplicidad de experiencias y valores, que ayudan a enriquecer las respuestas posibles en la empresa. Un buen líder sabe de la importancia y utilidad que tiene la multiplicidad de opiniones y puntos de enfoque.

El **entrenamiento** de los empleados debe responder a las distintas funciones, roles y requisitos a cubrir en la esfera del trabajo de cada uno.

Los **intereses** particulares de los miembros de la organización deben compatibilizarse con los de la organización. Ello es totalmente practicable desde las motivaciones internas y externas que se presenten.

Las **funciones** de una organización presentan una multiplicidad que demanda de distintos actores, cuyo talento se tiene que desarrollar en forma constante, a partir del clima interno estimulante.

La **disposición** de las personas dentro de la empresa es clave para la consecución de las metas y objetivos de la empresa. Son los mismos miembros de las empresas los que hacen posible el progreso de la compañía; sin ellos, nada se puede lograr.

La **organización** es la entidad social creada para la generación de aquellos productos y servicios necesarios en la sociedad. Es todo un sistema organizativo que frente a la complejidad del entorno, administra sus recursos de la forma más eficiente y eficaz posible. Al menos, quienes así lo entienden llegan a conducir las compañías de la manera más exitosa posible.

BIBLIOGRAFÍA:

Alonso Puig, Mario; *Madera de líder. Claves para el desarrollo de las capacidades de liderazgo*, Empresa Activa, Barcelona, 2004.

Ander Egg, Ezequiel; *Introducción a las técnicas de investigación social*, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1979, capítulo IV.

Arroyo Muñoz Jaione Ganzarain, Ana; "La creatividad en el contexto de las organizaciones", en *Robotiker tecnalia*, revista número 8, Mondragón, julio de 2006.

Autry, James; *El líder con vocación de servicio*, Empresa Activa, Barcelona, 2003.

Cardona, Pablo; *Las claves del talento*, Ed. Empresa Activa, Barcelona, 2002.

Eiglier, Pierre y Langeard, Eric; *Servucción. El Marketing de Servicios*, Mc Graw Hill, Madrid, 1989.

Gilmore, James H. y Pine II, B. Joseph; *Marketing 1x1. Cada cliente es un mercado*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2000.

Gioberchio, Graciela; "Consumo", en diario *Clarín*, Buenos Aires, 4 de septiembre de 2005.

Goffee, Rob y Jones, Gareth; "¿Quién mantiene unida a la empresa moderna?", en *Harvard Business Review, Dirigir personas en la empresa*, Ed. Deusto, Barcelona, 1999.

Gray, Douglas y Cyr, Donald; *Marketing de Productos*, Ediciones Granica, Madrid, 1993.

Gupta, Vivek y colaboradores; *El estilo FEDEC. Claves para obtener ventaja competitiva*, Deusto, Buenos Aires, 2007.

Guarana, María; *Investigación de Mercado*, Librería de las Ciencias, Buenos Aires, 2000.

Handy, Charles; *La organización por dentro. Ideas para directivos*, Deusto, Buenos Aires, 2005.

Hoffer Gittell, Jody; *El estilo Southwest Airlines: Como gestionar las relaciones para obtener un gran rendimiento*, Deusto, Barcelona, 2006.

Kiyosaki, Robert y Lechter, Sharon; *Padre Rico. Padre Pobre. Qué les enseñan los ricos a sus hijos acerca del dinero, ¡que las clases media y pobre no!*, Ed. Aguilar, Buenos Aires, 2005.

Kotler, Philip; *Dirección de la Mercadotecnia*, Prentice-Hall Hispanoamericana SA, México, 1993.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary; *Fundamentos de Mercadotecnia*, Editorial Prentice-Hall, México, 1991.

Kotler, Philip; *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.

Levaggi, Gero; *Herramientas para análisis de marketing estratégico*, Ediciones Universo, Buenos Aires, 1998.

Litrenta, Javier; *Marketing. Estrategias para captar y retener clientes*, Arte Gráfico Editorial Argentino SA, Buenos Aires, 2006.

Lowe, Janet; *Bill Gates habla*, Deusto, Buenos Aires, 2005.

Magretta, Joan; *Qué es el management*, Ed. Empresa Activa, Barcelona, 2002.

Metrovías; *Comunicándonos*, Gerencia de Recursos Humanos, Buenos Aires, N°1 a 94, febrero de 1998 a diciembre de 2005.

Peppers, Don, Rogers, Martha y Dorf, Bob; “¿Está lista su empresa para el marketing personalizado?”, en Gilmore, James H. y Pine II, B. Joseph; *Marketing 1x1. Cada cliente es un mercado*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2000.

Peppers, Don y Rogers, Martha; *Uno por uno: El marketing del siglo XXI*, Vergara, Buenos Aires, 1996.

Peters, Tom; *Diseño. Innova, diferencia, comunica*, Ed. Pearson – Prentice Hall, Madrid, 2005.

Peters, Tom; *Gestionar con imaginación*, Ed. Deusto, Buenos Aires, 2005.

Peters, Tom; *Liderazgo. Inspira, libera, consigue*, Ed. Pearson – Prentice Hall, Madrid, 2005.

Peters, Tom; *Talento. Desarrollalo, véndelo, vívelo*, Ed. Pearson – Prentice Hall, Madrid, 2005.

Peters, Tom; *Tendencias. Reconoce, analiza, capitaliza*, Ed. Pearson – Prentice Hall, Madrid, 2005.

Pine II, B. Joseph; Peppers, Don y Rogers, Martha; “¿Desea conservar a sus clientes para siempre?”, en Gilmore, James H. y Pine II, B.

Joseph; *Marketing 1x1. Cada cliente es un mercado*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2000.

Pistruì, Joseph; *El papel de la empresa en el siglo XXI*, Forum, Barcelona, 2004.

Porter, Michael; *Estrategia competitiva*, Editorial Rei Argentina SA, Buenos Aires, 1992.

Porter, Michael; *Estrategia y ventaja competitiva*, Deusto, Buenos Aires, 2005.

Prahalad, C.K.; *Estrategia corporativa*, Ed. Deusto, Buenos Aires, 2005.
Sáinz, José Antonio y Cubeiro, Juan Carlos; *El club del liderazgo*, Empresa Activa, Barcelona, 2005.

Puchol, Luis; *Nuevos Casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Días de Santos, Buenos Aires, 2005.

Puchol, Luis; *Nuevos Casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Días de Santos, Buenos Aires, 2005.

Revista Gestión; "Las fuerzas de la competencia", Volumen 1, Número 4, Julio - Agosto 1996, Páginas 24 a 29.

Sáinz, José Antonio y Cubeiro, Juan Carlos; *El club del liderazgo*, Empresa Activa, Barcelona, 2005.

Samaja, Juan; *Epistemología y metodología*, EUDEBA, Buenos Aires, 1997.

Schiffman, León y Lazar Kanuk, Leslie; *Comportamiento del consumidor*, Prentice Hall, México, 1997.

Spector, Robert; *El rápido crecimiento de amazon.com*, Deusto, Buenos Aires, 2007.

Sterling Livingston, J.; "Pígalión y la dirección de empresas", en *Harvard Business Review. Dirigir personas en la empresa*, Ediciones Deusto S.A., Barcelona, 1999.

Thomas, David y Ely, Robin; "Cómo hacer que las diferencias importen. Un nuevo modelo para gestionar la diversidad", en *Harvard Business Review, Dirigir personas en la empresa*, Ed. Deusto, Barcelona, 1999.

Ulrico, Dave; *Recursos humanos champions*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2004.

www.metrovias.com.ar

Firma y aclaración del alumno:

Firma y aclaración del Director o Tutor: