

UCES

**Universidad de Ciencias Empresariales
y Sociales**

**Master en Administración y Marketing
Estratégico**

Buenos Aires, Mayo de 2001

Tesis del Master

**" El modelo de la Organización
Servinética"**

Una propuesta para fundar o transformar empresas

Rodolfo J. Papparini

Doctor Rubén Rico

Autor

Director Académico

Dedico este trabajo a Graciela, mi
dulce compañera de vida, a
Debbie una incansable guerrera y
a Danny “el genio” de Dios

Agradecimientos

Las distintas instancias de la vida las he transitado con felicidad, como hijo, como esposo, como padre, como empleado, como profesional, como docente y ahora como consultor. Cada una ha demandado esfuerzo pero el camino ha estado coronado por el éxito.

En cuarenta años he alcanzado aquellas metas que me he propuesto, sin embargo, no lo hubiera logrado sin la comprensión, estímulo y apoyo de muchas personas.

Cuando pensé que el Master complementaría mi educación como Licenciado en Relaciones Humanas, pensé que no sería fácil; luego de muchos años de estudio y experimentar muchos de los conocimientos adquiridos reflexiono satisfecho porque ¡valió la pena!.

Mi agradecimiento en el lugar de excelencia es para "El Señor Dios", por su amor y misericordia, sin lo cual nada de lo realizado valdría la pena.

Mi gratitud para la Fundación ALTA DIRECCIÓN, que a través de su Rector: el Lic. Santiago Doderó y de todos los profesores, hicieron posible con cariño y apoyo continuo este hermoso desafío educativo.

Mi especial reconocimiento y gratitud para la UCES en la persona del Dr. Rubén Rico, profesor y Director Académico de la tesis quien con disposición y empeño han acompañado mi trabajo en circunstancias muy especiales de mi vida.

Mi agradecimiento para mis padres Haydee y Adino, y mis suegros Nieves y Hugo quienes se esforzaron por cultivar una familia con esmero y amor; y cuyos resultados hoy disfruto.

Agradecer al "Grupo 1" mis compañeros de curso que con alegría y humor hicieron que el esfuerzo fuera más agradable, y en especial a Alejandro Babugia "mi amigo" que fue de estímulo y orientación para este trabajo de Tesis. También mi reconocimiento a mis compañeros de trabajo, Clelia Massad, Carlos Cravello y Néstor Picorelli, por su aporte profesional, muchas gracias.

Finalmente mi eterna gratitud para mi esposa Graciela quién es lo más grande que Dios me ha dado, ayuda idónea incansable, que con amor y comprensión me ha acompañado por más de veinte años; a mis hijos Debbie y Dany a quienes amo con todo mi corazón, son mi vida y han sido pacientes hasta la finalización de este trabajo. También a ellos perdón por las horas que les he robado por dedicarme con amor y pasión a la visión de un camino más excelente.

Rodolfo Jesús Papparini

INDICE

PREFACIO	11
INTRODUCCIÓN	16
CAPITULO I	
EVOLUCION DE LOS MODELOS EMPRESARIOS	18
El Paradigma.....	19
Contrastes entre Paradigmas..	22
El Entorno.....	23
TENDENCIAS	26
La Economía del Conocimiento.....	26
El Trabajo y la Sociedad.	27
La Tecnología.....	29
Las Empresas.....	31
La Gente.....	32
Internet.....	35
CAPITULO II	
¿QUÉ ES UNA EMPRESA?	37
La Empresa como Sistema Social.....	38
La Empresa como Sistema Político.....	38
La Empresa como Sistema de Producción.....	38
Organización de la Empresa.....	38
Funcionales y Divisionales.....	40
Organizaciones Matriciales.....	41
Procesos de una Empresa.....	41
El Proceso Productivo.....	42
El Proceso Económico.....	42
El Proceso Psicosocial.....	44
Límites de la Empresa.....	46
Tipos de Empresas.....	46
Empresas del Estado.....	47
Empresas Familiares.....	48
Empresas Medianas y Pequeñas.....	49
Situación de la Informática.....	50
Hardware.....	50
Software.....	52
Los recursos Humanos.....	53
El Downsizing.....	55
El Outsourcing.....	56
La Red.....	60
El desafío Argentino	61
Casos destacados.....	62
CAPITULO III	
LA VISION	64
Una Visión Clara.....	67
El Mensaje.....	68
Visiones ejemplares.....	68
La Visión Personal y la Compartida.....	69
La Visión, Fe y Verdad.....	71

INDICE

Las Visiones que no llegan a "ser"	71
La Visión y el pensamiento Sistémico	73
Conclusiones.....	73
LA MISION	74
Algunos ejemplos	77
OBJETIVOS Y METAS	80
Proceso de establecimiento de Objetivos	81
Complejidad de los Objetivos	82
LA ESTRATEGIA	83
El concepto unificado	85
Proceso de elaboración de la Estrategia	85
Estrategia implícita versus explícita	86
PROCESO DE PLANIFICACION	87
Niveles de Planificación	88
Un proceso de planificación Estratégica Formal	89
Tareas de planificación y secuencia de ejecución	90
LA INFORMACION COMO RECURSO ESTRATEGICO	90
Planeamiento Estratégico de Sistemas	92
CAPITULO IV	
LA EMPRESA SERVINÉTICA	95
EI PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN SERVIÉTICA	96
1. El servicio	97
¿Qué es el servicio?.....	99
El triángulo del servicio.....	99
Cultura del servicio.....	101
2. Empowerment.....	103
El contenido y el ambiente del trabajo.....	104
El empowerment como motor de la Organización Servinética.....	107
3. Tecnología.....	108
Angustia tecnológica.....	109
Generar defensas en la organización.....	110
4. Sucesos del entorno.....	111
Buscar nuevas oportunidades.....	112
El cambio en la Misión de la Organización Servinética.....	113
Sorprender a los clientes.....	114
Organizar en movimiento.....	115
La Sinergia se construye entre todos.....	116
5. Mayor productividad.....	117
6. Los puestos.....	118
Definición de funciones.....	120
Funciones de los elementos.....	121
Funciones de los datos.....	121
Funciones de las personas.....	122
Evaluar los puestos y capacidades.....	123
Observar la brecha.....	123
7. Educación y capacitación.....	124
8. Evaluación de desempeño.....	126

INDICE

Evaluación con fines de desarrollo.....	127
Claves para una evaluación exitosa.....	128
9. Remuneraciones.....	128
Estrategias eficaces de remuneraciones.....	129
Pasos para la implementación.....	130

DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN SERVINÉTICA 131

Crear una conciencia proactiva.....	132
Definir la Visión y Misión empresaria.....	133
Establecer las estrategias y políticas.....	133
Estimular el empowerment.....	134
Decidir oportunamente.....	134
Alistar recursos apropiados.....	135
Contratar empleados proactivos.....	135
Educar y capacitar a los empleados.....	137
Estimular el esfuerzo.....	138
Adaptar la organización.....	138
Normas y procedimientos flexibles.....	139
Formación de redes de conocimiento.....	139
Software transaccional.....	140
Procesos ajustados a los requerimientos de los clientes.....	140
El edificio multifuncional.....	141
Entendiendo a los clientes.....	141
El cliente establece su vinculo.....	141
El cliente expresa su necesidad.....	142
Surfear sobre los hechos del mercado.....	143
Innovación continua del negocio.....	143

CAPITULO V

EL PLAN DE NEGOCIOS

Resumen Ejecutivo.....	148
1 – Definición del Negocio	
Visión	150
Misión.....	150
La Cultura	150
Valores.....	151
Estrategias.....	153
Objetivos y Metas.....	153
Producto.....	154
Estrategia de Mercado.....	155
Gráfico de la “U” de Porter.....	156
Matriz de expansión producto-mercado.....	157
Investigación de Mercado.....	158
Análisis de fuerzas competitivas del Sector.....	160
Estrategia de Ingreso.....	161
Política de precios.....	161

INDICE

2 – El Mercado	
Análisis del Entorno y escenarios.....	163
Marco Político.....	163
Escenario Económico.....	163
Escenario Tecnológico.....	165
Escenario Cultural.....	167
Escenario Laboral.....	167
Marco Legal.....	168
Definición del Segmento.....	168
Análisis FODA.....	171
Tamaño del Mercado.....	172
Matriz BCG.....	173
Canales de distribución.....	174
3 – Competencia	
Ámbito de competencia.....	175
Matriz de Hofer.....	177
Ventaja Competitiva sobre la competencia.....	178
Barreras de Entrada.....	179
4- Gerenciamiento y operaciones	
Estructura Organizacional.....	180
Operación.....	182
Clientes.....	182
Procesos internos.....	182
El Servicio.....	183
Alianza con el Big Five.....	183
Factores Críticos de Éxito.....	184
Mercado.....	184
Rentabilidad.....	184
Calidad del servicio.....	184
Relación Comercial.....	184
Rendimiento operativo.....	184
5 – Finanzas	
Modelo de Ingresos.....	186
Modelo de Egresos.....	187
Modelo de Capital.....	188
Modelo de Profit and Loss.....	189
Ratios de Control.....	190
Cash Flow.....	191
CONCLUSIÓN	192
BIBLIOGRAFÍA	195
BIOGRAFÍA	199

OBJETIVO Y RESUMEN DE LA TESIS

La economía argentina se encuentra en una transición, si bien un poco más estable y separada de la política, los cambios son permanentes ocasionando que algunos sectores vislumbren síntomas de reactivación mientras que otros permanecen en el estancamiento. La globalización torna más frágil esta situación por cuanto ya no somos un pequeño pueblo feliz, sino que pertenecemos a una gran y muy competitiva aldea con necesidades semejantes y problemas comunes.

Ante tal complejidad el mundo de los negocios y las organizaciones, abrumados por las transformaciones vertiginosas y un futuro impredecible están buscando un camino que garantice su supervivencia. “*Y ahora... ¿quién podrá salvarnos?*” ¡¡Yoooo!!¹. Han surgido muchas teorías, recetas y algunos maestros que explican como llegar al éxito y mantenerlo, arreglando o rehaciendo las empresas. En general, la mayor parte de las sugerencias se refieren a recortar costos, reducir personal y a repensar el negocio, aceptando y manteniendo el paradigma de la organización tradicional.

Si bien algunos de los conceptos utilizados en el trabajo son conocidos y quizás en uso en algunas empresas, no han sido integrados y mantenidos lo suficiente como para crear una nueva cultura organizacional. El trabajo se desarrolla alineando la estrategia, los procesos y los recursos humanos que integran la empresa, bajo tres ejes cardinales: el servicio, la informática y la reacción instantánea. Como no existe en castellano un vocablo que permita designar todas las cualidades de la organización en formación, se optó por el neologismo servinética.

El objetivo de este trabajo de tesis es, ***“brindar una metodología y herramientas, que faciliten la definición de una empresa, o que permita la reflexión sobre los principios sustentados en el trabajo, con el propósito de proyectar la transformación de una organización desde el recurso humano”***.

La tarea se ha enfocado de modo de suministrar un panorama lo más completo posible, integrando ejemplos de la realidad con la potencialidad de los axiomas propuestos. A partir de los aspectos teóricos, de su elaboración y asimilación a las prácticas empresarias; se han diseñado las bases del trabajo, en la forma más amigable posible.

La flexibilidad, la búsqueda de oportunidades de servicio, las estructuras, las tendencias tecnológicas, el cambio y el enfoque a las Unidades de negocio son algunos de los aspectos que trata el trabajo. Todos los temas se han articulado a partir de la empresa como una organización cambiante del entorno. La estructura del desarrollo es la siguiente:

El prologo es la fundamentación de los ejes que constituyen al neologismo.

La introducción plantea la problemática que tiene que vivir el ejecutivo en un mundo de cambios constantes, rodeado por una innumerable cantidad de información, avances tecnológicos tan vertiginosos que no le dejan tiempo para su asimilación y la gran necesidad de decidir "un camino".

El primer capítulo parte con un análisis del marco actual que rodea a las empresas: modelos de administración, tecnologías y tendencias.

Es segundo capítulo trata sobre las organizaciones, se definen los elementos que integran los modelos, los tipos mas frecuentes y sus funcionamientos.

¹ Frase célebre del Chapulín Colorado, personaje de ficción de la serie El Chavo del Ocho, que resuelve todos los problemas de las personas en apuros

El tercer capítulo se refiere a la definición del norte empresarial y los componentes de una organización coherente. Se exponen la Visión, la Misión, los objetivos el seguimiento y control.

El capítulo cuatro detalla el perfil del modelo de la Organización Servinética, sus componentes y la dinámica de funcionamiento de cada uno.

El capítulo cinco contiene el desarrollo de un Plan de Negocio para una empresa que adopta el modelo propuesto como forma de funcionamiento.

La conclusión expresa sintéticamente los principales aspectos a considerar en la implementación del modelo.

Como resultado de la elaboración de la Tesis se podrán observar los pasos y conceptos aplicados a medida que se avance por los distintos capítulos, en especial el quinto que evidencia a través de la experiencia práctica la aplicación de conocimientos e hipótesis de trabajo.

PREFACIO

Durante milenios, y hasta hace dos siglos, el trabajo del hombre estuvo basado fundamentalmente en la fuerza física de su propio cuerpo y de los animales que consiguió domesticar. Existían algunas formas muy rudimentarias de aprovechar las fuerzas naturales.

Se trataba de la sociedad de tipo agrícola, cuya fuerza de trabajo era exclusivamente natural, animal y humana y el único sector de la economía que existía era el **primario**, constituido por actividades como la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería, con un esbozo de un sector rudimentario de servicios.

Con la introducción del maquinismo y en forma evolutiva fueron apareciendo poco a poco las líneas de producción que dejarían de lado las pautas rectoras de la sociedad agrícola vigentes hasta entonces.

Ya no se trataba de producir lo necesario para la supervivencia, mediante la cría de ganado y la reserva de granos para la temporada invernal. Se trata de adquirir eficiencia y productividad a un ritmo de trabajo señalado por el compás del flujo del vapor. La fuerza animal o humana es reemplazada por la energía tecnológicamente generada, conservada, transmitida y aplicada por el hombre.

Desde las primeras máquinas a vapor, hasta los enormes generadores termonucleares, la preocupación constante ha sido el abastecimiento de energía en tiempo y lugar apropiado, para alimentar al mecanismo industrial. Surgen así los sectores **secundarios** y **terciarios** de la economía, caracterizados por la “manufactura” o elaboración de materias primas y la realización o prestación de servicios respectivamente. La preponderancia en esta época está dada hacia el sector secundario, hacia el cual oscilan los dos restantes. Se produce con este proceso una fenomenal absorción de mano de obra para las nuevas industrias, destinadas a alimentar las líneas de producción con la materia prima.

Tal como en la revolución industrial en la que las máquinas mecánicas vinieron a auxiliar a las fuerzas físicas de las que naturalmente el hombre podía valerse; en la actualidad las computadoras, máquinas basadas en la electrónica vienen a constituirse en las poderosas herramientas de la mente. El poder de los “horse power” se han transformado en “Tera bytes”.

Esta situación generó un nuevo concepto de trabajo: además de la mano de obra, expresión con la que se caracterizaba a la capacidad laboral, hoy existe la “mente en obra”. Del hombre que emplea sus fuerzas físicas en el trabajo de la producción, pasamos al empleo de las capacidades intelectuales en la producción de información, un bien de consumo que resulta hoy máspreciado que la energía o el capital.

Los bancos de datos, la facilidad de acceso a ellos, a una información determinada, la posibilidad de compunciones a través de redes mundiales que esta tecnología nos brinda, han liberado al hombre de la necesidad de realizar tareas repetitivas que pueden ser ejecutadas por el empleo de la informática.

Paralelamente se ha producido un desplazamiento de la población económicamente activa, desde el sector **secundario** de la economía, caracterizado por la industria, hacia el sector **terciario** de producción de servicios y con una fuerte tendencia hacia dos nuevos sectores económicos presentes desde hace algún tiempo en el mundo, los sectores de la economía **cuaternario** y **quinario**, que corresponden a las industrias del “conocimiento” y de la “robotización” respectivamente.

La economía cuaternaria es muy dinámica con total influencia y penetración en todos los sectores precedentes. Su desarrollo tecnológico se origina en la convivencia de dos aspectos, la mente del hombre y la máquina, que se combinan para definir una nueva ciencia “**la cibernética**”. La que a su vez se constituye en una herramienta fundamental como elemento facilitador, para “**la prestación de servicios y la transformación de las organizaciones**”.

A continuación se analizará éstos aspectos en negrita como los genes que brindan el fin, el medio y el modo para el embrión de un nuevo tipo de organización.

El Servicio – *el fin*

Elaborar una definición de lo que significa el servicio es algo muy difícil; muchos lo han intentado y sin embargo no se ha conseguido un concepto preciso. Por ello agregar un nuevo intento no parece oportuno, mas bien se considerará la raíz etimológica de la palabra y los elementos involucrados en su ejecución.

El término servicio deriva del latín *servitium*, y significa esclavitud; de allí que hasta no hace mucho tiempo se le haya asignado una connotación peyorativa que lo subordinaba a la producción de bienes.

El servicio es inherente al ser humano en todos los ámbitos de su quehacer, por tanto también en el sector comercial de la economía. El servicio se presenta en el círculo familiar, en el de las amistades o en la sociedad; un gran número de circunstancias dan cuenta de su existencia de forma explícita o implícita. Cuando solicitamos ayuda al vecino para mover el piano, preguntamos a un transeúnte sobre una dirección, solicitamos a nuestra esposa la cena a una determinada hora o contactamos a un amigo para que nos acerque al trabajo, esperamos respuestas que si bien no tienen costo en este tipo, sin embargo tienen un valor intrínseco ya que satisfacen nuestra necesidad. Por otra parte todo servicio ocurre en un medio físico determinado, una oficina, la calle, una casa etc., y ese entorno podrá tener en mayor o menor grado impacto sobre la calidad del servicio prestado. Finalmente el servicio comprende a otra variable, el tiempo de ejecución.

Está claro que un servicio es una acción que determina un valor tanto para el que lo brinda como para el que lo consume. El desenvolvimiento de prestaciones de servicios en el sector comercial o profesional suponen la participación de otra variable, el precio. El valor se hace efectivo a partir de la conjunción entre la oferta de una de las partes y la necesidad que tiene la otra. La percepción de valor por parte del cliente se manifiesta a partir de la existencia de un servicio, de allí que preguntarse sobre como se logra plantear el análisis de la creación y dinámica del mismo. Como ejemplo de ello podríamos citar al empresario que posee una muy sofisticada maquinaria que imprime los diarios de una ciudad. Cierta día el equipo se descompone y podría impedir la tirada de 300.000 ejemplares con su consecuencia económica. Luego de más de 7 infructuosas horas de búsqueda de la causa por los más variados profesionales, llega un personaje que luego de conocido el problema con un destornillador y en diez minutos, resuelve la causa de la falla y deja a la maquinaria en perfectas condiciones de uso para realizar su tarea. ¿Cuánto cuesta este servicio...?. Está claro que los servicios, a diferencia de los productos tangibles, no son producidos en una fábrica; sin embargo merecen tanta o más atención en su definición, dado el carácter inmaterial de sus resultados. En realidad el valor existe cuando existe el servicio, y preguntarse sobre el valor conduce al análisis de su dinámica de funcionamiento.

Por tanto la prestación de un servicio presenta un esquema básico, existen dos personas como elementos indispensables, un entorno y un tiempo de ejecución y el servicio constituye la resultante de su interacción. Una persona es la beneficiaria y la restante la prestadora que a cambio del trabajo recibe una retribución económica.

De la relación surgen tres hechos:

- a) La participación del beneficiario. El protagonismo del cliente tiene una gran importancia por cuanto brinda las especificaciones para prestación del servicio y manifiesta algunas de las expectativas y calidad que desea recibir.
- b) El impacto del servicio. Del desenvolvimiento y resultado de la prestación surgen para cada participante repercusiones en sus relaciones. De acuerdo con la evaluación del cliente será su comportamiento durante el desarrollo de la práctica y sobre las posibles relaciones futuras.
- c) La calidad del servicio. Este aspecto es sumamente crítico ya que puede generar apreciaciones para el cliente y el prestador totalmente distintas. Mientras que el beneficiario cree haber recibido una mala atención, quien lo suministra la entiende como muy eficiente. En este punto tiene mucho impacto el desarrollo de las relaciones, la condición psicológica y la personalidad de los participantes.

A partir de éstos modelos infinitivos se generan una multitud de combinaciones que no obstante la complejidad, mantienen los elementos básicos, sus relaciones, impacto de la prestación y calidad del servicio. Realizando un análisis bajo el enfoque de sistemas, se contempla que los elementos y las relaciones guardan una estrecha relación, de modo que cualquier cambio parcial o total de alguno de ellos tendrá consecuencias sobre los otros y sus relaciones; se producirá un desequilibrio temporal, que luego de un tiempo de funcionamiento tenderá a su homeostasis.

La Cibernética – *el medio*

El objetivo de construir máquinas con condiciones no sólo de recibir mensajes del hombre, sino también de transmitírsele y hasta el transmitirlos a otras máquinas, es perseguido por la nueva ciencia llamada Cibernética. Este nombre lo propuso en 1947 Norbet Wiener, profesor de Matemáticas en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. Tomó prestado el termino griego "*Kybernetike*", que significa arte del piloto o timonel o banquero; también fue usado el término por el matemático, físico y filósofo francés Ampère, el cual en una obra pública en 1843, trató de dar una calificación científica de las ciencias. En aquella época, la palabra designó una ciencia que no existía aún.

La cibernética moderna nació hace 100 años. Su nacimiento fue preparado por los trabajos de hombres de ciencias de diferentes países. Cibernética, una palabra que tiene un sabor de misterio y fascinación, ha llevado a los profanos a fantasear sobre su verdadero significado. De esto surgió una especie de confusión, a la que han aportado también los científicos con sus discusiones sobre la definición dada originalmente por Wiener, o sea: una ciencia del control y de la comunicación en el animal y la máquina.

Esta definición, desde que hizo su aparición, planteó dudas. En efecto, muchos se preguntaron que tenía que ver el piloto o el barquero con las operaciones que efectúa el cerebro. El cerebro hace otras muchas cosas que el permitir al hombre transformarse en piloto. Otros, consideran que la definición es clara por cuanto se limita al hecho que los hombres se comunican entre sí, se controlan o controlan a otros hombres o máquinas.

La dosis de misterio alcanzada por la palabra cibernética, ha provocado una mezcla de entusiasmo e incredulidad que a menudo rozan la ficción. Por lo tanto, es oportuno aclarar un poco, delimitando las fronteras dentro de las cuales nosotros operamos.

Con el fin de profundizar sobre el tema, distinguiremos tres aspectos o niveles de la cibernética nombrándolos con términos diferentes:

- 1) Cibernética de la automatización, o automación.
- 2) Cibernética anatómico - fisiológica, o biónica.
- 3) Cibernética mental, que tiene como objetivo a las “máquinas pensantes” o computadoras.

Hoy se utiliza el término cibernética; en primer lugar para evitar confusiones por su difusión tan generalizada, y luego porque con la continuación de los estudios, se van disipando las sombras que envuelven el mundo recientemente planteado. Por lo tanto, los términos más adecuados, son automatización, biónica y computación. Este último aspecto es el que se utiliza en este trabajo de tesis. Y aún a las máquinas pensantes pronto podríamos llamarlas, "máquinas que aprenden".

Planteados los términos especiales a los fines de la claridad del lenguaje, se debe advertir que se trata con una ciencia extremadamente joven, al progreso de la cual más que científico e individual, han contribuido grupos de trabajo compuestos por diferentes especialistas. Al lado del ingeniero encontramos al matemático, al físico, al fisiólogo, al biólogo, y a veces también al filósofo. Se trata de una actividad interdisciplinaria, que recoge alrededor de ella a investigadores y técnicos que, aunque tengan bases culturales diferentes, trabajan en estrecha colaboración.

La computadora y la automatización han servido al hombre como las manchas de tinta al psiquiatra. Sirven a la imaginación como símbolo, aún de todo lo potencial, portentoso y misterioso. La expansión de la era cibernética con la aparición de novelas, artículos fantásticos y películas populares, pone en evidencia su poder reflectante. El concepto que se desprende de allí es el de nuevos seres constituidos por circuitos integrados que prometen abundancia de riquezas y poder sin esfuerzo para los hombres.

Definidos de esta manera algunos conceptos fundamentales, podemos acercarnos a la empresa para conocer las fascinantes y revolucionarias aplicaciones que contribuyen a su transformación por su recreación, cambios culturales y mejora en sus rendimientos.

Para la comprensión de la naturaleza y la importancia de tales cambios, se les debe analizar en un entorno más amplio: el contexto integral de la automatización, el lugar de trabajo, la dinámica de la organización, como también el contexto del producto y servicio que se preste.

El movimiento – *el modo*

La palabra "cinética" viene del griego “*kinesis*”, y significa movimiento. El Gran Diccionario de la Lengua Española Larousse, define cinético como "relativo al movimiento de los cuerpos y a las fuerzas y la energía asociadas con los mismos". Como estas consideraciones afectan a todos los sistemas, y las organizaciones están determinadas por las propiedades definidas por Bertalanfy, incursionaremos sobre la connotación del movimiento.

Según la teoría general de los sistemas de Ludwing von Bertalanfy las propiedades de los sistemas son las siguientes:

- El sistema está constituido por elementos identificables,
- Todos los elementos están unidos entre si,
- El sistema funciona hacia un objetivo,
- El sistema puede ser cerrado o abierto, y tiene definido su perímetro,
- El sistema funciona tendiendo a un equilibrio,

- Toda modificación en un elemento conlleva a un cambio en los restantes que impacta en el resultado del sistema.

Como puede observarse entre las propiedades citadas, la base del modelo es la iteración dinámica entre sus componentes, mediante un ciclo de retroalimentación de información que permite mantener un valor deseado. Por tanto la cinética de los elementos que constituyen el sistema, es indispensable para mantenerlo vigente; dependerá de la velocidad de reacción a los cambios del medio su oportunidad de subsistencia. Además se debería considerar la ley de dimensiones óptimas de las organizaciones, que cita que mientras más se crece, más se alarga el camino para la comunicación entre los elementos que la componen y con ello disminuye la capacidad de regulación, lo cual y según la naturaleza de la organización, actúa como factor limitante y no permite crecer más allá de ciertas dimensiones críticas.

No obstante éstos lineamientos, una organización puede conseguir un estado de orden superior, merced a las condiciones de movilidad de sus componentes, y por la capacidad de aprender de la información suministrada por el mismo sistema. En física, todo cuerpo en movimiento, sea una molécula de agua calentada al punto de ebullición, un martillo que golpea un yunque o un cohete que despega, posee energía cinética. Del mismo modo, utilizando el principio al mundo de las empresas podremos decir que una organización cinética se mueve, respondiendo instantáneamente a los requerimientos nuevos y aprovechando oportunidades, adaptándose y evolucionando con cada segundo que marca el reloj.

En resumen, la dinámica en una organización o sistema es propia e inherente a su creación, es un mecanismo con potencialidad para incrementar su inteligencia conforme se desarrolla por las regulaciones correspondientes a las acciones de retroalimentación, homeostasis, las orientadas hacia las metas, etc.

Quizás podamos ver presentes en algunas empresas los elementos hasta aquí especificados, sin embargo, para este trabajo son parte constitutiva e indivisibles para proponer un nuevo tipo de organización. Basados en una comprometida visión de **Servicio**, utilizando la **cibernética** como estrategia para lograr los objetivos y finalmente con una **cinética** que facilite las transformaciones de la organización y las adecuaciones a los requerimientos del medio. Ante la falta de un término que pueda relacionar a los aspectos mencionados propongo un neologismo como **Servinética** para la designación de una organización que pueda subsistir en los entornos cada vez más globalizados.

"Sólo se hace bien una cosa: aquello que nos llena el alma"

Romero Artigas

INTRODUCCIÓN

Toda decisión humana implica una elección entre varias alternativas. La probabilidad de que la alternativa más conveniente sea incluida en la lista de opciones, y la de que sea evaluada como la mejor depende de la información que posea quien decide. Por otra parte la eficiencia de las organizaciones es el resultado de la eficiencia de las decisiones adoptadas por sus ejecutivos. Por lo tanto, el éxito de las compañías está directamente relacionado y condicionada por la Misión, tecnología, métodos de trabajo y la gente y su cultura.

Hasta ahora toda obra sobre teoría de administración, así como todo negocio, se ha basado en una premisa única, que el futuro es, en mayor o menor medida, previsible. Por lo tanto, hemos proyectado las tendencias del mercado, programado la producción, diseñado servicios y capacitado empleados basándonos en el supuesto de que pudiéramos contar con un porvenir estable, salvo por uno que otro terremoto imprevisto, el plazo de producción que casi no se cumplió, la interrupción del servicio eléctrico que hace caer las computadoras justo antes de comenzar. De allí que la importancia de la información y del conocimiento en el mundo actual por su impacto en las empresas es indiscutible; la producción y transmisión diaria de datos alcanza niveles inimaginables. Casi el ochenta por ciento de la información hoy disponible se ha generado en los últimos treinta años.

No obstante, el mayor impacto de nuestro tiempo, no es tanto la abundancia de información, ni la facilidad con que puede accederse a ella, sino decidir cual es la adecuada para actuar oportunamente y obtener los mayores beneficios. Hoy se cuenta con sistemas que permiten almacenar grandes volúmenes de datos y que los suministran, ante algún requerimiento, en forma inmediata. Además el desarrollo de las comunicaciones hace posible el intercambio de mensajes entre puntos distantes del mundo en cuestión de segundos. Las personas y las máquinas se relacionan de forma tan intensa, que casi son una simbiosis biónica, que permite utilizando las redes internacionales acceder a las "bibliotecas virtuales" sin salir de sus hogares.

La informática como disciplina que se ocupa de la información, de las herramientas y procesos dedicados a su generación y empleo; se manifiesta en todos los ámbitos en los que se desempeña el hombre. Su importancia para la empresa deriva de que la información es crucial para la toma de decisiones; es vehículo para elaborar y transmitir mediante las comunicaciones la información requerida en el lugar, tiempo y forma que resulte más útil.

Existen distintas propuestas circulantes referidas a modelos de empresas exitosas, una gran cantidad promete el éxito de su gestión. Entonces encontramos a un hombre rodeado de volúmenes de información con la necesidad de elegir el modelo de compañía más adecuado para la situación, la tecnología, los sistemas y la gente que faciliten el triunfo de su empresa. Todo transcurre tan rápido, son tantas las variables a considerar y es tan escaso el tiempo para analizar cuidadosamente todas las alternativas, que veces los ejecutivos quedan paralizados, esperanzados en encontrar algo, alguien o experiencias que puedan agregar valor y orientación a su necesidad.

La mayor parte de las sugerencias y planes ofrecidos hasta la fecha se concentran en recortar costos, reducir personal, hacer reingeniería y medidas por el estilo. Han aceptado sin cuestionar un modelo organizacional esencial que ha regido en las empresas desde generaciones. Pero, los retos que afrontamos ahora son de una magnitud enteramente nueva y que exigen una respuesta equivalente.

Desafortunadamente, cuando muchos ejecutivos de alto nivel se vuelven hacia sus organizaciones y no ven un cuadro claro. En muchas oportunidades no perciben una fuerte y positiva impresión de poder liderar por sobre las circunstancias. Los embarga un sentimiento de incertidumbre y perplejidad por el futuro y se refugian en un mar de información que los inmoviliza, frente a la necesidad de propiciar “el cambio inteligente”, agregando las actitudes y los contenidos de tecnología que mejoren los servicios que llegan a los clientes.

Por tanto es necesario adecuar el enfoque de la compañía, de su faz tradicional que responden a modelos del ayer o de versiones exitosas copiadas de otras culturas, con una serie de nuevos paradigmas. No basta con ser flexibles, esta cualidad se muestra cuando un cuerpo ante la aplicación de una fuerza contraria se desplaza de su punto de equilibrio hacia una nueva posición. Mantener la nueva situación requiere de un gran esfuerzo que se torna muchas veces insostenible, y tarde o temprano las fuerzas del ambiente impulsan hacia el punto de homeostasis. Es preferible ser adaptativo, es decir, moldearse de acuerdo con las exigencias del medio y permanecer así hasta la necesidad de un nuevo cambio. De no contar en nuestras empresas con los elementos que nos permitan adaptarnos continuamente nuestra subsistencia estará en serios peligros. Un ejemplo para lograrlo podría ser la “**organización servinética**”.

Este trabajo intenta señalar el camino hacia un nuevo modelo de empresa, nuevo en su posición estratégica, sus procesos, su fuerza laboral y su liderazgo. **El modelo de organización servinética** es una guía para el diseño de un negocio capaz de hacer frente a la nueva realidad. Se basa en el discernimiento de un hecho tan sencillo como profundo: sino podemos seguir confiando en nuestra capacidad para prever el futuro, tendremos que crear un diseño de empresas dinámicas capaces de aprovechar lo imprevisible y convertirlo en ventaja para nosotros.

El poder de la organización servinética no es simple teoría. Los elementos volcados han surgido en parte de investigaciones bibliográficas sobre el tema, de la experiencia extraída de empresas destacadas que han reconocido la transformación provocada por la globalización del mundo de los negocios, y han ideado formas para hacer frente al nuevo esquema de la imprevisibilidad, y también responde a más de quince años de trabajo, viviendo muchos momentos de zozobras ante la incertidumbre del futuro, pero con una férrea decisión de llevar adelante una "Visión". El trabajo intenta revelar, tanto el tránsito por el mar del éxito, como así también la navegación por el cabo de Hornos. Espero que lo volcado en este trabajo permita satisfacer las inquietudes de aquellos que como yo un día, tienen que adoptar una decisión, sobre que dirección tomar.

Este trabajo está dirigido a los emprendedores y administradores del cambio que atiborrados de información y modelos de organización, observan con perplejidad la marcha de sus planificaciones por el entorno sin saber cual será la solución más ajustada a sus propias necesidades. También esta destinado a los ejecutivos de las organizaciones que se debaten con el ejecutivo de informática, entre las toneladas de información, las tecnologías, modelos de administración, metodologías, funciones y perfiles; tratando de hallar el camino para visualizar y organizar la tecnología dentro de sus compañías. Por último, puede ser de utilidad para los estudiantes que deseen conocer cómo se puede llevar adelante, desde los modelos de gestión, una experiencia práctica aplicada.

“Todo es, según con el cristal con que se mira”

EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS EMPRESARIOS

Durante la revolución industrial que tuvo lugar en Inglaterra en el siglo XVIII, la innovación de la maquinaria de vapor provocó un cambio en el **paradigma** de la producción en la industria textil. Esta pasó de una organización correspondiente a una industria artesanal a la empresa fabril. Esta transformación definió los términos patrón-supervisor y trabajador en un escenario fabril en el que el trabajador era controlado en forma directa y retribuido sobre la base de su producido en un determinado tiempo.

Un segundo cambio importante en este **paradigma** se produjo luego a mediados del siglo XIX, con el concepto de partes intercambiables en la producción.

El tercer cambio en el **paradigma** se dió también en el siglo XIX, cuando Frank **Church** renovó la práctica contable de los costos de producción. La tecnología de las operaciones de producción brindó las bases del sistema de costeo.

Una cuarta modificación de importancia en el **paradigma** tuvo lugar en ese siglo con el concepto de Frederick **Taylor** de la organización científica del trabajo. La idea central de Taylor era que podían analizarse y optimizarse todas las operaciones de los procesos productivos en pequeños movimientos secuenciados. Una de las consecuencias desafortunadas de la concepción de **Taylor** sobre los papeles de la dirección y el trabajo, fue la pérdida de la participación de los trabajadores en las decisiones respecto de “cómo hacer el trabajo”, a partir de sus experiencias. Incluso después de que los estudios de Elton **Mayo** pusieran de manifiesto la inevitabilidad de esta participación en las decisiones sobre la producción, el gerenciamiento norteamericano siguió ignorando la idea de que los conocimientos y la cooperación de los trabajadores resultaban esenciales para la eficiencia y la calidad. Recién después de la Segunda Guerra Mundial con el nacimiento del milagro japonés, por el Plan Deming, se demuestra que es muy alto el precio de ignorar la necesaria contribución de los trabajadores para un constante incremento de la calidad.

Un quinto cambio en el **paradigma** se produjo en el siglo XX cuando, en la década de 1920, Henry **Ford** presenta el concepto de la organización de la producción en líneas de montaje.

Después de la Segunda Guerra Mundial se produjo un sexto cambio como consecuencia de la focalización de la gestión japonesa en la calidad de la producción. Además de ello, la dirección de Toyota introdujo una nueva actitud en lo referente a la competencia en un mercado multitudinario a través de un aumento de la rentabilidad en bajos volúmenes de producción. Se iniciaron entonces nuevas técnicas de producción flexible, producción just-in-time, un continuo incremento de la producción y la capacidad de reaccionar con rapidez.

La Segunda Guerra Mundial, por el desarrollo tecnológico, favoreció otro cambio importante en el **paradigma**, a partir de la utilización de las computadoras y tecnologías de las comunicaciones en el mundo empresario. Algunos han calificado este cambio como la "administración tecnológica". Estas tecnologías computarizadas de servicios, tanto externas como internas de las organizaciones originaron la evolución del trabajo que llega hasta nuestros días. Los sistemas de comunicación y de distribución de información para el control de la gerencia, se modificaron desde las inmensas estructuras jerárquicas de las grandes empresas, hasta dar lugar a estructuras más planas que eliminan estratos de jefaturas medias. En lo que respecta al avance sobre las computadoras y las comunicaciones, se llega a técnicas de desarrollo de productos virtuales y a técnicas ágiles de fabricación computarizada.

Otro cambio, el octavo, se inicia a partir de los '50s con la aparición acelerada de innovaciones tecnológicas. El ritmo del cambio en la maquinaria mecánica y la metalurgia ha sido relativamente lento. Sin embargo a las generaciones de máquinas, se agrega otra tecnología esencial en sensores destinados a nuevos tipos de realimentación de control electrónico. Si bien la mecánica y la metalurgia seguirán siendo tecnologías esenciales para la industria de máquinas y herramientas, las modificaciones en la vida útil de los productos se verán reguladas por medio de los niveles de cambio en las otras tecnologías esenciales de detección y control.

En la actualidad, el gerenciamiento presta atención de una forma prospectiva a los efectos del rápido cambio tecnológico en servicios, procesos y productos. Todos los productos modernos suponen la combinación de tecnologías, tanto en su diseño como en su producción. Una empresa debe atender el nivel de envejecimiento de sus productos y su posicionamiento. Tiene lugar, de esta manera, una nueva modificación en el **paradigma** del gerenciamiento del cambio, que se relaciona con la complejidad de vínculos que intervienen en una organización.

El Paradigma

Este concepto iniciado en 1974 por Joel Arthur Barker en sus comienzos fue considerado como una idea extraña, de poca importancia. Sin embargo con el tiempo el concepto se fue afirmando en la jerga de los futurólogos, hasta llegar a nuestros días como un conocimiento indispensable para asumir la visión del **entorno** y su proyección.

El concepto de paradigma y cambios paradigmáticos nos brindan la posibilidad de acercarnos a un análisis prospectivo, anticipando los nuevos escenarios y sus relaciones.

Si se busca la definición en un diccionario, encontraremos que deriva del griego *paradeigma*, que significa “modelo, patrón, ejemplo”. A partir de 1962 diferentes autores han llevado el concepto al mundo científico:

Thomas S. Khun autor de *La estructura de las revoluciones científicas*, escribió que los paradigmas científicos son “ejemplos aceptados de la práctica científica actual, ejemplos que combinan ley, teoría, aplicación e instrumentación y proporcionan modelos a partir de los cuales se manifiestan las tradiciones coherentes particulares de la investigación científica”. Agrega “ Los hombres cuya investigación se basa en paradigmas compartidos están sujetos a las mismas reglas y patrones en la practica científica” (p. 10).

La definición de Adam Smith en *Los poderes de la mente* es: “Un conjunto compartido de suposiciones. El paradigma es la manera cómo percibimos el mundo; agua para el pez. El paradigma nos explica el mundo y nos ayuda a predecir su comportamiento”. Smith le incorpora el concepto de la predicción. Concluye “Cuando estamos en medio de un paradigma es difícil imaginar cualquier otro paradigma” (p. 19).

Willis Harmon, uno de los líderes del Stanford Research Institute, en *Guía incompleta para el futuro*, escribe que un paradigma es “la forma básica de percibir, pensar, valorar y actuar con base en una visión particular de la realidad. Un paradigma predominante rara vez, si acaso, se enuncia explícitamente; existe como una comprensión tácita e incuestionable que se transmite a generaciones sucesivas más por experiencia directa que por medio de la enseñanza”.

En *La conspiración de acuario*, Marilyn Ferguson, quién se dio a conocer como editora del *New Sence Bulletin*, escribió “Un paradigma es un armazón del pensamiento..... un esquema para comprender y explicar ciertos aspectos de la realidad” (p. 26).

Finalmente J.A. Barker expone que un paradigma es “un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: 1) establece o define límites, y 2) indica cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito”.

A partir de estas definiciones podemos comprender que nuestras vidas están inmersas en gran cantidad de paradigmas que nos ayudan a vivir. En el hogar, en la profesión, en el trabajo, en el estudio, en la sociedad, en el arte, en la política, en las ciencias, en los juegos, en los negocios, etc.; en todos los ámbitos están los paradigmas presentes y a veces pugnando unos para prevalecer sobre otros. La interrelación de todos ellos es crucial para el éxito y la subsistencia de una cultura, organización o individuo. Un paradigma indica cómo jugar de acuerdo con reglas establecidas. **Por ello un cambio paradigmático es, un cambio hacia un nuevo juego, un nuevo conjunto de reglas.**

“No interesa cuánto estudie usted el futuro, éste siempre lo sorprenderá, pero eso no debe dejarlo perplejo”. Este fue un comentario del Dr Kenneth Boulding, profesor de economía realizado en una conferencia en 1975. Aunque pasemos tiempo tratando de descubrir el futuro, siempre habrá eventos imprevistos. Esta evolución es parte del universo, sin embargo muchos hechos pueden anticiparse si se dedica tiempo a buscarlos. La identificación de esos elementos nos protege de las “perplejidades” que generan los descubrimientos. Los siguientes principios señalados por Joel Barker, nos ayudan a interpretar nuestro **entorno**:

1. Nuestras percepciones del mundo están muy influenciadas por los paradigmas.
2. Nos resistimos a cambiar los paradigmas porque somos buenos utilizando nuestros actuales paradigmas.
3. Por lo general quien crea el nuevo paradigma es un intruso.
4. Los practicantes del antiguo paradigma que deciden cambiar pronto hacia el nuevo, deben hacerlo como un acto de fe, mas que como resultado de una verdadera comprobación, porque en las etapas iniciales nunca habrá pruebas suficientemente convincentes.
5. Quienes cambian hacia un acertado paradigma obtienen un nuevo modo de ver el mundo y nuevos enfoques para resolver los problemas como resultado del cambio hacia las nuevas reglas.
6. El nuevo paradigma pone a todos de regreso a cero. De este modo, los practicantes del antiguo paradigma, que pueden haber tenido gran ventaja, pierden muchas o todas sus posibilidades.

Como conclusión de los puntos anteriores surge lo ventajoso que resulta para los tiempos turbulentos, desarrollar y practicar la adaptabilidad a los paradigmas.

Ser tolerante con las nuevas ideas; con las personas que sugieren las ideas; ser tolerantes con las personas que ven al mundo de una manera diferente, éstas son enseñanzas claves de los principios de los paradigmas.

“Nosotros no creamos el mundo alrededor nuestro. Existe un universo objetivo y reconocible”. Pero es muy complejo y no muy fácil de conocer, lo que nuestra especie ha tratado de hacer desde el principio es conocer esta realidad de tiempo y espacio. Pese a la acumulación de conocimientos, hay mucho más por aprender. Estar dispuestos a hacerlo otra vez con una nueva luz, a explorar los territorios que se abren cuando cambiamos los paradigmas. Este es le mayor reto de nuestra generación y nuestro compromiso.

Debemos convertirnos en los mejores exploradores estratégicos a partir de los principios del paradigma para comprender como está formada nuestra visión y que influencia su percepción. Sin esta habilidad los demás talentos serán de escasa utilidad.

La afirmación de Peter Drucker: “Quienes tienen una ventaja competitiva significativa son aquellas organizaciones e individuos que se anticipan bien en tiempos turbulentos”; nos permite afirmar que la turbulencia de los tiempos se afirma en las fallas de los antiguos paradigmas (y los intentos de apoyarse en esos desactualizados modelos), y la creación de nuevos paradigmas.

Aunque el mundo se llena de “tendencias” en los Titulares de periódicos y revistas especializadas, durante los últimos años, éstas no son las principales causas de agitación. Las tendencias son mucho más fáciles de percibir porque tienen historia, dejan rastro a partir del cual podemos pronosticar su dirección. En realidad como las tendencias tienen una clara dirección, en lugar de generar turbulencia, ayudan a reducirla porque son predecibles.

Incluso las nuevas tendencias nos permiten anticipar ciertas consecuencias. Por supuesto las tendencias explosivas pueden ocasionar gran agitación, pero la mayor parte de ellas requiere de tiempo para cobrar impulso y forma. Nosotros podemos utilizar ese plazo para atenuar los efectos negativos y optimizar las oportunidades que ofrecen.

Existe un anillo de retroalimentación para la innovación, analizado por James Bright, un pionero en la predicción del impacto de la tecnología. Bright observa que la innovación es incitada por la turbulencia o crisis.

En los tiempos de crisis (gran turbulencia) la gente exige un cambio. Este deseo de un gran cambio genera resultados:

- En respuesta a la demanda de un gran cambio, muchas personas invierten tiempo en la búsqueda de nuevas vías, paradigmas, para resolver la crisis.
- Debido a la sensación de crisis muchas personas desean enfoques fundamentalmente nuevos para solucionar la crisis, lo que aumenta la oportunidad de cambio de paradigmas.

Esto prepara el ambiente para un nuevo escenario, a partir de la siguiente secuencia:

1. El paradigma establecido entra en crisis
2. La comunidad afectada percibe la situación y comienza a perder confianza en las antiguas reglas
3. A medida que aumenta la turbulencia, disminuye la confianza (el sentido de crisis aumenta)
4. Quienes han creado o identificado el nuevo paradigma ofrecen soluciones
5. La turbulencia aumenta aún más a medida que el conflicto del paradigma se manifiesta
6. La comunidad afectada se encuentra excesivamente alterada y exige soluciones claras
7. Uno de los nuevos paradigmas sugeridos demuestra habilidad para resolver un pequeño conjunto de problemas que el antiguo paradigma no consiguió resolver
8. Parte de la comunidad afectada acepta el nuevo paradigma como un acto de fe
9. Con mayor fundamento y apoyo, el nuevo paradigma gana fuerza
10. La turbulencia comienza a desvanecerse a medida que el nuevo paradigma comienza a resolver los problemas y la comunidad afectada tiene un nuevo y aparente efectivo modo de relacionarse con el mundo.

La comunidad afectada se siente cada vez más conforme con el nuevo paradigma, y en ese momento es cuando el grado de tolerancia a las nuevas ideas alcanza el máximo nivel, para comenzar un nuevo ciclo ante la aparición de problemas irresueltos que dan paso a una nueva crisis.

Durante la turbulencia pueden aparecer cantidades de paradigmas, pero no todos son aceptados, algunos sólo parcialmente, otros prevalecerán y otros serán desechados. El desafío es explorarlos, hacer que reciban un análisis adecuado y ayudar a los modificadores de los paradigmas a sentirse seguros. En nuestro mundo continúa siendo un gran riesgo ofrecer nuevas reglas de juego.

Vivimos en una época de continuos cambios paradigmáticos. No todos podemos generarlos, pero podemos ser más abiertos a la exploración de sus implicancias y crear oportunidades favorables a los intentos. Los cambios paradigmáticos son uno de los comportamientos claves de nuestra época y especialmente del futuro que nos alcanza.

Contrastes entre Paradigmas

En su conjunto, los cambios de paradigma establecen la necesidad de migrar a uno nuevo que difiera de manera sustancial del viejo modelo **Church-Taylor-Ford**, que hacía hincapié en los siguientes puntos:

1. reducir los costos directos de producción debe ser el principal objetivo de la gestión;
2. debe considerarse que el gerenciamiento está constituido por quienes toman decisiones, mientras que los trabajadores son pasivos ejecutores de instrucciones;
3. los procesos de una empresa pueden analizarse como un conjunto estable de operaciones;
4. las economías productivas necesitan un gran volumen de productos estandarizados en líneas de montaje con una automatización fija;
5. las líneas de productos basadas en una sola tecnología esencial darán como resultado productos con una larga vida útil, sobre la base de una organización con prolongados períodos de estabilidad;
6. es posible la división de los mercados mundiales sobre una base nacional en la que las empresas nacionales dominen el mercado interno.

Estos supuestos acerca de la administración se niegan actualmente como consecuencia del impacto de los últimos cambios del **entorno**, que se manifiesta como resultado de un nuevo orden. El nuevo paradigma lo podríamos identificar con la sigla **GET**, que entre sus significados en inglés **implica "obtener"**. Cada una de sus iniciales definen los principales ejes que lo componen:

G lobalización,

Genera una visión amplia de los mercados, el cruce de las brechas culturales y la adopción de un espíritu común y extendido en el mundo. Gerenciamiento centrado en la información, con acceso global a los mercados. Líneas de productos basadas en una multiplicidad de tecnologías.



E mpowerment,

Este concepto se refiere al tratamiento y fomento de cualidades en los recursos humanos, como la actualización y entrenamiento continuo, compartir las responsabilidades y cultivar la creatividad e innovación. Energización de los recursos humanos, para el desarrollo de una organización inteligente.



Tecnificación informática,

Implica el desarrollo de la capacidad informática, las comunicaciones intensas y flexibles y la asimilación inteligente de los nuevos avances. La informatización de todos los procesos de la empresa y rápida difusión del progreso tecnológico



Los requerimientos del nuevo paradigma son:

- Definir rápida y claramente una visión global,
- administración de los factores que impactan al contexto de la empresa (manejar la tecnología y administrar y servir con tecnología), y
- dirigir la empresa a los efectos de conseguir un cambio cultural controlado y estable.

Los aspectos notables del nuevo paradigma de gerenciamiento son:

1. la reducción de los costos indirectos de la empresa al tiempo que se incrementa la competitividad;
2. trabajo en equipos, descentralizados, multifuncionales e interdisciplinarios que deben decidir y operar las actividades productivas de la empresa;
3. las operaciones de una empresa deben ser adaptativas, flexibles, ágiles y continuamente mejorables en fases sucesivas de condiciones casi estables;
4. la automatización de la producción debe estar en equilibrio adecuado entre la automatización dura y la blanda (según los volúmenes de producción y la vida útil de los productos y servicios);
5. las líneas de productos basados en multiplicidad de tecnologías tendrán una vida útil más corta y se los debe planificar como generaciones de productos y servicios (reguladas por la tecnología esencial que cambie con mayor rapidez), y la organización debe tener una estructura flexible que permita tener reacciones veloces y correctas;
6. los mercados mundiales y la tecnología son ahora globales, y las empresas deben tenerlo en cuenta para "pensar globalmente y actuar localmente".

El Entorno

El mundo donde existen y operan las organizaciones durante los próximos años de este siglo y en el venidero están cambiando de continuo: cambian las relaciones y alianzas entre naciones, las instituciones, las sociedades, los socios empresariales y las organizaciones; cambia la estructura “de los que tienen” y la de “los que no tienen”; cambian las grandes y exitosas empresas de los '80 y son superadas por las pequeñas y eficientes de los '90; cambian los valores y normas que gobiernan en las distintas sociedades; cambian la cultura de las organizaciones empresariales; cambia la forma de hacer el trabajo; cambian las prioridades en torno a la manera de pasar el tiempo y vivir la vida.

Durante casi 200 años el eje central de la economía ha sido "hacer". En cambio, en las economías más desarrolladas, el centro de gravedad se viene desplazando rápidamente hacia el comercio minorista. Hoy en los Estados Unidos las nuevas cadenas de venta al público, tales como Mc Donald's o Walmart, son más poderosas que los fabricantes que les proveen productos. En Japón, el fenómeno es mucho más drástico, hace cuarenta años la distribución minorista se encontraba en manos de miles y

miles de pequeños negocios familiares totalmente dependientes del fabricante y financiados por éste. En la actualidad, está dominada por una cantidad reducida de enormes cadenas minoristas, tales como Ito, o Daiei, el minorista de comestibles más grande del mundo. Estos establecimientos se autofinancian, compran donde desean comprar y no necesitan al "Keiretsu", la familia de empresas japonesas organizadas alrededor de un banco o un trading, como Mitsubishi.

Europa no es ajena a este cambio, en donde las grandes cadenas de tiendas de descuento, tales como Carrefour en Francia o Aldi en Alemania, están adquiriendo cada vez más poder. De esta forma, el centro de gravedad del mercado se está trasladando del productor al distribuidor, y esto es algo que muy pocos fabricantes comprenden.

Por otra parte, la educación sufrirá un cambio similar. La "distribución minorista de la educación" cambiará su naturaleza: en los Estados Unidos ya hay universidades que enseñan a más personas por el sistema vía satélite que las que tienen en sus aulas.

Hay cambios igualmente rápidos en las finanzas. Esta es la industria de más rápido crecimiento en la actualidad. Sin embargo, en los países desarrollados, el banco comercial tradicional está perdiendo su *raison d'être*. Para un banco tradicional ya no es posible obtener resultados a través de los préstamos comerciales, el negocio se ha trasladado a los papeles comerciales. Los sectores de mayor crecimiento dentro de las finanzas se encuentran totalmente fuera del sistema bancario y financiero tradicional. Estas nuevas entidades se ocupan de proporcionar seguridad financiera a las personas mayores de la población y de proporcionar servicios especializados, tales como la administración de divisas para el creciente número de pequeñas y medianas empresas que operan fuera de sus propios mercados.

En un mundo así, la búsqueda de los ejecutivos y líderes es saber como sustentar las organizaciones que conducen de forma dinámica, ajustadas a los cambios que se producen en el entorno. ¿Permanecer o no permanecer?, esta es la cuestión. ¿Cuáles serán los temas que adquirirán protagonismo fundamental en el futuro de las organizaciones?. La necesidad de adaptarse en forma creativa a las fuerzas externas; estimular la innovación y proponer los escenarios supuestos, los factores del **entorno**, las estructuras, los métodos de trabajo, los recursos humanos, y la cultura de las organizaciones parecen ser algunos de los factores críticos de éxito.

La idea no es reflexionar sobre futurología, esto queda reservado para hombres como Alvin Toffler o John Naisbitt quienes lo hacen con propiedad; más bien es plantear los posibles panoramas y las características en los que las empresas habrán de desenvolverse. Poder determinar cuáles serán los escenarios futuros, las tendencias y las estructuras organizacionales, es una cuestión de interés para todos los empresarios. Para ello es fundamental reconocer la importancia del entorno.

El **entorno**, o contexto, es el conjunto de eventos, sucesos, y factores que tienen influencia tanto presente como futura en la empresa, y que al mismo tiempo caen fuera del control directo de la misma. Existe un entorno inmediato que es el que se encuentra más cercano a la organización, y uno mediato que se ubica más lejos. Aunque a priori pareciera que el impacto del entorno tiene una directa relación con la cercanía, esto no siempre es así, ya que la globalización y sus efectos sobre los países, puede invertir la relación. Por tanto es de vital importancia anticipar el comportamiento de los factores: tecnológicos, políticos, económicos, ecológicos y sociales que habrán de condicionar los entornos próximos (véase figura 1.1).

Es importante observar y anticipar la evolución del contexto, porque si bien estamos capacitados para enfrentar los cambios, éstos son cada vez más vertiginosos y no podemos asegurar cuán preparados estamos para el próximo. Sobre todo cuando cada cambio tiene su contexto y esto determina su grado de profundidad y complejidad; las transformaciones se realizan en una multitud de acciones

causas-efectos originadas por todos los componentes, mediatos e inmediatos, de un entorno particular. Las sociedades son el catalizador más importante para la transformación.

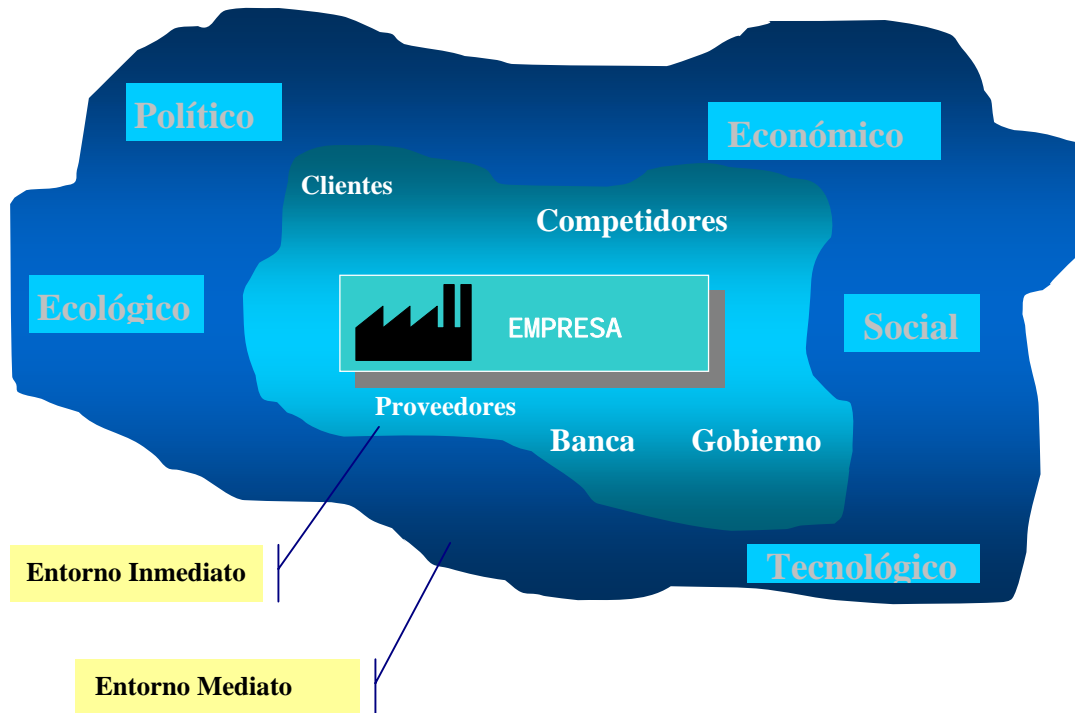


Figura 1.1 - El Entorno Dr. Asterios Kefalas

La sociedad actual es cada vez más fragmentada e individualista, estimulada durante muchísimo tiempo por el éxito personal y la introversión; además con una gran pérdida de valores, creencias, costumbres y comportamientos comunes. Con este panorama el cambio en las empresas no será cuestión de estructuras, hardware o redes de comunicaciones, sino de cultura organizacional y recursos humanos.

Sólo las empresas con culturas organizacionales claras y explícitas, serán las que además de lograr un posicionamiento distinguido en los mercados, podrán convertirse en facilitadoras para la recuperación de los valores individuales y sociales, determinantes del bienestar común. Los valores son inmanentes y absolutos como por ejemplo la integridad, honestidad o la verdad, pero además de ellos las empresas deberán definir principios de acción sobre todos los aspectos del quehacer organizacional y sus relaciones, como medios creadores de actitudes; se ajustarán a las organizaciones y sus circunstancias, serán situacionales, dinámicos y propios de cada contexto empresarial.

La mayoría de las transformaciones más importantes en la economía mundial se relacionan con la aceleración del cambio tecnológico y su difusión. Sin embargo Peter Drucker quien es sinónimo de management, de sabiduría, de novedad, de conocer lo que vendrá, ha afirmado: “La mayor transformación que se avecina se dará en la educación. Nuestro sistema ha sido diseñado en el siglo XVII, y ha sido modificado sólo superficialmente. Las escuelas del futuro serán totalmente diferentes y el conocimiento, para ser efectivo, deberá ser especializado”. Así como hace treinta y cinco años anticipó el advenimiento de la “Edad del Conocimiento”, en su libro *The Landmarks of Tomorrow*, Drucker vaticina

cuáles van a ser los temas que van a protagonizar los próximos cincuenta años. El primer gran desafío será comprender las nuevas formas de trabajo para que el trabajador capacitado sea productivo; el segundo será la transformación de la estructura y de la organización del mundo de los negocios, y el tercero serán las enormes consecuencias que esta transformación tendrá sobre la educación y la sociedad.

Sentenciado el fin de la diversificación, se anuncia la llegada de empresas altamente especializadas, en donde la organización se basará en la responsabilidad y en el aporte de cada uno de sus miembros, más que en jerarquías preestablecidas. El trabajo en equipo va asumir un rol cada vez más preponderante, aunque con características cibernéticas; sus miembros deberán asumir nuevas responsabilidades: contribuir para el logro de los resultados del equipo y hacer que los demás integrantes del equipo comprendan cuál es su rol específico para alcanzar ese resultado. Esto supone cambios en el paradigma dominante con el que se administra la empresa. El reto del gerenciamiento actual está centrado en conducir el cambio, en forma armónica entre la tecnología y los recursos humanos, a los efectos de aumentar la competitividad empresarial.

TENDENCIAS

La Economía del Conocimiento

Es paradójico que en la era de la información no haya suficiente luz sobre las formas en que se generan, comercializan y consumen los conocimientos. De ello se deduce la necesidad de un nuevo marco conceptual para su tratamiento.

La idea de considerar al movimiento de la información como parte de la economía de servicios no es apropiada, ya que ésta, no puede contener en toda su extensión al nuevo paradigma que impulsa la economía de los “intangibles”. Información, know-how, ideas, inteligencia, comunicación, entretenimientos y ocio en redes, son algunos integrantes de este floreciente negocio global que dan paso a la denominada “**economía del conocimiento**”.

Ya no son los productos materiales los que generan riqueza sino la creación y manipulación de contenidos inmateriales que circulan por canales apropiados. Una economía que agrega valor a través de la información, las ideas y la inteligencia, ofrece una salida oportuna a la confrontación entre el crecimiento industrial y la erosión de nuestro hábitat; además conocimiento no consume de los recursos de la tierra.

Todavía son muchos los que miran a la economía del conocimiento con desconfianza, porque mientras la teoría económica creció notablemente desde Adam Smith, sus supuestos fundamentales sobre la producción de bienes materiales como primera fuente de crecimiento y riqueza no han cambiado. No obstante los flujos de imágenes, datos financieros, mensajes y noticias que forman parte del corazón de esta nueva economía mundial de intangibles dejan atrás al movimiento de bienes físicos. Solamente las transacciones financieras representan hoy un 700 % más que el comercio físico. Los sectores de mayor crecimiento, en esta economía, serán la educación, en todas sus formas, la atención de la salud, las artes, el entretenimiento, el tiempo libre, los viajes, los deportes y otros que puedan descubrirse.

Para comprender a los intangibles, propios de la nueva economía, conviene observarlos desde tres perspectivas diferentes: el soporte, los activos y la desmaterialización. Los términos pueden sonar extraños pero es importante comprender su significado.

Los artefactos intangibles comprenden a los productos desde medios audiovisuales, pasando por los entretenimientos y hasta las finanzas, lo último en intangibles. Todos los artefactos requieren de apoyo, una canción o un video necesitan una cinta magnética o un CD ROM, un parque de diversiones de un lugar físico. Pero la tecnología multimedia ha liberado la asociación entre el apoyo y el contenido. El mismo contenido puede estar alojado en distintas formas físicas, presentando características particulares como son: que el consumo no es exclusivo (muchas personas lo consumen simultáneamente), y que su uso no es destructivo (la utilización de un producto no lo extingue).

Los activos intangibles contribuyen ampliamente al rendimiento de un negocio. Las empresas de bienes para el consumo no son las únicas en considerar a las marcas como su activo más valioso: empresas de alta tecnología como Intel, IBM, Microsoft, Xerox, 3M entre otras, gastan sumas impresionantes en cultivar sus marcas. En software, microprocesadores y biotecnología, la propiedad intelectual (patentes, marcas comerciales y know-how tecnológico), es considerada importantes armas competitivas y han sido objeto de numerosos litigios. El valor de mercado de las empresas que cotizan en la Bolsa vale, en promedio, tres veces más que los activos fijos visibles. Y en el caso de algunas de las empresas de alta tecnología mencionadas, puede ser hasta 20 veces. Esto significa que el mercado está poniéndole un valor mucho más alto al activo intangible que al físico. No obstante que el activo intangible esté formado por el trabajo de investigación, las marcas, el know-how o las redes de experiencia; en definitiva, lo conforma una sola cosa: la gente.

La desmaterialización, como podría llamarse al alejamiento físico de los productos, elimina las limitaciones geográficas y de disponibilidad de los recursos físicos, transformando radicalmente a todas las actividades económicas. Por ejemplo: el caso de Amazon que actualmente es la librería más grande del mundo. No existe físicamente pero se transformó en la número uno en el lapso de un año; tiene tres millones de títulos en el inventario y hay una gran interacción con los lectores y potenciales clientes. Otro caso muy interesante es IndustryNet. Esta es una especie de plataforma para realizar transacciones en Internet en el campo de los negocios, que pone en contacto a los productores industriales con los compradores de otras empresas.

Como la economía del conocimiento no es impulsada por la escasez sino por la abundancia dado que sus soportes intangibles pueden multiplicarse y almacenarse “casi ” infinitamente y para siempre, exige grandes cambios en su estrategia de implementación organizacional, comercial y económica.

Mientras las empresas de bienes y servicios apuntan a su especialización y redimensionamiento, las organizaciones de la nueva economía, en general, son empresas pequeñas y en crecimiento que exaltan las virtudes de la sinergia y la integración vertical. Quienes poseen terminales o redes desean controlar los contenidos y los que tienen los conocimientos se dedican a construir redes.

La economía del conocimiento dará paso a un rediseño laboral, menos edificios y menos congestión de personas que va a trabajar, creando un mundo de trabajo virtual, más tranquilo y, quizás, más benigno. Nuestras aspiraciones de crecimiento en esta economía estarán progresivamente más relacionadas con la mente que con el cuerpo.

El Trabajo y la Sociedad

La generación más joven tiene una inclinación por el empleo en las nuevas organizaciones, en las que se disfruta de mayor libertad. Sin embargo, no todos tienen acceso por igual. El establecimiento de la economía del conocimiento en el Primer Mundo brindará la esperanza de un futuro sostenible para los demás. En la actualidad, en esos países existe una subclase que sabe muy poco sobre los paradigmas y sobre los componentes de la economía del conocimiento. Para los miembros de esa

subclase, este concepto es insignificante. Ellos quieren cubrir sus necesidades básicas, no computadoras ni comunicaciones ni Internet.

En el corto plazo se los puede ayudar en sus urgencias, pero también necesitan una mano que los ayude a subir hacia una nueva mentalidad. No existe un grupo al que no se le pueda enseñar. De una forma u otra, el talento existe en todos los seres humanos; sólo hace falta detectarlo y desarrollarlo, naturalmente, la primera etapa de la educación es crucial y allí se encuentra el primer compromiso. Pero luego el trabajo puede ser un gran laboratorio de aprendizaje y, en consecuencia, las organizaciones tienen una de las llaves que abren el futuro de esta sociedad.

Es cada vez más frecuente observar empresas cuyo personal de planta, representa la mitad del total de los empleados; las opciones utilizadas para generar el compromiso laboral varían entre contratos a destajo, contratos por tiempo parcial o la tercerización de procesos. Las organizaciones adoptan este modelo, basado en la confianza y necesidad mutua, análogo al de una familia ampliada, que incluye a sus nuevos miembros, los trabajadores asociados, en los planes de la compañía. El concepto de miembro, reemplaza el sentido de pertenencia a un lugar por el sentido de pertenencia a una organización. El sentido de pertenencia es algo que los seres humanos necesitan si es que van a comprometerse con algo. Las empresas familiares conocen el sentido de pertenencia y la fuerza motivadora del orgullo colectivo inherente a la tradición familiar, y también las responsabilidades que acompañan a la pertenencia.

Si se abre la organización para incluir a aquellos cuya contribución es clave, el sentido de pertenencia se fortalece y se vuelve abarcativo. Sin un sentido real de pertenencia, estas organizaciones se vuelven vulnerables para afrontar competitivamente el futuro, a pesar de las ventajas económicas y tecnológicas. Los miembros tienen derechos y también tienen responsabilidades. Sus responsabilidades tienen que ver con hacer crecer el negocio, porque sin crecimiento no habrá prosperidad y, en definitiva, todo será inútil. Sin embargo, el crecimiento puede significar crecimiento en calidad, tamaño, rentabilidad o expectativas y, quizás, el de estos cuatro factores. Aquellas personas que se consideran miembros tienen un mayor interés en el futuro de la empresa y en su crecimiento que aquellos que sólo son una forma de ayuda por contrato.

Algunos autores consideran que la fuerza laboral fuera de planta o periférica será responsabilidad de los gobiernos, que a ellos les corresponderá capacitarla, emplearla y, si todo lo demás falla, mantenerla. Sin embargo, los gobiernos tienen límites. Pueden dictar leyes, pueden regular y, en ocasiones, pueden encontrar dinero para dar subsidios; pero no pueden ni deben, tratar de hacerlo todo solos ni por fines egoístas o de corto plazo. Necesitan la ayuda del resto de los componentes de la sociedad. En el escenario motivado por la creciente globalización donde grandes corporaciones eligen países para instalar sus subsidiarias, gran parte de la actividad económica estará a cargo de estas compañías que por su poder y tamaño deberán cumplir algunas funciones que competen a los gobiernos. Se deberán ocupar de proveer trabajo y salario, educación, atención médica, de la identidad individual y social de sus empleados. Empresas con hospitales, escuelas, lugares de esparcimiento, etc. Este modelo puede ser sumamente avanzado y positivo para una comunidad, la interacción entre la sociedad y la empresa es tan grande que se genera una cultura propia tendiente al bienestar común, donde hasta los empleados podrán elegir a sus supervisores. Sin embargo no será fácil tratar de integrar a millones de personas en un sentido de filiación en los entornos antes citados. Este paradigma puede surgir como reacción a la desintegración social e institucional que vivimos.

Lo que la economía del conocimiento representa para el futuro terminará en desilusión si no logramos movilizar a la sociedad para que piense más allá de sí misma y así pueda salvarse. Los gobiernos de una democracia sólo pueden moverse con la misma rapidez que los líderes de opinión de una sociedad. Las empresas siempre han sido un líder de opinión importante, pero si a ellas sólo les importa su propio negocio y se convierten en simples intermediarios, entonces le habrán fallado a la sociedad. El nuevo paradigma terminará siendo la receta para una sociedad dividida, a menos que se

ayude a todos a saltar la brecha y una sociedad dividida no sobrevivirá por mucho tiempo. En definitiva, su búsqueda de la riqueza habrá terminado por destruir la riqueza.

Aceptar el desafío de reconocer la centralidad de la economía del conocimiento, será la diferencia entre subsistir o no para quienes fijen las políticas empresaria para los próximos años. La cuestión no pasa por deslumbrarse en los objetos de la tecnología, como la fibra óptica o las redes, sino en descubrir como a través de su utilización podemos estimular al mercado y hacer a nuestro negocio más rentable. Las empresas no solo entregan productos al mercado sino que contribuyen en el diseño de la vida social generando empleo, riqueza que es el objetivo de cualquier negocio y distribuyéndola en la sociedad.

Los grandes cambios que tienen lugar en la economía mundial requieren una nueva modificación del paradigma dominante por medio del cual se dirige la empresa. Esta modificación debe centrarse en varios temas y tener en cuenta la misión básica de la empresa en el sentido de generar valor: fabricar productos de alta calidad con una distribución transparente y responsable de la riqueza creada. También debe desarrollar una fuerza de trabajo profesional, trabajar en forma de equipos interdisciplinarios, integrar tecnologías complejas y poder desarrollar una capacidad productiva ágil y con capacidad de respuesta.

La Tecnología

Cuenta Charles Handy, miembro de la London Business School, que visitó la biblioteca Laurentina, construida por Miguel Angel en Florencia para los Médici hace casi 500 años. Allí pudo observar un lugar especial, en el que se respira la fragancia del aprendizaje; más tranquilo que la propia iglesia de San Lorenzo, en cuyo claustro se encontraba. Sin embargo, la biblioteca Laurentina ya no se utiliza como tal. Sólo la visitan los turistas. En cuanto a su contenido, todo cabría en un disco de CD-ROM.

Cabe entonces una reflexión ¿no es esta anécdota un símbolo de lo que está ocurriendo en nuestro mundo?. Acaso no se reciclan fábricas y edificios para convertirlos en atracciones para los turistas y al trabajo se lo reduce a un disco.

Cualquier bibliotecario, que opine sobre el futuro de las bibliotecas modernas, estará de acuerdo con que las pantallas de computadora y los teclados reemplazarán a los estantes de libros y revistas. La mayoría de revistas especializadas están ofreciendo su publicación en soporte magnético o en CD ROM, además de ingresarla en base de datos dispuestas en “algún lugar” de la red.

De esta forma ya no es necesario ir a las bibliotecas; podremos conseguir todo lo que queramos desde nuestra PC conectada a Internet. La mayoría de la Universidades de EE.UU., se han ajustado al cambio ya que todo lo que se necesita para acceder a la biblioteca es un código de seguridad y un módem. La biblioteca de la Universidad de Dubrovnik (Croacia) fue destruida, pero la posibilidad de tener una terminal de computadora conectada a un Sistema de bases de datos extranjeras compensaba el problema.

Lo expuesto nos acerca a la idea de biblioteca virtual, una biblioteca como concepto, o actividad y no como un lugar físico. Este ejemplo es parte del cambio paradigmático que ofrece la economía del conocimiento. Para el bibliotecario, acostumbrado a considerarse como el guardián del saber, la idea puede resultarle aterradora o emocionante, dependiendo de su actitud para el cambio.

La tecnología y sus manifestaciones en el vertiginoso cambio de los microprocesadores muestran que cada dieciocho meses se multiplican las potencias de las computadoras. Este pronóstico se

basa en la Ley de Moore, desarrollada por Gordon Moore presidente de Intel, que sostiene que si tomamos un número (n) de transistores y los colocamos en una placa de silicio, obtendremos un desempeño de n^2 .

Esta Ley se está acelerando en cuanto a su impacto y la cantidad de transistores que se multiplican en cada innovación, simultáneamente la industria de la computación está realizando avances de arquitectura basados en la paralelización de microprocesadores. Por lo que se está dando una potenciación constante a la Ley de Moore o ley del microcosmos.

Por otro lado la velocidad y variedad de alternativas que ofrecen las telecomunicaciones complementan a un escenario digno de una película de ciencia-ficción. Desde los inventos antiguos como los faros y hasta los satélites, el hombre ha establecido mecanismos de comunicación y guía para su andar, han evolucionado eliminando o disminuyendo distancias, tiempo y alturas, acercando a distintas culturas hasta llegar a la globalización. La red informática internacional INTERNET une a más de cuarenta millones de computadoras de todo el planeta mediante los más sofisticados dispositivos tecnológicos, revolucionando a la humanidad con un lenguaje común con el fin de informar, comunicar y vender.

La mayoría conocemos algo acerca de Internet y sus consecuencias en nuestro mundo como el mayor fenómeno de globalización. Lo que no es muy fácil imaginar es su evolución en el siglo XXI con sus ventajas, problemas y nuevos paradigmas.

La Internet es la base de la Ley del telecosmos. George Gilder, visionario y estudioso de temas gubernamentales, interpreta la Ley de Metcafe, inventor de la Ethernet, que dice que si tomamos un número (n) de computadoras y las interconectamos en redes se obtendrá un desempeño de un valor n^2 y no se trata sólo de la cantidad de computadoras, sino también de su capacidad. Por tanto la ley del microcosmos de Moore queda comprendida por esta ley mayor obteniendo otro aumento exponencial.

La inmensa capacidad que brinda la Internet a las computadoras personales es mayor que cualquier almacenamiento de información, rígido, CD ROM o el mayor de los procesadores, porque se presenta la posibilidad de obtener ventajas que deseamos en cualquier lugar del planeta. La gente está explorando y experimentando las posibilidades de la red, hasta ahora la operación más difundida y que se ha incorporado como parte central de las comunicaciones empresarias es el correo electrónico; en 1997 en Estados Unidos la relación entre el intercambio de mensajes por Internet frente al correo común fue de 1,12 mensajes. Con la mutua potenciación que ofrecen las leyes del micro y telecosmos, Internet se convierte en una gran computadora virtual y la base de un nuevo paradigma ya que hoy hay más de 45 millones de personas conectadas y para el fin del milenio superará ampliamente los 150 millones.

En los próximos años todo proveedor de conocimientos estará en Internet y no en una red en particular, disponiendo su producto para quién lo desee. Como así también las empresas dedicadas a la transmisión de datos desearán participar en Internet para todos los proveedores de contenido y no para algunos. Esto implicará una gran combinación de empresas de contenidos y conductos compitiendo y definiendo un negocio escurridizo y muy dinámico para alimentar la red con productos y servicios. No podemos pensar en el correo electrónico que no esté conectado a los servicios electrónicos de: páginas webs, procesamiento remoto, video conferencias, televisión, noticias, telefonía, etc. Definitivamente la ley del telecosmos es la que determinará el futuro de la Internet.

En el mundo globalizado la economía del conocimiento ha ganado terreno a la economía industrial y a la de los servicios. Ya no es el hardware el que genera la diferencia, sino las ingenierías blandas del conocimiento, del software y la humana.

Las Empresas

El cambio fundamental en el futuro de las empresas es que tendrán que ser cada vez más especializadas, la era de la diversificación ha llegado a su fin. Actualmente, todas las empresas están operando en la economía mundial, para competir en este nuevo escenario, necesitarán, además de conocer el mercado global, saber cuáles son las fortalezas y debilidades propias como las de sus competidores y apuntar muy clara y estrechamente a sus áreas de influencia. A medida que la economía del mundo se convierte en una verdadera economía global, donde el dinero y la información ya son pioneros en esta evolución, mayor será la necesidad de focalizarse, ya sea en una tecnología, en un mercado, o en un grupo de clientes. Esto explica por qué durante los últimos veinte años a las grandes compañías del mundo les ha ido tanto peor como a las medianas: a estas últimas les resulta más fácil concentrarse en un área reducida específica.

Son realmente muy pocos los casos de empresas grandes que han podido crecer casi tan rápido como la economía mundial. E incluso, la mayor parte de ellas han perdido participación en el mercado. Esto es válido tanto para la industria automotriz como para la industria de maquinarias, la industria química y la electrónica. De manera que la primera implicancia para las empresas del nuevo milenio, y muy especialmente para las que comercialicen “conocimientos”, es la necesidad de saber cuál debe ser su especialización, concentrarse en sus competencias esenciales y conocer qué es lo que realmente valora y está dispuesto a pagar el mercado.

Cada vez que se ha reestructurado una organización en torno de la información, una empresa, un hospital o un organismo gubernamental, se observa que la mayor parte de los niveles gerenciales son redundantes. La mayoría de los niveles de gerenciamiento no manejan nada ni a nadie: son simples transmisores de las señales difusas que vienen desde arriba y desde los niveles inferiores de la organización. Una organización basada en la información es una organización aplanada, con una cantidad limitada de niveles. Ante esto la estructura jerárquica piramidal tendrá que dar paso a otro tipo de organización, más horizontal e interconectada. El ritmo de cambio es tan veloz que los ejecutivos que están tratando de escalar la pirámide van a tener dificultades, aunque sepan mejor que nadie la forma de trabajar de la compañía. Y ése es precisamente el problema, porque tenemos que examinar la situación desde una nueva perspectiva cada tanto. Este cambio tan rápido va a crear un problema en muchas empresas, y si dejan pasar estas oportunidades, serán aprovechadas por otras más veloces que asuman los riesgos.

Las empresas continuarán evolucionando hacia organizaciones más flexibles y más eficaces. Se convertirán en “empresas virtuales”. La consultora Price Waterhouse ha definido a la empresa virtual: “como la organización que coordina la actividad económica para entregar valor a los clientes usando recursos que están fuera de los límites tradicionales de la organización”. A esta definición se le podría agregar que: “tanto la coordinación como la entrega de valor se realiza mediante el uso de la tecnología de la información”. Si se ignora la tecnología, no hay nada nuevo conceptualmente en la idea de una actividad sin un edificio que la albergue. Desde que la información se ha convertido en la materia prima del trabajo, nunca resultó necesario reunir a todas las personas en el mismo lugar y a un mismo tiempo. Una red de vendedores constituye el mejor ejemplo tan común y cotidiano que nunca pensaríamos en darle un título tan importante como el de organización virtual. Sin embargo, los vendedores trabajan por cuenta propia, no tienen un lugar común, estarán fuera de la vista pero no del alcance, por lo menos, eso es lo que se espera, ni mucho menos fuera de una conducta determinada. El periodismo es otro ejemplo. Durante muchos años, la coordinación con el director, o con los miembros del equipo de producción se ha realizado telefónicamente.

Grandes sectores de las organizaciones están integrados ahora por mini organizaciones ad hoc, proyectos destinados a un momento y a una finalidad en particular, que convocan participantes tanto desde adentro como desde afuera de la organización madre. Con frecuencia, estos proyectos no tienen un

lugar al que puedan considerar como propio. Existen como actividades, no como edificios; su único signo visible es una dirección de correo electrónico. Una oficina está disponible 168 horas a la semana pero sólo se ocupa durante 20 horas, es un lujo que algunas organizaciones muy competitivas no desean mantener.

Por otro lado aparecen las oficinas móviles, embarcaciones, aviones o trenes como los europeos, en los que el sueño de quienes van a trabajar se ve interrumpido por el sonido de los teléfonos personales y las computadoras portátiles. Esta revolución del teléfono personal introdujo grandes diferencias en nuestras formas y hábitos de comunicación, además el teléfono dejó de pertenecer a un lugar; podemos llamar a cualquiera sin saber dónde está ni lo que está haciendo. La oficina como hogar de nuestro teléfono con una secretaria atenta para contestarlo y una línea conectada a la pared se está convirtiendo en una antigüedad y en un concepto muy caro.

Este tipo de empresa se inicia hace más de veinte años, cuando la rentabilidad era el tema que dominaba a los negocios, siendo más grande se podía ser más rentable. Los costos de las organizaciones dependieron de la economía de escala. Esto ha cambiado en los últimos años desplazando la idea de “la escala” por la de alcance. Asociado al tema de la globalización y la tecnología una organización puede tener alcance sin necesidad de ser grande. Este nuevo enfoque llevó a las organizaciones a realizar cambios que pasan por el achicamiento, especialización, tercerización de servicios, y gerencias de calidad. La nueva empresa reduce sus costos a lo mínimo que le implique coordinar informáticamente la tecnología de redes, de conocimientos y servicios. Tal como lo demuestran las estadísticas económicas, el nuevo crecimiento ya está entre nosotros y las organizaciones que lo están brindando son, grupos pequeños de profesionales unidos por la confianza mutua. Los modernos emprendedores dejaron el paradigma de los “yuppies” derrochones, señoreales, súper formales y académicos para convertirse en una nueva estirpe los “yetties” (young entrepreneurial technology based). Esta nueva especie en contraste con sus antecesores prefiere las remeras a los trajes, son menos sobrio y formales son marginales pero sumamente exitosos.

Las empresas ingeniosas con gran capacidad de adaptación y alineación a los cambios del entorno continuarán subsistiendo. Las más exitosas serán las que sepan y puedan utilizar las estructuras organizacionales de forma creativa y mediante la tecnología se acerquen al cliente. La industria y el trato al cliente con el que se ha convivido durante los últimos treinta años, sufrirá cambios importantes por la paradoja producida por el distanciamiento que ha producido la tecnología y el deseo de deleitarlo, de cerca, como medio de fidelización y posicionamiento. El futuro está signado por la profundización del modelo de pequeñas y medianas empresas que relacionándose en redes con lo mejor de cada una, se combinarán para resolver proyectos conjuntos. Los joint ventures y coaliciones en competencia intercambiarán información en tiempo real a través de sofisticados sistemas de telecomunicaciones mediante computadoras.

El Gartner Group destacó lo que ya se ha venido difundiendo abundantemente en los últimos tiempos, que aquellas empresas que antes del 2005 no estén presentes en Internet simplemente "no serán". Si bien esto podría no significar su desaparición, si embargo perderán la oportunidad de hallar un lugar destacado en el comercio electrónico. El mundo de Internet está sobrecargado de emociones y sobrevaluado en su realidad, es decir, existe una gran expectativa ante lo que las nuevas tecnologías de la información pueden ofrecer, el negocio en la red no es ni fácil, ni barato, pero no es opcional.

La Gente

Hay que trabajar mucho en tres áreas fundamentales para cosechar los beneficios de la economía del conocimiento. En los próximos años habrá que definir cuál es el rol de un nuevo tipo de trabajador: un trabajador capacitado, sumamente especializado y confiable. Al mismo tiempo habrá que

adaptarse a las circunstancias del mundo de los negocios y, consecuentemente, asimilar sus tremendas implicancias en la educación, en la sociedad y la empresa.

¿Cuáles son las consecuencias fundamentales de los cambios en la empresa y las personas?

En primer lugar tendremos que aprender cómo hacer para que el trabajador capacitado sea productivo. Desde hace más de 100 años, venimos preparando a la fuerza laboral para que sea manualmente productiva. De hecho, la mayor capacidad de producción de riqueza del mundo en el que vivimos se basa en el aumento de la productividad del trabajador manual. Todavía ni siquiera hemos comenzado a trabajar en la productividad del trabajo capacitado. Lo único que sabemos es que se trata de algo bastante diferente de la productividad del trabajador manual. En ésta dábamos por sentada la tarea que debía hacerse y sólo nos preguntábamos sobre el cómo de esa operación. Con el trabajo capacitado debemos preguntarnos cuál es la tarea, y cómo aparecen sus resultados. El cambio se producirá a partir de la definición de la estrategia por los gerentes y luego impulsar la decisión hasta la base de la organización. Las habilidades de la gente estarán en interpretar y realizar las tareas correctamente. Los resultados se derivarán del concepto objetivo y subjetivo que las personas tengan del trabajo. Lo objetivo se corresponde con la realización eficiente, mientras que lo subjetivo se refiere a la comprensión profunda de la Misión, estrategias y objetivos empresarios, sin la necesidad de que alguien lo esté recordando permanentemente. Uno de los mayores desperdicios del trabajo capacitado de hoy en empresas, hospitales o universidades, es que los trabajadores capacitados cuentan con muy poco tiempo para aplicar sus conocimientos. La mayor parte de su tiempo lo emplean en cosas que no aportan demasiado valor a su productividad y a su desempeño.

La nueva economía tiene al conocimiento como recurso clave y le brinda a la gente capacitada una mayor movilidad en sus empleos; a pesar que la mayoría de los ejecutivos todavía creen el axioma básico del marxismo del siglo XIX: que el empleado necesita más al empleador que el empleador al empleado. En ese antiguo paradigma la persona era contratada para desarrollar los activos de la empresa. Un buen sueldo, y perspectivas de crecimiento eran suficientes para la mayoría de los empleados, mientras que para el empresario, ellos representaban el costo humano. Esto ha cambiado y el nuevo es que el recurso humano es "el activo humano" y sus consecuencias son más importantes que simple semántica, es una verdad económica-financiera, ya que la gente deja sus empleos disconformes por su situación o seducidos por mejoras; equipos completos de profesionales van de una empresa a otra. El manejo del activo humano en las empresas de esta economía es más frágil; es difícil poder mantenerlo y más difícil aún es proyectar su futuro. Esto convierte a las inversiones en empresas de esta economía en una aventura más riesgosa mayor que las conocidas en el pasado. En las organizaciones, siempre, las preocupaciones han pasado por los activos, productos, marketing, tecnología, dejando a la gente para el final como la variable de ajuste. El futuro revierte totalmente este orden, la gente es el capital intelectual que se debe cuidar, estimular y atraer; a partir del cual se logrará el posicionamiento en los mercados.

En este nuevo contexto, para ser efectivas, las personas capacitadas necesitan tener un vínculo con la organización. El profesional tomado individualmente sólo contribuye en forma parcial. De esta manera vemos que los profesores necesitan de la universidad; el más grande de los historiadores contribuye sólo ínfimamente con el conocimiento y la educación; el más hábil vendedor necesita de las tecnologías de marketing, y el mejor neurocirujano del mundo es un ignorante si lo que aqueja al paciente es un esguince de tobillo. En esta era de la súper especialización cada uno contribuye sólo con "su" fragmento. Es por ello que el trabajo en equipo va a ser cada vez más importante. El efecto más importante es que cada vez tendremos que trabajar más en grupos. Hoy en día se habla mucho del "trabajo en equipo", pero éste es un fenómeno que aún no se ha concretado. Todavía los ejecutivos creen que son los "jefes", y la mayoría de los que tratan el tema presupone que existe un solo tipo de equipo que sirve para todo tipo de tareas y de empresas. En realidad, esta idea es tan tonta como creer que existe un solo equipo para jugar a todos los deportes imaginables. El equipo de fútbol es muy diferente del equipo de béisbol. De la misma manera, el cuarteto que toca música de cámara es un equipo muy diferente del de

la orquesta sinfónica, y ambos son muy diferentes de la orquesta de ópera. Existen numerosas clases de equipos, el desafío será aprender a usar a cada uno para la tarea apropiada.

Sí, es una consecuencia directa de que el conocimiento se está transformando en el recurso clave. No se puede decir que existe un conocimiento superior y uno inferior, pero tampoco existe el conocimiento generalizado efectivo. Para ser efectivo, el conocimiento debe ser especializado. Esto implica que el "jefe" ya no puede saber qué está haciendo o debería estar haciendo su colaborador, si esa persona es un trabajador capacitado. De esta manera, la única forma de que una organización funcione es exigir que todos los integrantes desde los que trabajan en la planta hasta quienes lo hacen en las oficinas ejecutivas se hagan responsables de su contribución.

Este es el mundo al cual, casi imperceptiblemente, nos vamos introduciendo. Muy distinto del que conocemos, donde lo intangible reemplazará paulatinamente a lo físico: es el mundo de las organizaciones virtuales. No se trata sólo de una mutación tecnológica, los cambios que sobrevendrán en las relaciones humanas, sociedad y empresariales serán mayúsculas. Lograr que la gente aprenda a relacionarse no solo jerárquicamente, sino también horizontalmente ha sido y es el obstáculo más difícil de sortear desde el punto de vista organizativo. Cuanto más en los próximos años, como hemos visto, cuando las oficinas no tengan un lugar físico determinado.

La informática se está convirtiendo en el facilitador de las nuevas relaciones ya que un grupo de trabajadores independientes participará desde diferentes sitios y tiempos participar de un proyecto común, contribuir con ideas al jefe de proyecto quien será responsable de coordinar y controlar la calidad del trabajo. La gente va a interactuar con sus compañeros de trabajo a través de las terminales de las computadoras. Hay ejemplos como el de Microsoft donde personas trabajan sin la necesidad de ir a la oficina o sin conocer las caras de sus jefes ni compañeros de proyectos, aprovechando las ventajas de la tecnología de la red. Nos guste o no, el crecimiento de la economía del conocimiento y las facilidades tecnológicas implicará un crecimiento del número de personas que ocupen un espacio virtual, fuera de la vista aunque no del alcance de sus superiores. Ya no veremos a los empleados conversando por el pasillo, listos para realizar una reunión programada o para supervisar "in situ" rápidamente la marcha del trabajo. La mayoría de los encuentros se realizarán por video y, en consecuencia las reuniones personales serán cada vez menos frecuentes.

En segundo lugar cualquier grupo deportivo se esfuerza para alcanzar el triunfo, pero en las organizaciones virtuales no es tan fácil ver qué motiva a la gente. ¿Por qué debería un conjunto de individuos en el que se depositó la confianza dar tanto de sus vidas, de su talento y de su tiempo a una organización para la que trabajan pero en la que no viven; una empresa que le pertenece a alguien a quien no conocen y considerando que en la mayoría de los casos, ese alguien es una institución propiedad de otras personas anónimas?. Esta pregunta tenía en otros tiempos una respuesta muy clara. La organización era el instrumento de sus propietarios y el individuo era el instrumento de la organización.

En su forma más simple, este dilema gerencial se reduce a la siguiente pregunta: ¿cómo hacemos para dirigir a personas a las que no vemos? Y la respuesta más simple es: confiando en ellas. Pero esta aparente simplicidad encubre un cambio radical en el pensamiento organizacional. Las reglas de la confianza son obvias y están bien establecidas, pero no son demasiado compatibles con una tradición gerencial que cree que eficiencia y control son dos conceptos íntimamente relacionados y que no se puede tener uno sin mucho del otro.

Frente a un ambiente así, organizaciones como las actuales, basadas en el control y la auditoría permanentes, no podrán funcionar. Todos proclaman un clima de libertad de expresión y confianza, sin embargo esta afirmación contrastada con la actitud de autoridad y control con que se percibe el actual gerenciamiento estimula rupturas en el clima organizacional.

El compromiso del liderazgo con la Misión empresaria y los valores de la compañía, serán la única garantía de subsistencia en los entornos como los que se avecinan. Para ello, se deberá reemplazar de la cultura organizacional, el sentimiento de aversión a tomar decisiones por el riesgo que ello implica; por un proceso imprescindible, que genere una gran cuota de confianza, pertenencia y responsabilidad. Aunque sólo fuera parcialmente cierto que la falta de confianza hace que los empleados no sean dignos de confianza, no es un buen presagio para el futuro de las organizaciones. Para disfrutar de la eficiencia y de los demás beneficios de la empresa virtual, tendremos que orientarnos a dirigir organizaciones que se basen más en la confianza que en el control y para ello la tecnología por sí sola no alcanza.

La confianza es y será el punto de este tema. Parece obvio y hasta trivial; sin embargo, la mayoría de las organizaciones, en general, funcionan sobre la base de que no se puede confiar en las personas o depender de ellas, ni siquiera en las cuestiones más pequeñas. Los sistemas de supervisión están destinados a impedir que la gente se equivoque, sea por accidente o con mala intención. Ese tipo de actitud crea toda una parafernalia de sistemas, y medidores que verifican a las mediciones, resultando muy caro y agotador. Algunos expertos sostienen que la manía por las auditorías externas es un virus que está infectando a nuestra sociedad. Porque ya no confiamos en que la gente pueda ocuparse de otra cosa que no sean sus propios intereses de corto plazo.

Internet

En los años setenta las empresas extendieron su actividad mediante el uso de la informática más allá de las paredes, enviando y recibiendo documentos electrónicos, órdenes de la compra, facturas y remitos de envío. EDI (Electrónica Data Interchange) fue la norma utilizada para transmitir la información entre las computadoras, encima de redes de comunicaciones privadas o públicas. Las grandes compañías han utilizado EDI como medio para reducir tiempos, tareas rutinarias y envíos; con ello el personal destina su tiempo a negociar precios y a fortalecer las relaciones con el proveedor. Esta facilidad tecnológica fue heredada y potenciada en “La Red”.

No quedan muchas dudas acerca que el mayor de los adelantos en tecnología de información, es el provocado por Internet, ya que está contribuyendo a crear la economía del conocimiento muy rápidamente, y cada vez son menos las dudas con respecto a su confiabilidad. Cada vez son más los economistas que consideran que su influencia contribuirá al cambio de la economía durante los próximos años, aunque permanecen algunos escépticos sobre la contribución que el comercio electrónico brindará a la productividad global.

El crecimiento rápido de Internet es en parte atribuible a su fuerza como un medio de comunicación, educación, información, entretenimiento y más recientemente como una herramienta para el comercio electrónico. Los negocios virtuales de cada sector de la economía están presentes en la red para presentar nuevos servicios, disminuir costos, relacionarse directamente con el cliente y/o proveedor, cumplir con logísticas exigentes y alcanzar a nuevos y más exigentes clientes con mayor eficiencia.

Todo parece indicar que somos protagonistas de un nuevo cambio de paradigma en la forma de hacer negocios. La batalla enfrenta a los comerciantes tradicionales y sus modos y a la nueva generación que ofrecen sus productos y servicios con un simple “clic”. No puede haber ninguna duda acerca de la intensidad de esta contienda y de su vencedor, aunque de momento el comercio electrónico todavía es una fracción menor del total de transacciones que se realiza en Navidad u otro tipo de festividad.

En definitiva el cambio beneficia al consumidor, ya que a medida que se intensifica la competencia bajan los precios y mejora la calidad del producto o servicio. No obstante que el aumento en

las ventas se traduzca en mayores ganancias para los presentes en la red está por verse. El mayor ejemplo es Amazon, como caso testigo para los inversionistas por el gran número de fieles clientes que atrae a su página, y que ha demostrado hasta ahora, que mientras más vende más pierde, sin embargo su valuación de mercado alcanza los U\$S 26.000 millones. En nuestro país el ejemplo fue la venta de “Patagón.com”, que supero los U\$S 500 millones, cuando poseía una facturación anual que apenas alcanzaba los U\$S 2 millones y con un capital de aproximadamente el 40% de ese valor. Internet, poco a poco, cambia los parámetros en los distintos ámbitos de la vida y en los negocios. Sin embargo, es importante reconocer que la red no asegura la transferencia del éxito, una empresa tradicional puede no alcanzar buenos resultados al tener presencia “on line” en la Web.

El comercio en Internet se ha desarrollado más rápido entre las empresas Business to Business (B2B). Las empresas comenzaron a utilizar Internet hace aproximadamente tres años para las transacciones comerciales con sus colegas comerciales, los primeros pasos lo dieron las finanzas descubriendo pronto mejoras de productividad significativas al usar las redes electrónicas, luego se expandió el uso a otros ámbitos de la economía para crear, comprar, distribuir, vender productos de servicio. El crecimiento del comercio electrónico B2B se ha dirigido a lograr el más bajo costos de gestión, reducción en los inventarios e identificar nuevas oportunidades de hacer negocios. Las compañías de todos los tamaños pueden comunicarse entre sí por Internet, beneficiándose por más bajos costos de transmisión que ofrecidos por redes privadas. Además, ha extendido sus ventajas a compañías pequeñas para hacer los negocios electrónicamente con clientes y proveedores con los que anteriormente se comunicaban vía facsímil o teléfono.

En cambio es más reciente la utilización del Business to Consumer (B2C) para la entrega digital de software, periódicos, y CD de música que ya no necesitan ser empaquetados y vendidos en las tiendas, casas o kioscos de las noticias; se entregan electrónicamente a través del Internet, al igual que las reservan y ventas de tickets aéreos. Aunque las ventas por Internet todavía no son muy representativas, están en el 1 % de ventas de menudeo totales hoy, las ventas de ciertos productos como las computadoras, que el software, electrodomésticos, libros y música están creciendo rápidamente, cada día se incorporan nuevos servicios de portales sobre educación, comercio, salud, etc.

Una verdad de perogrullo es que Internet ha producido una revolución, no sólo en términos de tecnología, sino en cuanto a la manera de abordar y concretar las relaciones humanas y comerciales; implica un cambio radical en toda la vida del hombre, y como en todo proceso de cambio, quienes antes ingresen tendrán mejores posibilidades. Asimismo, la experiencia de compra presencial está en vías de ser desplazada al menos en algunos mercados por las facilidades y ventajas que brinda la red.

Si las tendencias conocidas continúan, puede esperarse que el comercio electrónico sea determinante para manejar el crecimiento económico del país. Es claro que aún faltan definiciones para el tratamiento de este potencial, existen iniciativas del gobierno y los privados para crear los aspectos culturales, legales y técnicos que faciliten el uso de la red para los distintos fines. Favorecer el acceso a la tecnología, asegurar el ambiente para la realización de transacciones confiables y la creación de políticas sobre los recursos humanos que permitan a los estudiantes y empleados adquirir las habilidades para los trabajos en la economía del conocimiento son temas en curso.

"Una idea es algo frágil. Apagarla es más fácil que mantenerla encendida"

Tom Peters

¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

Si utilizamos el diccionario observaremos que se define empresa como: **acción de emprender**. Si agregamos a esto conocimientos de la Ciencia de la Administración, plantearemos que una empresa es una organización y como tal, es un grupo humano deliberadamente reunido para realizar emprendimientos, es decir para emprender. Existen empresas de negocios y filantrópicas o humanitarias. La principal diferencia es que las primeras persiguen “un propósito de lucro”.

La empresa de negocios tiene fines que se dividen en propios y sociales. A continuación se distinguen los genéricos:

- Poner a disposición de la sociedad en un mercado productos (bienes o servicios), útiles para las personas.
- Crear riqueza mediante la generación de valor económico agregado y de su adecuada distribución.
- Promover el desarrollo personal de quienes forman parte de la organización.
- Garantizar su continuidad.

La empresa también tiene la obligación de participar en la resolución de los problemas que se presentan en su entorno, fundamentándose para ello en el principio de subsistencia que supone su compromiso social. Este aspecto complementa a los fines antes citados en un esquema de convivencia (véase figura 2.1).

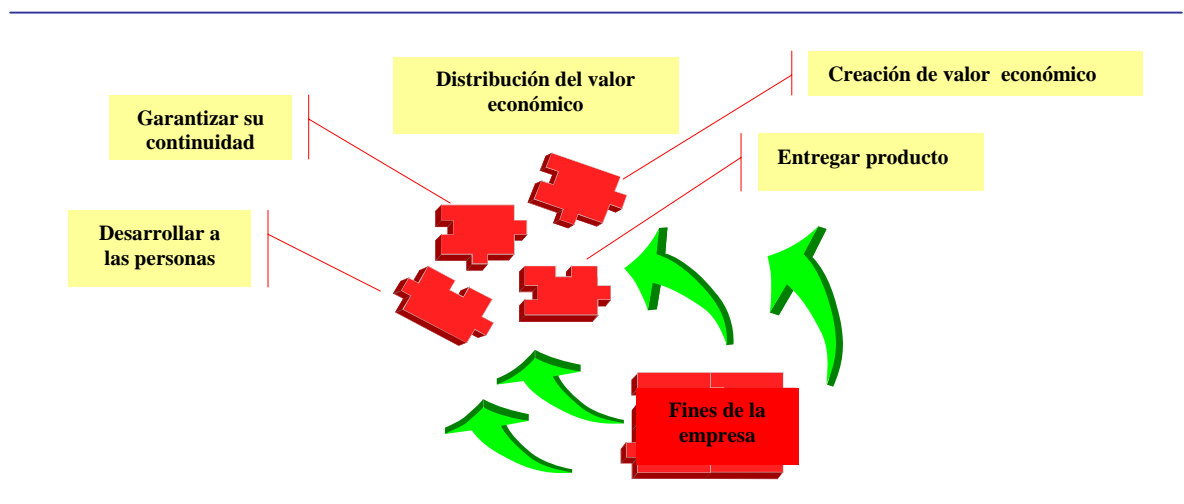


Figura 2.1 - Empresa y Sociedad

El diccionario define al término “**emprender**” como la acción de tomar un camino para alcanzar algún punto; definiremos al punto que se debe alcanzar como un objetivo y el camino para hacerlo, como la estrategia. Por otra parte, la Ciencia de la Administración establece que los grupos sociales creados para emprender son también llamados organizaciones. Esto completa la idea de que la empresa es una organización de personas, utilizando caminos y acciones para alcanzar los objetivos fijados. Al igual que la metáfora de los ciegos que tocaban las partes de un elefante y cada uno la definía como distintos objetos, así podemos ver a una empresa como una organización desde los diversos sistemas que la componen.

La Empresa como Sistema Social

Un sistema social es aquel donde cada uno de los subsistemas tiene su propia identidad, autonomía e independencia, pero cuyas actividades están sujetas a una coordinación de un sistema mayor. De lo contrario el sistema matriz no podrá funcionar por el nivel de entropía generado. El mejor ejemplo es el cuerpo humano que posee sistema nervioso, muscular, circulatorio etc. y todos bien integrados conservan la vida. De la misma forma una empresa tiene actividades de producción, finanzas, ventas etc.

La Empresa como Sistema Político

En un sistema de poder político clásico, las personas que están en la cima tienen más poder en la mayoría de los asuntos que el que posee el grueso de la gente que se encuentra debajo de ella. El comportamiento político, denominado en ocasiones “estrategia” es una conducta diseñada para lograr las metas de una persona o grupo a pesar del efecto que pueda tener en otros; se trata de “conseguir votos”. Algunas reglas del sistema político son diferentes de las del sistema social. En algunas empresas los gerentes operan bajo las reglas del sistema social, mientras otros bajo las reglas del sistema político. El resultado es la incomunicación y el origen de conflictos.

La Empresa como Sistema de Producción

Las empresas también poseen sistemas de producción, ya que transforman las necesidades y las materias primas en servicios y productos. Para ello, además de la tecnología, recursos y habilidades necesarias, deben considerarse las actitudes, valores, creencias y prioridades de todos los miembros de la organización. Por ejemplo si la calidad es el principio más importante, entonces la estructura, los sistemas y la cultura deben alinearse de modo que se obtenga la calidad óptima en el proceso de convertir la participación en producción. El cuidadoso control de las materias primas, el aseguramiento de los procesos, las decisiones, el workflow, la distribución del poder, todo debe apoyarse en la mencionada prioridad.

Organización de la Empresa

El objetivo de las organizaciones se logra a través de la segmentación o división del trabajo y la integración de esfuerzos por medio de sistemas administrativos formales, y enfoques de gestión conductual (juego de poder) que son congruentes con la cultura organizacional. Una organización debe estar diseñada para facilitar primariamente la consecución de sus compromisos estratégicos. Podemos observar que para cumplir con su actividad, toda empresa desarrolla cuatro funciones básicas: Comprar, Vender, Cobrar, Pagar y, en algunos casos, una quinta que es: Producir. Existen distintos componentes en la empresa y diversos enfoques para expresarlos, como ejemplo se describe uno típico (véase Cuadro 2.1).

Cuadro 2.1

ASPECTOS	VARIABLES
FÍSICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño - Localización y uso del espacio - Instalaciones - Inventarios - Tecnología usada - Integración vertical - Canales de distribución - Red de proveedores de insumo
ADMINISTRATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Organización <ul style="list-style-type: none"> • Alcance del control • Cantidad de niveles verticales • Tipos de tareas realizadas • Integración en áreas • Grado de descentralización de las decisiones • Sentido del flujo de la información • Etapa de crecimiento - Procedimientos y métodos <ul style="list-style-type: none"> • Grado de complejidad • Velocidad • Mecanismos de mejora
HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura <ul style="list-style-type: none"> • Base de poder • Comportamiento • Capacitación y desarrollo • Recompensas y castigos • Relaciones interpersonales <ul style="list-style-type: none"> • Entre subordinados – Jefes (verticales) • Entre pares (horizontales) • Valores, creencias, mitos • Grado de identificación y compromiso con la empresa - Gerenciamiento <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderazgo • Grado de delegación • Tipo de supervisión y control • Destrezas gerenciales buscadas • Rol y personalidad del gerenciamiento
FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> - Composición de activo y pasivo
LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de Sociedad

A fin de cumplir con su finalidad de crecer, ser rentables y permanecer en el tiempo, estas funciones básicas deben ejecutarse de manera ordenada y de la mejor forma posible. Las funciones se organizan en tres modalidades distintas: funcional, divisional y matricial.

Funcionales y Divisionales

Constituyen los arquetipos opuestos clásicos para el diseño de una organización. La forma funcional se estructura alrededor de los factores de producción requeridos para desempeñar las tareas de la empresa. Típicamente, estas son funciones o especialidades como finanzas, marketing, producción, ingeniería y personal.

La forma divisional se estructura según los resultados generados por la empresa. La distinción más común de los resultados es el término de los productos entregados. Sin embargo, otros tipos de resultados podrían utilizarse como base para la división, como ser servicios, programas y proyectos. También los mercados, los clientes y localidades geográficas podrían utilizarse.

Estas estructuras organizacionales se diferencian por su estilo de gestión resultante, que se plasman en todas las actividades. La forma funcional es más centralizada, mientras que la divisional más descentralizada. Una organización funcional tiende a desarrollar habilidades más calificadas técnicamente en una atmósfera de excelencia y eficiencia. Provee masa crítica para el avance de la carrera de sus profesionales y para la realización de economías de escala. Pero el mayor énfasis en la especialización empuja a un proceso de toma de decisiones desde arriba, porque es allí donde se concentran todos los factores de producción requeridos para una decisión final.

En las organizaciones divisionales hay una situación diferente, en donde algo de especialización funcional pierde a favor de mayor autonomía. Muchas decisiones pueden ser resueltas a nivel del gerente divisional, evitando la recarga de la jerarquía superior. El nivel medio de gerentes creados en las organizaciones divisionales constituye una oportunidad para el entrenamiento efectivo de las habilidades de gestión empresarial. Aunque se encuentran a cargo de una fracción de la dinámica empresarial, están expuestos a una gama completa de problemas gerenciales. Esta ventaja es sustancial sobre los gerentes funcionales, los que enfrentan situaciones que involucran solamente su estrecho campo de la especialidad.

Hay cierta alineación entre autoridad y responsabilidad en las organizaciones funcionales que está ausente en las formas divisionales. Por ejemplo un gerente de operación en una organización funcional es plenamente responsable de lo que sucede en su planta. Sus responsabilidades están totalmente a la par con la autoridad requerida. Mientras que en una organización divisional dos gerentes responsables de dos líneas de productos. Si ambos se fabrican en las mismas instalaciones, se produce una ambigüedad inevitable, uno o ambos gerentes no tienen autoridad sobre la producción del total de la planta.

La resolución de conflictos entre gerentes es también diferente en las organizaciones funcionales y divisionales. La organización funcional tiene una línea libre de problemas, pero los conflictos de interés entre los gerentes funcionales son manejados usualmente en el nivel superior. El gerente general debe actuar como instancia final de decisiones y arbitrar disputas entre especialistas porque es la última persona responsable por el desempeño de la organización.

Dado que los gerentes en una organización divisional son responsables por el desempeño de sus negocios individuales, hay claros incentivos para que ellos resuelvan conflictos de interés por medio de negociaciones directas entre sí. Por lo general se definen ciertas reglas básicas para facilitar este proceso de acomodación.

Organizaciones Matriciales

Las organizaciones funcionales y divisionales se estructuran en torno a un solo concepto central de diseño. Los factores de producción (funciones o especialidades) son el principio que moldea las organizaciones funcionales y los resultados (productos, servicios, programas, mercados, localizaciones geográficas) son las dimensiones básicas de las formas divisionales. Esta clara identificación de una línea directriz principal en la definición de una estructura se deriva del principio de “unidad de mando” de los autores clásicos, que habitualmente ha sido interpretado como la regla “un jefe”. Cada vez que se elige un solo enfoque como base para el diseño organizacional, se le puede asignar responsabilidad a una sola persona para el manejo de una unidad a su cargo. Esto conduce al concepto de un solo jefe. Las organizaciones matriciales se apartan fundamentalmente de esta noción unitaria. Se estructuran alrededor de dos o más conceptos de diseño. De modo que bajo la forma organizacional de matriz una persona tiene dos o más jefes.

Hay una gran cantidad de ambigüedad en una organización matricial, lo cual puede parecer contraproducente desde una perspectiva más tradicional. De hecho la implementación de una estructura de este tipo requiere de sistemas de apoyo de gestión diseñados especialmente y personal adecuadamente sensibilizado y entrenado para trabajar en el medio propio de las matrices.

Como se ha mencionado para este tipo de organización se requiere por lo menos de dos focos de atención y preocupación gerencial, ambos de igual importancia. Además este tipo de organización requiere de grandes niveles de procesamiento de información para poder seguir las variaciones en cuanto a necesidades, exigencias del entorno, grados de complejidad, productos, mercados. La tarea de procesamiento de la información debe ser coordinada y propuesta por los intervinientes en el proceso.

La condición necesaria para este tipo de organización es compartir los recursos críticos como son las instalaciones físicas, los recursos humanos, de capital y la experiencia profesional. Las organizaciones matriciales garantizan gran eficiencia en el empleo de estos recursos al compartirlo entre todos los proyectos, manteniendo un seguimiento funcional centralizado.

Especialmente sobre los recursos humanos es necesario entrenarlo sobre las habilidades necesarias para resolver los procesos y educarlos para que actitudinalmente se alineen a los requerimientos de este tipo de organización. Un perfil multifuncional en las personas y una gran capacidad adaptativa a los cambios, son dos ingredientes esenciales para el éxito de esta organización que deben ser acompañado por un liderazgo adecuado.

El camino de la organización tradicional a este modelo altamente exigente se facilita por medio de una gradual implementación del concepto a través de la integración de mecanismos que ayuden a la comprensión de obtener metas comunes por sobre nuestros propios intereses y la intensificación de las relaciones personales laterales. Este tipo de organización requiere tiempo y esfuerzo para su instalación en la empresa, pero una vez logrado la eficiencia es una constante.

Procesos de la Empresa

Las empresas se componen de una serie de procesos básicos que se interrelacionan, y participan íntimamente alineados a los objetivos planteados.

Un proceso es un conjunto estructurado de actividades, diseñado para producir una salida especificada que tiene valor para un cliente o un mercado. Al focalizar la atención en los procesos, se responde a la pregunta **¿cómo?** es el trabajo realizado. En general las organizaciones tienen unos pocos

procesos grandes y complejos, y a su vez cada uno de ellos puede descomponerse en procesos más pequeños denominados “subprocesos”. Los procesos de mayor importancia en las organizaciones que están por sobre las funciones son: **el proceso productivo, el proceso económico y el proceso psicosocial.**

Las personas que integran la empresa aportan su trabajo participando de estos procesos, dentro de un ordenamiento de funciones, relaciones y responsabilidades, que constituyen el Sistema Organizacional de la empresa, cuya visualización formal es el organigrama. El organigrama constituye la forma que permite analizar a las empresas y su ordenamiento, por tanto existirán tantos como modelo empresarios distintos haya. Características tales como: ramo, tamaño, mercado, tecnología, tendencias, economía, país etc., condicionarán la organización de la empresa. Sin embargo, el factor humano es el máximo condicionante de la organización de cada empresa.

El Proceso Productivo

Al proceso de producción se lo define como la transformación de una serie de insumos para convertirlos en productos o servicios mediante una determinada función.

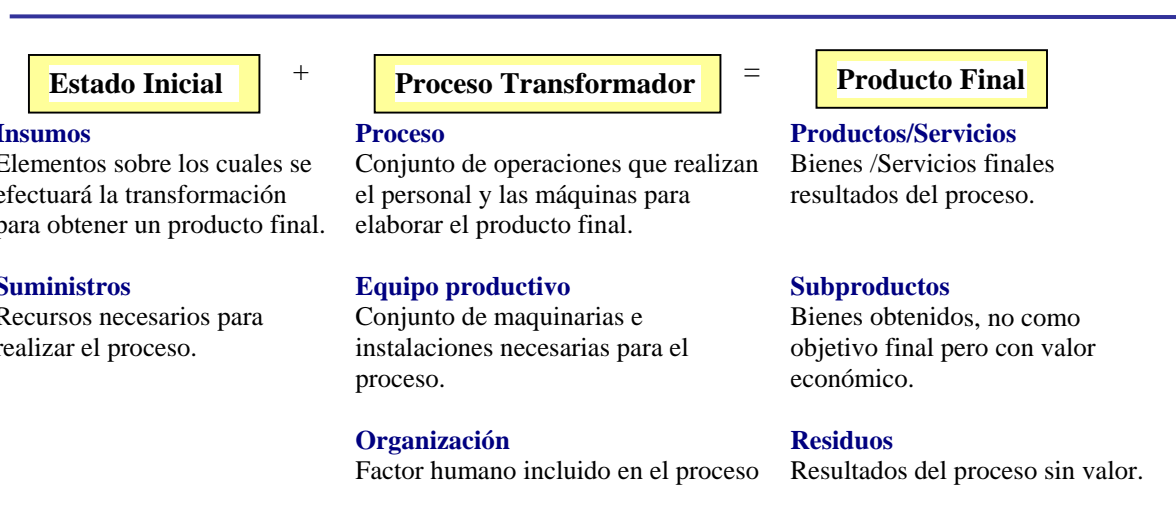


Figura 2.2 – **El Proceso productivo**

El Proceso Económico

El proceso económico tiene que ver con el objetivo de la empresa de maximizar sus beneficios y la permanencia en el tiempo. Cualquier empresa supone la participación de seis factores económicos principales: capital, trabajo, dirección, productos, recursos y tecnología, (véase figura 2.3). El capital ofrece la capacidad financiera que permite organizar los factores necesarios en torno de operaciones productivas. Los trabajadores y la dirección brindan la capacidad organizativa y los conocimientos necesarios para desarrollar esas operaciones productivas. Los productos son la instancia que, bajo la forma de bienes, procesos y servicios, y por medio de marketing y ventas, incrementan el capital de las operaciones productivas. Los recursos brindan los materiales y la energía necesarios para desarrollar los productos. La tecnología representa los conocimientos, técnicas y herramientas que hacen falta para la transformación de los recursos en productos.

Esta organización sistémica utilizando los factores de la producción, desea obtener una compensación por su participación en el mercado. La empresa crea valor económico y es la base de la oferta de bienes y servicios y para que funcione dentro de un equilibrio en su enfrentamiento con la demanda, es necesario que desarrolle su actividad orientada a la obtención de rentabilidad y permanencia en el tiempo. El primer aspecto está supeditado a:

- Los costos totales a los que asciende su gestión,
- Los ingresos que obtiene de la demanda de sus productos.

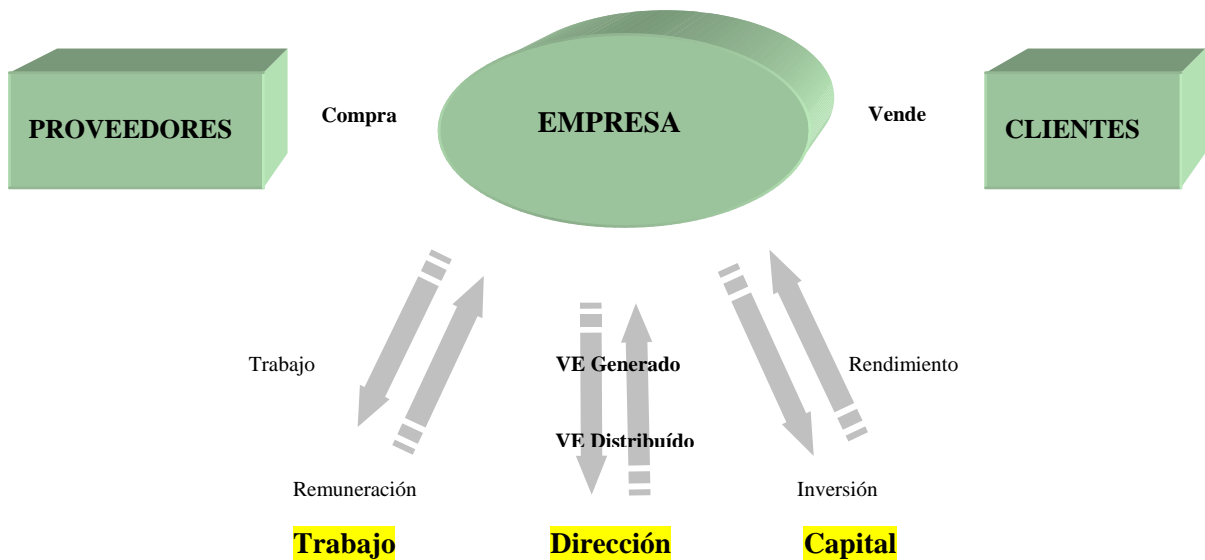


Figura 2.3 – **Gerenciando los factores de la Empresa**

Todas las funciones de la empresa tienen que ver con valores involucrados en la generación y distribución del valor económico (VE). De allí su importancia y la aparición de una corriente de flujos económicos entre la empresa y la sociedad. Los problemas con estos flujos, por no conocer las reglas del mercado, los intereses de los participantes o por confundir unos con otros, conducen al debilitamiento e incluso a su destrucción. Por ello hay que tener en cuenta que es necesario administrar todos estos factores económicos de la empresa, lo cual supone prestar atención a detalles, responsabilidad, planificación, instrumentación, supervisión, disciplina y evaluación. El gerenciamiento del capital, por ejemplo, supone aumento de capital, toma de decisiones sobre gastos y su control, así como la distribución de los resultados del incremento de capital. El sector laboral y la dirección también necesitan gerenciamiento, es decir organización, evaluación, estímulo y trabajo de equipo. En lo que respecta a los productos, se requiere gestión de diseño, producción, marketing y servicio. La administración de los recursos comprende adquisición, procesamiento, seguridad y conservación. Lo mismo vale para la tecnología, cuya gestión supone estrategia y planificación, investigación y desarrollo, así como innovaciones en lo que hace a productos, procesos y servicios.

Los problemas de gerenciamiento de los factores económicos de la empresa surgen debido a temas de complejidad e integración. Cada factor económico tiene su propio nivel de complejidad. Las formas de la tecnología comprenden las tecnologías inherentes a los productos, las relacionadas con la producción, las propias de los servicios y las correspondientes a las actividades de liderazgo.

El Proceso Psicosocial

Si bien las tareas laborales son objetivas, también y primariamente son un proceso Psicosocial ya que son vividas por personas que tienen sus propios intereses, deben interactuar y comunicarse tanto en situación interpersonal como grupal. Por ello aunque en una era avanzada de tecnificación el hombre sigue siendo el factor crítico y determinante del éxito de las organizaciones. Su calidad de vida determina la excelencia funcional, su productividad y el ambiente que genera a su alrededor.

Para que tenga sentido la agrupación operativa de personas es necesario contar con un objetivo común, como es “el negocio”. El proceso Psicosocial comprende la adecuación de los intereses y necesidades de la persona, alineados con los de la empresa (véase figura 2.4). Cuando se produce una brecha entre éstos aspectos, la gestión empresarial resulta incoherente y sus resultados inconsistentes.

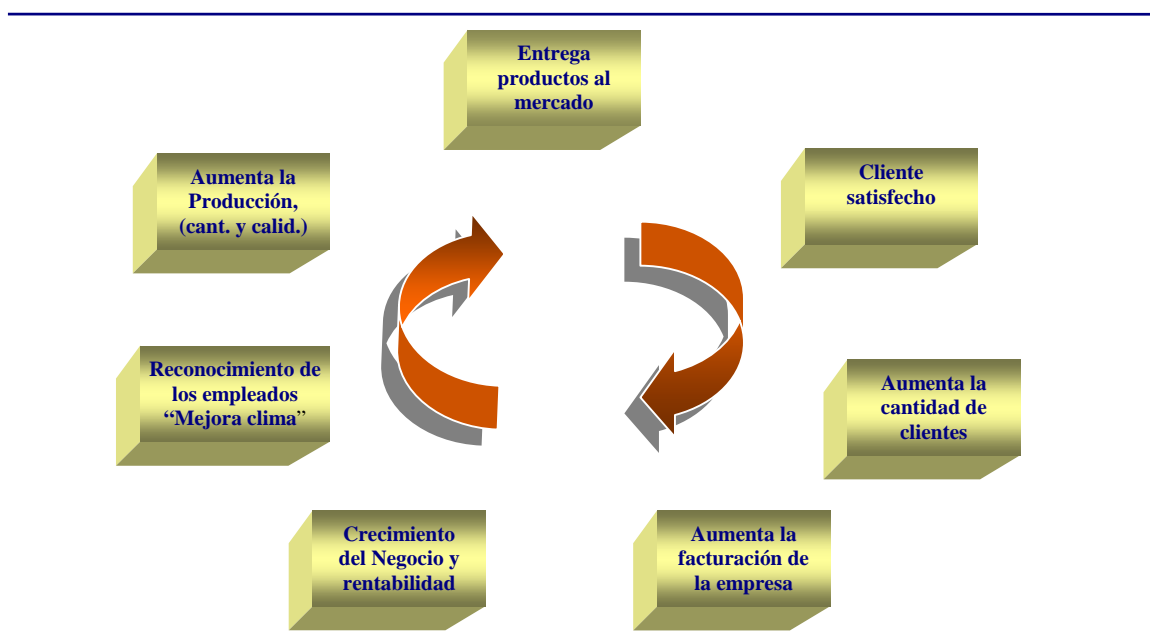


Figura 2.4 – El ciclo del crecimiento

En función del objetivo común, los miembros de la empresa desarrollan una actividad productiva que parte de la práctica de comunicaciones. Mediante éstas se ordenan las acciones, se definen roles y funciones en “una unidad de sentido” dirigida por el objetivo común. Este modelo define una red de interacciones que constituye la actividad propiamente productiva.

En la figura 2.5, se resumen todos los componentes y sus interrelaciones en la dinámica empresarial. Allí se observa una organización sistémica con los distintos procesos que la integran; cada uno tiene sus propios objetivos, un verbo que lo caracteriza y los resultados que se esperan.

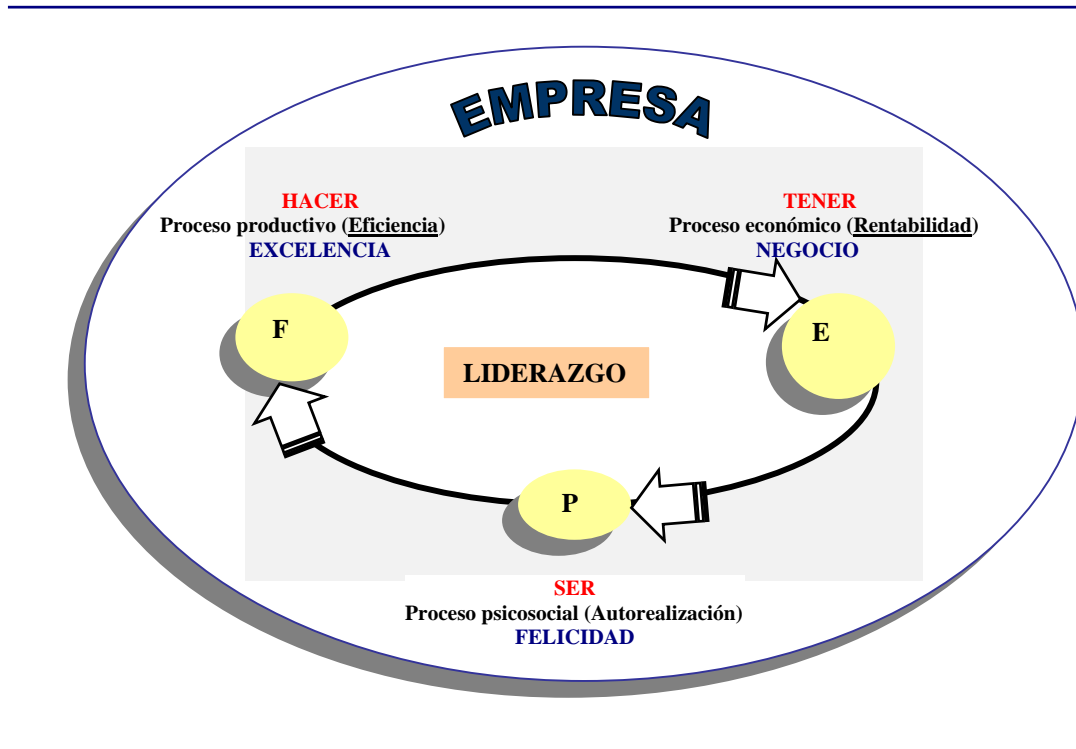


Figura 2.5 – Los procesos de la empresa

La empresa se sostiene a partir del proceso económico que apunta a la rentabilidad, con ella se espera “tener” un negocio; sin embargo no podemos acceder a un negocio si no contamos con un proceso de producción de bienes y/o servicios que agregue valor, el mismo tiende a la eficiencia, por lo que debe “hacerse” con excelencia y finalmente, no se puede concebir una empresa sin el recurso humano que la opere. Estas personas que la constituyen, tienen necesidad del sostén económico, el interés de ser útiles y superarse mediante su autorrealización en el trabajo, el “ser”, el cumplimiento de cada una de éstas premisas les produce felicidad.

Todos los procesos son importantes ya que están profundamente relacionados y con una fuerte dependencia entre si, no obstante, de todos ellos el psicosocial es el más crítico, complejo y definitorio para el éxito de las organizaciones. No existen empresas sin personas, aunque se trate sólo de una empresa unipersonal el proceso está presente y con él toda la problemática que encierran los objetivos empresarios y los personales.

El equilibrio armónico de cada proceso es el producto de la permanente capacidad de análisis de la organización frente a su entorno y la disposición para realizar los cambios; comprendiendo y considerando en el proceso de ajuste, tanto el interés de la empresa como el de la gente que la integra.

La atención extrema en alguno de los procesos con preferencia sobre los otros, genera reacciones contraproducentes que terminan afectando los resultados de los otros. La alineación, solo puede estar garantizada por un liderazgo con una visión sistémica, que comprenda la dinámica analizada y perciba en los recursos humanos un factor clave de éxito para el posicionamiento de la empresa en los entornos cambiantes.

Límites de la Empresa

Debemos observar los límites de la empresa. La tendencia es que no solamente se desdibujan las fronteras de los países sino también las de las empresas. Debemos cuestionar asimismo los conceptos comúnmente aceptados en las áreas de toma de decisiones, alianzas estratégicas, joints-ventures, integración vertical y sinergia. Más aun, tenemos que prever nuevos modelos porque será muy útil tener alguna idea de cómo queremos configurar nuestra empresa. Por lo tanto, para aquellos que tienen la responsabilidad de desarrollar las estrategias empresarias, éste es un momento muy especial.

Por un lado las compañías norteamericanas, solían tener límites muy claros, la dirección estaba a cargo de los dueños y el principal objetivo era aumentar las ganancias de los accionistas. Las relaciones externas eran con proveedores y distribuidores. En el modelo corporativo japonés los límites siempre han sido indefinidos, se da mucha importancia a las relaciones, se trabaja en forma armónica y hay familias de empresas y se hacen intercambios de personal de una empresa a otra, estableciendo redes de relaciones. Las relaciones de la empresa se basan en la participación de la gente antes que en la participación accionaria. Por otra parte, las relaciones alemanas se fundan sobre la base de un contrato social. Son muy conscientes de la responsabilidad social de la empresa y también son responsables por el medio ambiente (la conciencia "verde" es muy fuerte). Las empresas alemanas son integradoras y tienden a tener todos estos elementos dentro de la compañía, y en forma colectiva asumen sus responsabilidades. Tienen una fuerte tendencia a hacer y prefieren no comprar.

Estos son los modelos tradicionales de las empresas pero todo esto está cambiando. El modelo norteamericano ya no puede sostenerse más, es muy débil y deberá transformarse radicalmente. No puede durar en una sociedad intercomunicada. El nuevo límite es la globalización. Los consumidores reciben información de todo el mundo a través de los satélites, tienen estilos de vida similares. Esto representa una oportunidad: en lugar de abastecer a 250 millones de americanos o una población ligeramente mayor en Norteamérica, se puede servir a 1.000 millones de personas con un ingreso per cápita de 10.000 dólares. Esa escala dará tanto el volumen como el estímulo que toda empresa necesita de vez en cuando.

La competencia puede venir de afuera del país y puede llegar a tener alguna ventaja injusta. Hay que estar preparados para este tipo de sorpresas. Las empresas van a tener costos fijos cada vez más altos en investigación y desarrollo, ingeniería, marketing, posicionamiento de marca, finanzas, etc. De manera que para amortizar ese costo fijo más elevado, deben vender más para bajar el costo fijo por oferta de producto. Este sistema de negocios, que Michael Porter llamaría "la cadena de valor", deberá ser cuestionado. La relación entre estos distintos elementos como investigación y desarrollo, ingeniería, producción, ventas, marketing, finanzas, servicio al cliente, etc., enfrenta nuevos desafíos casi cotidianamente, en primer lugar, debido a cortocircuitos en la cadena de valor.

Tipos de Empresas

Después de la segunda guerra mundial y ante el nuevo posicionamiento de los países, comenzó una carrera desenfrenada por obtener el liderazgo de los mercados emergentes. La Ciencia de la Administración se desarrolló muy vertiginosamente. Los aspectos que constituían a las organizaciones y su dinámica sufrieron un análisis minucioso. Allí surgieron diferentes tendencias de administración por el cambio en los contextos, y la evolución de los conceptos.

Entre los relacionados con la naturaleza del cambio podemos mencionar: **“Ajuste”**, **“Reconvención”**, **“Transformación”** y **“Cambio discontinuo”**. Los relacionados con el cambio estratégico fueron: **“Turnaround”**, (dar vuelta) **“Retrenchment”** (replegarse para...), **“Core competencies”** (ventajas competitivas), **“Hypercompetition”** y **“outsourcing”** (tercerización). Y finalmente los inherentes a los cambios de estructura: **“Reestructuration”**, **“Resizing-Downsizing-rightsizing”**, **“Reengineering”**.

Aunque muchos han sido los modelos y las modas, todos han tenido el mismo propósito, la optimización de las organizaciones en un período particular. Todos han contribuido con su experiencia al gerenciamiento empresario y fueron facilitadores de paradigmas, sin embargo ninguno resulta mejor que otro, ni la regla para el éxito. Todos son recursos situacionales para el desarrollo de las empresas. En la actualidad se puede observar una metamorfosis importante en la calidad y variedad de empresas, no obstante se analizarán las tres más representativas:

Del Estado

Sus principales características son:

- Una gran estructura
- Lentas
- Miopes
- Gran Alcance
- Gran poder político
- Alto poder económico
- Experiencia acumulada
- Estructura de Planeamiento
- Bajo riesgo
- El horario como símbolo del trabajo

Por su gran volumen estructural y su desplazamiento se las asemeja a elefantes. Este tipo de organizaciones a partir de los cambios de los '90 y en especial en nuestro país han comenzado a reducirse utilizando los términos “downsizing”, “resizing” y “rightsizing” para identificar el proceso (véase figura 2.6).

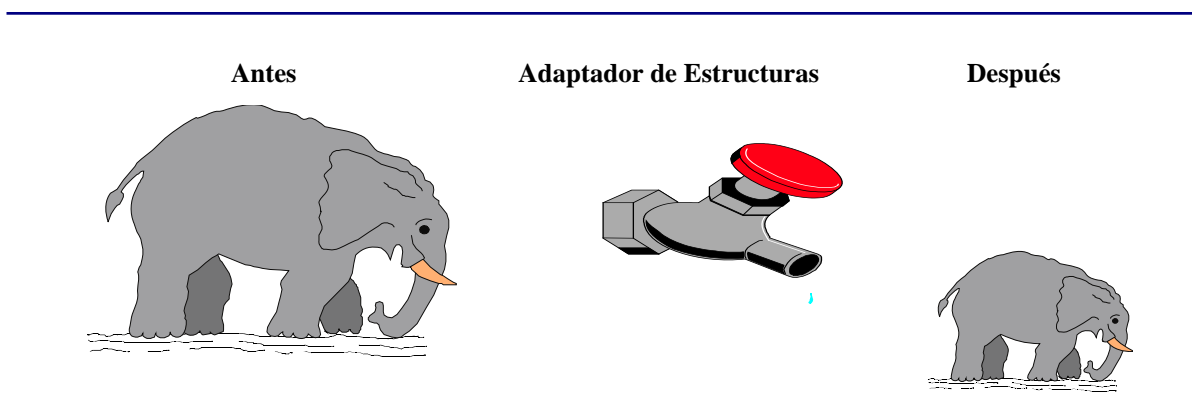


Figura 2.6 – **La transformación**

Estas empresas que mantuvieron una posición fuerte y fértil engordaron sus estructuras con una gran cantidad de empleados, pero con una escasa productividad.

El estado se encargó de acumular cuanta empresa deficitaria hubiera por allí, y la estatizó. Como estado debería tener destreza para la administración de: salud, justicia, educación y seguridad; al encontrarse con organizaciones ocupadas en negocios productivos, empleó sus conocimientos y energías en temas que no conocía.

En los últimos años debieron convertirse en eficientes en materia de costos estructurales, ejercicio de mucho esfuerzo para una organización inexperta en este sentido. La receta fue tomar una dieta muy estricta y artificial, que produjo un fuerte trauma socioeconómico. Parecía no quedar otra alternativa de subsistencia o se bajaba kilos de estructura o se sucumbía ante el nuevo ambiente.

El dicho “zapatero a tus zapatos” pareció signar esta importante tendencia de que cada uno se consagre a lo que debe y sabe teóricamente. Por ello se erigió el objetivo de las privatizaciones en las empresas, deficitarias o no, ya que no tienen que ver con las misiones del estado.

Con el achicamiento de las estructuras, las empresas estatales produjeron pequeños ricos y futuros pobres. Los primeros son los empleados que consiguen otro trabajo y mantienen el “retiro voluntario” o en una mínima porción del orden del 1% al 3% tercerizaciones exitosas. Los segundos son emprendimientos unipersonales o pluripersonales con paradigmas de los años '60, motivo por el cual fracasan casi todos.

Familiares

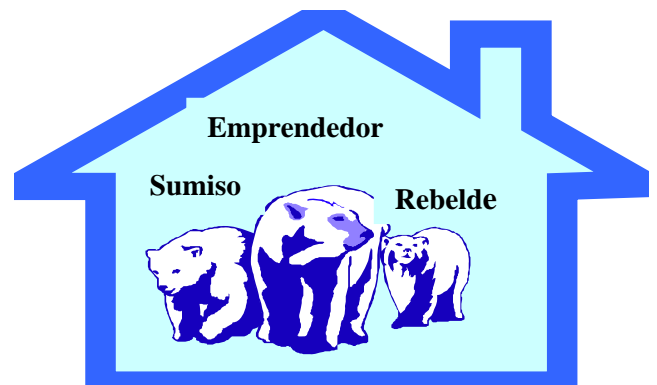
Sus características son: estructuras de poder interno basadas en el paternalismo y en la autocracia. En general no poseen sistema de planeamiento, su velocidad depende del conductor de la organización.

El volumen de su estructura está más ligado a los afectos que al negocio; la propensión al riesgo depende del conductor.

Este tipo de empresas se las identifica como una familia de osos, donde la adecuación de las estructuras, su crecimiento, su supervivencia dependerá del oso mayor que la dirige pero se transfiere la responsabilidad a los ositos.

Los problemas típicos en estas empresas se resumen en:

- El familiograma de relaciones laborales no está ordenado jerárquicamente en función de la idoneidad y del cargo en la organización, sino con relación al grado de parentesco.



¿ Quién tomará la posta empresarial?

- Esto determina mucha estructura, problemas por exceso de control y falta de decisiones rápidas. Para estas empresas, la propuesta es ajustar la estructura al negocio, dividir y entrenar durante un tiempo, a los herederos para que comiencen a desarrollarse solos.

- El familiograma o la estructura formal es muy pequeña y por tanto carecen de control necesario para el manejo del negocio. Las reorganizaciones de las empresas familiares producen durante su evolución gente con el deseo de proseguir con su propia empresa. Este es el caso del osito rebelde que desea continuar haciendo experiencia lejos del alcance de la familia oso.

Medianas y Pequeñas

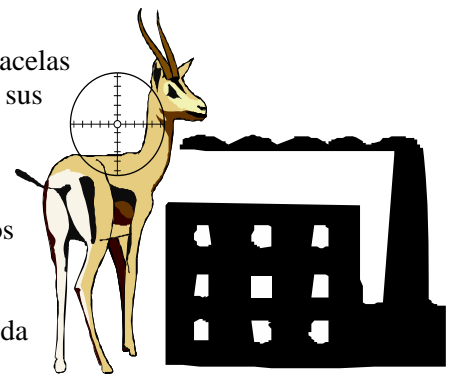
Comienzan pequeñas, cometen muchos errores, son propensas al riesgo, son muy volátiles (aparecen y desaparecen con frecuencia), sus estructuras suelen ser más pequeñas que sus necesidades, sus conductores trabajan muchas horas al día.

Sus dueños, gerentes o conductores han dejado de ser chicos y desean aprender a desarrollarse. Son llamadas Pymes, son empresas pequeñas en proceso de crecimiento; tienen mentalidad mayor que de la que dispone la estructura actual.

Estos tipos de organizaciones son las más importante para el desarrollo de las economías básicas, ya que con su accionar son las que dan vuelta a la economía, elaborando el “turnaround” del mercado, es decir dar vueltas las reglas de los emprendedores.

Este tipo de empresas podemos compararlas con gacelas por su agilidad, y belleza. Poseen una estructura en desarrollo y sus problemas pueden ser:

- El empresario difícilmente pide ayuda profesional, solo en ocasiones muy puntuales tales como en aspectos impositivos o societarios.
- Cuando pide ayuda no encuentra al profesional que pueda asistirlo con la eficiencia (costo / beneficio) que el necesita.



Cuando piden ayuda solo quieren cazarla

Las denominadas PuntoCom, se encuentran dentro de esta clasificación y son un tipo de empresa que han proliferado durante los últimos dos años. Son organizaciones emprendidas generalmente por yetties, quienes han cambiado radicalmente las relaciones entre empleadores y empleados. En buena medida debido a su informalidad, y el aporte de la tecnología informática que por su facilidad, velocidad y bajo costo, permite a la gente seguir los objetivos de cerca, detectando dónde se agrega valor y que procesos deben mejorarse. La coordinación es más rápida, más económica y más simple. Se prefiere dedicar los esfuerzos a las tareas propias del negocio, inclinándose hacia los procesos de tercerización de los servicios “no fines”, por ende son menos las funciones que deben hacerse internamente. En cuanto a los activos físicos, pueden alquilarse y para obtener capital financiero, sólo hace falta un préstamo.

Como resultado, este tipo de empresa virtual surge de la noche a la mañana, a medida que las redes de trabajadores independientes se unen para llevar adelante un proyecto y con todo el anhelo de estar frente a una mina de oro. Los costos y riesgos se distribuyen al igual que el valor económico que estos esfuerzos generan. Nada podría ser más flexible, listo para convertirse en dinero, para aprovechar una nueva oportunidad.

El surgimiento de la empresa virtual marca un hito en nuestra economía, sin embargo lejos está aún el final de la empresa real, ya que por la fluidez de estas nuevas organizaciones flexibles, su ventaja competitiva termina en manos de aquellos grupos cuyos miembros se han mantenido unidos durante suficiente tiempo como para depender de las fortalezas mutuas. Nada dura para siempre, sino el cambio, y así debe ser. Durante la vida de las organizaciones, transcurren períodos, en que se necesitan

nuevas ideas, visiones y habilidades. La clave pasa por la constitución de equipos estables muy motivados que logran asegurar la combinación de sus talentos, brindando los beneficios esperados, mediante la utilización de lazos de confianza y compromiso mutuo. Estas cualidades son una amalgama organizacional. Cuanto más hay, más dispuesta está la gente a ser creativa, innovadora y compartir sus ideas. Además se fomentan valores solidarios que reemplazan la preocupación de que algún otro pueda ganarse el reconocimiento, por la posibilidad de aprender unos de otros. Ante el hallazgo de una cosa valiosa, se encenderán la chispa de la imaginación de los demás, generando la energía para analizar un nuevo objetivo.

Situación de la informática

La evolución tecnológica es comparable con las “olas” de Alvin Toffler. La primera ola en los '60s y '70s estuvo dominada por sistemas centrales (mainframes) donde los clientes internos compartían todo organizacionalmente; luego la fuerte difusión de las PC's a fines de los '70s y principios de los '80s dio origen a la “ola on-line” que distribuyó el sistema en los departamentos que funcionaban con minicomputadoras y finalmente desde mediados de los '80s se produjo la “ola del procesamiento distribuido” mediante el uso de Servidores y PC's conectadas en red (véase figura 2.7).

Muchas empresas han llegado a comprender que detrás de los grandes sistemas y computadoras hay personas que los hacen funcionar. A partir de la aparición de alternativas de equipamiento informático con más eficientes relaciones precio rendimiento, se ha difundido la tendencia a reconsiderar las topologías y plataformas de procesamiento de las aplicaciones de las organizaciones.

Hardware

Es común que a medida que la tecnología ofrece en todas sus gamas nuevas alternativas, las empresas reestructuran sus aplicaciones informáticas, cambiando sus estructuras y equipamientos porque descubren nuevas potencialidades y mejores costos. Entre algunas manifestaciones de este cambio se pueden mencionar las redes de área local (LAN), las plataformas clientes servidor, los sistemas abiertos, la utilización de PC's etc.

Todavía existen, aunque cada vez menos, organizaciones que no desean reestructurar sus sistemas, permaneciendo en un entorno basado en grandes computadoras (mainframes), con sistemas operativos y herramientas de desarrollo poco ágiles y complicadas comparadas con las que existen en el mercado. Podrían continuar durante bastante tiempo ya que los programas cuentan con un satisfactorio grado de eficacia aunque a un costo significativamente mayor que el que ofrece el empleo de las nuevas alternativas tecnológicas y conceptuales.

El impresionante crecimiento de Internet es otro factor de análisis en las organizaciones, y está obligando a los líderes de Sistemas de Información a una postura más totalizadora y a un revisionismo del modelo de procesamiento centralizado.

Se ha llegado a una encrucijada en el mundo de la computación. Algunas empresas han comenzado a evaluar el costo total de la tecnología que poseen, cuál es el costo de los sistemas en explotación con relación al valor que brindan y la proyección de su capacidad de asegurarles éxito en mercados globales, competitivos y cambiantes. Esto ha ocasionado cuestionamientos a la estrategia del modelo cliente servidor; y han aparecido empresas que están migrando a un modelo centralizado, basado en un servidor de base de datos, un servidor de aplicaciones y un cliente reducido. Otros consideran oportuna la vuelta a la “computación centralizada”, a partir de:

1. La aparición de hardware reducido para el procesamiento del cliente tipo NC (network computer), formada por una CPU de poco precio, memoria, monitor, teclado, mouse y puertos para impresora y conexión de red,
2. La aparición del lenguaje Java que puede operar en cualquier contexto de computación que soporte su intérprete, y
3. La madurez de los procesadores que trabajan en paralelo y dentro de una sola máquina, reemplazando a los servidores múltiples.

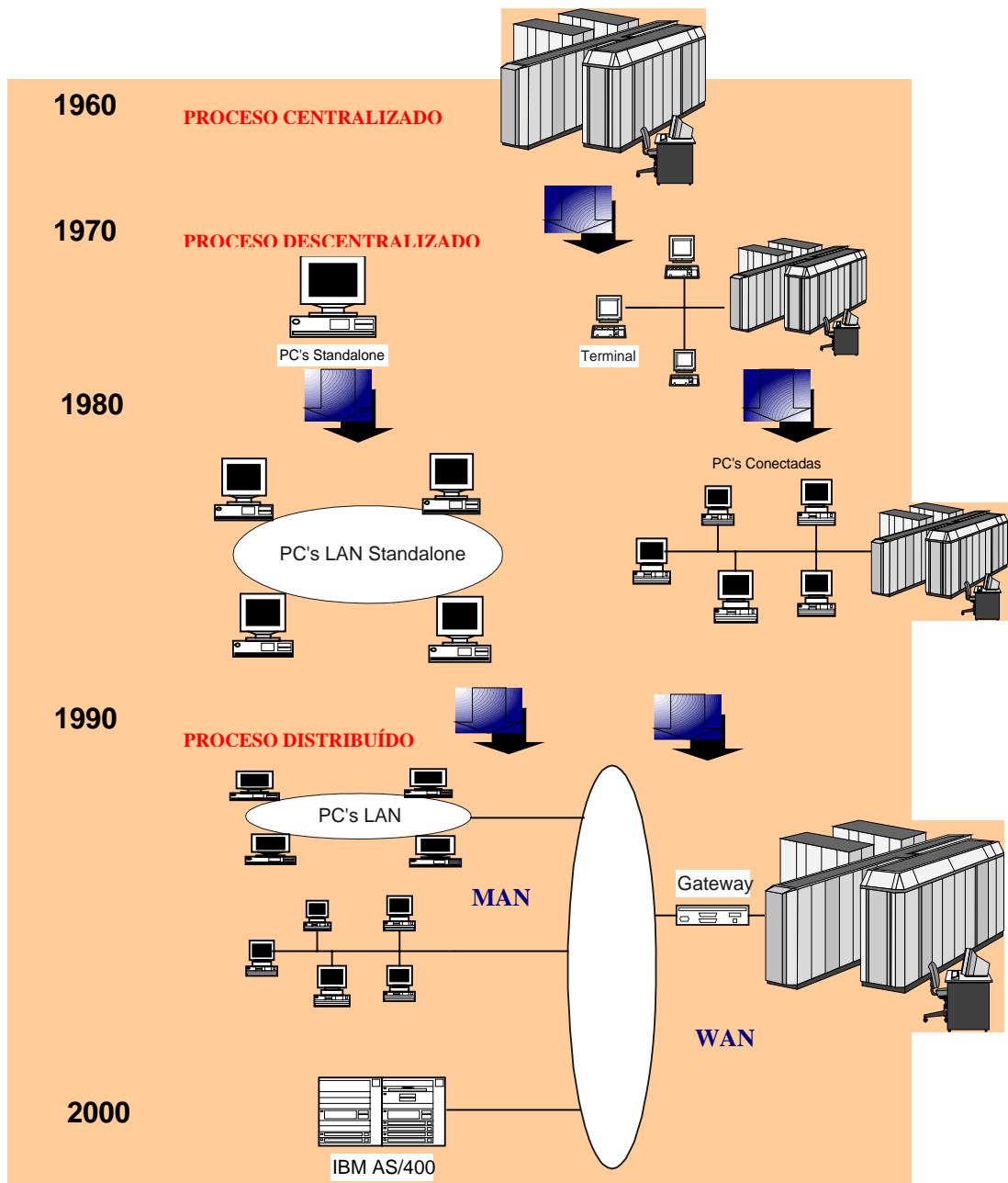


Figura 2.7 – Evolución de las Culturas tecnológicas

Estos aspectos unidos al crecimiento y madurez de la Web, son el camino hacia la integración global de la computación, y por ende el motivo de nuevos enfoques del procesamiento de los datos. Vuelve el mainframe, pero no será semejante al de la primera ola, sino una nueva versión del modelo cliente-servidor basado en los puntos citados; donde la elección de los socios tecnológicos que integren el modelo será una decisión estratégica.

Lejos de su extinción, parece que el modelo del mainframe renace como el Fénix de entre sus cenizas para tomar popularidad como el servidor de la base de datos de la compañía, ya que los sistemas de PC's demostraron ser una pesadilla para la integración de los datos, la escalabilidad de los equipos y la cantidad máxima de clientes internos que soporta, por ejemplo un sistema UNIX acepta más 1.000 a la vez.

Por otro lado la aparición de los NC nos remonta al interés por las antiguas terminales "bobas" que no daban ningún tipo de problema al momento de trabajar con los datos. Esta tendencia impulsa a nuevas fusiones y consolidaciones de la industria informática especialmente entre los que desarrollan equipos para redes y productos para Internet/Intranet. Proveedores como Compaq, Intel, y Microsoft son los que tienen el mayor desafío, ya que luchan por mantener su liderazgo. Cuando el Director Ejecutivo de Compaq Eckhard Pfeiffer, aseguraba que transformaría un negocio de U\$S 8.000 millones anuales en uno de U\$S 40.000 millones, capaz de competir con proveedores como IBM, no exageraba ya que esta empresa ocupa el puesto 20 del ranking de Fortune del '99 con U\$S 38.500 millones de dólares.

Software aplicativo

Mucho han cambiado las aplicaciones de negocios desde los '60, cuando las compañías empezaron a usar los primeros paquetes de software empresario, en aquel entonces diseñados para el manejo de inventarios. Una década después, el foco se trasladó hacia los sistemas denominados MRP (Material Requirement Planning), que ayudaban a planificar las necesidades de materias primas y componentes en las empresas manufactureras. El concepto evolucionó hasta abarcar, a partir de los '80, la gestión de las actividades de producción y distribución, y se lo conoció como Planificación de Recursos de Fabricación. Por fin, cuando sus alcances se extendieron a las áreas de finanzas, recursos humanos, compras y ventas, entre otras, es decir, la completa gama de actividades que desarrolla cualquier compañía, fue acuñado el término Planificación de Recursos de la Empresa, más conocido por ERP, sigla de su nombre en inglés Enterprise Resource Planning.

Se define a un sistema ERP como a un software que le permite a una compañía automatizar e integrar la mayor parte de sus procesos de negocios, compartir datos y prácticas a todos los miembros de la organización, y producir y acceder a la información en un ambiente de tiempo real, la solución excede lo meramente tecnológico. Afirma Michael Hammer, el padre de la reingeniería, "cuando una organización decide invertir en un sistema ERP, debe tener en cuenta que estará reinventando su negocio, con todo lo que eso significa. Muchos ejecutivos tomaron la decisión frente a la crisis informática del año 2000, o para reducir costos. Aunque se trata de argumentos válidos, las verdaderas razones para implementarlo no debieran ser tecnológicas, sino esencialmente vinculadas con el negocio".

La organización integrada es otro desafío de la época, antes del ERP cuando un gerente general quería conocer el cuadro de situación de su empresa, estaba obligado a solicitarle información a los jefes de cada división, y luego integrar esos datos. Ahora, este tipo de software realiza la tarea de integración, los managers pueden destinar mucho menos tiempo a descubrir cómo está el negocio, y concentrarse en cómo mejorarlo; son mucho más que una solución tecnológica ya que tienen la potencialidad para reinventar el negocio. No tienen más de una década en el mercado mundial, pero se han expandido con inusitada fuerza. Son cada vez más flexibles y abarcativos, e integra las actividades de

los procesos de negocios de una empresa (producción, finanzas, recursos humanos, compras, ventas y distribución, entre otros), reemplazando a docenas de aplicaciones incompatibles entre sí con una mejor performance. Una solución ERP no es tecnológica, sino de negocios, por tanto debe su elección e implementación debe realizarse con mucho cuidado, a fin de que se ajuste a las necesidades de la empresa. Y respaldar la iniciativa con un programa de cambio que involucre a toda la organización, sin olvidar que el elemento crítico es un liderazgo medio de la compañía.

Sin embargo en su corta historia, las implementaciones de paquetes ERP, han sido más identificadas por sus presupuestos abultados que por la transformación del negocio. Es que reemplazar docenas de sistemas incompatibles por un único sistema integrado para el manejo de todas sus operaciones es un desafío para cualquier empresa, más allá de que disponga de mucho personal de sistemas, dotado de generosos recursos. Y también representa una amenaza, porque el ERP se entrelaza con los procesos de negocios; es la fuerza que modifica las actividades y las conductas diarias de muchos de sus empleados.

Desde un punto de vista organizacional, los conceptos vinculados con el ERP resultan difíciles de aceptar, sobre todo porque son contrarios de la descentralización que muchas organizaciones adoptaron en los '70 y los '80 para acelerar la innovación entre sus unidades de negocios. Debido a que sus módulos atraviesan las líneas departamentales tradicionales, los sistemas empresarios exigen un cambio de orientación –desde las funciones hacia los procesos–, especialmente complejo para compañías con muchas unidades de negocios independientes y que no están habituadas a compartir información o a actuar de manera coordinada.

"Tanto por la forma en que trabajan, como por la manera en que están organizadas, las compañías tradicionales pueden compararse a castillos medievales, dice Hammer¹. Cada departamento es un castillo, rodeado por murallas altas y profundos fosos, y en la parte más alta de todos ellos hay una catapulta. Una vez que un departamento concluye una tarea, la carga en la catapulta y se la tira a otro. Este tipo de organización no le brinda al cliente lo que necesita, porque el costo de mantener las murallas, los fosos, y de hacer funcionar las catapultas es alto. Por otra parte, muchas veces la carga no cae en el lugar adecuado, lo que hace que el proceso se demore, con los consecuentes mayores costos, errores y complejidad."

A su juicio, tres cosas ayudaron a la permanencia en esta clase de organizaciones: "La estructura de management, en primer lugar, porque cada castillo tiene un rey, que se preocupa por lo que ocurre en él, y no tiene en cuenta a los demás. Los sistemas de medición, por su lado, calculan costos de producción, de facturación, de despacho, pero no tienen en cuenta cómo se satisface al cliente, y a nadie se lo mide por la contribución que hace a la compañía. Finalmente, cada castillo tiene su propio sistema de computación, lo cual contribuye a fortalecer una estructura fragmentada".

Los Recursos Humanos

Por otro lado, cuando reconocemos que todo está cambiando, debemos detenernos especialmente en la gente de sistemas que sin ser ajenos a esto, además están en el ojo del huracán, "la tecnología informática" que es la más cambiante. Es gente que tiene que dar soporte y servicio a los que la usan para cambiar el trabajo. El Rol que históricamente se cumplía fue mutando por la velocidad y el avance. De modo que desde la vieja cúpula de vidrio, muy bien protegida y oscurantista, se ha pasado al estar afuera e involucrarse en los temas del negocio, casi fuera de los aspectos técnicos.

¹ SAP Universe 1999, Buenos Aires Argentina

Entonces pasó de ser un experto en sistemas, a alguien que conoce el negocio en el que está, por lo que además de tecnología sabe de distribución, fabricación, bancos, etc. y mantiene un contacto muy fluido con la gente que usa los sistemas. Sucede que para que funcionen bien hay que pagarles y existen tensiones entre aquellos que desean ganar lo que no se les desea pagar y la escasez de profesionales. Se suma a esta situación aquellas empresas que desean pasar a las modernas tendencias de procesamiento y no encuentran quienes se hagan cargo, durante la transición, de los llamados “legacies” en inglés (herencias), ya que el recurso humano se ha reciclado tecnológicamente.

Por supuesto en esta transformación de perfiles no resulta fácil la interacción de la gente de sistemas con su jerga, comportamiento “extraño” y los que manejan el negocio. Demanda de éstos profesionales una gran cuota de flexibilidad y la permeabilidad de cumplir con muchos roles dentro de sistemas. Van a tener que vender los sistemas a sus usuarios para que lo usen, van a tener que saber como funciona el banco y no como funciona un programa office o una computadora. Van a tener que hablar el idioma de las personas que manejan la empresa y necesitan los sistemas. Marketing, mayores ventas, mejores controles etc. son un ejemplo de lo que es necesario.

Ante la difusión de los ERP se consolidó un nuevo rol, el del Key user. Este personaje es el responsable funcional de los sistemas, se mete dentro de las organizaciones de negocios, habla en esos términos, negocia con las personas de marketing, de ventas, de contabilidad de manera que la gente de técnica de computación pueda ocupar sus conocimientos en el manejo del software de Base y herramental de la empresa.

La fuerte tendencia de la administración de la gestión total de calidad, ha acuñado en la gente de sistemas un fuerte concepto del cliente, externo y especialmente interno. Por ello que se orienta a buscar su satisfacción mediante un proceso de comunicación y comprensión de sus necesidades. Hasta ahora la gente de marketing no ha recibido lo que necesitaba de sistemas por ello salía y lo compraba afuera, contrataba algún técnico; finalmente se instalaba otro sistema que terminaba fomentando en la organización un archipiélago de información. Un monstruo informático de varias cabezas que luego de fortalecerse, se extendía en todos los aspectos de la tecnología informática y resultaba muy difícil su destrucción.

Claro que los programadores de C++, Visual Basic, ABAP etc, no van a necesitar de las habilidades de marketing y de ventas para su trabajo habitual, sin embargo si será necesario al momento de vender sus productos y relacionarse con la gente. En otro extremo los ejecutivos que dirigen las organizaciones también deberán profundizar los aspectos básicos necesarios sobre sistemas y la tecnología vigente para relacionarse con los profesionales de informática.

Actualmente el mercado es un caos y está fuera de control. Ya que hay gente a la que se le paga por el mismo trabajo un salario distinto en cada lugar. Esto genera migraciones permanentes y perjuicio de la profesión. Entonces aparece el problema de **retener la gente** versus aceptar la **alta rotación**². En el primer caso como hacer que no se vayan los especialistas, sobre todo los de tecnologías de alta complejidad. Por ejemplo los analistas orientados a objetos, los que manejan herramientas del tipo CASE o para Bases de Datos, los analistas de negocios, los que se orientan a la atención del cliente interno, etc; en segundo lugar la utilización de recursos humanos baratos se traduce en alta rotación de recursos humanos, en bajos rendimientos, calidades no aseguradas, costos de entrenamiento permanente y por ende insatisfacción de los clientes internos y por ende externos. Entrenar gente para la organización implica algo más que habilidades sobre herramientas o dispositivos, tiene su mayor impacto en, la cultura empresarial, las costumbres, la forma de ser, etc. Y esto es lo que determina su mayor utilidad.

² La situación economía del país y la finalización de los proyectos por el apremio del Y2K, ha favorecido una disminución del índice, sin embargo la proyección de su tendencia es creciente para épocas de estabilidad económica.

El concepto de cliente interno se ha difundido bastante en las empresas, reconociendo cada vez más que los procesos son una cadena de cliente – proveedor interno. Entendiendo y respetando a los clientes internos, al final de la cadena encontraremos un cliente externo satisfecho con el producto, que continuará recurriendo al servicio en búsqueda de calidad.

Estos cambios de paradigma han originado que los ejecutivos entonces se preocupen y pregunten ¿ qué está pasando?. Muchas empresas optan por buscar afuera la mano de obra que no poseen dentro, otros en cambio, inician un amplio análisis y rediseño de las estructuras, arquitecturas de hardware y software y de las funciones de las personas en búsqueda de la piedra filosofal: “**obtener la máxima disposición de la información, reduciendo al máximo los costos de su procesamiento**”. Esta búsqueda ha llevado a la aplicación de varios modelos de administración, pero los más difundidos son: el **downsizing** y el **outsourcing**.

El Downsizing

Esta expresión inglesa deriva de “down” (abajo), y “size” (tamaño). Ha adquirido un uso generalizado dentro de la jerga de la administración para referirse al proceso de achicamiento de las dimensiones de las organizaciones, de una actividad o de un negocio.

Esta tendencia implica un proceso de transición; la situación de partida suele estar caracterizada por el uso casi exclusivo de mainframes, aislados en una pecera gigante y con sistemas propietarios (es decir, con modalidades de programación y operación que no constituyen estándares abiertos del mercado, sino con particularidades de la firma que provee el equipamiento), esta modalidad genera la dependencia tecnológica y de costos del proveedor. La situación meta, es en cambio, la utilización de sistemas distribuidos, abiertos y no propietarios.

La idea del downsizing es la de que las aplicaciones deben estar cada vez más cerca del cliente interno y brindarle mayor independencia. Ésta es la razón por la que, en el pasado, las tarjetas perforadas fueron reemplazadas por terminales de video, y éstas a su vez por PC’s; mientras que por otro lado el procesamiento de los mainframes ha sido sustituido por el modelo cliente-servidor en redes. Pero además este modelo tiende a la disminución de los costos de la actividad informática. Esta reducción de costos se alcanza principalmente mediante los siguientes postulados:

1. El traslado de los datos y procesos desde el mainframe hacia las PC’s,
2. Igual traslado hacia servidores de redes intranets y extranets, y
3. El empleo de hardware compatible de bajo costo, así como de software de base (sistemas operativos), ambiental (planillas de cálculo, graficadores y procesadores de textos, entre otros) y paquetes estandarizados (contabilidad, salarios, ventas etc.).

Los resultados de los puntos anteriores ofrecen una reducción de los costos del hardware, de software, de desarrollo, así como el aumento de la flexibilidad de las aplicaciones. Como ejemplo de lo mencionado podemos decir que el costo del hardware por cada millón de instrucciones por segundo (MIPS) es de aproximadamente U\$S 80.000 en un mainframe, de U\$S 2.000 en un entorno LAN, y de U\$S 1.000 en un PC’s. Asimismo se manifiesta la diferencia en el costo del software de base: costo mensual promedio, aproximado, de un MVS (propietario de IBM) es de U\$S 29.000, mientras que uno de un entorno abierto UNIX/ORACLE es de U\$S 5.000.

El proceso de transición de este modelo requiere de un cuidadoso análisis de alternativas y el proceso de traslado y conversión. Existen peligros que deben evitarse, actividades que deben planearse y muchos costos ocultos que deben exponerse antes de tomar la decisión. El proceso adecuado debe contener por lo menos los siguientes aspectos:

- Una arquitectura de redes común.
- Una estrategia para la portabilidad de las aplicaciones.
- El empleo de base de datos relacionales y lenguajes de 4 y 5 generación (SQL).
- El acceso generalizado de los clientes internos.
- Un entorno abierto tipo UNIX, Windows NT o equivalentes.
- El uso de software adecuado para un modelo cliente-servidor.
- El uso de herramientas de desarrollo C.A.S.E.

Para encaminarse hacia este modelo debe contemplarse ciertas dificultades derivadas de la cultura de procesamiento que se desea abandonar, por lo tanto los clientes como los profesionales de informática, deben realizar una readaptación con abundante capacitación y entrenamiento en los nuevos entornos. Asimismo debe considerarse la adaptación, reprogramación y nuevo desarrollo de aplicaciones.

De todo lo expuesto surge que las empresas antes de iniciar espontáneamente la reconversión de su modelo de procesamiento deben contemplar los objetivos que se desean alcanzar.

La informática como un recurso estratégico de las organizaciones es un concepto que ha tomado cuerpo en la vida empresarial desde hace poco tiempo. Este enfoque implica la transformación sustancial en el concepto gerencial cualquiera sea la especialidad de la función ejecutiva. La caracterización de nuestra época como “la era de la información”, aunque parece expresivo y útil, no deja de ser solo un epíteto sino se lo identifica de los conceptos subyacentes. Es obvio que toda la humanidad desde tiempos remotos y en diferentes formas ha manejado datos e información en sus actividades, sin embargo como hemos visto, no siempre se la consideró un activo, a pesar de reconocer su importancia por su carácter de intangible, dispersa y a veces de pública disponibilidad.

En la actualidad la información es un bien de altísimo valor para el mantenimiento de la posición en un mercado muy competitivo; por lo que se ha convertido en un recurso de la organización, tal como el personal, el dinero o el liderazgo. Sin embargo es el más crítico ya que todos los otros necesitan de ella para su eficiente administración.

Lo expresado no es nuevo, y explica la aparición del concepto de “administración de los recursos informáticos”. La concepción fue realizada por John Diebold en 1979 y se consideró como el gran desafío para la década de los ‘80s, ya que la descentralización de la informática produjo consecuencias nefastas en las organizaciones (véase figura 2.8), además el concepto tomó el carácter de una especulación prospectiva, y hoy nadie puede negar la importancia que tiene en la estrategia de la empresa para analizar las oportunidades de negocios.

El Outsourcing

Cuando una empresa emprende el camino del Downsizing, debe definir cuales tareas ya no serán realizadas por ella, y de ser necesarias quién las realizará sin poner en riesgo su operación. Allí aparece una nueva necesidad que se conoce como outsourcing (tercerización de servicios). Lo primero será definir que significa. El término se relaciona con la transferencia de la ejecución de todo o parte de una actividad empresarial a un proveedor externo. Implica que todos los procesos involucrados en la gestión de outsourcing, “tercerización” su neologismo castellano, son cumplimentados por terceros a la organización. En síntesis la idea es proveerse desde afuera.

La unión entre la empresa y el tercero está dada por el intercambio de insumos necesarios para el proceso por parte de la organización y la recepción de los resultados, mediando según sea el caso un seguimiento de la empresa sobre las tareas para asegurar el proceso.

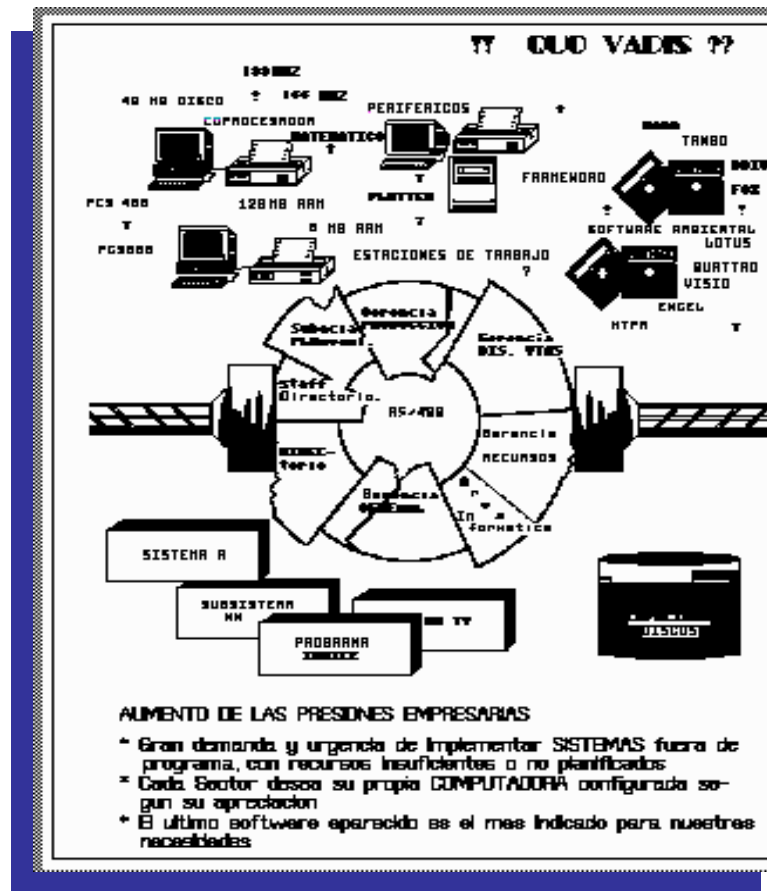


Figura 2.8 – La administración del Caos

Básicamente el outsourcing, contrariamente a la tendencia de otras épocas de realizar todos los trabajos relacionados con un producto, tiende a concentrarse, eliminando todas aquellas tareas que no hacen a la esencia del negocio. Particularmente nos referiremos al tema abarcando a la informática y a las telecomunicaciones, que hoy constituyen algo casi indivisible y en el futuro esto se acrecentará.

En informática se pueden dar para la realización externa distintos aspectos entre los cuales pueden ser:

- Procesamiento de datos,
- Desarrollo de Sistemas,
- Soporte de PC's,
- Mesa de ayuda,
- Administración de redes,
- Total.

Por otro lado está la duración del contrato de tercerización, que puede ser de transición o permanente. El primero es el que se realiza en un plazo determinado para una función específica con un objetivo acotado. Este tipo de outsourcing al ser de menor tiempo de ejecución y focalizarse en una actividad resulta de menor riesgo. La referencia a menor plazo puede tener que ver con tiempo o con

cantidad de tareas. Es decir un contrato por 24 meses; por algún motivo especial como el mantenimiento de un sistema “legacy”, transición por cambio de tecnología o por un proceso de reingeniería del sector. Este es un caso muy común cuando se fusionan empresas que tienen más de un Sistema de Información.

El período está acotado no por el tiempo sino por el cumplimiento de objetivos. Dado que está tan circunscrita la ejecución de tareas se puede medir muy bien la eficiencia y la experiencia del proveedor.

El outsourcing permanente es distinto y más complicado. Está directamente relacionado con el transcurso del tiempo y la vertiginosa velocidad de cambio de la tecnología. Ambos combinados crean circunstancias con alto grado de incertidumbre, ya que las condiciones de un contrato de outsourcing permanente en tres o cuatro años van a ser inevitablemente distintas. Las causas para que una empresa tome una decisión por este tipo de tercerización pueden ser:

- Insatisfacción con el desempeño de Sistemas de Información,
 - por altos costos,
 - por baja calidad del producto,
 - por una gran cantidad de proyectos pendientes, la organización necesita realizar cambios en sus sistemas y los empleados de SI no dan abasto,
 - por falta de confianza, en la propia área de Sistemas de Información por algún motivo.
- Complejidad creciente de la actividad informática, es tan grande y veloz que cada vez se hace más difícil a una empresa dedicada a la fabricación de productos o servicios, manejar todo el conocimiento y alternativas que ofrece la tecnología. Entonces puede ser que una empresa confíe a otra especializada, el asesoramiento sobre la actualización tecnológica.
- A veces puede producirse un outsourcing por cuestiones económicas – financieras, tales como una tendencia a variar los costos. Si no poseemos estructura de Sistemas, no tendremos costos fijos de salarios, espacios, telefonía, mobiliarios, calefacción, etc., mientras que tercerizado el servicio de procesamiento los costos pueden ser variables según el uso. También puede darse por reducir activos, una organización que posea problemas financieros y necesite ser competitiva mediante el uso de nueva tecnología, no está en condiciones de reequiparse adquiriendo los equipos, por lo que contrata un outsourcing y distribuye dosificado en el tiempo de contrato. O vende sistema de procesamiento y toma una tercerización para realizar el trabajo así baja el valor de sus activos. Sobre este punto cabe aclarar que cada vez es más relativa su utilización dado que el costo de la tecnología disminuye más rápidamente. La amortización media de la tecnología informática en general está en tres años. A los dos años de adquirido un equipo su utilidad ha caído, por la innovación entre un ochenta y noventa por ciento, según el caso, y el valor residual es tan bajo que es mejor regalarlo.
- Otro motivo puede ser la administración de los recursos humanos. Este inconveniente es muy frecuente y va aparejado con la actualización tecnológica. Puede que la organización crea, en el nivel de dirección, que sus recursos no están capacitados a la altura de las circunstancias. No se desea lidiar con la negociación de altos salarios que encarecen mucho el área, o con la gran rotación de recursos por pagar bajos salarios.
- El último motivo está relacionado con el fin del negocio, y la necesidad de concentrarse en alcanzarlo, haciendo lo que sabe hacer, sin necesidad de atender aspectos que sólo son medios o herramientas para lograrlo. De esta forma la organización puede utilizar sus energías en desarrollar el negocio.

A continuación se reproduce un cuadro extraído de un trabajo del **Garnet Group** (véase cuadro 2.2), donde se consideran distintos tipos de outsourcing y para cada uno su potencial importancia por reducción de costos; si agrega valor a la empresa y el riesgo.

Cuadro 2.2

Función tercerizada	Reducción de Costos	Potencial para Valor Agregado	Riesgo
Procesamiento en mainframe	Bajo	Moderado	Bajo
Soporte Técnico del centro de datos	Moderado	Moderado	Bajo
Mantenimiento de Redes	Bajo	Alto	Moderado
Desarrollo de aplicaciones	Bajo	Alto	Moderado / Alto
Mantenimiento de aplicaciones	Alto	Moderado	Bajo
Soporte de PC's	Alto	Moderado	Bajo
Planeamiento / Arquitectura	Bajo	Alto	Alto
Investigación y desarrollo	Moderado	Alto	Alto

A fin de ejemplificar la información analizaremos el primer renglón. El procesamiento en mainframe, en principio tiene un bajo potencial de reducción de costos relativamente Bajo, porque si pasamos de un mainframe a otro, no habría muchas razones para que el costo fuera menor. En realidad se podría reducir el costo en una economía de escala, si el equipo que por ejemplo se utiliza en un 50 %, lo utilizara un tercero con muchos clientes, el costo por cliente debiera ser mejor por la mayor utilización del recurso.

El potencial de valor agregado es moderado, ya que pasar de un mainframe a otro no le genera a la organización valor estratégico en la captura, explotación y disposición de la información.

El potencial de riesgo es bajo, ya que este tipo de procesamiento es muy difundido y con mucha historia, por tanto la empresa que realice la tarea, seguro que tendrá una trayectoria probada en este tema.

Distinto es el tema con el concepto Planeamiento / Arquitectura, ya que dar a un tercero esta tarea no implica reducción de costos, si se desea una tarea talentosa, sin embargo el potencial de valor agregado es Alto. Al contratar grandes expertos para planificar y diseñar la arquitectura más apropiada para el procesamiento de los datos de la organización, seguro redonda en beneficios para el mediano y largo plazo.

En cuanto a la potencialidad de riesgo de esta función, también es Alta porque uno pone la inteligencia de la empresa en manos de otros, que planificarán y diseñarán la arquitectura de procesamiento y los sistemas de la organización. Si pese a la experiencia y al esfuerzo realizado no resultara exitoso, se deberá pagar los costos de la decisión.

El mismo análisis se puede realizar con cada una de las funciones de tercerización expuesta en el cuadro.

La Red

Hasta ahora se ha generalizado el concepto que las empresas deben estar presente en Internet; prueba de ello es que más del 80% de las empresas europeas de venta minorista ya usan Internet o piensan hacerlo en los próximos años. El modelo de implementación es progresivo de acuerdo con las siguientes fases:

- En la primera se establece una página y se publica información electrónica sobre la Compañía. Este tipo es poco más que un folleto, y no hará que las ventas se disparen. Esta fase es económica, pero de limitado impacto.
- En la segunda, se dispone una página de autoservicio para sus clientes, que sirva para comprobar estados de cuenta, efectuar el seguimiento de los envíos de mercaderías o iniciar trámites o reclamos administrativos, y
- Finalmente en la tercera se cuenta con una página que permite realizar transacciones, comprar, vender, y mantener una relación para lograr un flujo de información continuo, interactivo y seguro con los clientes. Además de vender sus productos, la presencia en la Red sirve para promocionar la empresa y ampliar su mercado.

Sin embargo, algunas organizaciones tomaron otra iniciativa que va más allá de la creación de un nuevo canal de venta en línea, consiste en repensar el negocio y redefinirlo a partir de una estrategia de 'e-business'. Esta decisión implica una simbiosis entre el Negocio e Internet, una perfecta integración de todos los procesos de la empresa desde la perspectiva de la Red.

Se emplea la tecnología, en primer lugar para conseguir que los diferentes departamentos de una empresa trabajen en equipo y compartan los recursos. Funciona como un medio global que establece vínculos más estrechos e interactivos entre la organización, clientes y proveedores, facilitando la creatividad y la eficiencia. No sustituye totalmente al trato humano directo, pero aporta un gran valor agregado durante 24 horas al día, disponiendo un servicio que se traduce en más clientes satisfechos y más fieles. Internet es un mercado que no tiene límites, 55 millones de personas tienen actualmente acceso a la red y se calcula que en al año 2001 serán 175 millones.

Esta modalidad de implementación contempla la cultura de la organización emprendedora, ya que la iniciativa representa un cambio, y todo cambio requiere de un tiempo para la asimilación. Las experiencias más exitosas consideraron esta premisa y se transformaron según los siguientes pasos:

- Primero, instalación de un correo electrónico como medio de conexión entre las personas, que facilita las comunicaciones de modo más rápido y fluido.
- Segundo, se utiliza Internet para lograr que los diferentes departamentos de la empresa trabajen se familiaricen con la Red, extraigan información útil y la compartan con sus compañeros.
- Tercero, instalar una intranet que permite a la empresa crear un entorno de colaboración, que favorezca la creatividad y el trabajo en equipo.

- Cuarto, se enlaza la intranet con Internet y otras redes con el propósito de intercambiar datos e información, interactuando tanto interna como externamente a la organización. Este paso es el inicio de las múltiples e intensas comunicaciones que sustenta la globalización.

Las inversiones implicadas en éstos pasos no son importantes, en virtud de los beneficios potenciales, mientras que su recuperación no debiera superar el mediano plazo.

De este modo las empresas se conectan virtualmente con fábricas y distribuidores, reduciendo así el tiempo de retraso y el papeleo. Efectúan compras en línea directamente a los proveedores, disminuyendo los inventarios. Agilizan sus relaciones financieras con clientes y proveedores habilitando sistemas de facturación y pago a través de la Web. Las empresas logran reducir costos al procesar los pedidos en forma más eficiente, manteniendo el mismo ritmo de cumplimiento y recortando gastos de inventario y almacenamiento. Al abaratar los costos, se cuenta con una ventaja en los precios, que al trasladarla a los clientes consolida su lealtad. Esto además se traduce en mayores márgenes, por ejemplo en USA el costo de procesamiento de un ticket de avión corriente es de US\$ 8.00; el de un pasaje electrónico es de tan sólo US\$ 1.00.

Las compras en línea ascendieron a US\$8.000 millones en 1998 y se estima que esa cifra aumentará a unos US\$130.000 millones durante los próximos dos años. Según Business Week, "el comercio electrónico entre empresas quintuplica al practicado entre consumidores: el año pasado alcanzó unos US\$ 43.000 millones. Forrester Research pronostica que para el 2003 el comercio electrónico entre empresas crecerá hasta US\$1.3 billones. Este valor es 10 veces mayor que el comercio electrónico practicado entre consumidores y constituye el 9% del intercambio comercial de USA, superando al producto interno bruto de Gran Bretaña o Italia."

El desafío argentino

En nuestro país más allá del impulso emprendedor de quienes apuestan al comercio electrónico, la desconfianza del mercado local ante la posibilidad de fraudes en las transacciones es un obstáculo real que genera conductas personales que se transmiten a las organizaciones. Para la mayoría de los usuarios que hacen compras "online", no pasa desapercibido el hecho de confiar información de importancia, incluyendo el número de tarjeta de crédito. La primera vez que se compra en línea, el nivel de inseguridad es muy alto, casi se contiene la respiración hasta confirmar que la operación, en general por montos muy bajos, fue correcta. Depende del resultado de esta experiencia la disposición a continuar. No obstante una experiencia satisfactoria no genera la confianza definitiva en la seguridad del sistema, ésta se construye lentamente en el tiempo y durante ese proceso será frágil porque permanecerá una cuota de duda en el subconsciente cada vez que se realice una nueva compra.

Esta situación fue estudiada por los grandes proveedores de servicios en línea y empresas relacionadas, y a partir de 1996 aproximadamente, Internet pasó a ser de un medio de publicidad, en el cual los usuarios accedían a los sites y navegaban por catálogos de productos, a un medio efectivo de comercio, en el cual el dinero, en sus distintas modalidades, cambia de manos en una forma "segura", rápida y confiable. Este intercambio, sólo fue posible a partir del nacimiento de programas de comunicación que permitieron alcanzar un nivel de conexión segura. Con el desarrollo de protocolos de seguridad, se hicieron viables las transacciones financieras. Si bien la información intercambiada entre las partes puede perderse o deteriorarse total o parcialmente, llega a su destino en forma privada e incorruptible. El logro más importante del protocolo es proporcionar privacidad y confianza entre las partes que se comunican, permitiendo al servidor y al usuario autenticar y negociar entre ambas partes un algoritmo de encriptación y llaves criptográficas, antes de que se transmita o reciba cualquier información. Es decir, una vez en línea y habiéndose decidido hacer la operación, el navegador se conecta a un servidor

"Seguro" de Internet, el cual ha sido autenticado o validado por una tercera empresa certificada a tal efecto como puede ser "Veysing". El servidor seguro usa su llave privada y genera una sesión segura de conexión con el usuario; el navegador decodifica la llave enviada por el servidor y si lo descifra correctamente, esto quiere decir que sólo ese servidor pudo haber enviado dicha llave. Al haberse establecido lo anterior, se abre un canal o conexión segura, y toda la información que se cruce entre las partes estará encriptada o protegida.

El comercio electrónico ha evolucionado extraordinariamente, y su ritmo de crecimiento ha dejado de lado su reglamentación y normas de conducción, las cuales están siendo desarrolladas paralelamente, tanto a nivel nacional por algunos países, como en el ámbito internacional por grupos y organismos multinacionales.

Casos destacados

Existen un gran y variada cantidad de ejemplos destacados en la Red, a continuación se enuncian algunos cuya nominación responde a su difusión como soluciones tecnológicas.

IBM

IBM (www.ibm.com.ar) lleva dos años madurando la propuesta tecnológica de e-business, concepto que hoy permite a este proveedor manejar un amplio abanico de opciones para las empresas interesadas en explotar el comercio electrónico. La fórmula IBM va desde el software, el hardware, hasta la reingeniería del negocio, e incluye el uso de recursos útiles tanto para un tendero virtual, como a la más compleja compañía financiera.

La compañía presenta a "e-business" como herramienta para la transformación del mercado, los procesos, las empresas y los consumidores, un cambio a través de la tecnología de Internet que constituye la base operativa de IBM para el diseño y operación de una tienda electrónica. Este sistema facilita la interacción del sitio virtual de ventas, con las plataformas disponibles para el manejo de negocios: desde complejas soluciones como SAP R/3 hasta sistemas hechos para la facturación y manejos de inventarios.

IBM, destaca que este sistema provee una estructura cómoda para la administración de la tienda en términos de hospedaje del sitio web, manejo de las bases de datos de productos y el diseño visual de la tienda. Esta interacción puede realizarse de manera remota, y ofrece opciones para la generación de reportes de visitas por categoría de productos, secciones de la tienda, "en una especie de minería sobre los datos de la página".

Para el diseño del catálogo de productos, IBM brinda herramientas para la creación de catálogos dinámicos que permiten al consumidor visitante realizar búsquedas sobre variables comparativas como precios, tipo de producto, entre otras. Al mismo tiempo, este sistema puede actuar como un tutor que guía al comprador por las opciones disponibles en los catálogos de la tienda. El corazón de esta capacidad reside en la aplicación de los recursos de DB2, el sistema de base de datos de IBM a partir del cual puede evolucionar a esquemas más complejos de procesamiento de datos como los de datawarehouse. e-Commerce, como servidor de pago, permite diseñar las interfases de compra para el visitante (bajo la metáfora del carrito de compra) y soporta la plataforma de seguridad para sistemas de pago.

SAP

Con R/3 como plataforma básica, SAP (www.sapmarkets.com) es una solución con aplicaciones para las ventas business to business y business to consumer a través de Internet. Con esto los negociantes pueden ofrecer productos en línea a través de la red y hacer compras de forma directa a

través de la cadena de proveedores de bienes y suministros. Esta solución puede ser utilizada por los diferentes actores que conforman la cadena de suministro: fabricantes, mayoristas, minoristas y couriers. Adicionalmente, fabricantes y mayoristas pueden tomar ventajas del SAP OnLine Store para el comercio business to business y business to consumer.

SAP on line ofrece las siguientes ventajas para realizar compras en línea. Un catálogo de productos que trabaja con AltaVista como motor de búsqueda para que los usuarios indaguen entre miles de artículos y localicen productos específicos en minutos. La canasta de compras permite colocar los artículos en el carrito de compras virtual, y facilita las compras futuras al asignarle a los usuarios un número de registro.

Una vez hecha la compra, se calcula el precio de los artículos con impuestos, promociones, descuentos, costo de envío, etcétera. Igualmente, se comprueba la disponibilidad de los productos y se estima la fecha de entrega. Para el pago, los usuarios pueden escoger tres modalidades: facturación, pago contra entrega o tarjeta de crédito. Asimismo, los clientes pueden verificar el estado de procesamiento y entrega de órdenes. Esto se realiza a través del nombre del cliente, y una contraseña.

ORACLE

Oracle (www.oracle.com) ofrece una plataforma integrada de productos que van desde la publicación de la información, personalización, motor de búsqueda, transacción e integración con sistemas ERP y proveedores para el manejo de inventario y distribución. ¿Uno de sus clientes estrellas? Nada más y nada menos que Amazon.Com.

La solución que propone Oracle es el Oracle 8i, una base de datos que maneja altos volúmenes de información, facilita el mercadeo one to one, permite el desarrollo y puesta en marcha de aplicaciones y habilita los negocios en Internet. Está basado en Java por ser el lenguaje más robusto, incluye herramientas de administración como el Enterprise Manager, trabaja con protocolo de seguridad y soporta distintos formatos de información: video, texto, multimedia y audio. El objetivo de Oracle es ofrecer una plataforma completa para el desarrollo de comercio electrónico.

Una de las ventajas del Oracle 8i es el Internet File System que facilita el manejo de la información y crea un nuevo concepto de archivos al mantener e integrar los directorios existentes del usuario. Con esto se concentra todos los datos en una sola base, y el respaldo y la administración se hacen más fáciles. Adicionalmente, incluye el Application Server que permite el desarrollo de aplicaciones y la personalización del site por parte de los usuarios. Igualmente, el Internet Commerce Server que facilita las ventas business to business y business to consumer, creación de tiendas, sistemas de integración de pago a través de distintos protocolos de seguridad.

“El pueblo sin entendimiento, caerá”.

La Biblia, Oseas 4:14

LA VISIÓN

El Antiguo Testamento nos dice que sin una visión los pueblos perecerán (Proverbios 29:18). “El concepto de visión nunca ha tenido tanto sentido en el mundo, como en las actuales organizaciones, planas, descentralizadas y sin mandos medios”. La necesidad de contar con una visión clara, como punto de partida y sostén de lo que somos y hacemos, es igualmente importante para las organizaciones y para los individuos que las integran en todos sus niveles.

En primer lugar, qué es lo que se entiende por visión. La visión se manifestó a partir de dos conceptos de las décadas de los '50 y '60: la administración por objetivos y la planificación estratégica. Estos conceptos eran bastante antipáticos y no lograron entusiasmar a los empleados, que dependían demasiado de los objetivos y metas, en cifras, que provenían de la dirección de las organizaciones.

La visión está precisamente destinada a eliminar la rigidez de la norma, involucrando participativamente en mente y en espíritu a cada uno de los miembros de la organización. El diccionario Webster define la visión como: **la capacidad para percibir algo que no es realmente visible a través de la agudeza mental y una activa previsión**. Cuando se crea una visión "se redacta una constitución, un marco de referencia para todos".

Para definir la visión con términos más formales, sería útil examinar qué es lo que ésta puede hacer por nosotros. Una visión puede brindarnos:

- un mapa de ruta para el rumbo futuro y generar emoción sobre ese camino,
- un ordenamiento al caos y,
- un criterio para medir el éxito.

Pero, para ser realmente eficaz, una visión debe:

- ser lo suficientemente coherente como para crear una imagen reconocible del futuro,
- ser lo suficientemente poderosa como para generar un compromiso con el rendimiento,
- hacer hincapié en lo realista que puede llegar a ser,
- clarificar lo que debe ser.

En síntesis, y de acuerdo con la presentación que realizó W. Bennis sobre el liderazgo en los '90, la visión es en parte racional, resultado del análisis, y en parte emocional, resultado de la imaginación, los palpitos y los valores.

Peter Sengue en su obra “ La quinta Disciplina”, recuerda la película Espartaco protagonizada por Kirk Douglas. Destaca el Rol del gladiador al mando de un ejército de esclavos durante la rebelión en el año 71 a. C. Los esclavos derrotan dos veces a las legiones romanas hasta que Marco Craso tras un sitio y un prolongado combate logra la victoria final. Al final de la película Craso les dice a los mil sobrevivientes “Habéis sido esclavos. Seréis esclavos de nuevo. Pero la misericordia de las legiones romanas os evitará la justa pena de la crucifixión. Sólo debéis entregarme al esclavo Espartaco, pues no le conocemos de vista”. Al cabo de una larga pausa, Espartaco (Kirk Douglas) se levanta y dice: “Yo soy Espartaco”, el hombre sentado junto a él se levanta y dice “Yo soy Espartaco”. El siguiente hombre también se levanta y dice: “ No, yo soy Espartaco”. Al cabo de un minuto todo el ejército estaba de pie.

Mas allá de la historia si es apócrifa o no; de ella se desprende una verdad profunda. Cada hombre al ponerse de pie escogía la muerte. La pregunta que cabe es ¿Porqué lo hacían?, Senge responde, que no era el resultado de la lealtad al líder sino más bien a la visión que Espartaco había inspirado en sus hombres: la idea de que podían ser hombres libres. **Particularmente creo que los hombres rinden sus vidas no solo a la visión que lograron incorporar como objetivo de vida, sino también al hombre que la facilitó y que la mantuvo con convicción, valentía y ejemplo hasta el mismo momento de la muerte**¹. Esta visión había sido tan encarnada que ningún hombre estaba dispuesto a abandonarla para volver a la esclavitud.

Qué tremendo poder hay en una visión. Es más que una idea, es una fuerza que mana del corazón del hombre, una energía de impresionante poder. Generalmente se origina en una idea pero con el transcurso del tiempo y del ejercicio de su contenido se va convirtiendo en algo palpable a través de las actitudes y acciones. Las persona que la comparten comienzan a verla y a actuar en consecuencia, esto genera un círculo positivo que fortalece e incrementa la visión. Pocas fuerzas humanas pueden compararse a una visión compartida.

En su expresión más simple y personal, una visión responde a preguntas que podrían ayudarnos a saber quiénes somos y/o quiénes queremos ser:

- ¿Qué quiero ser?
- ¿Cuál es mi propósito?
- ¿Cuál es la fuerza impulsora?
- ¿Qué es lo que hago mejor?
- ¿Qué quiero alcanzar?
- ¿Qué quiero cambiar?

Una vez que hemos contestado estas preguntas sobre quiénes somos y dónde estamos ahora, y quiénes queremos ser y/o dónde queremos estar, (nuestra visión), se crearán una serie de imágenes que tras su elaboración en la mente y su paso al corazón darán como resultado pasión para lograrla. El proceso requiere de “Fe, obediencia a la visión, acción y finalmente perseverancia” (véase figura 3.1).

Debemos evaluar las barreras potenciales que se interponen para el logro del objetivo. Una vez examinadas, se podrá desarrollar un conjunto de metas, objetivos mensurables y planes estratégicos para lograr la visión.

Quiénes queremos ser y/o dónde queremos estar es nuestra visión o fin deseado. Las metas, planes y objetivos mensurables son los medios para llegar hasta allí: un mapa de ruta claramente definido. Sin embargo hay que considerar que “el mapa no es el territorio”.

Las organizaciones que contemplan la creación y el establecimiento de una visión eficaz deben aplicar las preguntas y planes precedentes a su organización, con algunas pautas preestablecidas, por ejemplo:

- Una visión debe ser relativamente atemporal. Pueden hacer falta cambios como resultado de las modificaciones importantes del entorno, pero la visión debe aplicarse como si nunca fuera a cambiar.
- Las metas y objetivos deben ser lo suficientemente flexibles y alcanzables como para dar cumplimiento a la visión.

¹ Nota del Autor

- La visión debe incluir a todos los miembros de la organización. La eficacia de la visión dependerá, en definitiva, de que todos los miembros de la organización participen de su creación: deben ser dueños de la visión si lo que se busca es llegar a implementarla alguna vez.

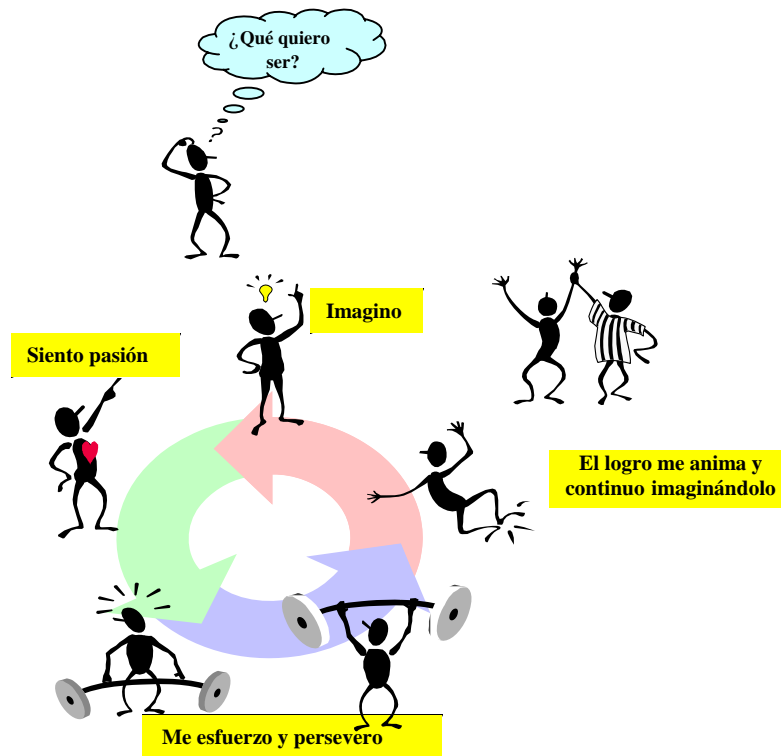


Figura 3.1 – La Visión

En Paradigm Lost, J. Asgar señala: "Si los gerentes quieren cambiar la cultura de una organización, deben primero tener un conocimiento sólido de la situación actual, de cómo se la formuló y de cómo está operando. Luego necesitan tener una idea clara de hacia dónde quieren ir, cómo van a hacer para llegar hasta ahí y las consecuencias probables de ese intento".

La visión personal es la impulsora de la visión compartida en toda organización, y obtiene su vigor del profundo interés de cada uno de los individuos que la sienten.

Una visión compartida es cuando las personas tienen la misma o imágenes semejantes, mientras más similares, más alineadas estarán las actitudes y las conductas, más conectadas las personas, y mayor será el interés para que los demás también la compartan.

La visión compartida es propia de la necesidad del ser humano de estar identificado y conectado con los demás en una tarea importante. La visión es vital que sea compartida en la organización porque brinda la concentración y la energía para la acción.

La palabra “visión” es un término familiar en la jerga del liderazgo de las empresas. Sin embargo un análisis minucioso revela que las “visiones” son de una persona o grupo y se imponen sobre las empresas. Estas visiones a lo sumo exigen obediencia a sus políticas y no compromiso; de allí que sus resultados no reflejen los frutos esperados. El poder que encierra una visión que surge de la convicción individual de las personas no tiene límites.

Cuando muchos sólo ven un objeto, el visionario ve más allá de lo evidente, y lo elabora en su mente y corazón hasta que se vuelva palpable el objeto de su visión. Cuando muchos miraron solo un trozo de mármol en bruto, Miguel Ángel vio allí escondido a su David.

Una historia cuenta que en una oportunidad se les preguntó a tres hombres que cumplían una sentencia picando piedras: **qué hacían**. El primero respondió: “pico piedras”, el segundo: “purgo una condena por un delito”, mientras que el tercero respondió: “construyo una catedral”. La visión es lo que constituye la diferencia en las vidas de las personas.

Una Visión clara

Sería justo preguntar por qué es tan importante establecer una visión clara. La investigación y la experiencia práctica responden a esa pregunta diciéndonos que las visiones:

- inspiran y motivan,
- proporcionan un rumbo y alientan el éxito,
- son esenciales para la organización del futuro,
- nos permiten comparar nuestro progreso y evaluar nuestros resultados.

La necesidad de contar con una visión clara es importante a todo nivel, tanto para la organización en su conjunto como para cada uno de sus miembros. Además, debería ser obvio señalar que es igualmente importante que exista una coincidencia entre nuestra visión personal sobre nuestro rumbo futuro y la visión de la organización para la que trabajamos. Sin embargo, no es fácil lograr esta coincidencia si una visión no se enuncia con absoluta claridad. Nuestras visiones personales e individuales son todas únicas. Esas visiones o sueños generalmente comienzan en una etapa temprana de la vida. En cierta forma, nuestros deseos, sueños y visiones nos convierten en huérfanos. Nadie es exactamente igual a nosotros, ni siquiera nuestras propias familias.

Cuando se trata de una empresa, es importante tener una visión para poder tener un rumbo, para planificar con eficacia para el futuro y para poder trabajar en conjunto para alcanzar nuestras metas. Sin embargo, hoy es evidente y, al mismo tiempo, sorprendente que muchas de las empresas más exitosas carecen de una visión clara. Los consultores nos dicen que, cuando logran que las personas clave de una organización se reúnan, muchas de ellas se sorprenden por las escasas coincidencias que tienen sobre la visión de la empresa. En otras palabras, si la organización no tiene una visión clara y coincidente, es difícil que los ejecutivos sepan si han tomado el rumbo correcto en cualquier momento dado. Uno de los ocho principios básicos de la calificación de excelencia de Tom Peters y Bob Waterman es "observar la trama del tejido". Este es un buen consejo, aunque no es fácil seguirlo si no sabemos exactamente cuál es el modelo que estamos tejiendo.

La necesidad de tener una visión va mucho más lejos. Por ejemplo, con una visión, las organizaciones y los individuos seleccionarían los recursos humanos con mayor inteligencia y mejor asesoramiento. Es decir, si la empresa tiene una visión clara y coherente, sería mucho más probable que elija a aquellos empleados cuya visión personal es compatible con la de la misma. Por otro lado, si el individuo tiene una visión personal clara de su propia carrera profesional, es mucho más probable que

opte por un entorno laboral con una visión compatible. En ambos casos, se podrían evitar muchos de los costosos errores en recursos humanos que actualmente se cometen.

El Mensaje

Una vez establecida y enunciada nuestra visión, especialmente la de la empresa, debemos sentirnos dueños de ella, creer en ella, ponerla de manifiesto en nuestro comportamiento y en nuestras elecciones y, en general, vivirla todos los días. Es decir, debemos "recorrer la empresa hablando con los demás". Muchas empresas colocan la visión en un hermoso marco y la cuelgan de la pared, o imprimen sus visiones y metas en tarjetas plásticas que se llevan en el bolsillo. Sin embargo, si el proceso que conduce a la visión es sólo una moda y no es compartido por todos hasta convertirse en la base de la actividad de la organización, todo lo que tenemos es un cuadro en la pared o un artículo de bolsillo.

Visiones ejemplares

Existen muchos ejemplos de lo expresado, caso como AT&T, Ford, Apple, Hewlett Packard, Disney o Mc Donalds, entre muchos, son imposibles de llevar adelante sin una visión. Ellos pensaron en que el automóvil podía ser para todos y no solo los ricos, que el servicio telefónico tardaría 50 años en globalizarse, que el ordenador sería un medio para facilitar la capacitación de la gente o que sus obras permitirían divertir a las personas. Visión es lo que permitió a empresas japonesas como Komatsy que en dos décadas alcanzó el nivel de Caterpillar, Cannon hizo lo propio en mercado de la reproducción gráfica con Xerox y un caso semejante es el de Honda en el mercado automotor.

Algunas visiones tienen un carácter extrínseco, es decir, se focalizan en obtener resultados externos, sobre un competidor por ejemplo. Pepsi está dirigida a derrotar a Coca Cola, la visión de Avis es competir con Hertz. Sin embargo este tipo de meta es netamente transitoria y poco creativa, ya que solo persigue la derrota de un competidor. En algunos casos al lograrlo se transforman en posturas defensivas del posicionamiento. Esta nueva meta tampoco contribuye a construir algo nuevo.

Un maestro de artes marciales está más preocupado en su pauta de "excelencia" interior que en derrotar al oponente. Su visión del mundo, es en este caso, intrínseca; sin embargo esto no las descalifica, ambas son válidas, no obstante la del maestro constituye un propósito mayor y eleva las aspiraciones de la gente, mientras que la exterior de derrotar a un adversario puede generar hábitos no deseados y debilitar a la empresa en el largo plazo.

Las visiones son estimulantes y crean chispa y excitación que eleva a una organización por encima de lo común. "Por duro que fuera la competencia o nuestros problemas internos- escribía John Sculley visionario de Apple-, mi espíritu se exaltaba cuando entraba en Macintosh Building. Sabíamos que pronto seríamos testigos de un hecho de proporciones históricas". En una empresa una visión compartida modifica las relaciones interpersonales, no es la compañía impersonal, en "nuestra compañía"; es el primer paso hacia la generación de un clima de confianza junto a los valores de la organización. El psicólogo Abraham Maslow observa:

"la tarea ya no está separada del yo... sino que él se identifica tanto con la tarea que ya no se puede definir el verdadero yo sin incluir esa tarea"².

La visión involucra naturalmente un coraje que la gente ni siquiera repara en sus dimensiones. El coraje consiste simplemente en hacer lo que es necesario para alcanzar la visión.

² A. Maslow, *Eupsychian Management* (Homewood, Illinois: Richard Irwin and Dorsey Press, 1965).

Finalmente el tema de la visión tiene que ver con el compromiso en el largo plazo. Durante muchos años los pensadores sistémicos han tratado de persuadir a los directivos para que se concentren en el largo plazo como clave para el éxito. Han predicado infructuosamente ya que son muy pocos los compromisos evidentes con este plazo; parece que no es fácil convencer racionalmente a las personas de adoptar una perspectiva de largo plazo. La gente no se concentra en el largo plazo porque deba hacerlo, sino porque quiere hacerlo.

La Visión personal y la compartida

Las visiones compartidas surgen de visiones personales. Así es como obtienen su energía y alimentan el compromiso. La única visión importante y que motiva a una persona, es la suya propia. No se trata de que la gente sólo se guíe por sus intereses egoístas, pues las visiones personales habitualmente incluyen dimensiones que conciernen a la familia, la organización, la comunidad o el mundo.

Las organizaciones que procuran desarrollar una visión compartida alientan a sus miembros a desarrollar sus visiones personales. Si la gente no tiene visión propia, solo se adherirá a la visión de otro, pero su compromiso con ella será muy débil, mientras que personas con un fuerte sentido de dirección pueden unirse para colaborar en la creación de una potente sinergia que contribuya tanto a lo personal como grupal.

El dominio personal es el cimiento de las visiones compartidas. Esto significa no sólo una visión personal, sino compromiso con la verdad y tensión creativa. Los que más contribuyen a la realización de una visión elevada serán quienes puedan sostener la tensión creativa: conservar nítida la visión y continuar indagando la realidad actual. Serán quienes crean profundamente en su aptitud para crear el futuro, porque eso es lo que experimentan personalmente. Alguien dividió a las personas en tres categorías: las que no se dan cuenta que las cosas pasan, las que lo advierten cuando las cosas pasaron y los que hacen que las cosas pasen, éstos son los visionarios.

Sólo hay que tener cuidado en la difusión de la visión empresarial en no invadir las libertades personales, ya que nadie puede dar a otro su visión ni obligarlo a desarrollar una. Sin embargo se puede implementar programas que generen un clima organizacional adecuado y que aliente a la visión. Será responsabilidad del liderazgo facilitar la tarea de construir la visión empresarial a partir de las visiones personales. “Es todo un arte”.

Una metáfora para ejemplificar la visión compartida es la de la imagen holográfica. Si uno divide una fotografía común por la mitad, cada parte sólo muestra su contenido; en cambio, si uno divide un holograma cada parte del mismo tiene la imagen total. Aunque sean muy pequeños los fragmentos siempre muestran la totalidad. De la misma forma, cuando un grupo de personas llega a compartir una visión, cada uno de los integrantes tendrá la imagen de la organización en su mejor forma. Cada cual comparte una responsabilidad por él todo y no solo por su parte. A pesar de que cada fragmento es distinto, representa la imagen total desde únicos y distintos puntos de vista. Cuando se unen las partes la imagen del todo no cambia fundamentalmente, sólo se vuelve más intensa. Cuando más personas comparten una visión común, quizás no cambie fundamentalmente pero cobra más vida, más relieve pues se convierte en una realidad mental que las personas creen poder alcanzar.

En las organizaciones modernas encontramos pocas personas “alistadas” y aún menos “comprometidas”. La mayoría se encuentran en un estado de “acatamiento”. El “alistamiento es el proceso mediante el cual una persona decide transformarse en parte de algo”. “Compromiso” describe el estado de no solo estar alistado sino de sentirse plenamente responsable de alcanzar la visión. La visión de una persona puede lograr que otros se alistén, pero el compromiso es una decisión propia. El “acatamiento” se manifiesta siguiendo el impulso de la visión, los que acatan hacen lo que se espera de

ellos, respaldan la visión hasta un cierto punto, pero no están alistados y mucho menos comprometidos. A menudo se confunde el acatamiento con el alistamiento y el compromiso, en parte se debe a que el acatamiento ha sido la manifestación más popular y exterior de la visión (véase cuadro 3.1).

Aún cuando todas las personas de una organización se sientan dueñas de la visión, hará falta determinación para no abandonar el rumbo, porque el mundo que nos rodea tratará constantemente de disuadirnos. Siempre será necesario proteger nuestra visión del deseo natural de replegarnos hacia nuestra zona más cómoda, especialmente si representa un cambio importante en la forma de vernos a nosotros mismos.

Si establecemos y enunciamos una visión que termina siendo sólo una vidriera o un lema en la pared, que no se parece en nada a la realidad de todos los días, son muchos los resultados negativos que nos aguardan. En ese caso, la visión no marcará ningún rumbo real para la empresa, ni brindará un benchmarking realista según el cual evaluarnos. Y, por encima de todo esto, la brecha entre la visión enunciada y la realidad diaria será cualquier cosa menos una fuente de inspiración y motivación. De hecho, muchas organizaciones, han experimentado retrocesos serios como resultado precisamente de esa discrepancia. El dualismo personal que las organizaciones generan cuando no viven según su visión crece y se termina convirtiendo en desconfianza.

Entonces, si no creemos en nuestra visión, ni la vivimos todos los días, lo mejor sería olvidarnos de ella. Dicho en otros términos, ninguna visión enunciada puede ser mejor que una aparente, que crea frustración porque en nada se asemeja a la realidad.

Cuadro 3.1

ACTITUDES POSIBLES ANTE UNA VISIÓN ³
<p>Compromiso: Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las "leyes" (estructuras) que sean necesarias.</p> <p>Alistamiento: Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del "espíritu de la ley".</p>
<p>Acatamiento genuino: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la "letra de la ley". "Buen soldado".</p> <p>Acatamiento formal: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. "Bastante buen soldado".</p> <p>Acatamiento a regañadientes: No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.</p> <p>Desobediencia: No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. "No lo haré; no pueden obligarme".</p> <p>Apatía: No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. "¿Ya es hora de irse?".</p>

³ Peter Senge, La Quinta Disciplina, Granica 1992

La Visión, Fe y Verdad

Existen visiones positivas y visiones negativas. Aunque parezca obvio cada uno de éstos tipos producen organizaciones diferentes. Las negativas son más comunes que las otras; muchas empresas se mantienen unidas por una amenaza de supervivencia. Se concentran en eludir aquello que la gente no desea – absorción, pérdida de empleos, declinación de las ganancias, etc. – o en valernos de nuestro producto para impedir que nuestros competidores se adueñen del mercado.

Las visiones negativas son limitadas porque primero, la energía que podría constituir algo nuevo se encauza hacia “impedir” algo que no deseamos, segundo, las visiones negativas connotan un sutil mensaje de impotencia “nuestra gente no tiene verdadero interés. Logran convocatoria sólo cuando hay suficiente amenaza”. Y por último, las visiones negativas son inevitablemente de corto plazo, ya que la organización subsiste mientras dura la amenaza. Desaparecida la amenaza también desaparece la visión y la energía. Este tipo se puede ver en ejercicio en los equipos de Fútbol, que tras realizar una tremenda y exitosa campaña en un campeonato y lograr el triunfo, en el siguiente campeonato la misma formación comienza perdiendo partidos.

Las visiones positivas son las que construyen, las que crean opciones. Hay dos fuerzas involucradas en estos tipos de visiones en las empresas: “el temor” y “la fe”. Ambas cosas son caras de la misma moneda y generan conductas en las organizaciones. En las visiones negativas opera el temor, éste puede operar cambios extraordinarios en períodos cortos, mientras que las visiones positivas son impulsadas por el uso de la fe en períodos más largos como fuente continua de crecimiento y desarrollo.

Por otro lado es muy importante mantener la tensión entre la visión y la realidad. Las personas más efectivas son las que pueden sostener su visión sin perder de vista la lucidez frente a la realidad que viven. Este principio también se debe cumplir en las organizaciones, una empresa sana se caracteriza por una visión alcanzable y por su capacidad de examinar permanentemente lo existente a la luz de la visión. En las organizaciones puede suceder que casi imperceptiblemente y sin desearlo se deje de mirar la visión y se comience a mirar hacia otro lado, es como que tiremos a un blanco apuntando hacia otro lugar.

Las Visiones que no llegan a ser

Hay visiones que jamás cobran arraigo ni se propagan a pesar de sus méritos intrínsecos. Varias estructuras de límites de crecimiento entran en juego para detener el ímpetu de la visión. La comprensión de estas estructuras y su operación ayuda a sostener el proceso de difusión de una visión.

La visión se propaga por un proceso de claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso. A medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez y a medida que cobran nitidez crece el entusiasmo.

Entonces la visión comienza a difundirse en una espiral reforzadora de comunicación y excitación. El entusiasmo se puede reforzar mediante éxitos iniciales en la búsqueda de la visión. Si el proceso reforzador opera sin frenos conducirá a un crecimiento continuo de claridad y compromiso entre cada vez más personas. Pero muchos factores pueden limitar este círculo virtuoso.



Se puede marchitar si la diversidad de perspectivas de la gente disipa el foco y genera conflictos incontrolables. Las personas ven diferentes futuros ideales. Cuando no pueden enganchar con su visión en la del grupo puede producirse una polarización y aislamiento en vez del alistamiento antes descrito. El proceso de difusión se ve perjudicado por la incidencia de un proceso compensador que lo limita a causa de la diversidad y polarización creciente (véase figura 3.2).

Una lectura de arriba a abajo en el sentido de las agujas del reloj indica que al crecer el entusiasmo, más personas hablan de la visión, la diversidad de perspectivas se incrementa, con lo cual más personas pueden expresar visiones conflictivas; si no se permite la expresión de la diversidad, la polarización aumenta, reduciendo la claridad de las visiones compartidas y limitando el crecimiento del entusiasmo.

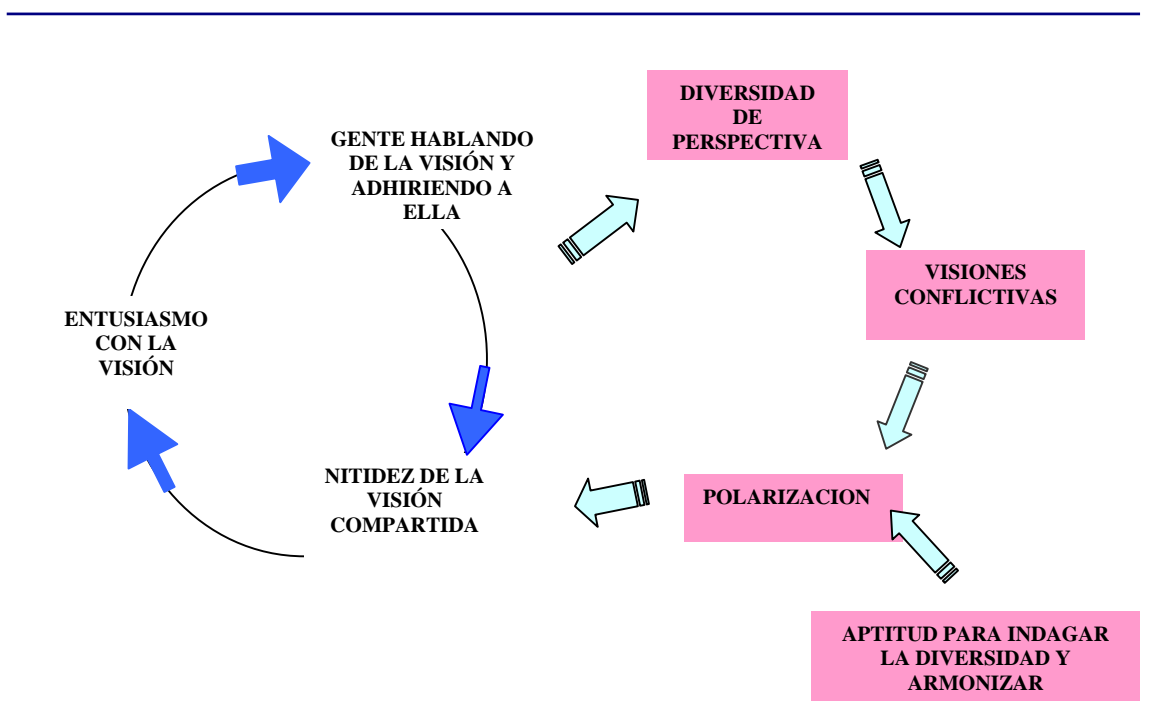


Figura 3.2 – El Círculo Compensador

Cuando aparece el límite de crecimiento, el punto de apalancamiento consiste en comprender el “factor limitativo”, que impulsa el proceso compensador. En este caso ese factor será la aptitud para indagar las diversas visiones y tratar de profundizarlas hasta lograr una armonización para que el proceso continúe.

Las visiones también pueden morir porque la gente se desalienta ante la aparente dificultad de concretar la visión. Al aumentar la claridad acerca de la visión aumenta la brecha entre la visión y la realidad. Las personas se descorazonan, sienten incertidumbre o se vuelven cínicas, lo que deteriora el entusiasmo y se produce un “desaliento organizacional”. Aquí el factor limitativo es sostener la visión en la gente. Otra forma de muerte de la visión es porque la gente se siente abrumada por las exigencias de la realidad y pierde de vista la visión. El factor limitativo aquí es la energía y el tiempo consagrado a su consecución.

Por último la visión puede morir si la gente olvida sus conexiones recíprocas. Por eso es tan importante enfocar las visiones como una indagación conjunta, cuando la gente deja de preguntarse ¿qué queremos crear? y comienza a repetir la visión oficial se transforma en una campaña proselitista donde las

relaciones se erosionan. Uno de los deseos más profundos de la visión compartida es el de conexión con un propósito más significativo y con las demás personas. El vínculo de la conexión es frágil y se erosiona con la falta de respeto mutuo y el respeto por las perspectivas ajenas; entonces surgen los de “adentro” y los de “afuera”. En este caso el factor limitativo puede ser el tiempo o la aptitud.

La Visión y el pensamiento sistémico

Existe una conexión entre la visión y el pensamiento sistémico. La visión exhibe la imagen de lo que deseamos crear, mientras que el pensamiento revela cómo hemos creado lo que tenemos hasta ahora. Los directivos de las empresas se han entusiasmado recientemente con el tema de la visión. Han desarrollado la visión empresarial y han enunciado una Misión. Han trabajado para alistar a sus empleados en la visión, pero aún así los esperados aumentos en la productividad y el mejor posicionamiento competitivo no han llegado; y entonces comienza la ansiedad, la incertidumbre, la frustración y la defraudación por la visión. El ciclo de moda se ha cerrado y es tiempo de probar otra cosa, por tanto desean arrojar al “bebé” junto con el agua de la tina.

El problema no radica en la visión, mientras se desarrolle con cuidado. El problema radica en la orientación activa hacia la realidad. La visión se transforma en fuerza viviente sólo cuando la gente cree de verdad, tiene “fe”, en que puede modelar el futuro. Lo cierto es que gran cantidad de fracasos no ocurren por la gente, sino por los directivos o líderes que no creen, o que no entienden que todo proceso tiene una evolución y por tanto un tiempo. Al no experimentar la sensación de contribuir al cambio son vencidos por un “enemigo interno” o por “el sistema”.

Esta actitud es difícil de localizar porque en algunas organizaciones es impensable que exista la creencia “No podemos crear nuestro futuro”; hay una fuerte idea de que ser buen líder significa ser “proactivo”, ser dueño del propio futuro. Y el que cuestiona los logros de la organización se gana el mote de “tira bombas”. Pero el optimismo es una delgada capa sobre una perspectiva realmente reactiva ya que la mayoría de las empresas están guiadas por el pensamiento lineal y no por el sistémico. El predominio de la mentalidad fáctica indica a la gente que el juego consiste en reaccionar ante el cambio, no en generar el cambio. Una orientación fáctica eventualmente disipa las visiones, dejando sólo formulaciones huecas, buenas ideas que nunca se aplican.

Pero cuando la gente de la empresa comienza a aprender que crea la realidad mediante la “fe”, las políticas y acciones, se gana un terreno nuevo más fértil para las visiones. Se desarrolla una nueva fuente de confianza, arraigada en una mayor comprensión de las fuerzas que moldean la realidad.

Conclusiones

A esta altura, sería obvio señalar que una organización sin una visión coincidente y claramente enunciada es como un avión sin un plan de vuelo. Basta con observar organizaciones hasta no hace mucho exitosas, que hoy enfrentan dificultades serias para comprender que, sin una visión clara y un plan para ponerla en marcha, cualquier empresa y/o individuo seguramente desaparecerá. Tenemos que eliminar todas las confusiones con respecto a quiénes somos y quiénes queremos ser.

La existencia de un acuerdo participativo relativo a quiénes somos ahora y una visión sobre quiénes queremos ser y señala también cuáles son los medios con los que nos proponemos llegar a ese resultado final. No importa lo bien definida que pueda estar, no significará nada a menos que todos los miembros de la organización se pongan de acuerdo con respecto a ella y la pongan en práctica diariamente.

La eficacia de la visión dependerá, en definitiva, de que todos los miembros de la organización participen de su desarrollo: deben ser dueños de la visión si lo que se busca es llegar a implementarla alguna vez.

La visión de la empresa es una declaración permanente cuya finalidad es la de comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en los términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; proveer el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma y sus audiencias o grupos de interés primarios; y declarar los objetivos amplios del desempeño de la firma. Se describe en términos de la misión de la firma, su segmentación de negocios, estrategia horizontal, integración vertical, filosofía corporativa y otros problemas estratégicos especiales cualesquiera que sean considerados críticos. Los verbos representativos de la visión son:

PENSAR – SENTIR – CREAR – COMUNICAR – HACER – SEGUIR

LA MISIÓN

Una vez definido el asunto de la visión empresarial la primera tarea consiste en definir la misión. La misión es una expresión de la visión del negocio, a través de una declaración, del direccionamiento que se le pretende dar a la empresa, expresada en términos del ámbito de sus productos, mercados, áreas geográficas, así como el modo de lograr el mejor posicionamiento mediante el desarrollo de ventajas competitivas.

La misión es la brújula mental, escrita o no, que da vida a los lineamientos objetivos empresariales. Es el “Norte” de la organización y su propósito supera la búsqueda de la rentabilidad y creación del valor económico; define el ámbito de los negocios y los grandes lineamientos estratégicos que conducirán al éxito o al fracaso.

La expresión del propósito, debe ser tan claro como el liderazgo requerido para lograrlo. La definición de la misión debe partir de la situación actual del negocio y expresar los cambios esperados en el futuro. La expresión debe contener un tiempo para lograrlo, éste usualmente se extiende de 5 a 10 años; por otra parte la misión no es meramente informativa por lo que incluye, sino que es igualmente decisiva por lo que deja excluido.

Las especificaciones de productos, mercados, coberturas geográficas y algunos adjetivos sobre el posicionamiento, orientan a la definición de los cambios necesarios para lograr la visión. La declaración de misión debe permitir una definición del ámbito de negocios lo suficientemente amplia como para detectar modificaciones en las tendencias de la industria, la tecnología, y el reposicionamiento de competidores. La continua comparación entre el ámbito actual y el futuro es una herramienta eficaz para el diagnóstico de la posición de la empresa, conociendo permanente y cabalmente las debilidades y fortalezas y evitando el conocimiento miope del negocio.

Otra información de importancia que debe contener la misión de una empresa es la selección de una forma de conseguir la posición, ya sea de liderazgo o de ventaja competitiva sostenible.

La manera más eficaz de lograr una declaración significativa de la misión de una organización, es hacer participar a los ejecutivos más relevantes en un ejercicio orientado a definir las características actuales y futuras del negocio. La forma operativa de lograr el ejercicio adquiere tantas opciones como creatividad tengan los facilitadores, retiro de los ejecutivos con trabajo en grupos, presentaciones en asambleas, juegos competitivos de negocios. La primera sorpresa es que no todos los grupos coinciden ni siquiera en la misión o diagnóstico de la situación actual, mucho menos en su proyección futura.

Habitualmente los desacuerdos se producen por falta de comunicación, la subordinación de la visión del negocio a la personal y la falta de identificación de las ventajas competitivas.

Cuando se trata de grandes empresas con importantes cantidades de productos, no se estila realizar una declaración tan detallada y extensa, ya que ello no resulta de fácil incorporación a la cultura de la organización. En éstos casos se deja de lado la declaración completa, concentrando la atención en los cambios estratégicos representativos del posicionamiento que se desea alcanzar. Para que esta misión realmente sea representativa y eficaz debe ser desarrollada por un equipo de ejecutivos que realmente tengan una comprensión amplia del negocio y detecten con claridad su prospectiva en el mediano y largo plazo.

Una manera de determinar el ámbito de productos y mercados a abordar en la declaración de la misión del negocio es a través de la matriz de Ansoff. La matriz permite enfatizar las diferentes alternativas de crecimiento dentro de un entorno. Los productos existentes en los mercados actuales constituyen el negocio actual. Para buscar nuevas oportunidades la empresa debe realizar una expansión en sus productos, cobertura geográfica o participación en el mercado (véase cuadro 3.2).

La misión representa la identidad de la empresa y debe estar escrita para que los recursos humanos que la integran desarrollen iguales principios y creencias comunes que lleven a la cohesión grupal. Al lograr la cohesión se produce una alineación y un comportamiento común. **“Lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, debe ser coincidente”**.

Cuadro 3.2

PRODUCTO	MERCADO	
	EXISTENTE	NUEVO
EXISTENTE	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
NUEVO	Desarrollo de producto	Diversificación

Toda misión en su inicio depende de factores objetivos (cantidad y calidad de los recursos), como así también de factores subjetivos (aptitudes y preferencias de la dirección). Sin una masa crítica no se puede pensar en llevar adelante una empresa y sin la preferencia personal no es posible ingresar al negocio de los automotores o del acero. Si bien la misión tiende, a lo largo del tiempo, a depender de su origen (entorno y cultura organizacional) y de las ventajas competitivas, el factor determinante es su definición racional, **explícita** y **compartida** como una estrategia del negocio y no como una mera formalidad.

La misión siempre debe tener una relación muy estrecha con el “producto o servicio principal” de la empresa. Por ende ese servicio debe ser estrictamente definido y cuidadosamente manejado. El cliente lo debe percibir perfectamente y satisfacer sus necesidades o deseos. La misión de la organización debe sustentarse en el producto o servicio que genera, de manera de obtener el posicionamiento en las mentes de los consumidores. En este sentido la elaboración de la misión debe ser realizada respondiendo a tres cuestiones, que constituirán el corazón de la misión de la empresa:

1. ¿ Qué necesidades o deseos queremos satisfacer?, ésta es la demanda.
2. ¿ Con qué productos o servicios daremos mayor satisfacción a nuestros clientes?, ésta es la oferta.
3. ¿ Con cuál ventaja competitiva nos diferenciaremos de la competencia?, éste es el valor económico.

Si bien son preguntas simples, no siempre son respondidas al momento de elaborar la misión.

A medida que las organizaciones van creciendo en cantidad de personas, los problemas comunes que se evidencian en la gente son:

- Los responsables de la compañía no definen claramente, lo que desean de la empresa, pero reclaman a los subordinados sobre el cumplimiento de las creencias filosóficas de la organización.
- Los superiores que eligen esta forma de proceder, lo que en realidad están haciendo es generar una cortina de humo para encontrar responsables sobre las cosas que se consideran obvias pero que sólo se encuentran en la mente del superior, éste es el principio de la esquizofrenia organizacional.
- Los subalternos van perdiendo la iniciativa por no tener claros cuáles son los grandes lineamientos o filosofía de la empresa.
- Los subalternos ocupan todo el tiempo en sus propios problemas en lugar de ocuparse también de los problemas de la organización.

Escribir una misión clarifica el pensamiento de las personas, indica la dirección y donde debemos poner el esfuerzo, pero ninguna empresa debe tomar la misión como algo rígido, o llegar a alguna manifestación de fanatismo sobre ella. Recordemos los paradigmas, y el permanente cambio del entorno. De ello se desprende que lo único permanente es EL CAMBIO, por tanto la misión debe ser revisada periódicamente ante esta luz. Se debe pensar en **misiones simples, efectivas y factibles de concretar**, pero fundamentalmente **adaptativas** y capaces de crear la identidad de la compañía que la define.

El concepto de misión es complejo, dinámico y decisivo; en consecuencia debe estar en constante revisión y actualización. Es el paso imprescindible para la definición y manejo de un negocio. **Ninguna compañía podría desarrollarse a partir de una misión que la sitúe en el negocio equivocado.**

La misión de una empresa debería motivar a los empleados a pensar en los términos de la misma, cómo contribuyen con su acción diaria al cumplimiento de los deseos empresarios. Al mismo tiempo debería dejar claramente establecido en qué desea destacarse, ya **que la misión es la Visión de los negocios.**

Algunos ejemplos

1. El caso de la cadena internacional de franchising en restaurante de comidas rápidas (**Mc Donald's**).

La misión no sólo se encuentra escrita para sus empleados, sino que también se les entrega a sus clientes en diversas formas, generalmente en manteles de papel.

“ESTO ES TODO PARA USTED”

Mc Donald's tiene el orgullo de lo que vende, del potencial humano que emplea y de su actuación en la comunidad. Como todo es para el cliente, “Usted” está implícito en el compromiso de ser el más eficiente en su actividad.

Mc Donald's participa en el crecimiento local, transfiriendo efectivamente su tecnología, equipamiento y know how. Beneficiando a la economía del lugar con su filosofía de reinversión de las ganancias y con la contribución directa a la comunidad.

Mc Donald's se integra a la comunidad participando como patrocinante de programas relevantes.

Conquistó su liderazgo en su rubro, por su dedicación y empeño a cumplir con la misión: USTED.

Su éxito se apoya en los siguientes principios: CALIDAD, SERVICIO, LIMPIEZA Y JUSTO PRECIO.

Calidad: Los productos de Mc Donald's cumplen con rigurosos modelos de preparación y cuidado de sus ingredientes.

Servicio: Los empleados de Mc Donald's se desempeñan en ofrecer la mejor atención al cliente, rápida y cordialmente.

Limpieza: El exigente control de limpieza e higiene, dentro y fuera de la cocina, es la meta de Mc Donald's.

Precio Justo: Un menú de calidad en un ambiente agradable, por un precio justo, es un compromiso de Mc Donald's con su cliente.

La atención es realizada en la mayoría de los casos por estudiantes, que además disfrutan el desafío de luchar por su desarrollo profesional. Todos los empleados reciben entrenamiento y tienen acceso a una carrera integral dentro de la organización, para ello disponen de programas de perfeccionamiento en la Universidad de la Hamburguesa.

2. El credo de **Johnson & Johnson**, incluye su misión

“Nosotros creemos que nuestra primera responsabilidad es hacia los médicos, enfermeras y pacientes, hacia las madres y hacia todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. **La compañía existe para aliviar el dolor y la enfermedad.**

- Para satisfacer sus necesidades todo lo que hagamos debe ser de alta calidad.
- Debemos esforzarnos constantemente en reducir nuestros costos, para mantener precios razonables.
- Los pedidos de los clientes deben ser atendidos con prontitud y seguridad.
- Nuestros proveedores deben tener la oportunidad de obtener un buen beneficio.
- Somos responsables por nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo.
- Cada uno debe ser considerado como individuo, debemos respetar su dignidad y reconocer su mérito. Deben sentir la seguridad en su trabajo.
- Las compensaciones deben ser buenas y adecuadas, las condiciones de trabajo deben ser limpias, ordenadas y seguras.
- Los empleados deben sentirse en libertad de hacer sugerencias y reclamos. Deben tener iguales oportunidades de empleo, desarrollo y progreso aquellos calificados.
- Debemos darle una dirección competente, cuyas acciones sean justas y éticas.
- Somos responsables por la comunidad en la que vivimos y trabajamos, y también por la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar obras de caridad y aceptar nuestra parte de impuestos.
- Debemos alentar mejoras cívicas, en salud y educación.
- Debemos preservar adecuadamente la propiedad que tenemos el privilegio de usar, y proteger el entorno y los recursos naturales.
- Nuestra responsabilidad final es hacia nuestros accionistas.
- El negocio debe dejar una sólida utilidad.
- Debemos experimentar nuevas ideas. Debemos llevar adelante investigaciones, desarrollar programas innovadores y pagar por nuestros errores.
- Debemos comprar equipos, mejorar las instalaciones y lanzar nuevos productos.
- Debemos formar reservas en previsión de los malos tiempos.
- Si operamos de acuerdo con estos principios, los accionistas podrán obtener una buena utilidad”.

3. Misiones, según Druker, de **organismos sin fines de lucro.**

•Misión Hospitalaria

La mayoría de los hospitales manifiestan que su misión es cuidar de la salud, pero he aquí un error pues con su accionar, han demostrado que lo que saben es cuidar de la enfermedad. La misión de una sala de primeros auxilios **sería infundir tranquilidad al enfermo** que será atendido allí.

•Boys/Girls scout

Ayudar a que los niños/as se **conviertan** en **jóvenes orgullosos/as**, pudorosos/as y **seguros de sí mismos.**

•Organismo de Comunicación Social de Gobierno

Difundir los actos de gobierno en forma veraz.

4. La **Corporación Marriott** a través de J. Williard Marriott, hijo en 1984 renovó los lineamientos empresarios, sin embargo los mismos no difieren de los definidos por su padre dos decenios atrás (véase 3.3).

Todo se resume en servicio amistoso y valor excelente (los clientes son huéspedes); **“hacer que los que están lejos de su casa se sientan que están entre amigos y que realmente son apreciados”.**

5. Las clásicas misiones de Kodac y de Revlon son: en el primer caso que no vende cámaras sino “**recuerdos**”, y en el segundo que vende “**esperanzas**”.

Cuadro 3.3 ⁴

1964 J. Willard Marriott, padre	1984 J. Willard Marriott, hijo
Las personas son el número 1: su desarrollo, lealtad, interés, espíritu de equipo. Su desarrollo es nuestra primera responsabilidad... Ver lo bueno que hay en ellas y tratar de desarrollar estas cualidades.	Estamos en el negocio de la gente... Enséñeles a todos y ayúdeles a cuidar de sí mismos. Déles una justa oportunidad. Enséñeles destrezas; ayúdeles a triunfar; hágalos a todos ganadores.
Delegar y exigir la responsabilidad de los resultados. Si un empleado es obviamente incapaz para un empleo, buscarle otro oficio que pueda hacer, o prescindir de él inmediatamente. No esperar.	Consiga gente capaz y exija el rendimiento. Despache pronto y con equidad a un empleado si usted se equivocó al escogerlo.
Administre usted su tiempo. Haga que todo minuto en el oficio cuente. Mantenga sentido del humor. Haga que el negocio sea divertido para usted y para los demás.	Trabaje mucho, pero también diviértase. Es divertido hacer las cosas y hacer que se hagan. La clave está en mantener las cosas en marcha.

Se podría continuar enumerando gran cantidad de misiones, no obstante, a modo de ejemplo son suficientes. De su análisis se puede concluir que si bien, no todas cumplen con los preceptos teóricos enunciados para su concepción, ya que se mezclan visiones, misiones y creencias, han servido para fijar la dirección y el contenido a muchos negocios exitosos.

Según John Naisbitt, los ferrocarriles de Estados Unidos han debido enfrentar tiempos difíciles en los últimos años, en parte porque nunca se dedicaron a su verdadero negocio. Durante los buenos tiempos se movieron como si su misión fueran los trenes sin comprender que su actividad consistía en transportar productos y pasajeros. En otras palabras, se presentó una confusión entre medios y fines. Si el fin es transportar personas y carga, uno de los medios disponibles es el ferrocarril. En cambio, si el fin es construir y operar un sistema ferroviario, el medio pasa a ser el transporte de productos y pasajeros. Decidir cuál es la misión es decidir el negocio y la base de la planificación y las operaciones empresarias.

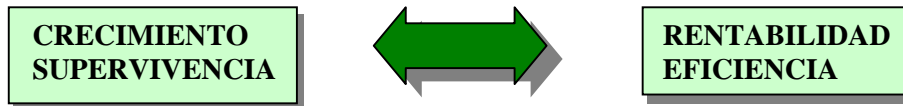
Quizás los mismos problemas de visión podrían adjudicarse a la industria automotriz de Estados Unidos, la que tal vez debería preguntarse si su negocio es construir vehículos o transportar personas y productos. Por ejemplo, si el fin deseado es trasladar personas y bienes, puede estar muy cerca el día en que deban dedicarse a construir monorrieles o cualquier otro medio de transporte viable y factible para ese momento.

Las concepciones van cambiando con las circunstancias del contexto, las modas que rigen a la administración y con los nuevos paradigmas, sin embargo lo esencial es que la empresa “especifique qué es lo que quiere lograr y saber adonde se dirige”⁵.

⁴ “The Marriott Story”, Forbes, 1 de Febrero de 1971

OBJETIVOS Y METAS

Las organizaciones al estar constituidas por personas con deseos y voluntades, al momento de su constitución reflejan qué es lo que desean lograr. En las dimensiones espacio - tiempo desean lograr algo; esos puntos anhelados son los llamados **objetivos organizacionales**. Los objetivos genéricos de cualquier empresa transitan por alguna de las siguientes vertientes:



Para crecer, con seguridad hace falta invertir y en general esa inversión se opone con la rentabilidad, pero necesita como aliada a la eficiencia.

La supervivencia necesita a la eficiencia como soporte, pero como estrategia únicamente debe aceptarse para períodos cortos, pues de no contar con recursos, la empresa inevitablemente tiende a desaparecer.

¿Qué es una meta organizacional?. La meta organizacional es la cuantificación de los objetivos. Los objetivos valorizados en tiempo y espacio son las llamadas metas organizacionales (véase cuadro 3.4).

Los objetivos y las metas son elementos variables que deben determinarse estableciendo un compromiso mutuo entre el superior y el subordinado. La asignación de objetivos y metas funcionales o sectoriales tienen el propósito de realizar el seguimiento de la evolución empresarial a través de los factores críticos de éxito y los índices de gestión a través del tiempo.

Cuadro 3.4

OBJETIVOS Y METAS			
OBJETIVOS		METAS	
Qué		Cuánto	Cuando
Crecer		X%	Para el 17/7/98
Mantener el costo unitario	Al	X%	Durante 1998
Hacer "algo"	Para obtener un ahorro del	X%	Para '98 y '99
Continuar con la tendencia de X%	Para obtener una disminución de	X%	En el segundo semestre

⁵ Henry Mintzberg, Gestión V3, N2 – 3-4/98, pag. 166

Como premisa se puede definir que "**todo es susceptible de mensura**" y que si bien en cada organización existen procesos más críticos que otros, todos son necesarios para el desenvolvimiento de la gestión, de lo contrario se rompería la cadena de valor y esa función o proceso agregaría un gasto innecesario.

A pesar del acuerdo existente en el significado de los términos empleados, es muy común su uso impreciso e intercambiable. Por ello, se definen para este trabajo como sigue:

Objetivo : Declaración general sobre **qué es** lo que se va a llevar a cabo. Cada objetivo apunta a cumplir con algún aspecto definido en la Misión.

Meta : Declaración sobre resultados mensurables que se van a lograr. Las metas se formalizan a partir de los objetivos, y su seguimiento indica el grado de cumplimiento del objetivo a alcanzar.

Es típico hablar de las metas de una organización como si la organización existiera separada de sus miembros. La meta de una empresa representa un conjunto de restricciones que los participantes deben respetar y procurar. Las metas son individuales, si observamos a la organización desde el punto de vista del proceso Psicosocial, la coalición de sus miembros, y las metas asumidas por éstos, son el resultado de una negociación entre sus intereses. Las metas cambian en respuesta al cambio de la composición de los grupos, de las coaliciones entre sus participantes y la dirección empresaria.

La concertación, está muy restringida por la cultura organizacional y los procedimientos de cada empresa. Aspectos tales como el liderazgo, delegación, procedimientos para la toma de decisiones y los presupuestos son los que favorecen o no, las coaliciones.

Los objetivos contribuyen a definir la forma y la estructura de la empresa y ayudan a motivar al personal. Cuando una persona sabe por qué hace algo, lo habitual es que esté mejor dispuesta para hacerlo. Los objetivos proporcionan una base para la coordinación de actividades conexas y constituyen la norma para juzgar la evolución de la actividad empresaria. A partir de los objetivos se constituyen las metas, que son objetivos subordinados, donde se incorporan las dimensiones de cantidad y tiempo en su enunciación; a partir de los cuales se cuenta con una base tangible y funcional para el control.

Proceso de establecimiento de objetivos

Los objetivos son fijados por los integrantes de la empresa. En consecuencia su establecimiento involucra a todos los de adentro, y en ciertas oportunidades a grupos o entidades externos. La teoría clásica establecía que los objetivos principales debían ser fijados por la alta dirección, mientras que los gerentes por su desempeño más específicos participaban de la definición de las metas, en consonancia con los objetivos generales. El resultado debía ser una combinación unificada y efectiva de esfuerzos dirigidos a cumplir con la misión.

La realidad ha mostrado que no siempre esta teoría ha funcionado. Se produce una escisión entre los objetivos generales y las metas, cuando no existe una unidad e integración de los criterios empresariales. Los objetivos son la resultante de una puja de fuerzas y presiones del sistema político: directorio, principales accionistas, acreedores, sindicatos y gerentes medios entre otros; que se empeñan por adaptar los intereses de la empresa a sus fines particulares. A partir de ésta situación, también las metas se ven afectadas y por ende la marcha de la organización. En este caso la conducción debe ocuparse de arbitrar en los conflictos, tratando de equilibrar las posiciones e integrar. Para esto es necesario contar con alguna metodología o recurso a fin de facilitar la resolución de conflictos.

El desarrollo de los objetivos y las metas se deben alinear estrictamente a la misión, definida para la organización. Observando las decisiones y las acciones diarias se puede ver cuán reales son los objetivos planteados. ¿Qué grupo o funciones reciben la parte del león?, ¿A qué tipo de desempeño la dirección recompensa?. Si por ejemplo se trata de observar la administración de un penal cuya misión es **"la rehabilitación de los reclusos"**; el objetivo de: **contar con dos profesionales de las ciencias humanas y quinientos carceleros**, no son consistentes. La decisión de afectar recursos a ciertas actividades en detrimento de otras, es lo que define operativamente las metas organizacionales. El actor debe hacer honor a lo que declara, si lo ha considerado un verdadero objetivo. La definición de un gran número de objetivos y metas ambiciosas en una empresa, no siempre garantizan la viabilidad y realidad de las propuestas.

Encuestas recientes revelan que los principales objetivos que se definen tienen que ver, en primera instancia, con la eficiencia de la empresa en cuanto a lo económico, (eficiencia- productividad - ganancias); luego al estatus y la estabilidad, (crecimiento - liderazgo - estabilidad); a continuación el bienestar del personal y por último el bienestar social. Cabe advertir que si bien se declama con liberalidad "la importancia del factor humano", ocupa el penúltimo lugar en el ranking y con serias dudas por parte de un gran número de encuestados en cuanto a su valor esencial de éxito.

Complejidad de los objetivos

Además de distinguir entre los objetivos reales y los declarados, se presenta otra dificultad: la complejidad de los objetivos. La primera dificultad consiste en la definición de los "qué", cuando no es clara se presenta una serie de interpretaciones personales, maliciosas o no, que distorsionan el propósito ocasionando su incumplimiento.

En segundo lugar la priorización es indispensable cuando existe, como es habitual, una diversidad de objetivos. Por ejemplo el caso de la universidad; ¿la instrucción de los jóvenes o la investigación para el progreso de los conocimientos?; en un hogar ¿la terapia o el confinamiento?; en una prisión ¿la rehabilitación o la reclusión?; en un área informática ¿la herramienta para atender al cliente o los medios para mantener informada a la dirección?.

En tercer lugar, la complejidad puede estar dada por la abundante cantidad de oportunidades que intervienen para la distorsión de los objetivos. Cuanto más cuantitativo e importante se considere al objetivo, mayor será la presión y atención para su cumplimiento. Hay gerencias por cuyo carácter funcional tienen la presión de objetivos con cuotas, como son las de producción o servicios, mientras que en otras como la de recursos humanos sus labores son más subjetivas y por ende experimentan menos presión.

En cuarto lugar, las personas suelen confundir los objetivos con los medios. Para alcanzar los objetivos se debe contar con los medios necesarios, procedimientos de apoyo, políticas efectivas y métodos. Una enfermedad de las organizaciones es que ella invierte fines y medios. Se pierde de vista el alcanzar los objetivos o metas propuestas, por asegurarse que se actúa correctamente de acuerdo con los reglamentos. Los reglamentos o normas internas no se actualizan tan rápidamente como el entorno, que no pide autorización, situación que ocasiona la obsolescencia y la falta de productividad. La burocracia por sí, subvierte el orden, reemplazando a los objetivos y volviendo a la empresa ineficiente e incapaz de adecuarse rápidamente a los cambios.

LA ESTRATEGIA

¿ Que se entiende por estrategia?. Este concepto, muy difundido en los ámbitos castrenses de todas las épocas, se ha aplicado al mundo de los negocios; especialmente a partir de la década de los '50s. Desde el libro de K.V. Clausewitz obtenemos la siguiente concepción:

"La estrategia es la utilización de un encuentro para alcanzar el objetivo Por ello debe proporcionar un objetivo. La estrategia debe trazar un plan de guerra, y teniendo en cuenta su objetivo, diagrama la serie de acciones que conducirán a ese objetivo, es decir, planea cada una de las campañas y los encuentros que tendrán lugar en cada una de ellas".⁶

La definición pareciera sencilla pero no lo es, dado que existen elementos en la estrategia que tienen validez universal y que pueden aplicarse a cualquier institución, no importa de que naturaleza; mientras que otros parecen depender no sólo de la naturaleza de la organización, sino también del entorno, su estructura y cultura.

Se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca la totalidad de actividades críticas de la empresa y le da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios para subsistir en el entorno. A continuación se exponen algunos aspectos que aportan elementos para una definición moderna y aplicada a la organización:

1. La estrategia como un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa.

Al considerar a la estrategia como una fuerza capaz de suministrar un diseño global e integrado para la organización; se la puede asociar con la fuente que da origen a los planes que aseguran el logro de los objetivos de la organización.

Como un modelo de decisiones, se observa que ésta surge de una actividad esencial de la compañía. Se puede observar la estrategia de cada empresa analizando sus conductas a través del tiempo, ellas dejan huellas que dan cuenta de la coherencia de los modelos aplicados. Es responsabilidad de los integrantes de la dirección definir las estrategias que resulten de la visión de la organización y la misión del negocio, si es que no pretenden descansar en sus capacidades de percibir el contexto en cada momento y echar mano a sus habilidades para improvisar las acciones.

2. La estrategia como un medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

Este es uno de los puntos de vista más antiguo y clásico del concepto de estrategia. El mensaje es que la estrategia es un modo de dar forma explícita a los objetivos y metas a lo largo del tiempo en la organización, definiendo los programas principales de acción que se necesitan para el logro de dichos objetivos y distribuyendo los recursos necesarios.

En primer lugar necesitamos definir los objetivos en el tiempo de la compañía. Y que estos objetivos tengan un sentido de permanencia para el período establecido, por lo que no se debieran modificar, a no ser por cambios inevitables del entorno, y que exijan el ajuste del compromiso de la empresa. Nada resulta más inconveniente para una organización que reorientar erráticamente los objetivos de la empresa,

⁶ K.V. Clausewitz, DE LA GUERRA, NEED, Bs As 1997

sin que haya razones de peso. Los cambios estratégicos continuos terminan por confundir a las personas que participan en ellos tanto internos como externos de la organización.

La estabilidad de los objetivos en el tiempo, no impide la reorientación continua de la conducción mediante los programas de acción. Este examen permanente de los planes permiten readaptar los objetivos en el corto plazo.

Esta dimensión de la estrategia apunta a la asignación de los recursos, como el paso crítico en la ejecución. La alineación entre la estrategia y los programas, por una parte y la asignación de recursos humanos, financieros, técnicos y físicos, es fundamental para asegurar la consistencia de la estrategia.

3. La estrategia como una definición del dominio competitivo de la firma.

Una de las dificultades para el uso de la estrategia es la definición de la misión del negocio. Esto define el lineamiento de acción sobre el cual trabajar para enfrentar el crecimiento, la diversificación o la desinversión. El primer paso para definir la estrategia es conocer en qué estamos y hacia dónde nos dirigimos versus en qué negocio debiéramos estar. Estos aspectos no siempre son resueltos, o no tienen la adhesión de todos los directores de la compañía, por lo que resultan lineamientos de acción erráticos; si estos aspectos básicos no se resuelven, sus consecuencias se trasladan multiplicando sus efectos a asuntos de la vida empresarial como son las funciones, la estructura y la cultura organizacional. La focalización de la vida de la compañía en su misión, los objetivos y metas para alcanzarla son el punto de partida para la creación de la estrategia.

4. La estrategia como una reacción ante las amenazas y oportunidades externas, y debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva.

La ventaja del uso de la estrategia es lograr una ventaja competitiva que resulte sostenible en el tiempo, por sobre los competidores. Esta opción implica un conocimiento acabado tanto de la situación del entorno y de sus factores, como de las habilidades y debilidades de toda la organización. La estrategia es la encargada de brindar la armonización entre el impacto de lo externo, y las capacidades internas. La estrategia es la que guía a la organización en las sucesivas adaptaciones, para hacer frente a las demandas del medio ambiente cambiante. Este es el origen del marco conceptual de la estrategia de negocios que se compone de tres áreas de atención: la creación de unidades de negocios, como tema central de evaluación; la estructura de la industria, que determina las principales tendencias del entorno; y las capacidades internas, que definen el modo de competir. De esta forma los objetivos en el tiempo, los programas de acción y las prioridades de asignación de recurso quedan condicionados a la unidad de negocios y lo que pretende desarrollar, las tendencias de la industria y las habilidades para lograr el posicionamiento.

5. La estrategia como canal para diferenciar las tareas de gestión en los niveles funcionales, de negocios y corporativo.

Los distintos niveles jerárquicos tienen en la empresa, distinto nivel de responsabilidad en la definición de la estrategia. A nivel corporativo tienen lugar aquellas tareas que tienen necesidad de mayor ámbito para su tratamiento. Tienen que ver con problemas que atañen a la definición de la misión, la revisión de la visión, la explotación de las relaciones entre unidades de negocios, el análisis de proposiciones que surgen de los niveles funcionales y la asignación de prioridades con un sentido estratégico. A nivel de negocio están todas las actividades necesarias para consolidar y hacer crecer el posicionamiento. A nivel funcional reside la responsabilidad de desarrollar las habilidades funcionales necesarias en finanzas, administración, tecnología, recursos humanos, logística distribución, ventas y servicios para lograr ventajas competitivas. La diferenciación entre ellos y el esfuerzo por su alineación integral y armoniosa es otra dimensión de la estrategia.

6. La estrategia como definición de la contribución económica y no económica que la empresa pretende dar a los protagonistas de un entorno.

Este aspecto apunta a todos los intervinientes que directa o indirectamente reciben retribución o sustentan los costos derivados de la actividad de la empresa: accionistas, empleados, gerentes, clientes, proveedores, acreedores, comunidad, gobierno, etc. En los últimos años han ganado importancia como elemento de preocupación estratégica.

Esta visión implica algo más que la simple preocupación por la rentabilidad de los accionistas, considera a la estrategia como un medio para conducir la intervención y responsabilidad de la empresa en un ámbito de intercambio social, con implicancias en lo inmediato y en lo mediato, tanto en lo geográfico como en lo temporal. La empresa imprime su identidad en todas sus actividades y va delineando el tipo de organización económica y humana que es y que desea ser. Esta perspectiva sistémica de la empresa en el mundo, determina una filosofía corporativa como cultura organizacional.

El concepto unificado

El concepto de estrategia abarca el propósito general de una organización (véase figura 3.3). Por lo tanto no resulta sorprendente que para lograr su definición se analice tantas connotaciones. Todas las definiciones analizadas hacen énfasis en aspectos significativos y pertinentes, y contribuyen a una mejor comprensión del concepto. Combinándolas se obtendría una definición más global:

1. Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrado;
2. determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos en el tiempo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;
3. selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar;
4. intenta lograr una ventaja sostenible en el tiempo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el entorno y las fortalezas y debilidades en la organización;
5. abarca todos los niveles de la empresa (corporación, de negocios y funcional); y
6. define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a los grupos asociados.

Desde el punto de vista unificador, la estrategia pasa a ser un marco conceptual fundamental a través del cual la organización afirma su continuidad ajustándose a los cambios que le impone el medio ambiente. La esencia pasa a ser la búsqueda de ventajas competitivas que mantengan el posicionamiento de la empresa y beneficiando a los intervinientes de un determinado entorno.

Proceso de elaboración de la estrategia

No es posible comprender las dificultades que se encuentran en la elaboración y aplicación de la estrategia, si no se toma en cuenta que su concepto y el proceso de implementación son inseparables en cualquier organización. Se han definido en el proceso de formación de la estrategia tres subprocesos:

- Los procesos cognitivos de los individuos, en los que residen la comprensión racional del entorno y las capacidades de la empresa.

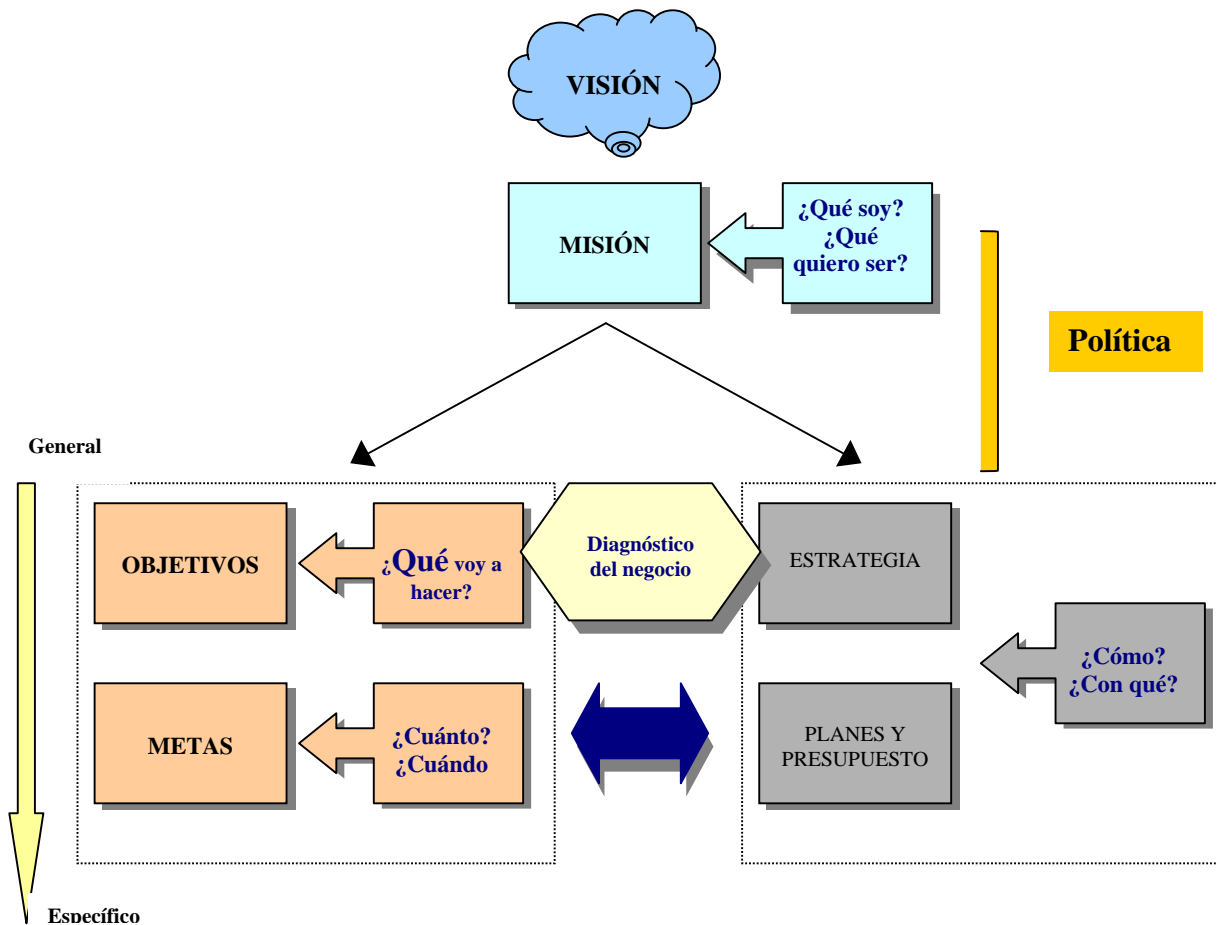


Figura 3.3 - Alineación Estratégica

- Los procesos sociales y organizacionales, que contribuyen a la comunicación interna y al desarrollo de un consenso de opinión.
- Los procesos políticos, que tienen que ver con la creación, retención y transferencia de poder dentro de la organización.

Dentro de la perspectiva del CEO (Chief Executer Officer), la tarea es considerada como la de administrar estos procesos. Esto requiere el desarrollo de una visión amplia de qué lograr, y realizar una red de relaciones organizacionales que lleven al fortalecimiento de la visión creando una maza crítica capaz de obtener movimiento propio. La elaboración de la estrategia debe adecuarse a los objetivos planteados, estilo de gestión, cultura organizacional y procesos de una empresa en particular.

Estrategia implícita versus explícita

Una de las mayores controversias en el estudio de las estrategias es la ocasionada por la determinación de cuán explícitamente debiera comunicarse la estrategia, tanto interna como

externamente de la organización. Edward Wrapp, conocido especialista en política de negocios, sugiere cuatro estratos para la definición de la estrategia corporativa⁷.

1. Estrategia corporativa para el informe anual. Esta es una presentación para los accionistas y da un sentido general de la dirección de la compañía, a la vez que refleja su pasado.
2. Estrategia corporativa para la junta de directores, analista financieros y gerentes de mandos medios. Esta exposición es más amplia y más reveladora. Da información más significativa dirigida al personal de la empresa; también a grupos externos de gran importancia, como es el caso de un proveedor estratégico de insumos.
3. Estrategia corporativa para los gerentes de primera línea. Esta versión de la estrategia se dirige a los problemas más íntimos de la organización. Está dirigida al equipo de gestión superior, el cuál se espera que participe intensamente en la resolución de problemas de dirección y estructurales.
4. Estrategia corporativa privada del CEO. El gerente general es el responsable de coordinar la misión en cumplimiento de la visión empresaria. No importa cuán comunicativo o participativo sea su estilo de liderazgo, siempre puede reservarse aspectos de la dirección.

Todo proceso de formación de estrategias, tiene que responder con qué grado de transparencia se desea alcanzar la comunicación de la estrategia en los distintos niveles. En los cuatro niveles analizados, se denota la fuerte influencia del ejecutivo superior, tanto en la formación como en el proceso de comunicación de la estrategia. El tema se resume en: la franqueza y amplitud para comunicar la estrategia dentro de la organización; el grado de participación de los diferentes niveles organizacionales; y el consenso alcanzado en torno a las acciones que se pretenden llevar a cabo, en especial el grado de compromiso del "número uno" de la empresa.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN

La planificación estratégica, ¿arte o ciencia?. No existe una respuesta contundente a esta pregunta, se evidencian componentes de ambos. Ninguno de los extremos caracteriza totalmente a la forma en que se han realizado los procesos exitosos de planificación estratégica, variando algunos por las más intrincadas combinaciones de cada uno.

Con todo, lo correcto sería preguntarse cuales son o debieran ser componentes de un enfoque disciplinado y formal de planificación estratégica, que apunte a mejorar las capacidades de la empresa y así cumplir con los objetivos de la misión propuesta.

El proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una empresa y la asignación de responsabilidades en la ejecución. No existen reglas absolutas para el desarrollo ya que la planificación que resulta adecuada a una empresa con un negocio, con una estructura solamente funcional, es muy diferente al que se requiere en una corporación para hacer frente a estrategias globales y altamente diversificadas. Lo que para una empresa puede ser una solución, para otra en igual negocio, estructuras semejantes, y en el mismo mercado, no. Sin embargo, el proceso tiene aspectos en común para la mayoría de las empresas, los niveles jerárquicos que participan en el proceso, las tareas de planificación y la secuencia en que se deben ejecutar las tareas.

⁷ "Good Managers Don't make Policy Decisions", HBR, 62, N° 4 (7-8/84)

Niveles de Planificación

Un proceso de planificación debe reconocer los diferentes papeles que deben desempeñar los diversos ejecutivos en la formulación y ejecución de la estrategia. Hay tres niveles conceptuales básicos que han sido considerados como indispensables desde siempre: los niveles corporativo, de negocios y funcional.

En el ámbito corporativo residen las decisiones que por su naturaleza se deben enfrentar considerando a la empresa como un todo. Estas decisiones no pueden ser descentralizadas sin correr riesgos de cometer errores de suboptimización. Aquellos participantes de los niveles inferiores de la organización, no tienen todos los elementos para resolver difíciles situaciones, requeridas para maximizar los beneficios de la empresa en un todo, especialmente cuando la resolución del problema pasa por su área de responsabilidad. La decisión corporativa no tiene que ser tomada por el CEO de la compañía, dependiendo del estilo de gestión del gerente general, las estrategias corporativas pueden ser definidas e implementadas por un grupo de ejecutivos de la empresa.

A nivel de negocio los principales esfuerzos apuntan a asegurar la ventaja competitiva en el tiempo en cada uno de los negocios que tenga la organización. Los responsables de los negocios o **unidades de gestión**, deben considerar cuidadosamente los lineamientos corporativos, a partir de los cuales se elaboraran y pondrán en marcha las acciones estratégicas de su nivel, atendiendo a los recursos globales asignados para su unidad.

Las estrategias funcionales consolidan los requerimientos funcionales exigidos por las estrategias para el nivel de negocios, además incluyen especialmente las acciones necesarias para desarrollar sus habilidades distintivas, que fortalezcan el posicionamiento empresario eliminando las debilidades.

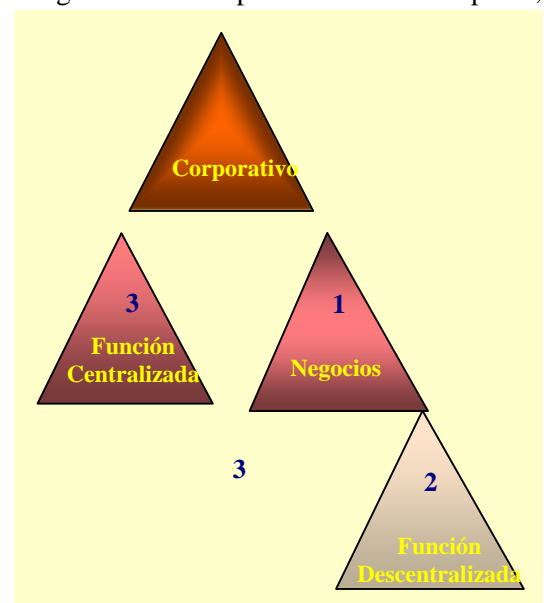
La mayoría de las organizaciones tiene desarrollada su estrategia a nivel de negocios. La carencia de la visión de la empresa, priva a su liderazgo del conocimiento necesario para el desarrollo armónico de las acciones generales más efectivas para obtener la rentabilidad en el corto plazo, y los planes de largo plazo que aseguren el sostenimiento de la empresa en el tiempo. Asimismo la concentración de la estrategia en las funciones claves con un sesgo netamente operacional de corto plazo, debilita la competitividad de la empresa. Está claro que todas las funciones, finanzas, recursos humanos, logística, etc. deben ser abordadas estratégicamente. Esto implica mantenerse informado de cómo hacen los competidores para ser más eficientes y comparar su desempeño con el nuestro. Esta técnica novedosa fuertemente difundida durante los '90s se la conoce como "Benchmarking".

Papel de los ejecutivos como eslabones de enlace en los diversos niveles jerárquicos de planificación.

El Ejecutivo **1** es el eslabón de enlace entre los niveles corporativos y de negocios.

El Ejecutivo **2** es el eslabón entre los niveles de negocios y una función plenamente descentralizada.

El Ejecutivo **3** tiene dos roles diferentes, por un lado es el enlace en su calidad de gerente funcional centralizado con el nivel corporativo y por otro con todos los negocios que tienen necesidad de su apoyo funcional.



Un proceso de planificación Estratégica Formal ⁸ (véase cuadro 3.5)

- (1)
 - a. Visión de la firma: misión de la firma, segmentación de negocios, estrategia horizontal, integración vertical, filosofía de la empresa, tópicos especiales con significación estratégica.
 - b. Infraestructura de gestión, cultura de la empresa y manejo del personal clave.
- (2) Postura estratégica y guías de planificación: directrices estratégicas en el ámbito corporativo, desafíos de planificación a niveles corporativos, de negocios y funcional y objetivos de desempeño corporativo.
- (3) La misión del negocio: ámbito del negocio, formas de competir e identificación de segmentos de producto-mercado.

Cuadro 3.5

Niveles Jerárquicos de Planificación	Condicionantes Estructurales	Ciclo de Planificación		
		Formulación de la Estrategia	Programación Estratégica	Presupuesto y operaciones
Corporativo				
De Negocios				
Funcional				

- (4) Formulación de la estrategia de negocios y programas generales de acción.
- (5) Formulación de la estrategia funcional: participación en la planificación de negocios, aceptación o no de las propuestas de estrategia de negocios, y programas generales.
- (6) Consolidación de estrategias funcionales y de negocios, manejo de la cartera de negocios y establecimiento de prioridades para la asignación de recursos.
- (7) Definición y evaluación de programas específicos de acción a nivel de negocios.
- (8) Definición y evaluación de programas específicos en el ámbito funcional.
- (9) Asignación de recursos y definición de medidas de desempeño para el control de gestión.
- (10) Preparación del presupuesto a nivel de negocios.
- (11) Preparación del presupuesto a nivel funcional.

⁸ HAX Arnold; MAJLUF Nicolás, GESTIÓN DE EMPRESA, ed. Dolmen, 1995

(12) Consolidación del presupuesto y aprobación.

Tareas de planificación y secuencia de ejecución

En la naturaleza de las tareas de planificación, podemos observar tareas que tienen un carácter más permanente. Aunque la planificación debe ser un proceso de revisión continua cada año, hay labores que parecen no sufrir alteraciones significativas en cada período de planificación. Ellas son: la visión de la empresa, la misión de negocios, la infraestructura de gestión, la cultura de la organización y el manejo del liderazgo.

Existen tres tareas que necesariamente hay que revisar en cada período: la formulación de la estrategia, la programación estratégica y el presupuesto estratégico y operacional.

La definición de la estrategia que resulta del proceso de planificación descripto, expresa una jerarquía de objetivos que se van especificando progresivamente a lo largo del proceso, desde lineamientos generales muy amplios, hasta planes muy detallados con acciones concretas. Cada nivel y unidad en la empresa, encuentra en la estrategia una declaración; información sobre metas y un plan que la condiciona directamente hacia la acción.

En cuanto a la ejecución de las tareas de planificación, se debe notar que no son tareas que se realicen de arriba hacia abajo ni tampoco en sentido contrario. Es una actividad más compleja que requiere la participación de la dirección de la compañía definiendo los objetivos, pero que además debe contar con fuertes aportes programáticos de los niveles de negocio y funcionales, indicando cómo alcanzarlos. Este tipo de metodología genera una serie de compromisos y responsabilidades personales orientados hacia el cumplimiento la misión empresaria. Este recurso es una poderosa herramienta de comunicación y consenso, a través del cual los ejecutivos tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y dudas en cuanto a la conducción de la empresa y de compartir valiosos momentos de contención y aprendizaje en cuanto al trabajo en grupo entre los miembros de distintos niveles y unidades de gestión. Esto genera un fuerte espíritu de cuerpo básico para enfrentar cualquier embate del entorno o de la organización con unidad e integridad de criterio.

LA INFORMACIÓN COMO RECURSO ESTRATÉGICO

La administración de los recursos informáticos constituye un nuevo enfoque en el manejo de las herramientas tecnológicas que aportan a las empresas. Esta situación surge como resultado de la necesidad de integrar un gran volumen de datos tanto del entorno como de la organización, abstraídos de distintas formas mediante estándares o índices de gestión, que permiten tomar decisiones con mayor propiedad.

Es evidente la importancia que ha adquirido la información y la tecnología informática juegan un papel protagónico en el progreso económico, social y cultural de los países más desarrollados. La información es un recurso importante de las organizaciones, y existe una estrecha correlación entre la eficiencia del sistema de información y la excelencia de la gestión organizacional. La información posee valor como recurso estratégico, tanto por lo que aporta para el planeamiento estratégico de las organizaciones como por lo que, a través de la aplicación de la tecnología informática, implica la generación de oportunidades y ventajas competitivas.

Se está desarrollando un generalizado consenso acerca de que el éxito de los especialistas en el diseño de sistemas de información depende fundamentalmente del dominio de los principios y prácticas de administración de empresas, tanto en lo que se refiere a los sistemas y procesos propios de la

organización, como en lo relacionado con los distintos recursos involucrados: personal, capital, tecnología e insumos.

Los ejecutivos advierten que con un sistema de información que funcione adecuadamente, las funciones decisorias de la empresa mejoran.

Los servicios de información deben incluir la automatización de oficinas, las telecomunicaciones y el procesamiento de datos. Estas áreas deben ser administradas en forma integrada.

El efecto relevante de los sistemas de información es la diseminación de recursos informáticos para el procesamiento, más allá de toda distancia, límite geográfico o funcional.

La complejidad de los sistemas de información en las organizaciones exige a los ejecutivos y profesionales un esfuerzo orientado a la integración de los aspectos administrativos, tecnológicos, psicosociales, culturales y políticos involucrados.

El uso de la tecnología informática en las empresas ha tenido tres enfoques distintos: el orientado al procesamiento de datos, el orientado a los sistemas de información y el orientado a la administración de los recursos informáticos.

El primer enfoque concentra la atención en la tecnología de los equipos (hardware) y programas de aplicación (software). Las organizaciones que se encuentran en esta etapa, consideran el uso de estos recursos como un gasto inevitable. La gestión de planeamiento vinculada con ellos sólo alcanza la inclusión de la correspondiente partida en el presupuesto anual. El compromiso de la dirección es mínimo.

Un área de procesamiento de datos es fundamentalmente un servicio de procesamiento de datos orientado a las aplicaciones netamente operativas y de gran volumen. Probablemente los recursos estén optimizados, sin embargo no existen los esfuerzos para diseñar eficientes sistemas de información. La mayoría de las actividades se realizan a requerimiento de los usuarios, sin que haya una acción decidida para el desarrollo de sistemas orientados a un mejor uso de la información. El portafolio de aplicaciones se caracteriza por la existencia de un alto porcentaje de sistemas de procesamiento diferidos y centralizados. El típico conductor de un área de este tipo tiene un claro dominio de la tecnología y la privilegia por encima de los sistemas de información. Su perspectiva gerencial es limitada por su focalización a los medios, perdiendo de vista la misión de la empresa y el Rol de la informática en ella.

El segundo enfoque concentra su visión en los sistemas de información. En las organizaciones que se encuentran en esta etapa, el soporte físico (hardware) y el lógico (software) son considerados como herramientas que constituyen un gasto necesario para procesar los datos que alimentan al sistema de decisión de la compañía. En este tipo de administración se separan los sistemas netamente transaccionales y los de gestión de información para las decisiones. Se formula un plan operativo de desarrollo y la dirección se involucra en la implementación del sistema de información de la empresa. Casi todas las aplicaciones se encuentran en línea y en tiempo real, y existe una fuerte tendencia hacia la distribución del procesamiento. El responsable de sistemas de información posee buenas aptitudes para entender el negocio y prestar sus conocimientos informáticos para contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas, además ejerce una importante interacción entre los niveles gerenciales de la organización.

El tercer enfoque, conocido como Tecnología de la Información (IT, en inglés), considera a los recursos informáticos como una fuente de oportunidades para generar ventajas competitivas. Cuando la organización se encuentra en esta etapa del uso de la tecnología, la aplicación de fondos en informática son considerados como inversión. Se formula un plan estratégico para la aplicación de la tecnología, como un aporte importante al plan estratégico de la compañía. La dirección participa activamente en la

adopción de decisiones respecto a los recursos informáticos. El área responsable de la administración de recursos dispone de la información vital para el manejo de la compañía en todos los niveles de decisión acorde a sus necesidades, cantidades y formas. La actividad de procesamiento se encuentra muy distribuida con computadoras personales, y con fuerte participación del cliente interno en el diseño de las aplicaciones. El perfil de un responsable de IT es el de un generador de proyectos orientados a optimizar la capacidad de la organización para responder con rapidez a los cambios de los requerimientos por la transformación del entorno. Se destaca su capacidad gerencial, su visión de las necesidades de información y en una medida menor su conocimiento de la tecnología disponible como así también de las tendencias del mercado. Este conocimiento es suficiente para combinar en forma sinérgica con sus conocimientos del negocio en la aplicación de la tecnología en nuevos usos.

Este enfoque ya no se concentra en la tecnología como herramienta para la reducción de costos, sino que se proyecta como medio para la obtención de ganancias. Así considerada la tecnología trasciende los límites de la organización, llegando a vincular a clientes con proveedores; transforma la naturaleza de los productos, los procesos, las empresas las industrias y las formas de competencia. La efectiva materialización del enfoque se logra cuando el responsable del área logra que todos los aspectos involucrados a la gestión informática respondan armónicamente a la naturaleza del mismo.

Los enfoques se han desarrollado en sus formas más puras, solo a los fines didácticos, sin embargo en la realidad pueden existir variadas combinaciones entre ellos. Por ejemplo existen instalaciones de procesamiento distribuido que son administradas como verdaderos centros de procesamiento de datos. Michael Porter, sostiene al respecto: "**El administrador de recursos informáticos es una nueva especie. Ya no se trata de un especialista en sistemas que controla la tecnología informática de un modo muy especializado y separado del resto de la organización. Por ello, el administrador de recursos informáticos es, cada vez más, un hombre de negocios y no un técnico. Debe tener una visión holística de la firma. Por eso, hay una creciente tendencia a que los hombres de sistemas sean graduados de escuelas de administración, y esto se irá enfatizando más aún**".

Cada día se reconoce más la necesidad de que los profesionales de sistemas de información aprendan sobre el negocio para el que diseñan los sistemas de aplicación, recibir una orientación del "negocio" y enfocar los problemas poniéndose en los zapatos del gerente (véase cuadro 3.6).

Planeamiento Estratégico de Sistemas

La mayoría de las organizaciones se apoya solamente en actividades de planeamiento bajo la forma de presupuestos anuales. El planeamiento estratégico se concentra en áreas relacionadas con las operaciones actuales, es un esfuerzo de planificación que implica la exploración a mediano, largo plazo de escenarios para identificar nuevas áreas en las que las habilidades de la organización puedan ser aplicadas, así como las debilidades que deben ser contrarrestadas. Requiere además de una investigación creativa de las oportunidades que se presentan en el entorno, más amplia que el que se refiere a las operaciones actuales.

La práctica de este tipo de planeamiento está emparentada con el éxito de las organizaciones, de ello resulta que el planeamiento estratégico es un factor organizacional que presenta un alto grado de correlación con el éxito.

Los sistemas de información presentan dos aspectos decisivos desde el punto de vista estratégico. En primer lugar en la medida que resultan esenciales para la administración eficiente, deben responder estrechamente al plan estratégico general de la empresa. Y en segundo lugar que a partir de ese marco, deben ser objeto de la formulación de su propio plan estratégico.

Cuadro 3.6

Necesidades Enfoque	Habilidades gerenciales	Conocimiento del Negocio	Dominio de la tecnología
Tecnología de la Información			
Sistemas de Información			
Procesamiento de Datos			

Perfil del administrador según el enfoque⁹

El plan estratégico de sistemas implica la búsqueda del máximo desarrollo de las capacidades potenciales de la organización mediante la aplicación de la tecnología informática. Su enfoque abarca el importante uso de la tecnología para la reducción de costos y la generación de eficiencia en la administración general y en la dirección, pero asigna relevancia al papel de los recursos informáticos y los sistemas diseñados para su aplicación pueden desempeñar en la producción de utilidades o la satisfacción de otros objetivos estratégicos de las organizaciones.

Las distintas tecnologías obrantes dentro de las organizaciones y la velocidad de cambio obligan a las empresas a adecuar su infraestructura informática a los requerimientos del medio; si este proceso no se planifica no existirá la integración, la interoperatividad y la portabilidad de datos, información y sistemas, generando costos muy altos para la empresa.

La mejor aproximación al planeamiento del uso de la tecnología de sistemas depende de la familiaridad y experiencia de la organización con esa tecnología. Las tecnologías nuevas exigen enfoques completamente diferentes a los que se manejan. Por lo tanto resulta claro que el impacto de la tecnología informática en la estrategia de la organización varía ampliamente de una empresa a otra, y las diferencias influyen en forma muy significativa en la manera de formular el plan de sistemas.

Debido al estado dinámico de la tecnología, en una empresa típica conviven una combinación de tecnologías en diferentes fases. Por ejemplo sistemas transaccionales centralizados con sistemas distribuidos en redes. Por lo que la uniformidad en el planeamiento es impropia, porque la empresa tiene diferentes grados de dominio de cada tecnología. Para resolver el problema se debe aplicar el planeamiento estratégico integrado, como vía de aproximación.

Por otra parte el plan de sistemas ayuda en la generación de políticas para el desarrollo de los servicios de información, evitando los problemas originados en las necesidades de los clientes internos

⁹ (El gráfico es conceptual y no cuantitativo); Raúl Saroka, Javier Collazo

que no apuntan a la información sino a los soportes de la misma, hardware y software. El cliente tiene predilección por solicitar una determinada configuración o software antes que expresar el aplicativo que desea. El balance entre los deseos del cliente y el desarrollo de un plan estratégico de sistemas es el principal Rol del administrador. Su éxito depende de factores como la cultura organizacional, el impacto de la tecnología, la estructura organizacional y la posición de Sistemas de Información. El apropiado balance entre los intereses de los clientes y sistemas de información podrá dar consistencia al plan estratégico. Para ello se ha demostrado que la existencia de un comité informático dirigido por el CEO e integrado por los gerentes y el CIO, son el mejor vehículo para efectuar las elecciones estratégicas y decidir con qué rapidez la empresa realizará su adopción.

"Hay una cosa más poderosa que todos los ejércitos del mundo: una idea que ha llegado en el momento preciso"

Víctor Hugo

LA EMPRESA SERVINÉTICA

No se puede prever el futuro, pero sí estar preparado para lo que nos depare. En el mundo de la imprevisibilidad, o se es proactivo o se muere. Las empresas tienen que abandonar sus viejas modalidades y disponerse a funcionar en el mundo imprevisible. Tienen que diseñar organizaciones que estén preparadas para cualquier cosa. Robert B. Shapiro, presidente de Monsanto Company, importante casa de productos farmacéuticos y químicos de Saint Louis, Missouri, dice: "Según un artículo del Harvard Business Review, las proyecciones generalmente son extrapolaciones de tendencias recientes. Por eso casi nunca predecíamos las discontinuidades críticas, que eran donde realmente se ganaba y se perdía dinero, los cambios que verdaderamente determinaban el futuro del negocio"

Las viejas estrategias están agotadas. Las viejas fronteras desaparecieron. La antigua lealtad de los clientes ya no es tan común. El viejo ritmo se ha superado. El mundo se ha encogido. Muchos gerentes, reconociendo la necesidad de hacer algo, están renovando sus empresas. Lamentablemente, suelen basar sus cambios en una de tantas predicciones sobre el mercado o en alguna aparente tendencia incipiente. Pretenden acelerar el ritmo de desarrollo de sus productos o reducir su personal drásticamente a fin de rebajar costos y llevar la toma de decisiones más cerca de la primera línea. Si bien estas empresas logran de cuando en cuando obtener algunas ganancias a corto plazo, el problema persistirá por no cambiar su filosofía ni su práctica básica de negocios. No se puede pretender manejar un cambio revolucionario mediante ajustes menores en el actual diseño estático de los negocios.

Carol Kinsey Goman¹ dice: "Cuando una organización está sufriendo perturbaciones por causa de fuerzas internas o externas, o bien puede tratar de aferrarse a la estabilidad y perder su capacidad para adaptarse y sobrevivir, o bien puede responder de una manera dinámica".

La organización servinética puede satisfacer la necesidad apremiante de un nuevo modelo de negocios capaz de hacer frente ventajosamente a los factores del entorno de sorpresa y cambio incesante. Esta modalidad de organización permitiría que empresas de todas las industrias y todos los tamaños se acomoden a las necesidades diferentes e inesperadas de sus clientes. Como nueva cultura empresarial el modelo propuesto capacita para movilizarse instantáneamente a fin de aprovechar las oportunidades cada vez más efímeras del mercado. Los empleados, como colaboradores activos, están unidos a los clientes, a sus compañeros, a los proveedores y a especialistas externos; piensan y actúan como "un empleado de primera línea", respondiendo de inmediato a los requerimientos y necesidades. Constantemente se están formando y disolviendo equipos humanos virtuales para realizar el trabajo. Los sistemas informáticos, la fábrica y las operaciones de servicio son diseñadas específicamente para permitir tal interacción. El grupo muchas veces actúa en forma espontánea decide lo que va a hacer y cómo lo hará. Cuando entienden el lugar que ocupan, la responsabilidad que les corresponde dentro del esquema general, y cuando están correctamente motivados y recompensados, ponen a marchar la empresa.

¹ Goman, Carol Kinsey, "Energizing a Restructured Work Force", *Communication World*, febrero 1997

Esta modalidad es muy diferente en su estructura y comportamiento a la empresa tradicional tal como la conocemos. La empresa servinética no se deja limitar por los procesos de trabajo actuales o los factores del ambiente. Es un organismo de acción instantánea que se adapta constantemente y hace evolucionar sus operaciones a partir de la transformación del entorno. Además, disminuye o elimina el trato acartonado de las jerarquías y las fronteras tradicionales; los empleados dan comienzo a sus actividades y las administran, colaborando unos con otros en todos los niveles y dentro de todas las áreas. El modelo gerencial de mando y control ha pasado a ser antiguo. Lo está reemplazando una nueva cultura que motiva a los empleados a colaborar espontáneamente, tomar decisiones, asumir riesgos, hacer innovaciones y aprender.



La empresa servinética se organiza a partir de una Visión que prevé al servicio como componente estratégico. Luego la Misión alinea las Estrategias, la estructura y los sistemas de acuerdo con los hechos o sucesos que ocurren en el entorno. Para lograr el desenvolvimiento natural con estas premisas, se desarrolla una cultura empresarial ágil y fresca que favorece el trabajo en equipo y la acción proactiva de cada colaborador, como elementos disparadores de eventos innovadores. Pero además cuenta con la tecnología informática que permite conocer lo que sabe la organización, vigilar las operaciones en tiempo real y comunicarse con cualquier persona en cualquier momento y lugar. A continuación se profundizarán las características de éste modelo.

Perfil de la organización servinética

Si bien definir la dinámica de funcionamiento de una empresa es una tarea compleja, esta situación se amplía cuando se trata de un nuevo modelo. Para facilitar su comprensión se ha graficado (figura 4.1), el perfil de la organización servinética desde cuatro puntos de vista, mostrando la interacción de los principales elementos que la componen:

- **Negocio:** Este punto tiene que ver con la alineación de todos los recursos hacia el cumplimiento de la Visión y Misión de la compañía.
- **Organización:** Este aspecto se relaciona con la forma de fijar los objetivos, planificación y ordenamiento de las funciones, metodologías de trabajo y las comunicaciones para obtener los resultados esperados.
- **Estructura:** Es la forma que asume la organización para cumplir con su cometido. Es el esqueleto y se expresa específicamente por la relevancia que tiene como factor crítico de éxito.
- **Cliente:** Es clave para la organización ya que de él depende su subsistencia y posicionamiento, como así también es un estímulo para la creatividad e innovación de nuevos productos y servicios.

A continuación se analizan los contenidos del modelo:

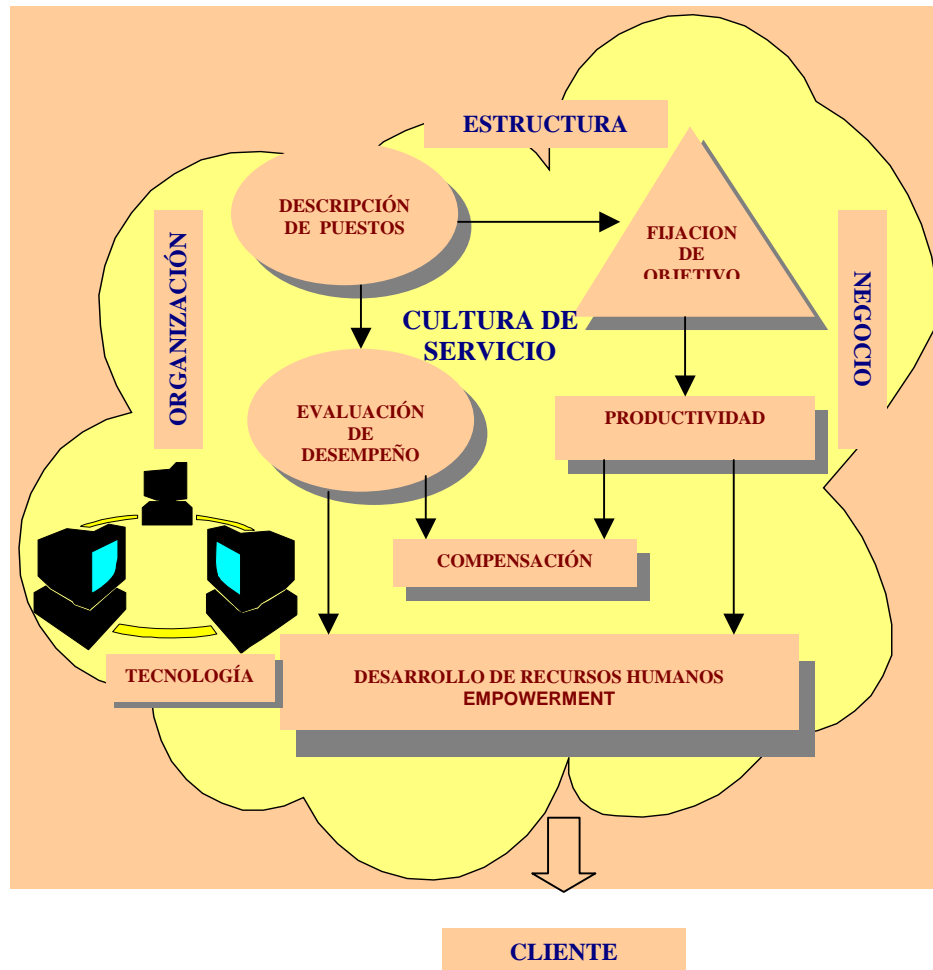


Figura 4.1 – Organización servinética

1. El servicio

En la práctica cuando los directivos de una compañía desean lanzar una iniciativa en cuanto al servicio, se enfrentan con la inercia de la organización, y especialmente en el nivel medio se halla la mayor resistencia.

El logro y mantenimiento de un nivel de servicio que le ofrezca a la compañía una ventaja competitiva, no responde a esfuerzos puntuales o metodologías superiores, sino más bien a una filosofía de trabajo, a una filosofía de vida de cada uno de los colaboradores de la empresa que en su sumatoria genera un sentimiento. Este estado no es sencillo de alcanzar e insume gran cantidad de esfuerzo, pero cuando se instala como parte de la cultura de la organización crea una diferencia competitiva muy

importante. Su instrumentación se orienta en dos vías simultáneas, una externa con la comprensión y el manejo del contacto con el cliente y la otra interna, en relación con la cultura de la empresa.

Para el cliente existen “momentos de verdad”² que son aquellos encuentros individuales y únicos en los que el cliente tiene contacto directo con el producto o servicio y de allí surge su satisfacción o no. No basta con que un empleado de primera línea desee ofrecer un servicio superior, él no puede hacerlo solo. De hecho la cadena de provisión o servicio puede estar formada por innumerable cantidad de contactos. Entonces todos los miembros de la organización deben estar imbuidos del mismo sentir y trabajar sincronizados como los distintos instrumentos de una orquesta.

Una orquesta está formada por una gran variedad de instrumentos capaces de brindar distintos sonidos y armonías, hay oportunidades en que según la obra, cualquier instrumento puede destacarse entre los demás. Esto no significa que los demás queden anulados o sean de menor valía, muy por el contrario contribuyen aportando lo mejor de sí para que el solista sobresalga. Pero la música la hacen entre todos. Esta simple metáfora nos introduce a la modalidad de trabajo de la organización servinética. Hacer la música es su visión y la partitura es la misión de la orquesta, el director representa al liderazgo de la empresa, los primeros instrumentos son los líderes departamentales y los demás instrumentos son los colaboradores. Todos ellos alineados y guiados por un compás desempeñan diferentes ejecuciones que tienden a un solo objetivo. Crear la música. Cada uno realiza su trabajo individual para no desafinar o ser inoportuno, pero al mismo tiempo escucha y da lugar a los demás.

No es tan arraigado el concepto que todos los recursos de la organización deben alinearse para los momentos de la verdad, a fin de crear el mejor impacto sobre la percepción de calidad de los productos o servicios. En algunas empresas tradicionales por desconocimiento, desinterés o negligencia, creen que brindan un servicio, sin embargo nadie se hace cargo del cliente. Como prueba de ello se observa en muchas organizaciones que las personas de menos experiencia o las más nuevas son el punto de contacto con el cliente, los supervisores en muy pocas ocasiones toman contacto, ya que sus funciones se dirigen a aspectos más relevantes, “que atender a quién se encuentra en la base de la típica pirámide empresarial”. También ocurre en empresas de servicios donde la estructura alienta a mantenerse lo más alejado posible de los clientes. Es probable que el motivo general, para ello, sea que el contacto con el cliente es uno de los trabajos más comprometidos desde el punto de vista psicológico ya que existe un elemento emocional implícito en la interacción constante con extraños durante todo el día; todos son distintos y llegan con diferentes problemas que requieren una solución individual. Hay que estar allí en el momento en que lo requiera para satisfacer sus necesidades y siempre se estará expuesto, aunque sea en un modo silencioso, a un juicio por el desempeño.

En cambio, trabajar en la oficina de facturación es un ambiente más controlado, se pueden tomar decisiones, sobre lo que se realiza, definir un ritmo de trabajo y prever una agenda más o menos fija. Esta tendencia de alejarse del cliente genera un obstáculo en la empresa, la tendencia del personal a olvidar el contacto con el cliente y perder de vista que todas las acciones internas son un medio para servirlo; “Somos facturación, informática o cobranzas” son las expresiones de auto identificación que no incluyen al cliente en la conciencia colectiva.

Es un enorme desafío lograr que todo el personal de una compañía piense y actúe sobre cual es su participación en el éxito del negocio desde la perspectiva del cliente. La organización servinética que logra servicios excelentes tienen a su personal convencido que sus tareas están incluidas en el éxito de la empresa dentro de su mercado.

² Expresión española que tiene su origen en las corridas de toros, y señala el momento final en el que se enfrenta el matador y el toro. Es un episodio final y determinante. Si bien la imagen es de confrontación, tomaremos el contacto entre el cliente y el empleado, como uno de los muchos episodios críticos que se viven en relación con un servicio, a partir de los cuales el cliente se lleva una impresión de la calidad de la prestación.

Que es el servicio

Es fundamental establecer la base conceptual para observar el modo en que se aplica el concepto de servicio en la organización servinética, *“es la filosofía de vida de cada uno de los miembros de la organización, que se traduce en acciones de excelencia, que satisfagan al cliente, como fuerza impulsora para el éxito de la empresa”*.

Repasemos algunos aspectos de esta definición. En primer lugar, *filosofía de vida* hace referencia a un modo de ser, a conductas resultantes de fuertes creencias que fluyen en forma natural de las personas sin condicionamientos externos ni personales.

En segundo lugar, *de cada uno de los miembros de la organización*, hace referencia a la globalidad del concepto, desde el presidente de la compañía hasta el último colaborador, sin distinción de niveles o funciones.

En tercer lugar, *que se traduce en acciones de excelencia, que satisfagan al cliente*, la organización servinética se basa en la convicción de que el desempeño de cada tarea debe ser correcto desde la primera vez, sin escatimar esfuerzos. Pero no es suficiente, no importa cuan bueno crea uno que es el producto o servicio que presta, es el cliente el que da su última palabra, con su dinero y con su fidelidad. De allí la importancia de conocer su grado de satisfacción y los criterios que utiliza para valuarlo.

Y finalmente, *como fuerza impulsora para el éxito de la empresa*, esto significa que al servir naturalmente y obtener los objetivos se siente satisfacción por la labor cumplida, este sentimiento genera entusiasmo, el entusiasmo incrementa los deseos de servir y finalmente el circuito se potencia. Trabajando todos los miembros de la organización se crea una poderosa ventaja competitiva.

Un servicio está constituido por una cadena continua de hechos o sucesos por los que atraviesa un cliente a medida que recibe un servicio que acordó con la empresa. Cada paso y contacto con el cliente es un momento de verdad, y en su mente no se distinguen las tareas de las unidades funcionales, solo existe una necesidad que requiere satisfacción. Y cuando algo no sale bien, no le conforman frases como: “soy de facturación, deberá consultar al taller, vuelva mañana para que lo vea el gerente, etc.” Si la empresa no cambia de modelo, es difícil que reaccione frente a la necesidad del cliente desde otra perspectiva que la de su estructura interna.

El triángulo del servicio

En la organización servinética se asume que la prestación del servicio no es tarea de un empleado, sino que se convierte en el momento de la verdad que él controla, no fabrica el producto, sino que es parte del mismo. La calidad de un servicio no es una ejecución satisfactoria sino la sumatoria de momentos de la verdad. Para graficar esta situación se ha tomado como base el triángulo del servicio desarrollado por Karl Albrecht (véase figura 4.2), ya que expresa claramente en sus vértices los factores claves de éxito.

Esta figura es una forma práctica de diagramar la interacción existente entre los elementos básicos, que deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de calidad. A continuación se detalla cada uno de ellos:

El servicio: Este aspecto en el extremo superior representa la estrategia empresarial. El modo de vida que permite focalizar la atención de todos los recursos humanos de la organización hacia el cliente como prioridad. Este concepto guía se evidencia en todo lo que hace la gente.

Las personas: Todos en la organización se estimulan y apoyan para concentrarse en dar respuestas a las necesidades de los clientes. Un colaborador es eficiente cuando es capaz de amoldarse a la situación del cliente, a su estado de ánimo y requerimientos, y como consecuencia de su capacidad de respuesta, de atención y deseo de ayudar, coloca al servicio en nivel superior en la mente del consumidor generando adicionalmente la difusión a otras personas.

Los sistemas: Implican todos los esfuerzos de la organización para el diseño de procesos orientados a la conveniencia y satisfacción de los requerimientos del cliente. Las instalaciones, planes, procedimientos, comunicaciones y tecnología que respaldan el servicio, le dicen al cliente que todo está dispuesto para la él.

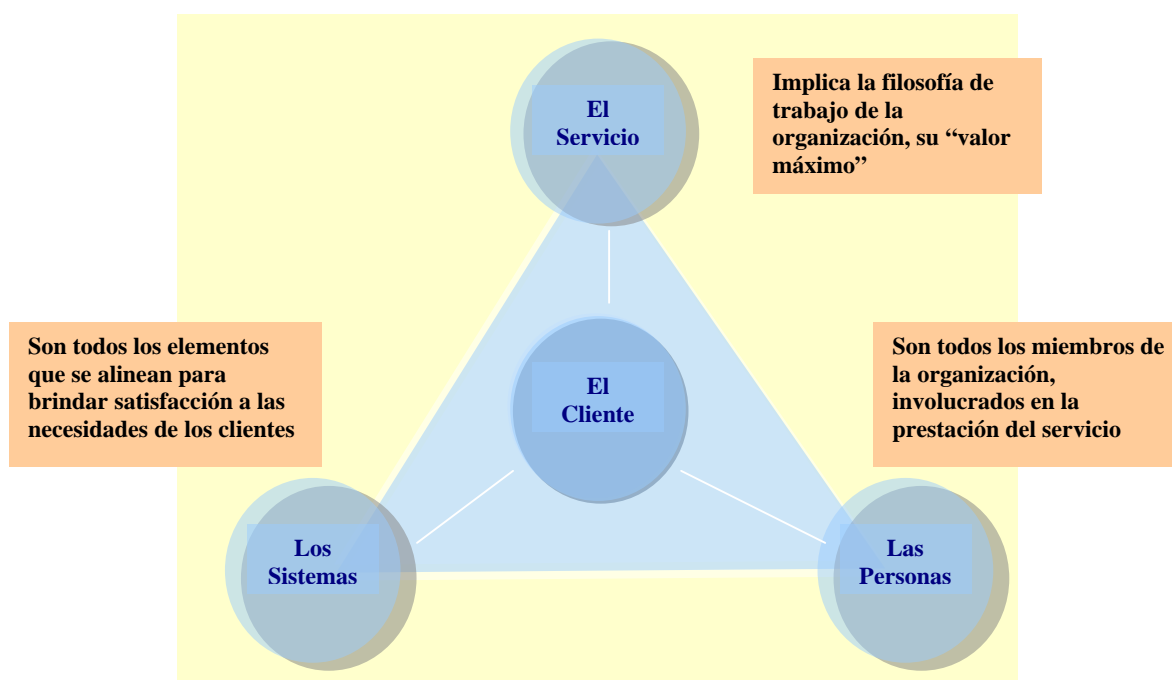


Figura 4.2 **Triángulo del Servicio**

Éstos tres factores son conceptos relativamente sencillos a la hora de entenderlos, sin embargo sumamente complicados al tiempo de llevarlos a la práctica, ya que no siempre se articulan en forma alineada, a veces sólo son enunciaciones temporales, o emprendimientos parcializados dentro de la empresa.

El enfoque de la organización servinética se basa en la creación de una cultura del servicio que implica un clima y un entorno de trabajo que da prioridad a la calidad del servicio e impulsa a todos los miembros a lograr ese fin, mediante la utilización de los elementos detallados. La cultura de servicio es el medio para lograr un excelente nivel de prestación.

Cultura de servicio

La cultura está presente en toda la vida de la organización, tanto en como se conducen y relacionan las personas, como en la forma en que se hacen las cosas. Es parte del proceso psicosocial que influye sobre el comportamiento laboral, establecer una cultura de servicio implica que todos los componentes y relaciones de trabajo se orienten hacia el valor común “el servicio excelente”.

Cuando los integrantes de una compañía comprenden que están luchando por un objetivo común, entienden también que sus carreras profesionales dependen de sus capacidades para trabajar con personas muy distintas, y más allá de las fronteras que los dividen. Se esfuerzan en mejorar su poder para comunicarse ya que el lenguaje es la fuente de la cultura, e impacta a la empresa dando forma a los paradigmas.

Las estrategias empresarias basadas en el tratamiento de la cultura como ventaja competitiva se centran en la esperanza de establecer una ética, compromiso y entusiasmo respeto a la calidad de acciones y esfuerzo proactivo de los miembros de la organización. Cada colaborador es dueño de los valores que respaldan la excelencia del servicio y de la satisfacción de cliente, como misiones personales, sin necesidad que les fijen pautas para que las cumplan.

Contra este enfoque atentan los cada vez más comunes métodos o modas superficiales, que sólo dan una solución cosmética temporal, pero que terminan en la desilusión y gastos enormes. Al trabajar en el ámbito de las manifestaciones externas, por un período corto y sin el rigor necesario para desarraigar los paradigmas de la vieja cultura, las actitudes, usos y costumbres se mantienen expectantes entre las sombras esperando la oportunidad para salir. Entre los principales ejemplos se cuentan los siguientes:

1. El agujero negro: Todo entra, pero nada sale. Las solicitudes de información, los pedidos de asistencia, los proyectos de mejora, son todos demorados. Funciona bajo sus propias prioridades ignorando cualquier solicitud que no provenga de un sector de mayor jerarquía, o que revista importancia estratégica para la empresa.
2. El rebote: Es característico de los sectores que rechazan cualquier solicitud por motivos administrativos, “falta la firma de fulano, el renglón 24 no fue llenado, devolveremos el requerimiento hasta la próxima semana porque no coinciden las cifras, etc.”, en lugar de agilizar la resolución y completar lo faltante, lo devuelven tal cual entró.
3. El decreto: Se presenta como una enunciación continua de lo que se hará en el futuro, pero que no se concreta. Por ejemplo: “En adelante deberá venir la firma de mengano, si el cliente no reclama dentro de las 48 horas no se dará curso, así es como va a ser” tómelo o déjelo.
4. Los vigilantes: Algunos empleados tienen un tipo de responsabilidad que los coloca en una posición de vigilancia sobre los demás. Es posible que exageren su función llegando a niveles de placer sádico al hallar errores o violaciones de las reglas en los miembros de la organización, en desmedro del fin de atender al cliente.
5. El negativismo: Algunas personas tienen la tendencia a responder un “sí” mientras que otros muy por el contrario responden “no”. Un área de servicios que responde “no” por lo general desarrolla todos los argumentos para explicar a sus clientes porque “no” en vez de ocupar tiempo en buscar una solución.

6. La fábrica de papel: Les fascina llenar papeles cada vez que se solicita algo. Cuentan con formularios para todo. Han perdido de vista el contacto verbal con el cliente y conocer sus problemas, sus esfuerzos se orientan a llenar el papeleo definido en cada caso.
7. Las competencias internas: Se alimentan las preocupaciones envidiosas entre las áreas por las responsabilidades asignadas a cada una. Un departamento competitivo siempre estará alerta para el ataque y para dejar mal a su adversario. Cada área debe ocuparse de sus procesos, pero no es raro observar que empleados competitivos o de sectores con esta actitud muy marcada, prioricen el tratamiento de los temas siguiendo sus propias iniciativas, por sobre las necesidades de los clientes. De esta forma se altera la cadena de valor de cada participante en el servicio.

A continuación se enuncian las características de la cultura de servicio de la organización servinética:

1. Existe en la orientación empresaria un concepto claro de servicio.
Este aspecto puede percibirse desde la Visión hasta las acciones de toda la organización. La gerencia de nivel superior luego de estudiar el entorno empresario y su proyección, se forma la idea de adonde quiere ir, esta definición como un sentido hacia el cual avanzar se consolida en una Misión que indica el interés de servir a los clientes. La naturaleza especial de la actitud hacia el servicio, se demuestra en cada prestación y es avalada por la aceptación de los clientes.

Estructura versus cultura:

El concepto de organización de la empresa tradicional, concibe a la compañía como un conjunto estructurado de elementos abstractos, la empresa servinética la ve como un sistema con vida propia formado por un conjunto de personas que tienden a un objetivo. En el primer caso se pone énfasis en las cosas y aborda la tarea en términos de definición de las normas que deben regular el funcionamiento e interrelación de los entogramas del organigrama, mientras que en el segundo el énfasis está en las personas y la tarea ejecutiva se realiza a través de la cultura empresaria. Muchos directivos cuando se sienten frustrados o desmotivados por la falta de resultados, inmediatamente llegan a creer que los sistemas no funcionan correctamente y por tanto deben cambiarse, sin ni siquiera plantearse que el problema puede estar en las personas, o que la esencia podría cambiar si se convirtiera el servicio en una forma de vida para la organización y no en un conjunto de reglas a cumplir

2. Los ejecutivos predicán y enseñan constantemente el evangelio del servicio.
Los directivos promueven constantemente la visión del servicio, porque saben que no ocurrirá nada si sencillamente lo escriben y colocan dentro de un marco. También se observa su compromiso por dar ejemplo práctico en cada acción, para que toda la organización adquiriera la actitud y la manifieste naturalmente.
3. Se observan conductas que priorizan la atención al cliente.
La organización que adopta la idea que el “cliente está primero”, lo manifiesta a través de los empleados que logran coincidencia entre lo que dicen y hacen.
El trabajo del liderazgo es un servicio en sí mismo, sin dejar de lado las responsabilidades directivas, destinar tiempo a establecer prioridades, tomar decisiones y conducir la tarea, los líderes amplían su rol en cuanto al apoyo de sus colaboradores. Esto se sustenta en el principio, “cuida a tus empleados y ellos cuidarán de tus clientes”.
4. Se brinda un servicio de calidad de todas las personas involucradas.

Otra característica importante presente en la cultura de servicio es la expectativa profunda de brindar calidad en el servicio. Las personas que ocupan cargos operativos tratarán de satisfacer cualquier necesidad de la mejor manera y en el menor tiempo posible.

5. Se recompensa el servicio de calidad.

La organización premia a las personas por ofrecer un servicio de calidad, existe un circuito formal o informal que percibe y aprecia las tareas de excelencia de los colaboradores. Es genuino, honesto, individual y personal; favorece la autoimagen y el mayor deseo del ser humano, "ser reconocido".

2. Empowerment

Este término, se aplica perfectamente en la organización servinética en cuanto al desarrollo de los recursos humanos.

¿Qué significa exactamente la delegación de autoridad? Con los siguientes ejemplos se puede brindar la respuesta a esta pregunta:

1. Se reúne al sector programación de una compañía y se les informa que a partir del momento deberán desarrollar una metodología de trabajo que asegure la calidad de los procesos, detectando los defectos durante la evolución de cada una de las tareas. Se les dice además que en el futuro se reunirán con los líderes de proyecto una vez por semana para realizar el seguimiento y tratar los problemas y soluciones posibles. Estos empleados se retiran, con poder.

Procesos versus resultados.

Las compañías tradicionales se concentran en el control de los empleados a través del desempeño de tareas estandarizadas en las que se puede contar, pero pierden rápidamente vigencia cuando las tareas se relacionan con la aplicación de conocimientos o trato con los clientes. La organización servinética se concentra en los resultados medibles del contacto con el cliente, estimula al colaborador para que sea el dueño de sus propios momentos de verdad.

2. En la misma empresa, se informa al grupo de operación y redes que, a partir de ese momento, deberán buscar información sobre los cambios tecnológicos en el mercado, que les permitan mantenerse actualizados, y automatizar sus funciones así como los procesos y aceptar la responsabilidad de mantener al sector no sólo competitivo sino también de avanzada tecnológica. A estos empleados, también se les delegó poder.

En el primer caso, se pide a los empleados expandir las actividades tradicionales de su puesto de trabajo para adquirir responsabilidad sobre la calidad de su producción dando cuenta de problemas y sugiriendo posibles soluciones. En el segundo caso, se pide a los empleados ampliar sus tareas operativas tradicionales al adquirir la responsabilidad de prever cambios en el mercado que podrían influir sobre su producto y desarrollar acciones que mantengan el nivel competitivo de la compañía.

El empowerment comenzó cuando se pidió a estos empleados aceptar responsabilidad sobre la definición del contenido de sus puestos y la calidad de su trabajo; surgió de tener autoridad para hacer algo acerca de los problemas con que se encontraban al realizar dicho trabajo. En esencia, el empowerment consiste en delegar autoridad para tomar decisiones y responsabilidad de la conducción a los empleados, en todos los niveles de la organización. En este contexto, la vieja excusa de que "sólo debo hacer lo que mi jefe me indica y nada más" ya no es viable.

El contenido y el ambiente del trabajo

Los empresarios pueden sentirse frustrados al intentar llevar a la práctica este concepto, debido a que la mayor parte de la literatura sobre este tema no se ha centrado en los aspectos de su implantación. Quizás sientan temor al manejar el delicado equilibrio de traspasar a los empleados el control de sus propios procesos de trabajo sin perder, al mismo tiempo, control sobre lo que hacen los empleados. ¿Qué pasaría, por ejemplo, si la gerencia delegara poder a los empleados asignándoles autoridad y responsabilidad sobre el trabajo y los empleados decidieran hacer tareas diferentes, realizar un nuevo producto, o no hacer nada relacionado con las metas de la organización o las metas del grupo de trabajo a su lado? Obviamente, el empowerment debe darse dentro de ciertos límites. Este es el verdadero desafío de la implementación.

Los ejecutivos, en principio, deben reconocer que todos los trabajos poseen dos dimensiones: contenido y contexto. El contenido representa las tareas y procedimientos necesarios para llevar a cabo un trabajo en particular. El contexto es mucho más amplio; incluye la razón por la cual la compañía realiza el trabajo y la manera en que éste se ensambla con la Misión, las metas y los objetivos de la organización. También, el contexto incluye, a modo de ejemplo, las interacciones entre los empleados que realizan tareas relacionadas o al sistema de recompensa utilizado para reconocer su labor.

En los ejemplos mencionados anteriormente, se delegó poder a ambos grupos para participar en la toma de decisiones con respecto a sus tareas laborales pero de diferentes maneras y en distintos niveles. Se permitió a los programadores sugerir soluciones alternativas y expresar las bondades de las mismas. La gerencia se reservó el poder de realizar la elección final y el seguimiento.

El equipo de diseño tenía un mayor poder para tomar decisiones. Se les daba facultad para identificar problemas, buscar soluciones, evaluarlas y, finalmente, seleccionar implementar y realizar el seguimiento de cualquier problema bajo la supervisión de la gerencia. Como se observa la toma de decisiones no fue un simple acto electivo, sino que responde a un proceso compuesto por cinco etapas: identificación del problema, hallazgo de soluciones alternativas, evaluación de los pro y los contra de tales alternativas, realización de la elección y, por último, implementación y supervisión de los efectos de dicha elección.

Si bien estos dos casos representan dos grados diferentes de empowerment, ambos reflejan estrategias centradas en el contenido del trabajo. En ambos, la gerencia se reservó la responsabilidad de determinar los objetivos, misión, metas y estructura dentro de la que se desempeñaban los grupos. La decisión de delegar inteligentemente, a los empleados a los empleados de la organización servinética, poder para tomar decisiones respecto del contexto del trabajo, es parte de las estrategias de este modelo. Para observar una perspectiva mejor, véase la figura 4.3.

Como se ve en el eje horizontal del gráfico, la autoridad para tomar decisiones de un empleado o equipo sobre el contenido del trabajo aumenta en relación con un compromiso cada vez mayor con el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, en el extremo izquierdo en la primera etapa del proceso de toma de decisiones, se encuentra poca autoridad, pero a medida que uno se desplaza hacia la derecha, el nivel de autoridad y compromiso se incrementa. Asimismo, a medida que se asciende por el eje vertical, aumentan la autoridad y el compromiso sobre decisiones relacionadas con el contexto del trabajo. Los cinco puntos identificados en el gráfico para comprender mejor la evolución hacia la organización servinética se describen a continuación:

1. Punto A, "Falta de Libertad": representa el tipo de cadena de montaje tradicional de un trabajo altamente rutinario y repetitivo. El trabajo es realizado por una persona y supervisado por otra. Literalmente no hay poder de decisión asociado con este trabajo ni en términos de contenido ni de contexto del trabajo. Se utiliza al empleado de la cabeza a los pies. Algunos especialistas sobre

recursos humanos opinan que los lugares de trabajo más estresantes son las empresas de servicios vitales que utilizan a los empleados en tareas muy rutinarias donde se juntan un ritmo exigente con ninguna libertad individual.

2. Punto B, "Establecimiento de la Tarea": representa la esencia de muchos programas de empowerment empleados hoy. Se le otorga al empleado una gran responsabilidad para decidir por el contenido del trabajo y poca por el contexto. El empleado obtiene poder para tomar decisiones respecto de la mejor manera de llevar a cabo la tarea asignada. En estos casos la gerencia define la misión y las metas y se otorga al empleado poder para encontrar el mejor modo de alcanzarlas. Mediante el uso de esta estrategia de empowerment, la gerencia espera que sus trabajadores apliquen sus conocimientos e intelecto para descubrir maneras de mejorar continuamente su trabajo.

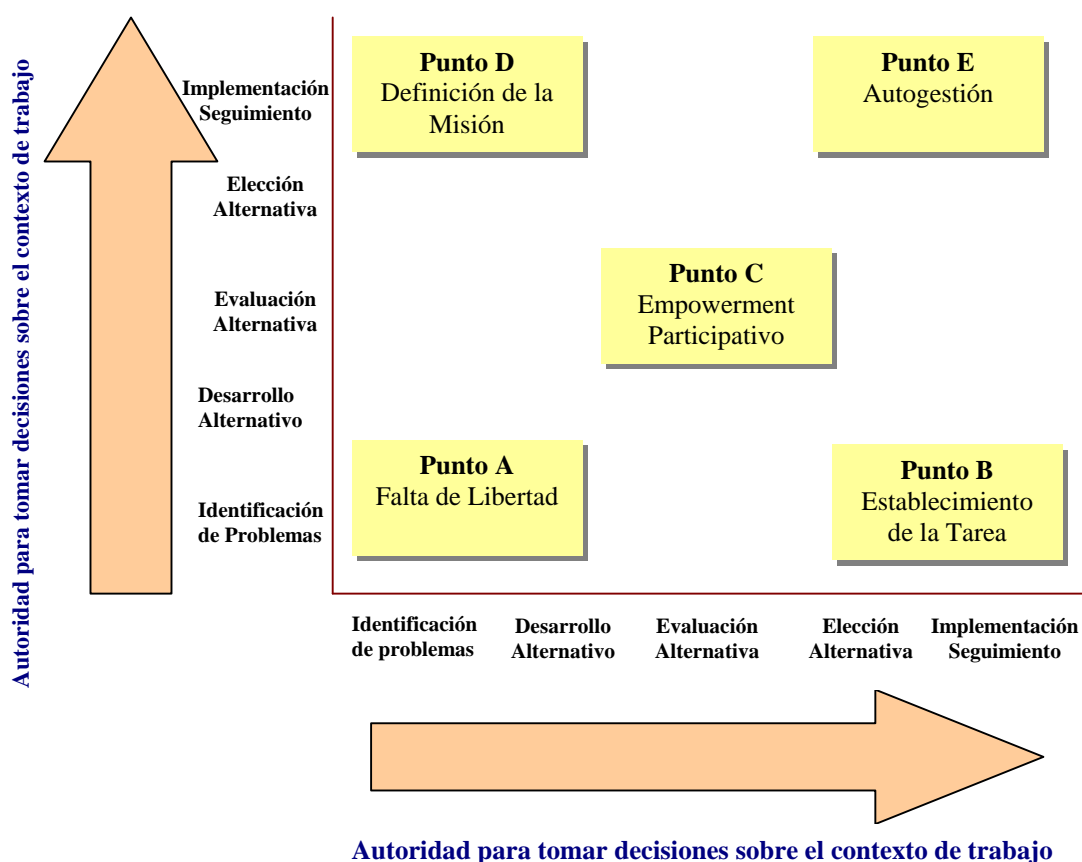


Figura 4.3 - Gráfico del Empowerment³

Este punto representa un alejamiento significativo del Punto A porque los empleados están totalmente involucrados en la toma de decisiones respecto del contenido del trabajo. Los empleados o equipos rediseñan los trabajos. Pueden rediseñar sus tareas para incorporar más contenido o para desarrollar nuevas habilidades. Además, ahora tienen energía y libertad para decidir cómo realizar su trabajo, obtener más feedback y comprender mejor sus tareas. Bajo esta estrategia, muchos empleados consideran a estos trabajos enriquecidos más motivadores y reconfortantes, lo que los lleva a realizar

³ Adaptación del desarrollo de Robert Ford y Myron Fottler

un trabajo de mejor calidad. Incluso cuando la gerencia restringe el empowerment a decisiones sobre el contenido del trabajo, la motivación del empleado se ve fomentada para quienes valoran en gran medida el cumplimiento y el crecimiento. Sin embargo, el éxito probable de esta estrategia depende de otros factores que están fuera del control de los empleados, como la estructura organizativa, los sistemas de recompensa y el apoyo de la dirección.

3. Punto C, "Empowerment Participativo": representa un área más típica de grupos de trabajo autónomos a los que se delega cierto compromiso para tomar decisiones con respecto al contenido así como al contexto del trabajo. Estos grupos, por lo general, participan de la identificación de problemas, búsqueda alternativa y recomendación de la mejor en el contenido del trabajo. También participan con el mismo grado en el proceso de toma de decisiones respecto del contexto del trabajo. Si bien la investigación es escasa, algunos signos indican una mayor satisfacción en el trabajo y productividad de estos grupos, cuando operan en ambas dimensiones, contenido y contexto del trabajo.
4. Punto D, "Definición de la Misión": representa una situación inusual y rara vez tratada en la literatura sobre empowerment. Aquí se delega poder a los empleados para decidir respecto del contexto del trabajo pero no del contenido. A modo de ejemplo, a un grupo de mantenimiento se le asigna la tarea de decidir si un proveedor externo podría o no realizar una determinada tarea con más eficacia que los empleados actuales. La decisión de tercerizar la tarea alteraría de manera significativa la misión de la unidad. El contrato o la tecnología actual quizás determinen la continuación del actual trabajo así como qué categorías laborales deberían desempeñar las tareas específicas si no se recurre al outsourcing. En caso de que la gerencia asegure a los empleados la continuación del empleo, una estrategia de empowerment para maximizar el control de los empleados sobre el contexto del trabajo podría resultar una manera eficaz de implementar un cambio tan drástico.
5. Punto E, "Autogestión": representa un área en la que se da a los empleados total autoridad sobre el contenido y el contexto del trabajo. Para realizar esto se requiere una confianza considerable en la capacidad de los empleados para utilizar el nuevo poder que les ha sido conferido de manera que contribuya con la efectividad de la organización. Se requiere un gran compromiso por parte de los empleados en el desarrollo de la misión y las metas de la compañía, y confianza en que el empleado está dispuesto, desea y es capaz para tomar decisiones en su trabajo que reflejen contribuciones prudentes, inteligentes y apropiadas a los objetivos de la organización. Delegar poder a una persona para tomar decisiones respecto del contenido y contexto de un trabajo que respondan de manera eficiente a las condiciones ambientales en cambio, a las innovaciones tecnológicas y desafíos competitivos es la máxima expresión de confianza. Por razones obvias, pocas compañías permiten a muchas personas, fuera de aquellos en la esfera gerencial o vendedores de alto nivel, operar en el nivel de autogestión, en cambio este punto refleja la estrategia óptima de la organización servinética.

Los pocos ejemplos con que se cuenta en este nivel de empowerment lo hacen responsable de muchos beneficios, entre otros, mayor productividad, mejor atención, menor rotación y mejoras en la calidad de los productos y en la calidad de la vida laboral de los empleados.

La autogestión puede lograrse con o sin equipos de trabajo formalmente designados. W. L. Gore and Associates constituye un buen ejemplo de esto. La compañía no posee cargos, jerarquía ni ninguna de las estructuras convencionales asociadas con una compañía de su envergadura y ventas anuales por U\$S 1.000 millones aproximadamente. Durante más de 30 años, la compañía fue muy exitosa y rentable. El crecimiento fue financiado sin deudas. El empowerment en Gore es casi total, dado que los empleados poseen autoridad para tomar decisiones y responsabilidad sobre el contexto del trabajo así como sobre el contenido. La cultura y las normas apoyan el empowerment.

La autogestión no es el nivel apropiado de empowerment para la mayoría de las organizaciones y de los empleados, sin un proceso gradual. Es más efectiva la implantación en una nueva empresa, que en compañías en funcionamiento porque puede resultar muy difícil su aplicación. Cuando se elimina la estructura tradicional y se permite a la gente participar activamente, es probable que se produzcan algunos excesos que deben ser tratados convenientemente. El éxito en una implementación se demuestra en una cultura que prioriza la ética, el trabajo en equipo, el apoyo mutuo, la libertad, la motivación, el esfuerzo independiente y el compromiso con el sistema en general.

La necesidad de un cambio en la cultura empresaria sin un programa de implementación, genera incertidumbre, razón por la que muchos dirigentes temen probar cualquier estrategia de empowerment. ¿Qué sucede, se preguntan, si delegamos poder a un empleado que no comprende verdaderamente la cultura de la organización, la misión o, lo que es más importante, cómo el trabajo de esa persona se integra en la misión? ¿No estaríamos metiéndonos en una situación como la del ejecutivo de marketing suizo que malentendió las estadísticas del mercado y decidió no producir los relojes digitales inventados por su compañía? Se le había delegado poder para tomar decisiones con respecto al contenido y al contexto del trabajo, pero no contaba con la habilidad, conocimiento y visión para aplicar con eficacia tal grado de empowerment.

El Empowerment como motor de la organización servinética

El reemplazo de los niveles jerárquicos de autoridad por una estructura horizontal, es una premisa de la organización servinética. Para ello, es esencial que el empowerment y el trabajo en equipo funcionen. En la nueva estructura, la idea es compatibilizar las necesidades y expectativas de los empleados con las de la organización. La identificación de los líderes apropiados para que ocupen los lugares correctos, es una determinación más que importante.

Algunos gerentes sostienen que el éxito está en tener la capacidad para motivar y sacar a la luz los talentos de quienes trabajan con ellos. Comprenden que los empleados quieren y necesitan el empowerment y sentirse dueños de un proyecto para poder crecer emocional e intelectualmente. "El empowerment alienta la confianza, permite a los individuos dar un paso adelante y manejar las situaciones con eficacia, sin vacilaciones y sin la necesidad de aprobación". La idea es compatibilizar las habilidades de los empleados con las necesidades de la organización. Este tipo de gestión se conoce como "Gestión de Calidad Total" o TQM (Total Quality Management), herramienta en apariencia complicada pero que, en realidad, se reduce a tres pasos muy simples:

- Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Comunicar las necesidades y expectativas del cliente y el proveedor.
- Delegar poder en la gente, mejorar la responsabilidad con autoridad.

La TQM es un procedimiento en el que se da un solo paso por vez, la meta esencial es lograr más por menos. A medida que salen a la superficie las necesidades de la organización, los empleados gozan de "poder", de acuerdo con su capacidad para liderar sus procesos específicos. Y lo más importante es que forman libremente equipos de trabajo que llevan adelante los propósitos asignados, ésta puede llegar a ser una misión difícil pero necesaria para el aprendizaje.

Según Michael Hammer el índice de fracasos de la TQM es del 70 % en la aplicación de este modelo. Independientemente de lo que señalan las estadísticas, las empresas de todo el mundo están realizando algún tipo de esfuerzo por convertirse en organizaciones ágiles, sin fronteras y capaces de sobrevivir al entorno. De allí que deseen implementar el proceso en todos los sitios, sin considerar suficientemente las etapas del proceso de implementación y sus consecuencias.

El modelo servinético rescata los valores y contenidos del empowerment, para aplicarlos en su organización, por considerarlos elementos indiscutibles de éxito de la empresa.

3. La Tecnología

Los ejecutivos de la organización servinética saben lo difícil que resulta mantenerse a la vanguardia de la tecnología y al mismo tiempo incorporarla con criterio y oportunidad. Tratan de prever cómo ésta evolucionará en relación con las operaciones de sus negocios, el trabajo de sus empleados, el contexto psicosocial de la empresa y cómo impactará en una economía cada vez más globalizada.

La globalización, que en parte es un fenómeno de las capacidades de esa tecnología, nos permite hablar con una persona, verla y enviarle información inmediata, cualquiera sea el lugar del mundo en el que esté. La revolución tecnológica faculta a las empresas para producir, en forma masiva, bienes que se ajusten a las necesidades y los gustos de diferentes clientes.

Hoy, existen conocimientos que en seis meses pueden quedar totalmente desactualizados. La industria más golpeada por los avances es precisamente, es la tecnología. Porque se la emplea continuamente para generar productos y servicios, con importantes inversiones en investigación y desarrollo. No obstante, no siempre su aplicación es inmediata. Algunas áreas como administración o finanzas, probablemente requerirán de más tiempo para adaptarse a los cambios, ejemplo de esto son los negocios vía e-mail, la banca telefónica, el B2B etc.

Un síndrome presente en las compañías es el de la "angustia tecnológica", originada en el hecho de asumir el cambio. La tecnología genera rechazo porque su continua transformación amenaza la seguridad de las personas. Sus avances afectan la manera de vivir, de trabajar y de hacer negocios. Como todos los cambios, los que ocurren en el área de la tecnología son fuente de incertidumbre, con los agravantes de la velocidad, alcance global y la mayor complejidad.

¿Cómo convertir la tecnología en una oportunidad? este desafío es tratado por la organización servinética, mediante acciones para que los empleados puedan vencer los miedos, y aprender a relacionarse con ella, como punto de partida para múltiples oportunidades. Una vez vencida la resistencia, se estará en condiciones de triunfar con la tecnología como medio de transformación. Este desafío requiere de un trabajo de aprestamiento en los recursos humanos y de medios para lograrlo. En las empresas tradicionales con mucha frecuencia primero se introduce la nueva tecnología y con posterioridad el entrenamiento, esta modalidad genera en muchos empleados una aversión hacia el proyecto que cuesta mucho revertir. El espíritu del modelo servinético es favorecer el entendimiento y manejo de la tecnología mediante el entrenamiento y educación continua, para disponer de trabajadores capacitados en la empresa, y ordenar el trabajo en forma productiva.

Cuando la organización servinética potencia su empowerment con el uso de tecnología, las habilidades, autoridad y responsabilidad de las personas se incrementan generando una ventaja que conduce a la productividad. La tecnología permite a los colaboradores de la empresa trabajar unidos en los mismos objetivos, aunque distantes físicamente.

Tecnología versus herramienta

Para imaginar el impacto de la tecnología, basta pensar en que los empleados son personas con habilidad, autoridad y responsabilidad para determinar lo que hacen y cómo lo hacen. Todos toman decisiones y todos tienen una cuota de poder. La manera en que se accede a ella y el uso que se le da, puede conducir a la sinergia de los componentes de la organización, o a una empresa tecnificada pero en crisis. Si las empresas capacitan a sus colaboradores en su uso, habrá mucho potencial para explotar, de lo contrario, las personas obstaculizará el proceso.

Angustia tecnológica

Si bien desde el descubrimiento de Eráclito “el cambio es constante”, los avances tecnológicos en nuestra época parecen más conflictivos que en el pasado. ¿Eran más simples en el pasado? Cuando aparecieron, mucha gente les tenía miedo a los teléfonos. Sin embargo, no pasó mucho tiempo hasta que se convirtieron en un elemento más de la vida cotidiana. ¿Qué habría pasado si esos usuarios hubieran tenido que enfrentarse con la complejidad de los teléfonos actuales?. La ansiedad por aprender a manejar el "simple" teléfono habría sido mucho mayor. También se acentúa el problema cuando la tecnología se vuelve obsoleta, los medios les dan una bienvenida exagerada a los nuevos desarrollos y las tecnologías empiezan a ser sinérgicas. Dada la importancia estratégica de la tecnología en la organización servinética, este tema siempre está presente y es motivo de reflexión. A continuación se analizan algunos aspectos que contribuyen a esta emoción, reconocidos pueden orientar sobre las acciones para su tratamiento.

- **Velocidad:** Si se compara con la del pasado, los desarrollos tecnológicos actuales ocurren a una velocidad vertiginosa. Gutenberg inventó la imprenta en 1440, pero pasaron 480 años hasta que la composición mecanizada (linotipia) hiciera posible el armado completo de las líneas de caracteres. A partir de 1950, la composición en frío se convirtió en algo de rutina; 20 años después, el desarrollo de las computadoras facilitó el armado casi instantáneo. Hoy la edición por computadora permite la publicación rápida y barata de una gran variedad de impresos. Y si los linotipistas vieron florecer su actividad durante más de 70 años, quienes aprendieron a armar en frío retuvieron sus empleos en las imprentas sólo 20 años.
- **Continuidad:** En los '80 nos asombrábamos por la transformación en la manera de conducir los negocios. Aprendimos a correr para mantenernos, y a empujar a nuestras organizaciones hacia límites aparentemente intolerables. Las empresas se volcaron al downsizing, rezising, fusiones, adquisiciones, TQM, el aprendizaje, el trabajo en equipo, la flexibilidad. Se dio cabida a nuevas tecnologías. Sin embargo, existía la esperanza de que el cambio se tornaría más lento, y se producirían adaptaciones más adecuadas al nuevo ambiente. Eso no aconteció aún. Hoy los nuevos negocios se desarrollan más rápido mediante el uso de la tecnología. Las cadenas de abastecimiento son más eficientes gracias al uso de equipos que facilitan el seguimiento de cada producto: desde que sale de la línea de montaje hasta que llega al consumidor. Los clientes hacen pedidos on-line a través de Internet. Y la gestión de la empresa se sintetiza en elaboradas aplicaciones ERP, que brindan una enorme cantidad de información para análisis. .
- **Alcance:** Los avances tecnológicos conectaron al mundo y globalizaron los negocios. Como resultados positivos se observa por un lado, que las naciones industrializadas tienen acceso a más mercados y a productos fabricados en países con mano de obra barata, y por el otro, los trabajadores de esos países están en condiciones de abastecer las necesidades del mundo industrializado. El desarrollo de aplicaciones informáticas, por ejemplo, puede hacerse en la India a una décima parte de lo que cuesta en los Estados Unidos, y entregarse electrónicamente en cuestión de segundos.
- **Acceso:** Las computadoras personales llegan a los usuarios con una colección irresistible de accesorios, algunos de ellos de escasa utilidad. Un equipo que cuesta entre U\$S 1.000 y U\$S 1.500 incluye un procesador de texto, hojas de cálculo, manejador de bases de datos, juegos, fax, e-mail, CD-ROM, acceso a Internet y mucho más. No importa que uno sólo quiera escribir cartas, llevar una contabilidad hogareña u ocasionalmente jugar, las prestaciones aumentan y cada vez son más exigentes.
- **Complejidad:** Los sistemas de negocios involucran una serie mucho más grande de "misteriosas" posibilidades: bancos de datos, ethernet, intranets, programas financieros y de recursos humanos del

tipo ERP y el back-office de Microsoft. La lista parece no tener fin. Aun cuando el uso diario de esa tecnología se limite a un programa de seguimiento de ventas y a un sistema de e-mail, todas las opciones del menú pueden hacer sentir que uno jamás conquistará a ese monstruo conocido como "tecnología de la información".

- **Obsolescencia:** Otra razón para sentir angustia radica en el hecho de que cada vez que aparece un nuevo producto, otro se convierte en obsoleto y pronto desaparece. Por ejemplo, si una tarea se sustituye por la tecnología, agregar un nuevo conocimiento a las habilidades del colaborador no será suficiente; se deberán revisar y adecuar todas las funciones relacionadas. La gente le tomó fobia al impacto de la tecnología porque muchos de los cambios, no fueron implementados considerando al recurso humano y destruyeron la sensación de seguridad personal que resulta de la educación, el entrenamiento y la experiencia.
- **Futurismo:** La exageración constante de algunos autores que escriben sobre tecnología también suma puntos a la tecnofobia. También los medios de comunicación afirmaron en la década del '80 que el dinero desaparecería "dentro de los próximos cinco años". Aún desde los dibujos animados como los Supersónicos se pronosticó un mundo totalmente cibernético en el cual todos nos sentaríamos frente a computadoras inteligentes, en nuestros hogares, oficinas, supermercados, para trabajar, comprar y jugar. A pesar de que personas trabajan en sus casas, y muchas actividades de las mencionadas se pueden realizar desde computadoras hogareñas, la desaparición de las oficinas y los shopping centers parece estar bastante lejana.
- **Sinergia:** Uno de los desarrollos más inquietantes es la convergencia de tecnologías. La combinación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, por ejemplo, dio lugar a la tele conferencia. A su vez, ambas convergieron con la tecnología multimedia para producir entretenimientos interactivos. En términos de convergencia, el mundo de posibilidades es asombroso, pero no inmediato.

Todas las fuerzas detalladas provocan incertidumbre, la incertidumbre genera ansiedad, la ansiedad conduce a la inseguridad y ésta al miedo. El miedo produce la paralización del individuo y se manifiesta en todas sus actitudes.

Generar defensas en la organización

La organización servinética busca las formas de enfrentar la incertidumbre y tratar los miedos, aprovechando que los seres humanos somos inteligentes, creativos y flexibles. Somos capaces de aprender los nuevos hábitos que nos ayudarán a adaptarnos a los avances tecnológicos, a sacar ventaja de ellos y a usarlos en nuestro beneficio. A continuación se detallan las siete actitudes para la adaptación al cambio:

1. **Aceptar el cambio.** Cada nuevo conocimiento debe ayudar a hacer algo de manera diferente, la tentación a reclinarse en la silla y descansar es alta. En el pasado las compañías solían alentar este tipo de conducta a través de los gerentes a cargo de la transformación. Debían "descongelar" la cultura de la organización, introducir las innovaciones, asegurarse de que fuesen adoptadas y, finalmente, "recongelar" la cultura. Se creía que pasaría algún tiempo antes de que se necesitara hacer otro cambio. En la organización servinética ese modelo ha dejado de funcionar, los facilitadores del cambio enseñan a los colaboradores que el aprendizaje es un proceso dinámico y continuo.
2. **Sustituir habilidades.** Algunos expertos en la globalización pronosticaron que el 80 % de los trabajadores, en algún momento de su vida laboral, vivirían la redefinición de sus tareas. Alistarse

para tal fenómeno demanda dos cosas, una personal y la otra hacia la organización. La primera tiene que ver con la percepción del individuo, hay que darle una definición de sus funciones que no sea limitante, que le permitan proyectarse en los sucesos del entorno. Las personas que tienen más dificultades cuando su función específica desaparece, son las que creen que no sirven para otras tareas, ya que pasaron mucho tiempo haciendo la misma cosa. La segunda es planificar e implementar programas de reentrenamiento.

3. Anticiparse al próximo cambio. Alentar para que cada miembro de la organización advierta sobre los cambios en el horizonte, siempre hay indicios de que algo ocurrirá. Se pueden realizar programas pilotos con nueva tecnología, acercando y relacionando a los colaboradores como una manera de identificar a los agentes de cambio.
4. Construir redes de conocimientos. No hay necesidad de esperar una nueva tecnología para formar una red con quienes deseen participar de los avances y aprender qué conocimientos serán valiosos en el futuro. Las redes son parte de la cultura de la organización y se construyen de manera lenta y cuidadosa, a medida que la gente se agrupa para intercambiar información y ayudarse mutuamente. Su funcionamiento está regido por un código de ética y solidaridad: responder los pedidos de los miembros a tiempo, compartir ideas y sugerencias, mantener siempre el contacto. Actuando de este modo, ante algún cambio los miembros se pondrán al tanto y aprovecharán las nuevas oportunidades.
5. Pasantías en otras áreas. En caso que existan algunas áreas de la empresa que trabajan con tecnologías "no renovadas", una buena manera de lograr que los colaboradores incorporen nuevos conocimientos es promover el trabajo como voluntario en otras áreas más avanzadas. Esta modalidad le permitirá al empleado aprender, ganar experiencia y ampliar su red de contactos, y a la empresa contar con capital humano actualizado.
6. Entrenamiento continuo. Promover y reconocer la preparación de los empleados es un principio cultural de la organización servinética. Toda oportunidad es buena para adquirir conocimientos de tecnología y otras habilidades vinculadas con el negocio. Una de las formas más habituales es que la empresa invierta, financiando la compra de configuraciones informáticas para que sus empleados practiquen en su casa sin las tensiones del trabajo y donde pueden equivocarse sin consecuencias. El objetivo es que aprendan tanto como puedan, según sus propias iniciativas. Cuando la compañía introduzca una nueva tecnología, cada persona podrá entrenarse sin ese miedo que impide incorporar nuevos conocimientos.
7. Volver a empezar. Cuando la compañía automatiza algún sistema, no es hora de descansar, los próximos cambios están cerca. Hay que estar alerta y ver de qué se trata. El mensaje es claro "sólo hay que temerle a dos cosas: al miedo y al conformismo".

4. Los sucesos del entorno⁴

Según Michael Fradette y Steve Michaud los sucesos pueden ser de dos tipos básicos: *sucesos del mercado*, son aquellos que comienzan cuando un colaborador o equipo identifica una oportunidad no cubierta en el mercado y culmina con la introducción de un producto o servicio nuevo; y *sucesos del cliente*, son los que nacen de una necesidad individual de un cliente y finalizan con su satisfacción.

⁴ Se han tomado como ejes conceptuales las definiciones de sucesos de mercado y de cliente de los autores de referencia.

Buscar nuevas oportunidades

Lo central en la organización servinética es su manera de competir, ya que aprovecha lo inesperado, se mantiene alerta y explota las oportunidades nuevas de manera inmediata y rentable.

La empresa servinética se prepara continuamente para un futuro imprevisible, fomentando el sentido inventivo en sus colaboradores, desde la recepcionista hasta el presidente, para que actúen como abanderados de las oportunidades transformando sus ideas en productos y servicios nuevos e incluso nuevos negocios. Los empleados en este modelo inventan el porvenir obligando a los competidores a darles alcance o perecer.

Medios versus fines.

Mientras el modelo tradicional pone su énfasis en el control cuidadoso del rendimiento financiero y acrecentar al máximo la rentabilidad mediante el empleo conservador de los bienes tangibles y el capital financiero, la organización servinética sostiene que atendiendo las preferencias del cliente, crecerá la rentabilidad por la atracción de nuevos y el mantenimiento de los existentes. La rentabilidad vendrá por un servicio de calidad

Tradicionalmente las empresas han buscado ventajas mediante estrategias que exigían jugadas importantes, desde un área funcional a otra, de una generación de productos a la siguiente, de un mercado a otro o quizás a un nuevo negocio. La factibilidad del cambio en general dependía del monto de inversión, la tasa de retorno y de la rentabilidad o riesgo financiero en que se podía incurrir.

En la empresa servinética esto varía en dos sentidos. El primero, sin dejar de lado la evaluación técnica del proyecto, propone asumir un mayor riesgo en la implementación de propuestas, abandonando la típica posición conservadora. En segundo lugar, se motiva a los colaboradores para que aporten ideas sobre el desempeño del negocio, a fin de explorarlas y llevarlas a la práctica según su factibilidad. De éste modo surgen innovaciones, que aplicadas de manera inmediata y rentable aprovechan una oportunidad inesperada dando lugar a los *sucesos de mercado*.

Los sucesos del mercado no son las estrategias de la empresa; los directivos de la organización servinética fijan los objetivos, pero al mismo tiempo consideran dentro de su labor el aporte creativo e innovador de sus colaboradores, como oportunidades. De allí la responsabilidad de los ejecutivos de fomentar la cultura empresaria que valore el servicio y la satisfacción del cliente y de comunicar efectivamente los límites para determinar que ocasiones del mercado serán exploradas y cuales no.

En los mercados actuales se puede observar que cada vez cuesta más encontrar un nicho, el ritmo de fragmentación es cada vez más acelerado, las compañías para posicionarse deben desarrollar productos y servicios para mercados más pequeños. En la empresa servinética los cambios son aprovechados lo más rápido posible, sin esperar la planificación del próximo ejercicio.

La economía puede verse impactada por los factores del entorno, entre ellos los tecnológicos (Internet, semillas transgénicas, etc.), o los gubernamentales (cambios en los regímenes impositivos). Cuando ellos se producen, pueden ser oportunidades para que la organización servinética pueda innovar y transformarse.

Las etapas que componen el desarrollo de un *suceso de mercado* son:

- 1) Detectar una oportunidad inesperada en el mercado. Todo comienza con una idea que sale de un empleado o de un grupo, al detectar una necesidad insatisfecha.
- 2) Juzgar su impacto en la empresa. Comprende un análisis de los costos de implementación y determinar si tal repercusión es conveniente según los ingresos previstos.
- 3) Determinar si la oportunidad en el mercado le conviene al negocio. En este punto se observa la alineación que tiene la idea con la Misión de la Compañía.
- 4) Disponiendo a la organización para aprovechar la oportunidad. Se reúnen los recursos de la empresa (presupuesto y especialistas) para llevar adelante la propuesta.
- 5) Ejecutando la idea. Se lleva a la práctica la propuesta en una prueba piloto a fin de realizar los ajustes que fueran necesarios.
- 6) Se lanza el nuevo producto o servicio. Finalmente el suceso termina cuanto se introduce la innovación y se lleva al mercado.

El cambio en la Misión de la organización servinética

El éxito o el fracaso de una organización comienza con la definición de la Visión, Misión y termina en el proceso de comunicación. Para ello, una de las primeras metas de la organización servinética es derribar las fronteras entre sectores que han existido durante años para que los empleados comprendan que están cambiando la "camiseta" del sector por la "camiseta" de la compañía. Una vez lograda esta composición mental, están en condiciones de compartir pensamientos e ideas. Pero aún con todo esto, pueden continuar las resistencias que reducen la mayoría de los esfuerzos a un éxito mínimo.

En una empresa servinética, los colaboradores hacen innovaciones a nombre de toda la empresa allí donde los sucesos puedan ocurrir, pero únicamente cuando las ideas y las oportunidades que ellos detectan se conjugan con el *propósito estratégico* de la empresa. Al entender esto los colaboradores se concentran en la detección de necesidades insatisfechas en el mercado que dan origen a ideas con las cuales la empresa puede crear nuevos productos o servicios y evolucionar de maneras inesperadas y rentables, evitando la distracción de propuestas alejadas de esta orientación.

La connotación del concepto "*propósito estratégico*" va más allá que el de su origen la "Misión Empresaria". Tradicionalmente la Misión se ha definido a partir de raíces comerciales, detallando segmentos o por cientos de mercado. Esta modalidad impone a la organización un negocio: que se va a hacer y vender. Dado que nuestra economía globalizada ya no es tan estable, las declaraciones de misión deben cambiar y avanzan hacia una declaración que señale el esfuerzo que realizará la empresa para satisfacer a los clientes.

En la organización servinética la Misión incorpora esta modalidad, brindando dos ventajas: sugiere a los clientes los beneficios que nunca han recibido ni siquiera imaginado; y ayuda a los colaboradores a tener un panorama amplio del negocio y los libera para el ejercicio del empowerment dentro del ámbito estratégico de la organización. La Misión nace desde el corazón de la empresa, pero su arraigo en la cultura de la organización puede tomar meses de deliberación e introspección en todos los integrantes. La alta gerencia tiene la responsabilidad última de fijar y comunicar el propósito estratégico de la empresa pero se encarga de que todos los empleados, proveedores y clientes contribuyan directamente al mismo.

Michael Hammer dice: "La cosa más importante que se puede hacer para ayudarle a la empresa a prosperar en la era moderna de clientes exigentes, competencia intensa y cambio inexorable es: ayudarle a cada individuo en la empresa a comprender el propósito estratégico del negocio en los mismos términos panorámicos que tiene el presidente".

El suceso del mercado representa una solución al problema planteado por el futuro imprevisible. Pero además hay otro tipo de suceso, que comienza no con una inspiración en el interior de la empresa sino con una petición de un cliente que busca un producto o servicio especial.

Sorprender a los clientes

¿Cómo se podrán satisfacer a la nueva generación de clientes cada vez más exigentes y conocedores de lo que desean y esperan? En una organización tradicional la tarea de identificar la demanda de los clientes corresponde a la Gerencia Comercial, asistida por las más sofisticadas técnicas de estudio de mercado. El contacto con los clientes se realiza aproximadamente una vez al año y allí se predice lo que los clientes van a necesitar. Además se define como se van a promover, vender y distribuir los productos y servicios. Todo funciona sin mayores tropiezos hasta que se enfrentan los apuros de un mercado que cambió.

La empresa servinética posee un modo revolucionario de ver y atender a los clientes, trata a cada contacto como algo personal discreto e imprevisible, y entrega de un modo inmediato y rentable productos, y servicios únicos en su género. Su estrategia se basa en un conjunto de acciones, *suceso del cliente* que comprende la adecuación de sus capacidades y operaciones en forma inmediata y rentable para satisfacer la exigencia de un cliente cuando lo necesita.

Las etapas que integran *un suceso del cliente* son:

- 1) Averiguar las necesidades específicas de un cliente. Comienza cuando un empleado o grupo de empleados, colaboran con un cliente para definir las necesidades específicas y singulares de éste.
- 2) Juzgar su impacto en la empresa. Luego se decide si es posible satisfacer la exigencia de modo rentable.
- 3) Determinar la conveniencia para el negocio. En este punto se analiza el impacto futuro que tendría la resolución de la necesidad del cliente, frente al propósito estratégico de la Compañía.
- 4) Coordinar los recursos de la empresa para satisfacer la exigencia del cliente. En caso de concretarse, se toman los recaudos presupuestarios, técnicos y logísticos y se planifican las actividades.
- 5) Formular la mejor manera de ejecutarla. Se ejecutan las tareas programadas verificando que todas las obligaciones se hayan cumplido.
- 6) Dar satisfacción al cliente. Se finaliza con la percepción del empleado sobre el grado de satisfacción del cliente.

La mayoría de los sucesos de los clientes son modestos, pero a medida que los empleados hacen frente a las exigencias de los clientes, adquieren habilidades que engrosan la base de conocimientos de la empresa y acrecientan su experiencia, flexibilidad y oportunidades de acción.

En la empresa servinética, el hecho de haberles dado una cuota de poder a los empleados, les permite satisfacer constantemente las exigencias imprevistas de los clientes. Apenas se presenta la exigencia, se le da respuesta y seguimiento con todos los recursos de la organización, prontos, capaces y dispuestos a participar.

Organizar en movimiento

La empresa servinética se desenvuelve dentro de un mundo de sucesos. Los sucesos ocurren porque las personas tienen la libertad de organizar el trabajo como mejor les parezca, de moverse instantáneamente en direcciones inesperadas, incluso proponer nuevos negocios.

Organizar en movimiento implica tomar riesgos, que impactan directamente la marcha y futuro de la empresa, este desafío solo puede ser asumido por los dueños. Por tanto, para que esto sea una realidad los colaboradores deben pensar como propietarios, dispuestos a asumir riesgos y a cambiar permanentemente. El sentido de propiedad surge cuando los empleados participan de las recompensas financieras por el éxito de toda la organización.

En la mayoría de las empresas tradicionales de prestigio, el camino del éxito personal ha sido diseñado para todos los empleados. Por ejemplo se parte por dividir el staff en profesionales e idóneos, y a su vez en cada una de éstas categorías se inicia un camino desde un nivel de aprendiz hasta llegar al máximo cargo disponible en su línea jerárquica. Cada paso del individuo está claramente planeado y si su desempeño es adecuado con el paso del tiempo podría recibir ascensos con sus correspondientes aumentos salariales.

En la organización servinética la concentración en los sucesos hace que el sistema sea variado totalmente. En primer lugar la estructura será más horizontal, evitando la mayor cantidad de niveles de cargo, y en segundo lugar los empleados reciben recompensas que están estrechamente ligadas con su capacidad para trabajar en equipo, participar en sucesos y alcanzar las metas de desempeño estándares. Para lograr estos objetivos se eliminan los impedimentos jerárquicos tradicionales, liberando a los individuos para que miren la acción en equipo no como una señal de debilidad sino como la fuerza central de este tipo de empresa. Así, los empleados desarrollan por su propia cuenta redes entrelazadas que reflejan sus necesidades e intereses.

Robert B. Shapiro, dice: "Tendremos que descubrir cómo organizar a las personas de modo que puedan coordinar sus actividades sin sistemas de control complicados y despilfarradores y sin demasiada definición previa de lo que es un cargo. A mi modo de ver, siempre que se tiene un concepto llamado un cargo, se le está pidiendo al individuo que cumpla una serie de expectativas formuladas por otro. Las personas dan más de ellas mismas, pueden resolver cómo controlarse, cómo reglamentarse, cómo contribuir de sus propias capacidades y convicciones auténticas, no por la determinación previa hecha por otra persona de los que ellas van a hacer todo el día".

Para salir adelante en una empresa servinética los empleados tienen que estar resolviendo problemas y poniendo en práctica ideas nuevas; se forman equipos temporales con representantes de todas las disciplinas (marketing, ventas, manufactura, distribución, finanzas, informática y servicios al cliente), todos los empleados pueden recibir la ayuda que necesitan para ejecutar sucesos.

La colaboración en movimiento es algo a lo cual hay que acostumbrarse. Estos equipos aparecen y se disuelven espontáneamente, y pueden durar minutos o días. En cualquier momento, la mayoría de los empleados pueden estar participando en varios sucesos del cliente y del mercado.

La sinergia se construyen entre todos

La empresa servinética se maneja entre los sucesos de los clientes y del mercado. Los sucesos ocurren porque todos los empleados hacen que ocurran; están preparados para el desempeño multifuncional, comprenden el propósito estratégico y luego se limitan a ejecutar sus funciones atentos a los movimientos del entorno.

Los cargos y funciones se han flexibilizado alineando a los empleados con los dirigentes tras el objetivo común de servicio al cliente. Todo el mundo interactúa directamente para satisfacer las necesidades del cliente, mediante el uso de herramientas informáticas eliminando barreras de distancia y tiempo.

Todos en la empresa, desde el presidente hasta el empleado de expedición, tienen que estar dispuestos a cumplir en un momento dado, uno o más de los roles que se distinguen a continuación.

- 1) Empleado de contacto. Interactuar directamente con los clientes para hacer frente a los requerimientos. Asume como responsabilidad personal el éxito de la iniciativa.
- 2) Facilitador de decisiones. Luego de contar con la información necesaria es imprescindible arribar a decisiones en forma temprana. Es el papel del que sintetiza la información para la elección.
- 3) Instructor. Ayuda a aprender y crecer a otros empleados compartiendo experiencias, errores y percepciones.
- 4) Estudiante. Busca siempre ampliar sus habilidades y experiencias con el propósito de alcanzar los conocimientos que le permitan un mayor desempeño.
- 5) Innovador. Es el que tiene la habilidad de transformar ideas creativas en acciones concretas.
- 6) Miembro del proyecto. Es un colaborador entusiasta capaz de asumir cualquier trabajo que se le asigne con interés.
- 7) Líder. Los empleados promueven la visión, la misión, los principios y las metas de desempeño y a la vez sirven de ejemplo para los demás. En la organización servinética el rol del liderazgo se amplía continuamente.

Al cumplir estos roles, los empleados servinéticos asumen la responsabilidad por su propia trayectoria profesional, edificándola suceso por suceso. También impulsan a la organización que se va adaptando continuamente y evolucionando en sus negocios.

5. Mayor productividad

¿Cómo trabajan los gerentes en el entorno de la empresa actual? Algunos asignan cada vez más trabajo al 30% de los empleados a los que consideran más capaces. El otro 70% puede contribuir, pero muy rara vez reciben trabajos que resulten cruciales para la misión del sector o la empresa. Muchos gerentes ignoran de lo que son capaces de hacer quienes trabajan para ellos, casi siempre el trabajo recae en un pequeño grupo al que se lo considera el más eficiente. La mayoría es capaz de lograr más de lo que se les pide y, si reciben la motivación adecuada, querrán dar más. Pero, ¿cómo puede asegurarse una organización de que sus empleados produzcan más?

En la organización servinética el hecho que la gestión se basa en las funciones y las capacidades de cada miembro del grupo, crea un ambiente laboral donde el personal puede desarrollar su potencial al máximo y alcanzar los objetivos de la compañía. Identificar las funciones y las habilidades que necesita cada empleado para desempeñarse en su puesto, es esencial para conformar un grupo de trabajo productivo y talentoso, capaz de tomar decisiones verdaderamente eficaces.

Una gestión de productividad es un programa que mide de forma metódica las habilidades de cada empleado para identificarlas y combinarlas con la descripción de funciones de su puesto. Este método identifica cualquier dificultad en el desempeño de un empleado, al analizar sus habilidades específicas frente a las funciones y tareas de su puesto. La misma evaluación proporciona los elementos para la mejora, lo que da como resultado un grupo de trabajo más talentoso y productivo. Además, este tipo de gestión le permite a la organización comparar los requisitos necesarios para un proyecto en particular con el conjunto de habilidades identificadas, de esa manera se pueden elegir los equipos más apropiados para los proyectos.

La gestión basada en las capacidades individuales y su ajuste al puesto establece cambios en el paradigma de cada integrante de la organización. El enfoque se centra en las habilidades específicas de cada empleado, las aptitudes para desarrollarlas y la relación entre estas habilidades y el plan de la empresa. Este tipo de gestión da a los empleados mayor responsabilidad para desarrollar habilidades valiosas, proporcionándoles la información que necesitan para definir, medir y alcanzar la capacitación. A la vez brinda a los gerentes mayor responsabilidad sobre el conjunto de capacidades que desarrollan sus empleados. Esta técnica también brinda información valiosa a la alta gerencia, proporcionando datos que sustentarán las decisiones relacionadas con el desarrollo, despliegue, tercerización y selección de personal.

La productividad es el resultado de una sumatoria de variables complejas que siempre involucran al individuo como sujeto. De allí la importancia de mantener la congruencia entre el análisis de los puestos, la capacitación y la motivación de los colaboradores.

La organización servinética intenta mejorar la productividad utilizando al máximo el potencial de las habilidades de los empleados en los puestos más apropiados. Este modelo ofrece recompensas cuando se lo implementa en forma inteligente y comprometida. Hasta un pequeño porcentaje en el aumento de la productividad puede significar muchos pesos en la rentabilidad.

Este modelo favorece el aumento de productividad, ya que permite a la empresa adaptarse con mayor rapidez a los cambios tecnológicos y metodológicos, atraer y retener a quienes producen mejor y cuantificar las necesidades de inversión con mayor facilidad.

Adaptarse más rápidamente al cambio. La utilidad de los enfoques más nuevos puede evaluarse inmediatamente analizando las definiciones de cada puesto de trabajo. Si este análisis determina que se necesita desarrollar un grupo de nuevas habilidades para alcanzar los objetivos de la empresa, éste puede incorporarse fácilmente a la base de datos. Luego, podrán medirse las aptitudes de los empleados,

identificar los puntos débiles y ofrecer una capacitación inmediata. Mientras tanto, es posible que los competidores, influidos por la moda, correrán a abrazar cualquier tecnología o metodología que aparezca sin tener en cuenta si los beneficia o no.

Atraer y retener a quienes producen mejor. Un buen empleado quiere trabajar donde existe un sistema institucionalizado de calificación de aptitudes. Quiere ser parte de los equipos asignados a un proyecto seleccionado por mérito, no por amiguismo político. Quiere trabajar en un lugar donde se le suministren las herramientas para mejorar en las áreas correctas. Ya que la gestión basada en las capacidades utiliza un análisis objetivo para determinar el nivel de idoneidad en las habilidades de un empleado, atraerlos y retenerlos no resulta tan difícil.

La mejor inversión. La gestión basada en las capacidades ayuda a la gerencia media a priorizar los gastos. El dinero destinado a la capacitación se invierte en los temas necesarios y el destinado a selección de personal se invierte en encontrar a las personas con las habilidades óptimas.

La gestión basada en las capacidades apunta al centro mismo de la organización servinética, consigue alcanzar altos niveles de capacitación y los hace parte de los valores de la empresa. La alta gerencia ve a la organización en términos del conjunto total de habilidades, para cumplir con la Misión empresaria. Mientras que el personal se siente responsable de su propio crecimiento y desarrollo y sabe exactamente dónde está parado dentro de la organización. La gestión basada en las habilidades también ayuda a los colaboradores a ser más responsables y mejorar su desarrollo. La combinación de esta iniciativa con el proceso de evaluación formal, se relaciona directamente con las remuneraciones y los ascensos, resultando muy convenientes para el proceso psicosocial de la empresa.

6. Los puestos

La función principal del área de Recursos Humanos es obtener el hombre indicado para el puesto indicado. Esta función no termina en el momento de la contratación, esta es sólo el inicio del ciclo, el punto de contacto con el trabajador, donde la empresa puede observar las cualidades de un solicitante para determinar si esas cualidades satisfacen las exigencias del empleo. La evaluación también comprende el estudio del potencial del individuo, teniendo en cuenta sus expectativas en relación con las demandas de la organización. Si la organización no puede equilibrar estos elementos, especificando las necesidades y creando la fuerza de trabajo necesaria para su satisfacción, lo que resultará es una gran rotación de empleo, una moral baja en los recursos y por ende una menor productividad y calidad de trabajo.

Para balancear convenientemente la relación hombre-empleo, se necesita información continua acerca de las personas como de los puestos y congruente con lo expresado (reparar figura 2.5). Cuando se rompe la ecuación no solo se estará usando mal a los empleados sino que ellos estarán insatisfechos. De allí la razón de entender mejor el comportamiento de las variables que intervienen.

Para evaluar a las personas en relación con los puestos es necesario estudiarlos a fin de observar como pueden corresponderse. Pero esto no es parte de una ciencia exacta, si bien la administración de los recursos humanos posee técnicas científicas, aun sigue siendo un arte su éxito, dado el gran número de variables complejas que intervienen en el proceso y la dificultad de cuantificarlas con validez. Además, por la dinámica de empresa servinética, aparecen nuevos puestos de trabajo, sin que necesariamente se explique su funcionamiento en relación con los existentes o que se mantengan por mucho tiempo. Su existencia se ajustará a la evolución de los sucesos del entorno.

Si las personas y los puestos fueran completamente cuantificables, se podría realizar un programa informático experto que realizara la selección; pero la investigación en este ámbito ha

avanzado tanto como aumentó la complejidad del individuo. La dificultad para cuantificar con propiedad a las personas o al trabajo que realizan, continúa. No obstante es necesario intentar comprender, la información que se dispone acerca de las personas y de los puestos para encontrar una solución o respuesta, que quizás sea única para cada organización.

- **Las Personas**

1. Inteligencia (capacidad para aprender).
2. Aptitudes hacia la tarea (destreza, coordinación, dominio propio, comunicación, creatividad).
3. Nivel educativo.
4. Habilidades o especialidades. Esta categoría debe representar aquellas habilidades o conocimientos que son vitales para el éxito de la organización. Existen cuatro tipos generales:
 - Las habilidades técnicas relacionadas con los conceptos, métodos y herramientas específicas para esa unidad de negocios.
 - Las habilidades de supervisión que permiten un control eficiente.
 - Las habilidades interpersonales le dan la posibilidad a los miembros del personal de comunicarse e interactuar eficazmente.
 - Las habilidades generales están relacionadas con un rubro determinado de actividades y con el soporte administrativo.
5. Intereses personales.
6. Personalidad (introverso, impulsivo, melancólico, etc.).
7. Motivación (actitud, energía, proactividad).

En la organización servinética se toman estos puntos en su conjunto, como aptos para dar a conocer relativamente las capacidades primordiales que se requieren para un trabajo. Pero de ellos se prioriza la actitud y la capacidad de aprendizaje en lugar de inteligencia, ya que pueden ser más descriptivos, que las mediciones que resultan de evaluar el nivel mental. El otro aspecto importante es la motivación, cualidad que distingue a un empleado servinético por su proactividad y esfuerzo por hacer un buen trabajo siempre.

- **El puesto**

1. Descripciones de los puestos.
2. Evaluación de los puestos.
3. Remuneraciones y recompensas.

La descripción del puesto indica lo que la tarea implica o lo que hace el empleado (véase figura 4.4). Las especificaciones del puesto indican cuáles son los requerimientos básicos que necesita reunir el empleado a fin que pueda cumplir con las expectativas, tales como: actitud, nivel educativo, habilidades, experiencia, etc.

Finalmente por el desempeño se debe considerar la remuneración y recompensas para el puesto. Mantener principios y políticas claras sobre estos aspectos son determinantes al momento de su cobertura. Muchas empresas, aprovechando las circunstancias del entorno incorporan empleados calificados para una tarea simple, pensando que podrán desempeñar el trabajo mejor que el que apenas satisface los requisitos del perfil, a un menor costo. No se puede evitar que este empleado se aburra con la rutina, la inexistencia de desafíos e incentivos; sin lugar a dudas la permanencia de este recurso tiene un alto grado de inestabilidad y dejará el puesto ante cualquier oferta más atractiva par él. Como resultado, la

empresa deberá iniciar nuevamente la cobertura del puesto, con una nueva erogación directa e indirecta por la decisión.

Cada puesto comprende un análisis de funciones, se debe reconocer que existe una progresión natural de los niveles funcionales para cualquier carrera profesional. Por ello cualquier progresión debe implicar un nuevo desafío para el empleado en cuanto a la complejidad de las funciones y las responsabilidades asignadas. Cuando se asigna más trabajo al mismo nivel o incluso inferior, y no se brinda un incentivo suficiente para estimular la realización de las tareas, el empleado buscará una ocupación más estimulante. La empresa servinética mantiene el principio de que cada colaborador conozca desde su ingreso sus posibilidades dentro de la organización.

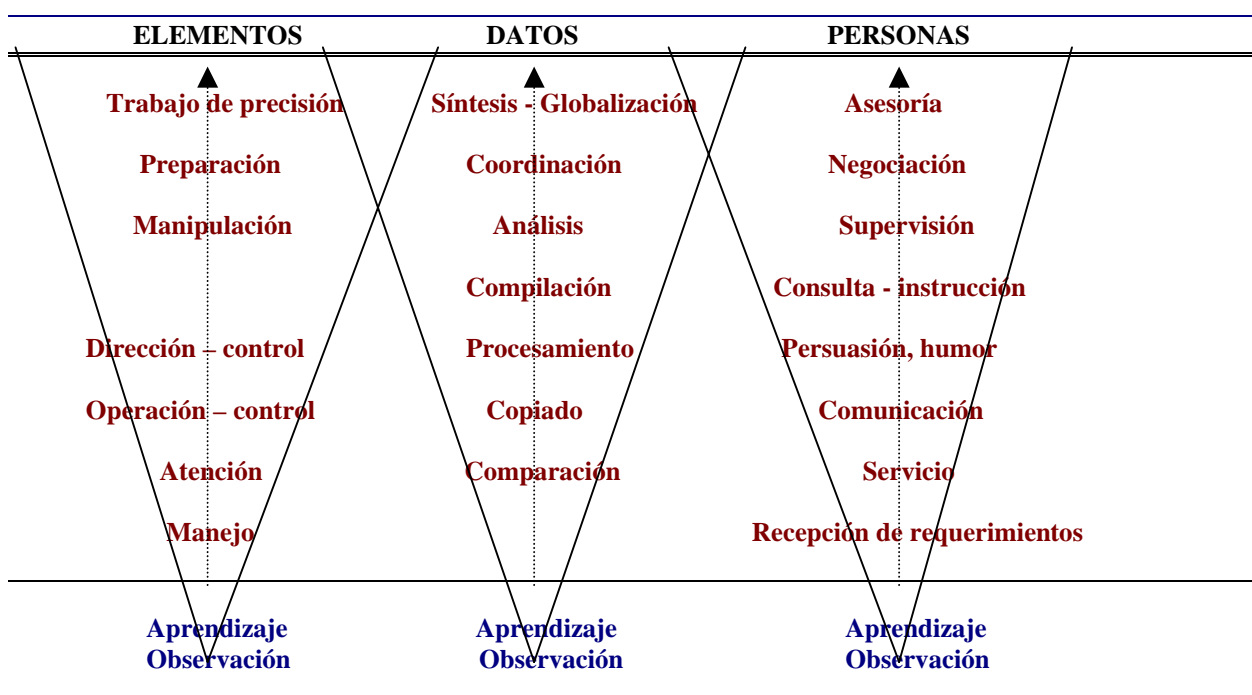


Figura 4.4 – Estructura funcional de la evaluación de puestos⁵

Definición de las funciones

Una de las formas de realizar esta tarea es a través del análisis de los elementos, la información y las personas, mediante la observación y el aprendizaje como elementos básicos y necesarios de todas las demás funciones:

Observación: Esta actividad implica la atención selectiva del ambiente de trabajo o una parte del mismo, tal como se percibe con cualquiera de los sentidos.

Aprendizaje: Observar y estudiar para adquirir conocimientos y habilidades. Se aplica en los casos de los aprendices.

⁵ En la gráfica, cada función sucesiva incluye a las precedentes, leyendo en dirección de abajo hacia arriba. Las funciones de Aprendizaje y Observación son básicas para el funcionamiento de las tres áreas.

Funciones de los elementos

Manejo: Se refiere al empleo de herramientas, equipos y manuales para trabajar. Lo que implica un escaso uso de criterio en el cumplimiento de normas o selección de herramientas. Por ejemplo la utilización de un tester para comprobar la existencia de alimentación eléctrica según norma.

Atención: Arrancar, parar, observar, introducir y extraer información de un proceso. La atención incluye los ajustes necesarios, tanto manuales como automáticos de las partes integrantes del proceso. El criterio utilizado para los ajustes es un poco más complejo que en el caso del manejo, particularmente si el empleado debe esperar mensajes o resultados de la tarea, para alimentar una secuencia posterior; sin embargo existen guías para la acción.

Manipulación: Emplear herramientas, instrumentos especiales, mover o medir equipamientos de alta precisión como redes de fibra óptica; lo que implica la intervención del criterio al seleccionar la herramienta y precisar lo que se debe alcanzar, además del material apropiado para la tarea. Por ejemplo un empalme de fibra óptica, la programación de un router, certificar un cableado estructurado.

Operación - control: Iniciar, parar, controlar y ajustar el proceso bajo su responsabilidad diseñado para el tratamiento de elementos, datos o personas. La tarea incluye la realización tanto manual como automatizada, y su control requiere más ajuste que en la atención.

Dirección - control: Iniciar, parar y controlar las acciones de los procesos que hay que dirigir para la obtención de resultados sobre elementos, datos o personas.

Preparación: Se requiere de adiestramiento y criterio para emplear todos los recursos asignados para una tarea, comprende el conocimiento de las herramientas, la composición de las partes del proceso, las normas, así como los procedimientos de contingencia en la resolución de problemas.

Trabajo de precisión: Ajustar, reemplazar y modificar herramientas, guías e instalaciones que tienen una finalidad, para que funcionen adecuadamente en caso de fallas. Implica tareas de riesgo, por ejemplo, tanto en el hardware como con el software, conexiones a la corriente, equipos electrónicos complejos, manejo de redes LAN, WAN, etc. Se incluyen a empleados cuyo desempeño afecta la tarea del sector.

Funciones de los datos

Comparación: Juzgar las características que pueden observarse fácilmente y que son de carácter funcional, estructural o de composición de cosas, datos o personas, para definir las distorsiones de sus estándares.

Copiado: Transcripción, anotación o muestra de datos, implica manipulación manual o electrónica.

Procesamiento: Hacer operaciones aritméticas o lógicas, informar y/o llevar a cabo una acción prevista con ellas.

Compilación: Recabar, cotejar o clasificar información acerca de elementos, datos o personas; aplicar pruebas de control estándares para determinar la conformidad con los requerimientos; informar y/o ejecutar lo que se indica para cumplir con las especificaciones.

Análisis: Examinar o evaluar los datos o información, dentro del marco de referencia técnico o de procesos, para determinar consecuencias, alternativas y elaborar información que sirva de base a planes de contingencias.

Coordinación: Reunir en base al análisis de la información y de las metas fijadas originalmente una dinámica para el funcionamiento de los sistemas manuales o electrónicos. Revisar la coherencia de las salidas con las entradas para decidir si la actuación y los problemas que de allí surgen requieren: a) nuevas metas, b) nuevas políticas, y c) procedimientos y tecnologías.

Síntesis - Globalización: Tomar nuevas direcciones con base en intuiciones personales, sentimientos e ideas. Teniendo en cuenta o no la tradición y experiencia para concebir nuevos enfoques de los problemas, incluyendo su replanteo. Descubrir nuevos hechos y relaciones, inventar nuevos instrumentos, crear nuevas formas de pensamiento, nuevos valores y parámetros.

Funciones de las personas

Recepción de requerimientos: Atender instrucciones u órdenes de los supervisores relativas al trabajo con respuesta inmediata de acuerdo a la circunstancia.

Servicio: Atender las necesidades o requerimientos de las personas, así como sus expectativas expresas o implícitas. Se requiere respuesta inmediata.

Comunicación: Hablar para transmitir u obtener información en el marco de procedimientos establecidos. Guiar, informar y obtener información, tanto en el ambiente de la organización como con el cliente.

Persuasión: Influir en otros a favor de un punto de vista.

Sentido del Humor: Agradar a lo demás con creatividad y respeto

Consulta: Servir como fuente de información y ofrecer ideas para definir, aclarar, ampliar o profundizar especificaciones de procesos, procedimientos o capacidades.

Instrucción: Enseñar un tema a otros, o adiestrarlos mediante explicaciones, demostraciones y prácticas supervisadas.

Supervisión: Determinar o interpretar el procedimiento de trabajo para un grupo de empleados, asignándoles responsabilidades específicas, manteniendo relaciones armoniosas entre ellos, evaluando la actuación y promoviendo la eficiencia y los valores culturales de la empresa. Incluye tomar decisiones en niveles de procedimientos y técnicos. La designación de las funciones del supervisor deben ser congruentes con la definición del nivel ejecutivo.

Negociación: Intercambiar de manera formal, ideas, información y opiniones con otros para formular políticas y programas de iniciación (es decir contratos) y para tomar de común acuerdo resoluciones de problemas que surjan de la administración de políticas y programas existentes. Por ejemplo: a) contratos por equipamiento, software, aplicaciones, de performance; b) formulación y planificación de políticas organizacionales.

Asesoría: Tratar con las personas temas relacionados con: el trabajo, su desempeño, o su personalidad, para asesorarlos y guiarlos en problemas que puedan resolverse mediante principios legales, científicos, clínicos o de otro carácter. Incluye la toma de decisiones sobre el comportamiento humano.

Evaluar los puestos y las capacidades

Una gestión basada en las capacidades individuales requiere un inventario inicial de las habilidades del personal y luego su actualización, no necesita ser compleja y se puede utilizar cualquier software para su automatización y mantenimiento. En la aplicación se registran las habilidades de la persona clasificadas por tipo de aptitud, funciones desempeñadas y los puestos que ha cubierto. Estos elementos se almacenan en una base de datos que permite el cruce de información para la toma de decisiones.

Las aptitudes técnicas resultan, por lo general, más fáciles de demostrar y evaluar que otras más subjetivas. Muchas organizaciones implementan sólo este tipo en su gestión; pueden identificarse utilizando términos muy generales, como por ejemplo, "programación COBOL", "funcionamiento de una prensa hidráulica", o más específicamente como "creación de columnas extraídas de definiciones SQL".

Al momento de clasificar las habilidades, sería un error incluir "todo lo que cada uno hace" ya que el objetivo es buscar una definición adecuada al puesto y que permita tomar decisiones estratégicas o tácticas.

Clasificación de aptitudes: Las aptitudes se clasifican en una escala que las describe de menor a mayor. La escala puede ser tan simple como: 1 = principiante (training), 2 = intermedio (junior) y 3 = experto (senior), o podría definir siete u ocho niveles de aptitud. Cada una de las categorías definidas pueden resumir su competencia como:

Definición de funciones y perfiles de los puestos: Para cada puesto, se definen sus funciones y el nivel de capacidad que requiere cada uno, constituyendo éste el perfil modelo de las habilidades para cada cargo.

Una vez que se han relevado todos los datos se confecciona una base de consulta con ellos, el perfil de habilidades reales de cada empleado puede compararse con el perfil modelo para ese cargo en particular y posibilidad de identificar si existe alguna brecha entre lo ideal y lo real.

Observar la brecha

Identificar una brecha en las capacidades individuales de un empleado y las funciones del puesto, es un riesgo para la empresa servinética, pero también es una oportunidad. La organización puede determinar qué aptitudes se necesitan para el éxito de nuevas tecnologías, y los empleados luego buscarán la manera de compatibilizar su talento con esas necesidades. Los planes de desarrollo individual pueden posicionar rápidamente a la compañía a la vanguardia de sus competidores.

Cuando la base de datos está completa, se dispone de información útil para la toma de decisiones y la planificación estratégica de los recursos humanos.

- Los informes sobre la brecha en las capacidades individuales y los planes de desarrollo para los empleados le indican al personal en qué áreas necesitan desarrollarse y cómo lograrlo.
- Los análisis de la brecha entre las capacidades y la distribución de las aptitudes muestran dónde la compañía no posee todavía los recursos suficientes, cuáles son sus puntos fuertes y dónde se encuentran los riesgos.
- Los requisitos de capacitación muestran en qué áreas, por qué se la necesita y qué temas se deben profundizar.

- Las consultas sobre la formación de equipos de trabajo y la búsqueda de determinadas aptitudes muestran quienes alcanzan el perfil y quién no.

Los empleados tienen acceso libre a sus datos y a los perfiles modelo, para elaborar informes de brecha, sus capacidades y sus planes de desarrollo. Este es un enfoque positivo, la información es un medio poderoso para crear responsabilidad e iniciativa personales. La dirección se asegura que la información se use sólo para el desarrollo personal y para aumentar la productividad del negocio.

Una vez identificada la brecha en las habilidades de un empleado, es posible incluirlo dentro del plan de educación y capacitación.

7. Educación y Capacitación

Por más importante que sea el proceso de selección para la obtención de talentos, todos los esfuerzos serán inútiles sino se cuida suficientemente la educación y adiestramiento de los recursos. La escasez de personal calificado, exige esfuerzos múltiples y técnicas diferentes para que sea competente. Con mayor razón cuando se trata de un nuevo modelo de organización.

Cabe destacar una diferencia entre educación y capacitación. La primera centra su atención no tanto en los aspectos técnicos o de conocimientos tecnológicos, sino en lo "soft" del individuo, es decir sus actitudes, sus valores y sus principios éticos. Mientras que la capacitación, instrucción, entrenamiento o adiestramiento, son términos que se utilizan en forma indistinta y se aplican al conocimiento práctico del individuo. Se requiere de un programa de educación especial que complemente el desarrollo del potencial personal de los colaboradores, con su adiestramiento para que puedan desarrollar sus habilidades con mayor amplitud y rapidez posible. Los tipos de capacitación van desde los rudimentos sobre algún tema o disciplina, hasta los conceptos contemplados dentro de alguna Maestría. La capacitación no es una actividad de relleno que deba realizarse cuando no hay otra cosa que hacer, tampoco se termina. Las más importantes organizaciones cuentan con un alto presupuesto para entrenamiento y se realiza en forma continua y planificada considerando las necesidades de la empresa.

En general la educación responde a un programa ajustado y su elaboración la hace la empresa con apoyo externo, mientras que la capacitación se terceriza con mayor frecuencia. Las fuentes más comunes para la educación y capacitación son:

1. En la empresa,
2. En institutos de especialización,
3. Universidades,
4. Emprendimiento de empresas y universidades,
5. Empresas consultoras,
6. En Internet.

La elaboración del plan de educación y capacitación responde a los principios estratégicos y estructurales de la organización. Se debe cuidar especialmente la alineación de los conceptos a desarrollar con los propósitos de la compañía, participando de programas de aprendizaje individuales, asistiendo a conferencias o clases de laboratorio o hasta participando de reuniones con un experto en algún tema.. Antes de su elaboración se debe contemplar la evolución de los factores del entorno, la proyección de la empresa y las tendencias del mercado. A partir de este análisis debe surgir la mejor oferta interna o externa para cubrir las necesidades y expectativas.

La planificación se puede realizar mostrando gráficamente la cantidad de personas y sus niveles. Además se indicarán las habilidades y conocimientos básicos de cada puesto y su proyección futura. Cuando se observa el nivel del personal actual en comparación con las necesidades proyectadas, se puede confeccionar un programa sistemático para elaborar un plan de carrera. En la figura 4.5 se observa un ejemplo básico de una planificación simplificada para un Área de Sistemas.

En el ejemplo, además de indicar las posibles promociones, se pueden exponer las cantidades de personas por puesto. Cuando se completa la planificación, se elaboran los objetivos y a partir de allí se determinar la metodología más conveniente para alcanzarlos.

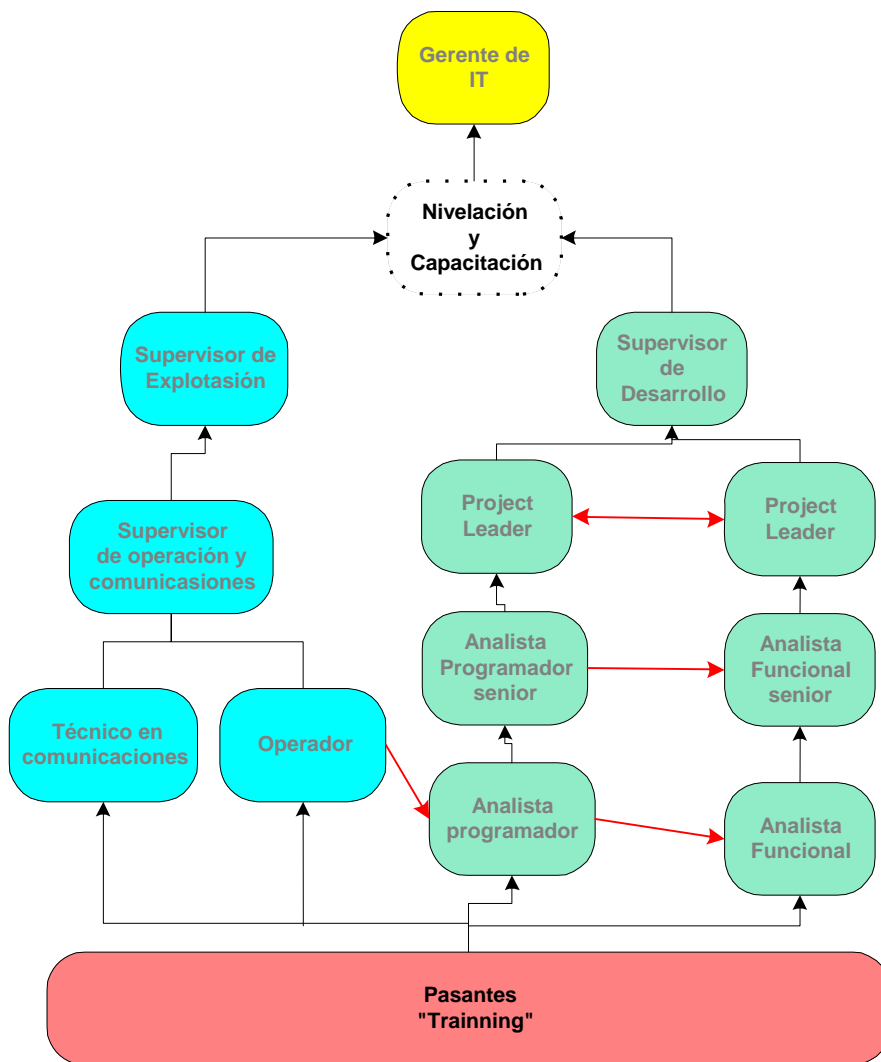


Figura 4.5 - Diagrama de Planeamiento de carrera

Como todo plan, se va ajustando en el camino por las circunstancias o por los cambios en los factores del entorno, especialmente los tecnológicos. Los planes de capacitación pueden ser globales, cuando se contemplan los puestos y los niveles de la organización, son de carácter general y habilitan para cubrir las funciones básicas de la organización. Aparecen metas acordadas entre los empleados y la

organización y pueden implicar especialización, cursos de postgrado, o la finalización de alguna carrera de grado que beneficie a las partes.

En conclusión, en la organización servinética, la educación es fundamental para la transmisión de los valores y principios que dan lugar a las actitudes de la cultura de servicio. El desarrollo de las habilidades adecuadas para su prestación con calidad, será tema de los programas de capacitación.. Es indispensable que esta estrategia cuente con el apoyo de los niveles más altos de la empresa para que realmente funcione. Sin la colaboración de la dirección este enfoque no cuenta con ninguna oportunidad de éxito. Ejecutivos innovadores, conscientes y de mente abierta, más empleados con una capacitación adecuada generan una fuerza competitiva para la empresa.

8. Evaluación de desempeño

La situación del entorno ha llevado a modificar la evaluación y por consiguiente la remuneración de los empleados. En la calificación de desempeño de un empleado siempre entran en juego variables subjetivas. Un nuevo enfoque atenúa el peso de las mismas, reemplazando la evaluación de origen único, realizada tradicionalmente por un superior, por otra en la que participan los que conforman el círculo de influencia del empleado, más los resultados de sus tareas tanto en lo grupal como empresario. Ya no se trata de asignarle una nota o puntaje una vez por año, sino al contrario, es una actividad continua durante el desempeño, para que se transforme en un mecanismo de aprendizaje y comunicación, no sólo para el que califica sino también para el calificado. Se trata de lograr una mejora continua del proceso, con una evaluación más frecuente, así la persona aprende y entiende cómo puede evolucionar.

Hoy, muchas compañías utilizan la evaluación de origen múltiple, o polinómica para medir el rendimiento de los empleados. Incluyen a clientes relacionados, la opinión del equipo del empleado, resultados obtenidos. Se trata de recabar información, opinión, datos, nivel de satisfacción en todo su entorno y no sólo del jefe inmediato superior. Por supuesto que la opinión del jefe directo es útil, pero en una participación más reducida.

El valor de este proceso ya no se discute. El 90% de las firmas que integran la lista de Fortune implementaron alguna forma de evaluación de origen múltiple para medir el rendimiento de la línea gerencial y el desarrollo de la carrera. Por eso, la cuestión no es si las compañías emplean el método sino cómo lo hacen.

La organización servinética adopta este sistema de evaluación porque es más equitativo, ya que hay menos exageración en las calificaciones, es más preciso porque tiene menos prejuicios y es más creíble y valioso debido a la participación de otros colaboradores. Su implementación demanda compromiso, una cultura con valores, capacitación y contención.

Entonces lo importante es cómo aplicar la información que brinda este proceso. ¿Debería usarse para evaluar el rendimiento gerencial y determinar el sueldo?, o tal vez ¿podría aportar algún beneficio al sistema de premios por eficiencia?. Algunos expertos cuestionan su eficacia para estos fines, no obstante sería muy útil observar con detenimiento las dos caras del debate sobre el desempeño y las remuneraciones de la gerencia.

Evaluación con fines de desarrollo

Tradicionalmente, sólo el supervisor inmediato de un empleado proveía información sobre el desempeño laboral de éste e influía directamente al calificar el rendimiento y la recompensa que recibiría. A fines de los '80, se evolucionó hacia un nuevo concepto de recursos humanos que eliminó al supervisor del proceso de evaluación y lo sustituyó por una evaluación confidencial de aquellos que integran el círculo de influencia del individuo. Así, se reorientó el proceso hacia el desarrollo del empleado en lugar de enfocarse en la valoración del desempeño para el pago de beneficios y promociones.

La información de calidad, obtenida de fuentes confiables, es muy poderosa para motivar el cambio en el comportamiento de los individuos y los grupos de trabajo. La credibilidad es clave en el proceso y depende de dos elementos: del anonimato de quienes proveen la información y de la confidencialidad del mismo.

A diferencia de las evaluaciones formales de rendimiento y de remuneraciones, que fueron por largo tiempo la regla en el lugar de trabajo, este método múltiple presenta, según estudios de usuarios de compañías como Hewlett-Packard, Disney, Monsanto, Intel, Samaritan Health Services y la University of Minnesota, las características principales:

Equitativas: Hay menos exageración en las calificaciones, un menor impacto adverso sobre la diversidad y más garantías.

Precisas: Menos prejuicios y una perspectiva más equilibrada.

Creíbles: Debido al respeto por los compañeros de trabajo "mi jefe puede estar equivocado, ¿pero cómo podrían estar equivocados todos los demás?".

Valiosas: Es probable que los compañeros de trabajo den una información más específica sobre el comportamiento.

Motivadoras: La presión de los pares motiva cambios constructivos en el comportamiento.

El crecimiento de metodologías múltiples, durante la última década, sugiere que las compañías consideran que estas ventajas contribuyen en forma significativa a la realización del potencial y liderazgo de los empleados.

Un aspecto crucial para la definición del método es quiénes tienen acceso a los resultados. Es recomendable que los primeros en compartir la información sobre el desempeño y la conducta del empleado, sean justamente el calificado con su supervisor, quien luego asumirá el rol de "facilitador" para su mejora. Sin embargo, no se puede esperar que un supervisor reciba información en su condición de tal y que luego simplemente la olvide al tomar decisiones sobre el valor de un empleado y su recompensa. ¿Cómo podría un supervisor considerar juicios altamente creíbles de quienes mejor conocen el comportamiento de una persona y no usar dicha información al momento de evaluar su desempeño y determinar su remuneración? De hecho, tal información sí se tendrá en cuenta al tomar estas decisiones, por ello es necesario contar con elementos adicionales y objetivos como son el seguimiento de las metas.

Una empresa que alienta a sus empleados a compartir la evaluación con los supervisores enfrenta un desafío. Este tipo de evaluación denota esfuerzos por disminuir el impacto de la subjetividad sobre la valoración del empleado. No obstante, se podría pensar que si algún empleado se resiste, directa o indirectamente, a la evaluación sería por miedo a obtener bajas calificaciones. Y esto representa un

síntoma para analizar. A esta altura, el proceso ya no tiene por objeto de desarrollo del empleado sino que también abarca aspectos del desempeño gerencial.

La evaluación múltiple respaldar tanto el desarrollo como su implicancia en las remuneraciones. Sin embargo, se requiere de una comunicación adecuada, capacitación y garantías para moderar los efectos predecibles de potenciales estrategias inválidas de los consultados. Hacerlo bien demanda un compromiso: las compañías que no estén dispuestas a apoyar un proceso con la comunicación, capacitación y garantías necesarias estarán mejor sin él. Cuando todos conocen el espíritu del proceso y sus implicancias, es menos probable que las personas intenten burlar el sistema, y tanto empleados como directivos reciben información aprovechable.

Claves para una evaluación exitosa

- Estudios de usuarios** : El apoyo de los usuarios debe superar el 75%.
- Anonimato** : Los usuarios deben confiar en que sus calificaciones individuales serán estrictamente confidenciales.
- Distinción** : La escala de calificaciones debe diferenciar con claridad desempeños altos, medios y bajos.
- Diferencia válida** : Las distinciones deben diferenciar verdaderamente un desempeño alto, medio y bajo.
- Índices de Respuesta Administración del Proceso** : Las respuestas de quienes proveen feedback deben ser superiores a 75%.
: Se debe requerir un tiempo mínimo y razonable para los consultados y para la administración del proceso.
- Respuestas inválidas** : Los consultados deben ser responsables de proveer calificaciones honestas; las respuestas inválidas con una diferencia del 40% respecto del consenso de otros deben estar por debajo del 5%.
- Equidad en diversidad** : Los consultados no discriminan sistemáticamente con injusticia en contra de grupos determinados, y los miembros de dichos grupos deberían recibir calificaciones de su rendimiento similares a las de otros.
- Capacitación** : Se debe capacitar a los usuarios para proveer y recibir feedback sobre su comportamiento.
- Garantías** : Los usuarios comprenden y apoyan las garantías de la equidad del proceso, ya que minimizan posibles prejuicios.

9. Remuneraciones

Los empleados de la organización servinética son protagonistas de tiempos de permanente cambio, así que su rol tradicional de empleado operativo, cambió al de generador de nuevos negocios. Se han adaptado para desempeñar múltiples tareas.

Es claro que todo esto afecta la escala de remuneración y compensación en los colaboradores. En este momento el mercado está completamente fuera de control, hay profesionales a los que por el mismo trabajo, se les paga diferente salario y esto aumenta el índice de rotación de empleados, que no es mayor debido al estancamiento económico que vive nuestro país.

Todo esto genera alteraciones y distorsiones en el mercado laboral y para los analistas de remuneraciones; inclusive la alta gerencia analiza este tipo de situación y quiere encontrar soluciones. Así

es que muchas empresas optan por hacer “outsourcing”, contratan “part-time” o aplican la reducción “voluntaria” en las jornadas de trabajo y salarios, con tal de mantener su fuente laboral.

En cuanto a los criterios que se usan para definir y decidir las remuneraciones variables y cambiantes, son en principio dos: trabajo realizado (destajo); y por perfil o habilidad deseada. Además, la composición de la remuneración ha sido cambiada. En otros tiempos era un 90% o 95% fijo y un 5% o 10% variable; hoy se observa que entre el 10% y el 40% es variable, de acuerdo con los resultados que obtienen. De esta manera son empleados orientados hacia los resultados: o lo hacen bien o sus incentivos dejan de funcionar. Se privilegia el desempeño, los logros y los resultados que obtienen.

Estrategias eficaces de remuneraciones

Todas las organizaciones tienen la necesidad común de tener un modelo de remuneraciones y recompensas que refleje los principios de la compañía, fomente el compromiso de los empleados y sea justo.

El aplanamiento de la estructura de la organización servinética, a pocos niveles, reduce la brecha entre los salarios, y otorga mayor importancia a la forma de remunerar a los individuos. Por otro lado, el sistema de remuneración es más flexible e incluye algunos de los beneficios que en las empresas tradicionales se consideraban como "sólo para ejecutivos".

En el entorno económico actual, que incluye recesión, baja inflación, mayor competencia e inseguridad respecto de los costos futuros, la empresa servinética utiliza las políticas de recompensas y remuneraciones como una herramienta empresarial capaz de reunir los mejores elementos de la negociación, productividad y compromiso de los empleados de manera de alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

Las estructuras tradicionales de recompensas y remuneraciones solían ser el resultado de principios empresarios, una acumulación de volúmenes de venta que incluían cambios en los premios, o estrategias para hacer frente a presiones competitivas. La combinación resultante podía ser costosa en términos económicos y producir resultados inferiores a los esperados. El costo total de empleo es: el costo de los salarios básicos más el costo de todos los beneficios ofrecidos. Es fundamental que los empleados comprendan el costo de su empleo en pro de la aceptación y flexibilidad futura del diseño del paquete; esto también brinda a los empleados un mayor control sobre su propia situación, al tiempo que reduce el estrés. Es el mejor método para tratar rivalidades internas por los beneficios.

La organización servinética, trata este tema desde su estrategia de recompensas y remuneraciones. Las políticas al respecto se revisan periódicamente para verificar su efectividad contra su práctica, a la luz de los siguientes puntos:

- ¿La política de recompensas y remuneraciones refleja los objetivos de la compañía?
- ¿La política es equitativa? ¿Genera fricciones entre los empleados?
- ¿Refleja la "mejor práctica" de la profesión?
- ¿Incluye componentes fijos y variables, así como incentivos a corto y largo plazo?
- ¿Los empleados y ejecutivos poseen una comprensión cabal de la política?
- ¿Pueden realizarse ahorros integrando las funciones de paquetes y remuneraciones?
- ¿Es suficientemente flexible para adaptarse a los cambios?

Existen varias opciones de recompensa que pueden emplearse para construir una estrategia global, entre las principales se encuentran:

- Efectivo
- Beneficios especiales
- Planes de participación

Efectivo: El elemento básico de recompensa, establecido por las fuerzas del mercado y gratificaciones determinadas.

Beneficios especiales:

Puede proveerse de vehículos a empleados, estacionamiento, pago de colegios o guarderías, vacaciones pagas, teléfonos celulares. Tickets: combustible, canasta, restaurant. Oficina en el hogar. Desarrollo de viajes: un beneficio disponible para un grupo selecto de empleados en el que se justifique. Asesoramiento financiero. Préstamos de inversión: no es necesario que el empleador provea préstamos a los empleados para acceder a este beneficio. Seguros.

Planes de participación: Algunas compañías les dan al personal acciones de la empresa, porque es una forma de remuneración que está ligada a los resultados. Esto motiva a la gente a un mejor desempeño, porque se trata de sus propios intereses.

Pasos para la implementación

La creación de un modelo de recompensas y remuneraciones que ofrezca a los empleados cierto grado de flexibilidad quitará muchas de las "barreras" que anteriormente existían entre los grupos y eliminará las cuestiones entre "ellos y nosotros". El desarrollo del sistema de recompensas y remuneraciones apoya su estructura en los objetivos empresariales y permite que los beneficios se apliquen con eficacia en toda la fuerza de trabajo. A continuación se enuncian una serie de acciones para una implementación eficaz:

- Determinar el costo total de empleo y comunicarla a todos los empleados.
- Formalizar objetivos empresariales.
- Determinar si son aplicables programas de incentivos "meta" específicos y a qué grupos de empleados se aplicarán.
- Determinar los indicadores de desempeño más aplicables para adjudicar incentivos.
- Determinar la gama de beneficios que formarán la base de un paquete flexible.
- Rever cómo se administrarán los beneficios. (incorporar un software.)
- Comunicar los objetivos de la compañía y cómo las recompensas reflejarán el logro de dichos objetivos.
- Comunicar a los empleados la estructura de recompensas propuesta en forma directa, a través de la negociación empresarial, o de ambas formas.
- Explicar a los empleados, las ventajas de cada tipo de beneficio (de ser posible mediante mailing a sus domicilios).
- Supervisar la aceptación de la estructura de recompensas.

Dinámica de la organización servinética



Al comienzo de éste capítulo se definió el perfil de la organización servinética. Ahora el desafío es conocer cómo se lleva a la práctica. Este aspecto es tan relevante como el primero ya que no sólo es importante ser creativo y dar a luz ideas novedosas, sino ser innovador llevándolas a la práctica. Allí es donde cobra sentido el camino que debemos tomar para lograr el éxito. En el caso de la organización servinética son varios los senderos a recorrer, si bien a los efectos didácticos se expondrán uno por uno, todos ellos se relacionan entre sí, simultáneamente.

En nuestro país muchas han sido las iniciativas encaradas para transformar las organizaciones; sin tener en cuenta el costo y el tiempo necesario para observar los resultados. Algunas no contaron con el tiempo suficiente, otras iniciaron la transformación sin contar con el convencimiento de los números uno, o cuando fue necesario reforzar los objetivos dieron un paso al costado, otros habiendo alcanzado los objetivos propuestos se durmieron en sus laureles y en un par de años todo volvió al principio del cambio.

Como se mencionó, no siempre se puede plasmar el modelo servinético en una organización que se inicia, generalmente se trabaja con empresas en movimiento, por lo que todo cambio demanda un análisis de la situación desde un momento “cero”. Esta evaluación es el punto de partida para la transformación. Todo proceso de transición que involucre a las personas debe ser paulatino, constante y exige mucho esfuerzo en todos los niveles de la organización. Para transitar el cambio desde una empresa tradicional hacia una servinética, con una cultura totalmente nueva, se deben seguir las siguientes etapas:

1. La revolución de la conciencia del cliente,
2. La revolución de los sistemas, y
3. La revolución del liderazgo.

Se comienza por el cambio de la conciencia de la organización hacia el cliente, focalizando la atención en la gente desde las actividades hacia los resultados. El cambio es comenzar a pensar desde la perspectiva del cliente, el contacto con él y los momentos de verdad que conforma la relación. Esta puede ser una etapa muy larga, pero mientras más profunda sea se lograrán resultados más permanentes.

La segunda revolución es la adecuación de todos los medios disponibles para atender el servicio con eficiencia. Aquí todas las organizaciones observan sus sistemas, las instalaciones, las políticas, los procesos, la capacitación y todos los elementos operativos sobre el servicio. Esta etapa al ser tangible es la que brinda mayor satisfacción a los directivos.

La revolución del liderazgo es la más difícil de llevar a cabo. Tiene el propósito de cambiar los paradigmas de los conductores y facilitadores de los grupos. No se produce espontáneamente, sino que sigue un proceso desde la incertidumbre hasta el convencimiento, requiere esfuerzo intelectual y volitivo de una cantidad de personas para que el cambio ocurra.

Toda revolución comienza a partir de nuevas ideas y requiere de condiciones que favorezcan su desarrollo. Por lo menos tres hechos deben estar presentes para el cambio en la organización:

1. Deben adoptar una nueva mentalidad acerca de sí mismos y de sus funciones. Se reemplazan los procedimientos administrativos, el gran esfuerzo de control y la reacción pasiva ante los hechos de los clientes, por una mentalidad proactiva con mayor alcance y centrada en el proceso de negocio. Para que se aprenda esto se requiere el ímpetu y el ejemplo de los números uno. A medida que se contagie a más personas terminará por cubrir toda la organización en menos tiempo.
2. Deben pensar a través de las funciones que cumplen en sus áreas dentro de los objetivos de toda la empresa. Se realiza un análisis de las áreas, sus funciones y de los recursos humanos que las cubren; evaluando su aporte en la cadena de valor de la empresa. A partir de ello educar a todos los integrantes sobre su misión, como medir y evaluar la calidad de dicho aporte.
3. Necesitan contar con el apoyo de una cultura hacia el servicio, entre sus compañeros y dirigentes. El nivel superior debe proporcionar las razones y motivación para que el liderazgo y los colaboradores actúen con una nueva mentalidad servinética y desarrollen un nuevo plan de ataque. Cuanto más se comprometa la dirección con la calidad del servicio mejor responderán los mandos medios con toda su gente. La cultura de servicio es un compromiso con el cliente y debe echar raíces en la gente de la organización, funcionando como un entorno de refuerzo, esperando, invitando y recompensando a los colaboradores que proporcionen acciones proactivas.

En síntesis, las bases de la organización servinética se sustentan en las personas de la organización. Por ello es necesario contar con el convencimiento de los niveles directivos de la empresa, su decisión férrea, su apoyo incondicional y protagónico. A partir de allí se deberá trabajar con los líderes de la organización para que faciliten la nueva cultura, adecuen los procesos empresarios con la tecnología necesaria, incorporen los recursos humanos aptos y finalmente operen todos los componentes para aprovechar los sucesos de los clientes y los sucesos del mercado.

Crear una conciencia proactiva

En las organizaciones tradicionales basadas en tareas, los directivos están separados de sus colaboradores. Se encargan de realizar las proyecciones de ventas y de formular las estrategias para concretarlas. Luego el mensaje comienza a recorrer la cadena de mando desde los departamentos, las divisiones, y hasta los puestos de trabajo.

El área de ventas tiene que vender lo suficiente como para cumplir la proyección de ingresos, el responsable de compras debe realizar sus tareas minimizando los costos operativos y el responsable de marketing debe desempeñar sus actividades dentro del presupuesto aprobado.

En una empresa organizada por procesos, los dirigentes cumplen sus roles en forma análoga: fijan el rumbo y luego se dedican a vigilar desde funciones administrativas como se ponen en marcha sus decisiones.

En la empresa servinética los directivos siguen proyectando y ejecutando estrategias para salir adelante en los mercados visibles, pero también están atentos, y preparan a su organización, para responder a los cambios imprevisibles del mercado que tanto abundan en el mundo moderno de los negocios. Crear una conciencia de liderazgo en cada colaborador es un principio rector de este modelo, ya que la expectativa es que cada persona se convierta en un generador y conductor de los sucesos del entorno.

En este punto se describe como el liderazgo puede crear una organización servinética, adaptable, renovadora y que alinee sus esfuerzos en forma instantánea. Las funciones claves son: definir la visión y misión empresaria, establecer las estrategias y políticas que guiarán hacia el cumplimiento del propósito empresarial, estimular la proactividad y el trabajo en equipo de los colaboradores y tomar decisiones en tiempo real.

Definir la visión y misión empresaria

El proceso comienza desde la cima de la empresa y con el convencimiento unánime de todos sus integrantes. Antes de poner en marcha la transformación, los dirigentes de la organización tienen la gran responsabilidad de definir la Visión empresaria, el Propósito Estratégico y las Políticas mínimas dentro de las cuales deberán desempeñarse. Comparten con los colaboradores para enriquecer la tarea y verificar que los resultados los identifique y desafíe. De esta forma la Misión de la organización nace como patrimonio de todos y no por la elección de unos pocos. Este proceso lleva tiempo hasta consolidar la idea, sin embargo ese período resulta muy útil como ejercicio para modelar la nueva cultura. A partir de allí todas las comunicaciones y actividades de la empresa se alinean a la Misión en todos sus niveles.

Los directivos se mantienen atentos a los movimientos de la organización y del entorno a fin de encarar las revisiones necesarias para verificar el correcto rumbo de la empresa. Esta modalidad se constituye como una dinámica de trabajo normal en este tipo de organización, además cuenta con otro aspecto distintivo, el proceso de fijación de metas. En él, los directivos fijan una meta inicial y desafían a cada empleado para hacerla evolucionar. De allí surgen cambios en los productos o servicios de la compañía, transformaciones en los procesos de negocios o en las habilidades necesarias para realizarlos y todo tipo de acción que promueva una ventaja competitiva.

Los equipos directivos participan en la formulación de la Misión de la empresa y luego dedican mucho tiempo a comunicarla e interpretarla para los empleados. Gracias a ello, estos últimos pueden hacer innovaciones más allá del horizonte visible.

Establecer las estrategias y políticas

Los directivos definen cual es el mercado y negocio estratégico para la compañía y brindan libertad a los colaboradores para que ellos se conduzcan. Para que la organización pueda funcionar correctamente en este sentido sin necesidad de volver atrás en acciones o decisiones, es necesario contar con reglas de juego claras que permitan contrastar cada emprendimiento con los propósitos empresarios, a fin de determinar su contribución como ventaja competitiva al éxito económico o detectar la existencia de brechas que nos aparten de él.

Los directivos han de fijar linderos que orienten hacia el cumplimiento de las metas, velando para que se diluya cualquier mal uso entre lo que significa la libertad asignada para el funcionamiento del modelo y el abuso de ella. Este tema es crucial en la organización servinética, e implica transitar por un proceso progresivo de maduración tanto de los directivos como de los empleados. Se definen criterios para validar una nueva idea, entre ellos el económico el más utilizado, se tiene que demostrar un impacto positivo sobre el desempeño y las utilidades. Para medir el desempeño hay que definir indicadores concretos, como satisfacción y retención de clientes, incremento de ingreso, disminución de los costos, etc.

Estimular el empowerment

Por imprescindibles que sean para el éxito las políticas, una organización servinética tiene en cuenta y aun fomenta los aportes de sus empleados. Esto responde a un ejercicio que realizan los directivos escuchando y observando las iniciativas e innovaciones de sus empleados, para cambiar las políticas descontextualizadas o que hayan perdido el rumbo empresarial. En definitiva esta actitud en todos los colaboradores de la empresa brinda un mayor y más rápido conocimiento sobre los sucesos de los clientes y del mercado para encarar las acciones más eficaces.

No es suficiente que los directivos formulen un propósito estratégico y las políticas para la acción, también deben fomentar y participar en el intercambio de ideas con su ejemplo, dando un significativo mensaje a lo largo y ancho de la empresa. La convocatoria a la participación no tiene excepciones.

Existen distintos ejemplos para llevar adelante este principio desde su inexistencia. Algunas compañías optaron por promover la utilización del buzón de sugerencias, pero salvo raras excepciones en general, los resultados no fueron los esperados ya que su funcionamiento insumía bastante tiempo y demandaba mucha atención para mantener vigente la estrategia. En otras en cambio se implementaron, con buenos resultados, jornadas de reflexión para facilitar el ejercicio o workshops para trabajar sobre un tema específico.

Decidir oportunamente

En un entorno como el actual se requiere flexibilidad y respuestas rápidas y dirigidas, hacia los hechos del mercado o de los clientes. Por ello la organización, directivos y empleados no pueden perder tiempo en reflexiones o análisis burocráticos de las acciones a seguir frente a cada situación, pues sería contraproducente. Los directivos tienen que estar al día con los sucesos, ya que no pueden parar a la organización cada vez que necesiten entender lo que está sucediendo, deben ejercitar su confianza en sus colaboradores para confirmar las decisiones propuestas. Decisiones que en una organización tradicional podrían llevar semanas de largos debates, y la pérdida de una oportunidad.

La tecnología brinda su aporte para que este principio pueda ser una realidad, a través de un sistema de información que combine: una base de conocimientos a la que se incorpore información sobre el estado de los proyectos en curso y las sugerencias de los empleados; un tablero de comandos que permita conocer la situación de la compañía en todos sus ámbitos e instrumentos de data mining⁶ para realizar las proyecciones de las tendencias del mercado. La informática es la mejor herramienta para que un ejecutivo tome decisiones en tiempo real.

La organización sevinética debe contar con los medios electrónicos que faciliten la comunicación entre todos sus miembros, pero al mismo tiempo contar con las políticas que normen su uso a fin de mantenerlo como una herramienta eficaz.

Son muchos los casos en que el e-mail, poderoso producto de comunicación, ha perdido vigencia debido a su mal empleo: envió de fotos, cadenas solidarias o publicidad, o por el uso exagerado del envío "con copia" que genera una cantidad de correo para destinatarios testigos. Esta situación genera la disyuntiva de contestar el correo o trabajar, generalmente se responden aquellos de mayor urgencia o interés, almacenando el resto. Definitivamente esta situación origina la pérdida de motivación en el uso del correo, y una regresión al uso del teléfono o el correo manual.

⁶ Data mining, es un software de base de datos que permite conocer y monitorear los hábitos y preferencias de los clientes

Alistar recursos apropiados

En la búsqueda de obtener los colaboradores adecuados para la organización servinética, las empresas han tomado dos caminos divergentes: contratar empleados dotados de capacidades innatas; o de ayudar a los actuales empleados a reconocer y adquirir habilidades servinéticas.

Contratar empleados proactivos

En general en las entrevistas de selección, las consultoras se concentran en las habilidades y experiencia de los candidatos. Con mucha facilidad en una entrevista uno puede ser seducido por una buena presencia, por los antecedentes o habilidades enunciadas en el currículum, la inteligencia o la locuacidad del postulante. Sin embargo lo determinante del éxito tanto para la persona como para la organización serán sus valores y sus capacidades personales para desempeñarse en sus tareas, relacionarse con sus compañeros y trabajar en equipo.

En una organización servinética no se desprecia lo que el postulante haya hecho, sino que se valora en virtud de las aptitudes innatas y su actitud personal para sintonizarse con la nueva cultura empresarial. Las aptitudes su ímpetu y deseos de absorber nuevas ideas mientras desarrolla sus tareas, pueden potenciarse con actitudes complementarias como el de asumir riesgos, poner todo de sí en medio del caos y funcionar eficazmente, sentirse y actuar como dueños revisando las políticas del negocio. Esta oportunidad de participar y estar donde se toman las decisiones, genera un sentido de responsabilidad y pertenencia que favorece la creatividad e innovación. Para que esto funcione el clima organizacional debe ser más de cooperación que de competencia, con un liderazgo democrático.

Algunas compañías que desean asegurarse de las actitudes y aptitudes del postulante, además de las etapas y pruebas convencionales del proceso de selección, incorporan una presentación o juegos en equipo de diez o quince minutos entre los aspirantes, para observar su comportamiento en cuanto a la capacidad para escuchar, alcanzar el consenso, velar por el bien común etc. A continuación se distinguen los principales ejes de análisis, clasificados en variables biográficas, pruebas y experiencia.

Variables biográficas

Son las variables que se indagan a través de la solicitud de empleo, existen tantas variables como deseen los diseñadores; lo importante es que cada una permita generar un indicador para la medición del postulante. Las más genéricas son:

Edad: Por si misma tiene escasa importancia, sin embargo nos permite realizar congruencias, por ejemplo con la experiencia, nivel educativo y estado civil.

Sexo: En general las mujeres han sido discriminadas en casi todos los trabajos. Sin embargo la experiencia indica que en algunas funciones son los empleados más destacados. Este es el caso de todas las tareas creativas que ponen en juego un alto grado de intuición. Por otro lado y según el puesto, se tiene que analizar la capacidad de recarga de trabajo, especialmente para el caso de las madres.

Estado civil: Este estado permite inferir en congruencia con otras variables, el grado de madurez y estabilidad de la persona, aspectos que evidencian la posibilidad de permanencia en la empresa.

Nivel educativo: El nivel educativo se corresponde con las tareas que se deberán desempeñar, como así también con el grado de necesidad e interés del postulante. Cuando por la necesidad de la persona se cubre una función, con un perfil sobrestimado, lo más probable es que la rotación del

puesto sea alta. Por otro lado es importante reconocer, no sólo el grado obtenido sino la correspondiente experiencia. Del conocimiento teórico, al talento existe una brecha muy importante.

Pruebas

Hay diversidad de pruebas para la evaluación de postulantes a un puesto. En general todas se alinean tras la siguiente clasificación: de inteligencia general, de aptitudes, de intereses, de actitud y de personalidad.

Pruebas de inteligencia general: Los psicólogos poseen numerosas cantidades de evaluaciones, sin ponerse de acuerdo totalmente sobre la esencia de la inteligencia. La mayoría de las pruebas miden capacidad verbal, capacidad numérica, razonamientos lógicos, capacidad y disposición para aprender, capacidad de globalizar y sintetizar conceptos, creatividad, capacidad de resistir tensiones, etc.

Pruebas de aptitud: Este tipo de pruebas se relaciona con las capacidades específicas sobre las tareas: intelectuales, sensoriales y psicomotoras. Las pruebas para algunas tareas son un conjunto e mediciones sobre distintos aspectos, tal es el caso de un analista que requiere evaluación de su comunicación, didáctica, verbalización, capacidad de síntesis, capacidad lógica, capacidad de organizar, liderazgo, etc.

Pruebas de interés: Son para descubrir los patrones de intereses individuales e indicar, así, los tipos de vocaciones que pueden satisfacer a un empleado o solicitante. Un análisis de los patrones de intereses de los ocupantes que ha tenido éxito en un empleo o profesión ha revelado que las personas que están ocupadas en un empleo dado, generalmente sus respuestas son similares.

Pruebas de Personalidad: Tratan de clasificar el estilo de comportamiento de un individuo, sus necesidades, mecanismos de defensa y estados emocionales. Se han elaborado sobre todo para fines clínicos o de asesoría, mediante la calificación de un individuo en varias escalas tales como sociabilidad, estabilidad emocional, objetividad, conformismo, etc. En general, estas pruebas son demasiado subjetivas y su validez es sólo predictiva.

Experiencia

Para el personal experimentado ni una prueba, por más bien construida que esté, ni una entrevista pueden ofrecer por sí solas suficiente información para seleccionar eficientemente a un candidato. Lo que se requiere es cierta estrategia para obtener una multitud de datos apropiados que den una imagen completa y objetiva de un candidato. Por eso, es necesario considerar lo siguiente:

- Forma de su "Curriculum vitae".
- Exposición de su proyecto personal.
- Congruencia entre su experiencia y el puesto a que aspira, argumentaciones.
- Pruebas apropiadas de aptitud e interés.
- Una entrevista con el representante del departamento de personal.
- Una entrevista con el gerente del sistema de información y, si es posible, una entrevista adicional con un supervisor de proyectos.
- Referencias profesionales.

Es muy importante aprender a leer los antecedentes de los postulantes, salvo que se trate de pasantes sin experiencia, o de profesionales de los que se tengan referencias fidedignas. En muchas oportunidades al basarse en lo escrito se pierden de vista aspectos sustanciales del comportamiento del

postulante. No son muchas las empresas que indagan al respecto por temas de “confidencialidad”, pero tampoco son muchas las que atribuyendo el hecho a un tema de “política interna”, brindan información de sus empleados.

No indagar “todo” lo que se pueda de un postulante, puede traer aparejado la incorporación de un problema; algunas empresas sustentan una política de tiempo de prueba de tres meses, al final del cual el empleado puede quedarse. Pero este tiempo es suficiente para, en caso de una mala selección, producir daños de consideración tanto en los recursos materiales, como en los recursos humanos.

Educar y capacitar a los empleados

Una compañía en funcionamiento que desee transformarse no puede reemplazar toda su fuerza laboral. Por tanto iniciará un proceso de cambio para sensibilizar y ayudar a sus recursos humanos para que adquieran la nueva mentalidad.

Los empleados de las empresas se comportan de acuerdo con la cultura organizacional imperante. Luego de definidos los aspectos esenciales (Visión, Misión) para que la organización se transforme en servinética es necesario asumir los valores y principios que sustenta este modelo. El grupo dirigente debe dar el ejemplo y mostrar en la práctica diaria el respeto y la observación de los principios. A través de un proceso de concientización iniciado al nivel de los mandos medios, se diseña la implementación del modelo. A partir de allí se lanza un programa de sensibilización y comunicación del resto de los empleados de la compañía, que involucra reuniones, carteleras, correos personalizados, eventos especiales etc.

Con el propósito de aumentar la velocidad de asimilación del programa la empresa puede incorporar programas de capacitación, recompensas y reconocimiento y mediciones de control a fin que los mismos involucrados observen el grado de avance.

Cada persona tiene la responsabilidad de decidir su participación o no en el proyecto, sin embargo debe quedar claro que quienes no apunten a las nuevas actitudes y aptitudes no tendrán estabilidad laboral.

La expectativa de la organización servinética, es que sus recursos humanos sean capaces de asumir responsabilidad y desempeñarse en distintas funciones, desde puestos de liderazgo, y operativos, hasta la posibilidad de reinventar procesos. Para eso la empresa invierte en programas que los prepare para asumir tales roles.

La confianza en la organización es vital en el modelo servinético, por ello las iniciativas de cambio de la dirección debe ser conducida por los empleados. Esto no implica que las gerencias cedan repentinamente el control de la empresa, sino mas bien que este va pasando gradualmente a los empleados a medida que se van preparando para ejercerlo con responsabilidad. Una buen forma de iniciar este tema es mediante la implementación de pruebas pilotos.

Los conocimientos son un factor clave para esta organización, por tanto no pueden ser patrimonio de unos pocos o ser inalcanzables para aquel que los necesita. Muy por el contrario deben estar accesibles oportunamente. La documentación de los procesos, bajo cualquier forma, provee de un modo rápido el conocimiento sobre: que, quién, como, con qué y cuando se debe hacer alguna tarea. La tecnología ofrece su aporte, permitiendo el acceso inmediato a la documentación de los procesos del negocio.

En las empresas convencionales es típico que la carrera profesional de un empleado esté guiada desde la Gerencia de Personal o por el Jefe inmediato superior. En el modelo servinético su

progreso estará sujeto a su orientación y a las posibilidades de la compañía. La organización no se preocupará por su carrera sino que la dejará en manos de los empleados, sólo fortalece y alienta las iniciativas alineadas con la misión de la empresa. Existen organizaciones con programas que tiene la figura de mentor para cada empleado, con el fin de sugerir y aconsejar sobre su carrera.

Estimular el esfuerzo

En compañías tradicionales, los premios de los empleados están ligados a cargos previamente definidos, al desempeño de cierto departamento o proceso, y al ascenso por la escalera de la empresa. En general esto implica que para un aumento o reconocimiento salarial un empleado debe subir un peldaño. A veces esto no sucede y la necesidad de retribución se satisface mediante excepciones, que finalmente terminan transformándose en reglas. Al fin la pirámide salarial no muestra la realidad empresarial sino es una mera expresión de deseo en medio de un mar de remuneraciones injustas, que generan malestar en los empleados.

El modelo de la organización servinética plantea otro esquema para la retribución de sus colaboradores en conformidad con los siguientes criterios básicos:

1. *Premiar el desempeño en toda la empresa:* Este principio apunta a fomentar una conciencia global y al esfuerzo colectivo de todos los empleados de la empresa. Existen distintas formas para lograrlo desde la posibilidad de comprar acciones de la compañía hasta distribuir un porcentaje de las utilidades.
2. *Premiar la conducta, no solamente los resultados:* La organización servinética produce un cambio radical en las actitudes y la conducta de todos los involucrados, desde los directivos hasta los empleados. Todos tienen que compartir la responsabilidad de actuar día tras día con los intereses de la organización en mente, dejando atrás la indiferencia, los intereses personales y el individualismo. La mayoría de las empresas que utilizan esta modalidad premian, a partir de los valores y principios acordados y respetados, las conductas a través de un sistema que respalde los esfuerzos, pues de lo contrario quedarán relegados.
3. *Premiar con algo más que dinero:* Es claro que el dinero no es la única forma de reconocimiento, sin embargo la mayoría de las empresas la usan por resultar más simple. También se puede motivar a los colaboradores empleando recompensas psicológicas y sociales pero éstas son de mas complicada administración.

En la organización servinética se utiliza una combinación de reconocimientos tangibles e intangibles que tratan al hombre como un ser integral, desde sus necesidades básicas hasta las relacionadas con su ser interior. Por ello se fomenta el amor propio, la satisfacción por los logros, el elogio de los colegas y el sentirse dueño de la empresa como elementos de incentivo.

Adaptar la organización

Otra de las diferencias entre las empresas tradicionales y las organizaciones servinéticas es el modo de ver la infraestructura: los procesos, la tecnología y las instalaciones que respaldan las operaciones de la empresa.

Las empresas tradicionales orientan su infraestructura hacia dos objetivos principales, promover la productividad y lograr la máxima eficiencia, mientras que la organización servinética también orienta su infraestructura hacia dos objetivos, pero distintos a los anteriores. El diseño de los

procesos, las comunicaciones, los sistemas e incluso la disposición física de las dependencias están diseñadas para atender a los cliente y para actuar en el menor tiempo posible.

A efectos de alcanzar estas metas las empresas tienen que diseñar y alinear los siguientes elementos: normas y procedimientos flexibles; formación de redes de conocimiento; software transaccional; procesos ajustados a los requerimientos de los clientes y edificio multifuncional.

Normas y procedimientos flexibles

En la empresa tradicional con su estructura lineal las acciones se realizan paso a paso, mientras que la organización servinética tiene entre sus propósitos aunar las fuerzas físicas e intelectuales de los empleados para llevar adelante los emprendimientos en forma espontánea y sincronizada hasta su término. Trabajar de esta forma demanda una acción solidaria, coordinada y atenta de cada uno de los participantes.

Según lo expresado, en la organización servinética prevalece la flexibilidad y el trabajo en equipos interdisciplinarios, se reúnen para planificar, diseñar acciones, y decidir el qué y cómo hacerlo, y qué miembros son más aptos o están en mejor capacidad de asumir cada función. Por ello, pueden escribirse las normas básicas que regirán la acción, dejando lugar para la espontaneidad en cada situación. Los individuos proceden inmediatamente a cumplir sus tareas, respondiendo simultáneamente al reto de roles, secuencia y tareas cambiantes a la vez que se respetan las normas establecidas. Todo el proceso ocurre de una vez, en tiempo real.

Una forma práctica para ilustrar lo expresado la brinda la sala de urgencias de un hospital. Los empleados reciben formación y práctica sobre cada tipo de acción y la forma de encararlo como equipo. Esto hace posible que respondan al conjunto de lesiones y necesidades de cada paciente en forma eficaz. Cuando llega el enfermo, el primer residente o enfermera en el lugar asume el mando y ejecuta procedimientos para salvar la vida. Cuando aparece el médico, éste asume el mando y el residente o la enfermera pasa a un papel de apoyo montando los equipos de soporte vital y diciendo en voz alta las lecturas de los signos vitales. Al irse sumando más personal médico, los diferentes integrantes del equipo cambian su papel una y otra vez, tranquilamente, hacia un propósito común.

Cuando el desafío es totalmente nuevo, cada integrante participa del proceso de resolución mencionando ideas y cediendo ante las de sus colaboradores, no hay tiempo para debates prolongados cuando se rechaza la sugerencia. Cuando el equipo llega a una posible solución, se la ejecuta de inmediato, los integrantes comprenden que están actuando dentro de un conjunto de pautas y que es preciso tomar decisiones rápidamente para salir adelante, y aceptan las incertidumbres y riesgos que ello implica. También comprenden que al perseverar harán mejorar y evolucionar constantemente sus aptitudes para el trabajo simultáneo.

Formación de redes de conocimiento

Si se pretende el trabajo simultáneo y eficiente, debe existir la posibilidad que los empleados puedan comunicarse, relacionarse y aprender de sus propios compañeros de trabajo, dirigentes, proveedores y clientes. Tienen que estar conectados mediante redes personales y tecnológicas que le permitan a cada uno conocer las experiencias de los demás mediante el acceso inmediato a bases de información sobre los productos, servicios y capacidades que necesiten para satisfacer la exigencia de un cliente o aprovechar una nueva oportunidad en el mercado.

Para llegar a este objetivo las empresas han reemplazado sus redes departamentales por una red que intercomunica a toda la organización. Cada empleado recibe una PC, y según sus actividades muchos reciben modelos portátiles para continuar sus actividades desde cualquier punto remoto a través

del teléfono. A cada equipo se le suministra el software corporativo necesario para que la organización tenga portabilidad en sus aplicaciones correo electrónico, procesadores de textos, planillas de cálculo, bases de datos, generador de presentaciones, etc. Además las empresas desarrollan bases tipo Lotus Notes de conocimientos donde se van registrando los hechos del entorno, los sucesos de los clientes y como se actuó en cada caso. Todos los empleados tienen acceso para consultar estas bases, como así también para incorporar nuevos conocimientos o experiencias.

Para lograr este principio la organización debe estar dispuesta a invertir tanto en tecnología como en capacitación, promoviendo el aprendizaje continuo. Algunas compañías han llegado en este sentido hasta el punto de suministrar PC's hogareñas a sus colaboradores con configuraciones muy completas.

Software transaccional

Para cumplir este objetivo deben tener los medios para acceder a información correcta y actualizada al instante, cuándo, cómo y dónde la necesiten. Una vez que han iniciado un contacto con un cliente, tienen que responder de inmediato a sus requerimientos, no se puede esperar información producida por programas de ejecución diferida.

A fin de atender correctamente al cliente en el tiempo esperado se debe contar con el software que permita manejar las transacciones una por una, y que además mediante una única registración se puedan actualizar todos los sistemas relacionados. A modo de ejemplo: con la llegada de un pedido, se calcula la factura, se guarda una imagen electrónica lista para imprimir, se actualiza la cuenta corriente y la contabilidad. Además, la transacción genera información de gestión para la gerencia que muestra el desempeño de la empresa en cualquier momento.

El sistema de información debe ser diseñado especialmente para que brinde estos beneficios. Los sistemas a medida o los tradicionales partían de una serie de requerimientos que sólo en algunos casos surgían de los propios empleados que los operaban, pero que en la mayoría veces respondía a las iniciativas sugeridas por los técnicos. En la organización servinética el diseño lo realizan los empleados que ejecutan las tareas, en virtud de su conocimiento, de la dinámica del trabajo y de las expectativas que ellos tienen. En general los resultados esperados son un sistema flexible y amigable que permita la independencia de reprogramaciones externas. No se discute cual es la mejor alternativa, si el sistema hecho a medida o los paquetes de software del tipo (ERP), sino se pone énfasis en las cualidades que debe tener el sistema cualquiera sea su origen.

Procesos ajustados a los requerimientos de los clientes

En una época de mercados masivos los procesos tienen un objetivo: maximizar las unidades tratadas a fin de minimizar los costos unitarios. Esto da como resultado una cantidad limitada de opciones a los consumidores.

El mercado masificado parece agotado, los clientes más exigentes desean contar con piezas casi únicas y adecuadas totalmente a sus necesidades. Por esta razón las compañías están estudiando la forma de responder a exigencias exclusivas, y esto significa que la tecnología de procesos tendrá que asumir una nueva misión: hacer posible que las organizaciones atiendan a clientes exclusivos, respondiendo a un número casi infinito de necesidades de modo flexible y a una velocidad de fracción de segundos.

Este principio puede desarrollarse con tecnología, las empresas cambiaron sus procesos, eliminando inventarios y uniendo a todos los interesados en la transacción, fábrica, proveedores y distribuidores, para producir unidades en forma económica. La mayor cantidad de ejemplos los brinda

Internet. Muchas empresas presentes en la red, permiten que sus clientes participen en el diseño parcial o total de los productos según sus gustos o necesidades, desde artículos de vestir o para el hogar, comidas, libros, y hasta automóviles o viviendas.

Edificio multifuncional

Para que los empleados puedan actuar efectivamente, es preciso que la infraestructura física en la que trabajan sea construida con miras a la flexibilidad, no a la duración. Frente a un futuro imprevisible, la fábrica, la oficina, el supermercado o el estudio de diseño tienen que ser capaces de responder a la variedad de retos que van a llegar de los clientes, socios y competidores.

La idea es la de ambientar el espacio físico de la organización servinética con los materiales y medios adecuados para que se produzcan bienes o presten servicios con la posibilidad de hacer cambios rápidamente. Este ejemplo se observa en la mayoría de los edificios construidos recientemente en los que sólo se hace el cubo que sostiene la estructura y las comodidades sanitarias, dejando el resto abierto y disponible para que se realicen las adaptaciones que se deseen. Por otro lado el ejemplo de Volkswagen de Brasil da cuenta de este principio por cuanto ha entregado el edificio vacío a siete compañías que fabrican e instalan los componentes de los autos. La multinacional alemana solo brinda la infraestructura y el control de la línea de ensamble, el resto lo provee cada uno de sus asociados. Una gran cantidad de líneas amarillas separa una compañía de otra, y todas entregan sus productos o servicios justo a tiempo.

Entendiendo a los clientes

Por muchos que sean los avances en materia del conocimiento de los clientes, siempre estará vigente el deber de satisfacer sus requerimientos. La empresa servinética se desarrolla sobre un principio evolucionista, trabajar sobre las exigencias de clientes individuales, con un diseño dinámico que permite adaptarse y crecer con cada cliente que atienden. Siendo necesario ganar la lealtad de los clientes y posicionar la marca en sus mentes, una y otra vez, con cada nueva transacción. Por otra parte es preciso que la empresa aprenda con cada contacto y que posea la flexibilidad para aplicar lo aprendido al siguiente caso.

Las empresas servinéticas alientan a los clientes para que puedan: establecer su vínculo y exprese su necesidad.

El cliente establece su vínculo

En el mundo de los mercados masivos, una compañía definía cuales serían sus canales de distribución para llegar a los distintos segmentos objetivos. Hoy, en la economía del conocimiento, es necesario contar con canales múltiples para promocionar una amplia gama de productos y servicios. De esta forma los clientes pueden acceder por diferentes medios, a una sucursal local, un representante de ventas que los visite en su casa u oficina, una línea telefónica directa con servicio las 24 horas, o un sitio web.

Abriendo todas las posibilidades, la estrategia es permitir que cada cliente determine en qué forma interactuará con la empresa, personalmente, por teléfono o por Internet, y que cambie de un canal a otro en el momento que lo desee.

Los paradigmas están cambiando, los clientes de productos y servicios bancarios no se conforman con comprar por anuncios, folletos o incluso publicidad, hoy quieren un tratamiento más exclusivo y acceso a investigaciones sobre el tema, a información complementaria, a asesores personales y a otros clientes.

Para tratar con un cliente que define su relación con la empresa, todos en la organización deben tener acceso a la base de conocimientos de su historial y sus preferencias. Esto se logra con software para Data mining, diseñado para facilitar la investigación de los consumos de los clientes, o datamarts⁷ comerciales, independientemente de los canales de distribución utilizados.

En la organización servinética todos los empleados, desde el gerente hasta el operario están dispuestos y capacitados para servir al cliente y satisfacer sus expectativas. Para ello los empleados deben tener a mano los recursos o acceso a la red de contactos que les permitan resolver las necesidades, desde soluciones operativas hasta algunas estratégicas.

El cliente expresa su necesidad

La mayoría de las empresas brindan sus productos o servicios en una variedad limitada. Los modelos surgen de la experiencia, de la competencia y de la proyección del gusto del público. Un ejemplo de lo mencionado es la joven que sale a comprar zapatos, es muy probable que entre los que le agrada encuentre tres o cuatro opciones de colores, texturas y formas, pero si resulta que la chica tiene un pie mas angosto o más largo que el promedio, quizás solo encuentre un modelo.

Esta situación es cada vez más inadmisibles para los clientes, quieren productos que les calcen bien. Una manera de lograrlo es ofrecer, dentro de las posibilidades, una amplia gama de combinaciones del producto, tan variada que los empleados puedan satisfacer prácticamente cualquier exigencia del cliente. Existen empresas en Internet, que gracias a la tecnología, a las conexiones entre proveedores y al trabajo en equipo, permiten que los clientes personalicen sus pedidos. Esta iniciativa le permite a la empresa ganar por la venta, pero también por los conocimientos que se adquieren y se pueden reutilizar en otros clientes.

Para implementar este principio algunos de los colaboradores deben aprender a verse como prolongaciones del cliente, escuchando las necesidades y brindando las posibles soluciones. Para la mayoría de las personas, esto representa un cambio en el modo de pensar y obrar, ya que deben poseer una gran habilidad para el trabajo en equipo y lograr un equilibrio entre las exigencias simultáneas de los participantes.

Para conseguir empleados capaces de cumplir semejante papel, las empresas tienen que invertir mucho en educación y capacitación para la innovación en equipo.

Cuando un cliente solicita productos o servicios que la empresa servinética no brinda en su totalidad, nace un reto formidable para la organización, que obliga a emprender acciones en las cuales no tienen experiencia.

Una de las formas típicas de abordar el tema es mediante alianzas estratégicas con otras empresas, que en ocasiones podrían ser competidoras. Dado el alto nivel de riesgo del emprendimiento, los empleados recibirán el apoyo de la dirección para encaminarse hacia la solución total. Forjar la confianza en el equipo es una de las principales tareas del grupo de líderes.

En este caso los empleados necesitan comprender no solamente lo que el cliente necesita, sino también que hacen sus asociados y los competidores del mercado. Solamente así apreciarán la necesidad de aunar fuerzas con los que eran, o quizás sean, competidores para alcanzar la solución total.

⁷ Aplicaciones de base de datos departamentales, son reservorios de datos específicos, finanzas, comerciales, contables, etc. Con herramientas de usuario final pueden realizarse consultas o reportes de utilidad.

Surfear sobre los hechos del mercado

La innovación con los clientes ya no basta para salir airoso en el mundo imprevisible de hoy. Para conservar la delantera, es preciso que los empleados inventen productos, servicios y negocios nuevos que ni los clientes ni los competidores han imaginado. Al hacerlo generan un movimiento que obliga a la competencia a cambiar o perecer; los empleados se esfuerzan por inventar el porvenir de su empresa.

El hecho se inicia cuando el espíritu inquieto de un colaborador detecta una oportunidad. Cobra forma cuando forma un equipo de colegas para analizarla y evaluar su validez, refinarla y hacerla realidad. De ésta forma se crean nuevas maneras de proceder, se perfeccionan los productos y servicios, hacen innovaciones con proveedores y socios. ¡Inventan nuevos negocios!

Innovación continua del negocio

Las empresas tradicionales siempre han realizado sus negocios a partir de los lineamientos que los dirigentes y sus altos colaboradores han dado a partir de la ardua tarea de predecir el futuro de una industria y del mercado. Crean y ponen en marcha un diseño de negocios que se ajuste a los resultados previstos. Asignan la ejecución del diseño a sus empleados, quienes deben a la vez mejorar la velocidad y rentabilidad del proceso específico al cuál están asignados.

Los dirigentes de la organización servinética, en cambio reconocen que el clima actual de los negocios no da cabida a predicciones y diseños de negocios rígidos. En las actuales economías influidas por la globalización, los dirigentes empresarios organizan las oportunidades a fin de poder reaccionar de modos distintos pero eficaces ante circunstancias diferentes. En el modelo propuesto, quienes reaccionan son los empleados, tomando la iniciativa sobre los procesos; no se limitan a mejorar sus habilidades actuales sino que se hacen responsables de encontrar nuevas maneras de trabajar juntos a fin de atender a clientes en el menor tiempo posible.

Algunas empresas para incitar la creatividad de sus colaboradores, remiten regularmente información sobre los hábitos de los clientes, el estado de reclamos, las debilidades en los procesos y el movimiento de la competencia. Además realizan reuniones o workshops para introducir metodologías y herramientas para la resolución de problemas, análisis y diseño de procesos, evaluación de la información y técnicas para fomentar la creatividad.

La alta gerencia espera que los emprendedores, puedan argumentar sobre las ventajas de su propuesta frente a otros proyectos, justificando la inversión necesaria, con una actitud propia de los dueños de la empresa, sin prejuicios por el puesto que ocupan en la organización, esto estimula la iniciativa de todos los colaboradores.

En este punto es crucial repasar que la autonomía que se asigna a los colaboradores de la organización (empowerment), para que produzcan hechos creativos e innovadores, demanda que los dirigentes asuman una cuota de riesgo frente a las iniciativas planteadas. Con los sucesivos ejercicios tanto los directivos como los colaboradores ganan confianza y habilidad.

En términos generales los clientes actuales saben que tipo de relaciones desean mantener con las empresas y que tipo de productos y servicios son adecuados para satisfacer sus gustos, de allí que hemos llamado sucesos o hechos del cliente, cuando la organización servinética responde a las exigencias de un cliente a la vez.

Los dirigentes y empleados de la organización servinética, deben conocer sus limitaciones en la búsqueda y seguimiento de las oportunidades del mercado. Comprenden que la colaboración, que practican internamente, también la podrían aplicar en las relaciones con entidades externas. La

cooperación directa con proveedores y otros socios podría permitirles desencadenar un suceso del mercado.

Se encuentran ideas nuevas en boletines y revistas especializadas, pero suelen aparecer también en conversaciones informales, en seminarios especializados, o en las reuniones más inesperadas. Por eso es imprescindible que un buen número de colaboradores participen en la educación y en todo tipo de asociaciones.

Algunas compañías ven los sucesos del mercado como incubadoras de empresas nuevas. Aprovechan los sucesos para involucrar a los empleados en la construcción y dirección de nuevos negocios, y luego independizan a las nuevas empresas como compañías asociadas. De esta forma las compañías pueden mantener un tamaño adecuado para moverse con soltura y rapidez, al tiempo que permiten la integración ascendente o descendente con empresas salidas de su misma filosofía de trabajo.

Para salir adelante en la creación de negocios nuevos, las organizaciones servinéticas deben establecer una amplia variedad de servicios empresariales que ayuden a los emprendedores a realizarse. Los empleados que dirigen estos sucesos del mercado necesitan todo el apoyo, la experiencia y los conocimientos que puedan reunir. El verdadero poder del modelo servinético en este principio está en su capacidad de salir adelante en circunstancias que han sacado a las compañías tradicionales, encontrar novedosos negocios donde otros no los ven y en adaptarse con confianza y precisión a las circunstancias que existen hoy en el entorno y que se están imponiendo en el mundo.

“Lo que ha de hacerse, vale la pena de hacerlo bien”

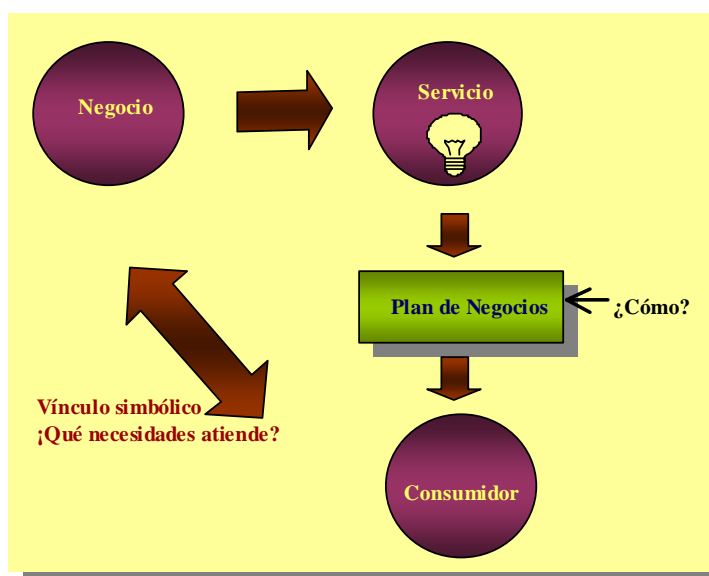
EL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es el primer paso del “proceso de negocio” y representa un activo para la empresa¹. Todo comienza con una idea sobre un producto o servicio y para su elaboración se requiere tiempo de análisis.

El negocio describe qué se hará con el producto o servicio y cómo; esta definición requiere de una serie de procesos bien concertados y en esta instancia no es necesario el nivel de detalle, ya que será durante el desarrollo del plan donde se alcance.

El análisis del proceso global es conveniente, antes de pasar al nivel de detalle. Para la comprensión del modelo: es necesario que todos los aspectos del negocio sean definidos y llevados a la práctica en una empresa, ¿cuál será su perfil?; los consumidores, ¿qué necesidades y deseos tienen?; el producto o servicio, ¿qué oferta tendrá?. Estas preguntas definen líneas de pensamientos y acciones para resolver las relaciones entre:

- empresa – mercado, donde operan las necesidades, deseos e imágenes; tratan la conexión entre el cliente y el producto o servicio, de aquí surge el planeamiento estratégico;
- empresa – producto, esta relación comprende los aspectos financieros y comerciales referidos a cantidades y precios, y da paso al planeamiento comercial; y
- producto– mercado, opera sobre la producción y la distribución de bienes y servicios, dando origen al planeamiento operativo.



Negocio y Servicio²

¹ En los contratos de capital de riesgo se lo considera de ésta manera, valorizándolo a un precio hora-hombre por el tiempo insumido para su elaboración. Gerardo Saporosi., *Clínica Empresarial*, Ed. Macchi, 1996

² Adaptado de Saporosi. op. cit. en (1)

De la observación global, pueden evaluarse los riesgos inherentes al proyecto para decidir su continuidad. Entre los principales riesgos para un negocio de servicios pueden mencionarse³:

- Riesgo al desarrollo: se refiere a las posibilidades que existen para prestar el servicio, con calidad asegurada.
- Riesgo de mercado: Implica la probabilidad que el servicio prestado, cubra la necesidad de los clientes y lo consuman.
- Riesgo gerencial: Se refiere al análisis de rentabilidad que produce la venta del servicio.
- Riesgo de crecimiento: se refiere a las posibilidades de crecimiento que pueda tener el servicio en el mercado objetivo.

El desarrollo del plan de negocios se realizará en tres ciclos que comprenden cinco etapas:

➤ Ciclo de marketing:

Como resultado de este ciclo surge el modelo de ingresos del negocio, compuesto por un presupuesto de las ventas.

1. Definición del negocio: Comprende la información básica que guiará a la organización: Visión, Misión, Estrategias, Políticas, Principios culturales, posicionamiento esperado y precios.
2. Mercado: Se compone de la información sobre los consumidores: comportamiento típico de los clientes, el tamaño del mercado, variables de segmentación, canales de comercialización y la proyección en el tiempo.

OBJETIVO Y ALCANCE DEL PLAN DE NEGOCIOS EN LA ORGANIZACIÓN SERVINÉTICA

“ Obtener una herramienta de gestión estratégica, en un documento, que guíe la puesta en marcha y desenvolvimiento de un negocio en la forma más eficiente”.

El Plan contiene el análisis de los escenarios más probables con todas sus variables, para anticipar las medidas que provean de ventajas competitivas a la empresa y permitan generar indicadores para el seguimiento de las mismas.

El Plan de Negocios, es para la Organización Servinética, un aval para involucrar inversores, socios, bancos, proveedores o clientes en el proyecto.

³ Ib. 2

➤ Ciclo de gerenciamiento

El resultado de este ciclo es el modelo de egresos del negocio, además describe los indicadores de gestión con que se seguirá la evolución de la empresa.

3. Competencia: Indica las posibilidades de levantar barreras de ingreso, la posibilidad de realizar alianzas estratégicas, el análisis de las debilidades de los competidores, cómo funciona el sector.
4. Administración de las operaciones: Se refiere al armado de la organización y cómo funcionará: definición de procesos, funciones y responsabilidades, control e indicadores de productividad.

➤ Ciclo económico

5. Finanzas: comprende el flujo de fondos del negocio, la capacidad para generar rentabilidad y el retorno de la inversión.

Finalmente, el plan es introducido por un Sumario ejecutivo, que constituye una carátula con una breve descripción de los principales aspectos.

El plan de negocios es información dinámica. Si bien es inicial para el lanzamiento de un nuevo negocio o producto, es una herramienta de gestión estratégica que puede ayudar para reposicionar el negocio, transformar la Misión empresaria y abandonar actividades riesgosas.

El plan variará su composición según se trate de un nuevo negocio, lanzamiento de un producto, reposicionar una línea de productos o servicios. En el primer caso se deben tratar todos los temas y pensar en todos los aspectos, por tanto es mucho más extenso, mientras que cualquiera de los siguientes es más conciso ya que cuenta con temas documentados.



Resumen Ejecutivo

1 – Descripción del Negocio

La Empresa, será fundada en la provincia de Mendoza y estará dedicada a la prestación de servicios de consultoría en todo lo atinente a la Tecnología de la Información en todo tipo de Compañías, con una especial focalización hacia las Pymes

2 – Principales fortalezas del Negocio

La Empresa, cuenta con la estrategia de que cada línea de servicio, se desarrolle bajo una metodología propia y probada, con un resultado perfectamente identificable.

La adopción del perfil de la Organización Servinética y su difusión entre los clientes permitirá ganar rápidamente su confianza.

La asociación flexible permitirá avanzar rápidamente en el mercado, tomando contacto con importantes clientes del medio.

3 – Timing de Negocio

Si bien el corto plazo está signado por un período de recesión, las expectativas de la región junto a la necesidad de una salida para la Economía Argentina, generan una oportunidad para el momento en que se inicie la reactivación. Se estima que el primer año tendrá un crecimiento moderado, incrementándose fuertemente en los siguientes períodos.

4 – Atractivos financieros del Negocio

Valor Actual Neto (VAN 15 %): 2.077.575

Tasa Interna de Retorno (TIR): 99 %

Ganancia total después de impuestos: 24 %

5 – Rendimiento del Capital

Al arranque del Negocio : \$ 164.000

Total durante los cinco años del Plan: \$ 421.000

6 – Integrantes fundadores del Negocio

Alejandro Babugia (Buenos Aires al Pacífico), Guillermo Barta (Molinos S.A.), Rodolfo Paparini (Energía de Mendoza S.A.) y Roberto Ratto (SAP Argentina)

7 – Logros alcanzados

Existe un acuerdo para trabajar con el Big Five, para suministrar recursos para las líneas de servicios en común, y la posibilidad de ser presentados ante sus clientes como Socios estratégicos para las líneas que no presta este Big Five.

8 – ¿Qué es lo peor que puede pasar?

Que la economía no se reactive en dos años, y que la asociación con el Big Five no funcione.

¿Qué se puede hacer para evitar el fracaso?

Estar informado sobre la proyección de la economía en el corto plazo, avanzar en la promoción de La Empresa en el mercado mendocino, y favorecer todas las acciones que fortalezcan la relación con el Big Five.

9 – ¿Qué es lo mejor que puede pasar?

Que se cumplan los objetivos planteados, se fortalezca la relación con el Big Five, se puedan agregar nuevas líneas de servicio y se alcancen otros mercados y segmentos.

¿Qué se puede hacer para que pase?

Funcionar como una Organización Servinética.

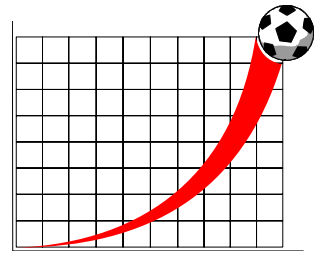
10 – Barreras de entrada

La asociación con el Big Five, y el modelo de la Organización Servinética plantean fortalezas que demandarían más de un año de trabajo y negociaciones para que otras empresas locales puedan obtener una posición similar.

1. Definición del Negocio

Presentación

La Empresa tiene el fin de lanzar una línea de servicios de consultoría sobre "Tecnología de Información", definimos el Negocio como brindar: **"Soluciones de Valor Estratégico"**.



VISION

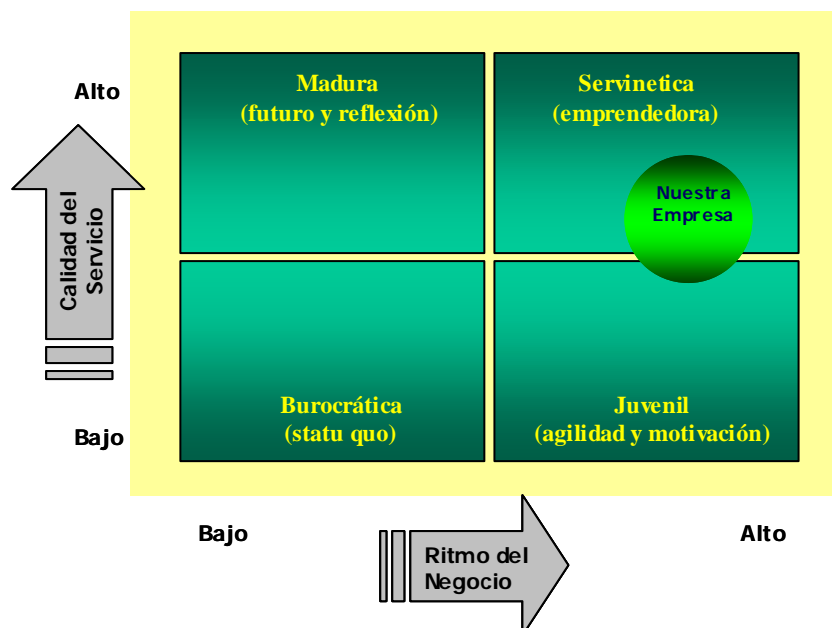
"Ganar el respeto y lealtad de nuestros clientes, siendo identificados como una empresa de consultoría, de primer nivel en servicios creativos e innovadores".

MISIÓN

"Ayudar a nuestros clientes a la excelencia, asistiéndolos con servicio personalizado, en la búsqueda de soluciones de tecnología de la información, que les permita superar nuevos desafíos".

LA CULTURA

Se considerará la Cultura Organizacional como el elemento substancial para cumplir el propósito empresarial. Para ello se asume "el perfil de la organización servinética" como medio para el desarrollo de ventajas competitivas.



Valores

Creemos que para llegar a cumplir con nuestro propósito, deberemos basarnos en valores esenciales que sustentarán nuestra cultura empresaria:

Honestidad: es la disposición de cada persona para actuar con la verdad, manteniendo en sus relaciones con el prójimo los más elevados criterios éticos y morales que tiendan al bien común.

Respeto: implica prestar particular atención a cada persona, reconociendo sus virtudes y limitaciones.

Participación: es el esfuerzo personal realizado con confianza, entusiasmo, creatividad e iniciativa para formar parte activa en una acción determinada.

Responsabilidad: es una acción realizada con libertad y plena conciencia hacia una necesidad explícita o implícita.

Justicia: es brindar a cada persona lo que merece por su dignidad y su accionar.

Profesionalidad: es la idoneidad de cada persona para desarrollar sus funciones o tareas con ética, eficiencia y objetividad.

Superación: es la actitud de vencer o dominar ciertas limitaciones que impiden el avance en un determinado aspecto.

El cultivo de los valores y su manifestación en actitudes y conductas coherentes en toda la empresa, dan lugar a una serie de principios que caracterizarán la cultura de la EMPRESA. Cada colaborador tiene la responsabilidad de actuar acorde con ellos.

Sobre el servicio:

La actitud de servicio será el punto cardinal de la organización, una forma de vida tanto para con el cliente externo como con el interno,

Se realizarán todos los esfuerzos para lograr el punto anterior de manera natural,

Cada prestación procurará el 100% de satisfacción del cliente, con el 0% de defecto,

Quien no pueda vivir bajo estos principios deberá abandonar la organización.

Sobre el cliente:

Conocer a nuestros clientes, para anticiparnos a sus requerimientos,

Proponer soluciones eficientes que cumplan con las necesidades,

Ser creativo e innovadores considerando la posibilidad que nuestro servicio sea reemplazado,

Ganar su confianza.

Sobre la empresa:

Cada línea de negocios desarrolla sus actividades en el mismo entorno. Por ello cada participación debe contribuir a la mejora del clima organizacional,

Evidenciar en la prestación del servicio, la presencia de los valores,

Sensibilidad a los cambios para adaptarse rápidamente,

Los intereses de la organización son los intereses de los individuos,

Respeto por las normas de la Empresa.

Sobre los recursos humanos

El máximo valor de la empresa es el recurso humano,

El trabajo en equipo será un factor determinante para el crecimiento, ya que favorecerá las potencialidades individuales,

Respeto a la dignidad de las personas, estimulando la práctica de los valores,

Comunicación vertical y horizontal fluida,

Educación y capacitación continua,

Estimular la confianza en los colaboradores,

Medición continua de la productividad grupal e individual,

Igualdad de oportunidades,

Asunción de riesgos,

Favorecer la creatividad e innovación.

ESTRATEGIAS

Nuestra estrategia para el lanzamiento de la Empresa de Servicios de Consultoría consiste en las siguientes acciones:

Asumir el perfil de la Organización Servinética como filosofía de vida empresarial

En una primera etapa, nos focalizaremos en la atención dentro del segmento de Pymes a empresas de los sectores de servicios, comercio e industria.

En una segunda etapa se apuntará a aumentar la presencia en el mercado atendiendo a otros sectores.

Alto nivel de profesionalidad y capacitación continua, destinando el 5% del presupuesto.

Atención personalizada, buscando garantizar la satisfacción de nuestros clientes

Mantener flexibilidad a los cambios, agilidad en la respuesta a las demandas, transmitiendo confiabilidad en forma permanente.

Realizar asociaciones con otras empresas

Destinar un 5% del presupuesto para la Investigación y Desarrollo de nuevos servicios.

Definir un 5% del presupuesto para mejorar el proceso de elección de clientes y monitorear los movimientos de la competencia.

Objetivos y Metas

Corto Plazo (uno a tres años):

“ Ser reconocidos como consultora de nivel en el mercado local”.

Para alcanzar esto proyectamos superar una facturación en el último año del período de \$3.000.000; un crecimiento en los recursos humanos del 100%, quinientas empresas visitadas, un porcentaje de propuestas presentadas del 25% con un nivel de aceptación del orden del 40%.

Mediano Plazo (tres a cinco años):

“Obtener un 15% del mercado en consultoría de Tecnología de Información, de la región Centro – Oeste, con incursiones en Buenos Aires”

Para alcanzar esto proyectamos, incorporar servicios **complementarios y suplementarios**, una facturación en el último año del período de \$7.200.000; un crecimiento en los recursos humanos del 40%, doscientas nuevas empresas visitadas, un porcentaje de propuestas presentadas del 40% con un nivel de aceptación del orden del 60%

Largo Plazo (seis a diez años):

“ Obtener más del 30% del mercado en consultoría de Tecnología de Información, de la región Centro – Oeste, instalados en Buenos Aires, con incursiones en el Mercosur”

Esta meta se logrará utilizando la asociación flexible con otras empresas.

Producto

La Empresa para dar soporte efectivo a las empresas en su esfuerzo por cumplir este objetivo, ofrece como producto:

“Servicios Profesionales Diferenciados”

Entendiendo por ello brindar un servicio a la medida de los requerimientos del cliente mediante el apoyo profesional y humano de sus consultores con la firme convicción de exceder las expectativas de nuestros clientes.

Las líneas de servicios en las cuales focalizaremos nuestra estrategia de comercialización en el corto plazo serán las siguientes:

1. **La Seguridad Informática** Controles físicos y lógicos, integridad de los datos
2. **El Software de aplicación** Soluciones Cliente – Servidor a través del Desarrollo de Sistemas. Asistencia sobre Sistemas ERP (Oracle, PeopleSoft, SAP, JDEdwards).
3. **La organización de Tecnología Informática** Evaluación y Selección de Software y Hardware. Evaluación del Outsourcing. Automatización de Oficinas – Workflow.
4. **Los procesos de negocios** Mejora Continua aplicada a los procesos
Redefinición de Procesos
5. **Las metodologías de Sistemas de Información** Normas de Procedimientos y Documentación de Sistemas
6. **La planificación de la tecnología** Planificación Estratégica Informática (Plan de Sistemas, Plan de Continuidad, Plan de Desastres).
7. **Los Recursos Humanos**
Análisis de Puestos y Perfiles, Reclutamiento y selección.

Algunas de las herramientas y recursos a utilizar para cumplir con los servicios propuestos se detallan a continuación:

- Diagnóstico de situación
- Análisis de brecha
- Plan tecnológico de la Empresa
- Revisión de controles
- Test de penetración
- Tablero de Comando de la Empresa
- Definición de Tareas y Puestos de Trabajo
- Reestructuración de procesos
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
- Análisis de tendencias de los factores del entorno internos y externos a la empresa
- Análisis de Costos de tecnología, detección de problemas y oportunidades de optimización
- Uso de mejores prácticas
- Control Presupuestario
- Informes Gerenciales de seguimiento de proyectos
- Evaluación de Políticas de Incentivos y Comisiones

Estrategia de Mercado

Para cumplir con los objetivos y metas propuestas, en primera instancia, se visitarán grandes empresas con decisión local, con fines promocionales, pero el segmento objetivo será el constituido por “Pequeñas y Medianas Empresas” (Pymes) en expansión.

La elección se fundamenta en la necesidad que existe actualmente por parte del Empresario Pyme de contar con información necesaria para una mejor toma de decisiones que le permita maximizar el valor de su empresa. Dicha necesidad se encuentra actualmente insatisfecha, primordialmente debido al prejuicio sobre los altos costos que representan, para los empresarios, la obtención de asesoramiento de consultoras de prestigio y con gran participación en el mercado.

Nuestras ventajas competitivas consisten en: **la estrategia de segmentación, la atención personalizada, y un precio muy competitivo.** El siguiente gráfico resume lo expresado:

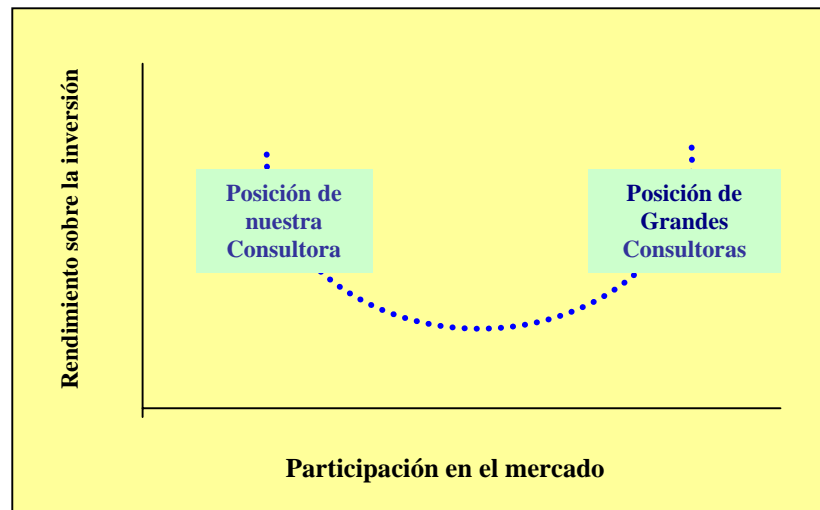
DIFERENCIACIÓN Atención personalizada	LIDERAZGO EN COSTOS Precios muy competitivos
ENFOQUE EN SEGMENTO DE Pymes	

Al concentrarnos en este segmento del mercado, consideramos que se aumenta la efectividad de prestación de servicios, en relación con los competidores que abarcan una dimensión más amplia. De esta manera, los clientes percibirán una diferenciación en la propuesta de nuestra Empresa a la vez que un costo más bajo.

Aún cuando la estrategia del enfoque no logre el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, si alcanzaría ambas posiciones desde la perspectiva del objetivo del mercado limitado.

Pensamos en un enfoque de atención al sector Pymes, principalmente para satisfacer la necesidad de un servicio de consultoría a precio accesible.

Gráfico de la "U" de Porter



A través del gráfico denominado "U" de Porter, se aprecia en forma de "U", la relación entre las empresas en el mercado en cuanto al rendimiento deseado y la participación en el mismo, durante el corto plazo. Las empresas que cuentan con alta participación en el mercado y obtienen altos rendimientos, generalmente aplican estrategias de bajo costo. En cambio las empresas que cuentan con baja participación en el mercado y alto rendimiento, son las que aplican estrategias de enfoque o diferenciación.

Nuestra Empresa basada en su estrategia, se encontraría en una posición de considerable rendimiento, con una participación no representativa del mercado en su conjunto, pero de significación dentro del segmento apuntado. En el gráfico, la empresa se encontraría posicionada en la curva tendiendo hacia la parte superior izquierda.

Debido a la presencia de representantes consultoras internacionales de nivel, lo cual intensifica la competencia en la actividad, una buena forma de lograr rendimientos superiores al promedio es mediante una posible asociación con alguna de ellas y con un correcto tratamiento del mercado objetivo.

Periódicamente, y a medida que se incremente la presencia en el mercado, la estrategia adoptada deberá ser revisada.

Matriz “Cuadrada de Ansoff”

Producto \ Mercado	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
Nuevo	Desarrollo de mercados	Diversificación

Matriz de expansión producto-mercado

Dado que la Empresa se encuentra en su período de lanzamiento, nos centramos en una estrategia de crecimiento a través de la penetración en el mercado, enfocados primordialmente en la atención de clientes que actualmente no reciben servicios similares por parte de nuestros competidores.

Nuestro objetivo primordial es fortalecer la fidelización con los clientes atendidos, de manera tal de afianzar nuestra presencia en el mercado. Una vez cumplida esta primera etapa, y atentos a los cambios que puedan suceder en el mercado, se estará en mejores condiciones para analizar el modo de lograr un mayor crecimiento.

Mediante el adecuado vínculo establecido con nuestros clientes, nos sería posible acceder a clientes potenciales, permitiéndonos la obtención de una masa crítica suficiente a los efectos de comenzar a analizar un ofrecimiento de nuevos servicios. Entre los mismos se encontrarían los siguientes:

- ✓ Reclutamiento y selección de personal para Tecnología de la Información
- ✓ Diseño e implementación de Tableros de Control

Con respecto al desarrollo de mercados, consideramos que la estrategia será crecer desde el lugar de origen hacia otras regiones y mercados de acuerdo con los objetivos planteados. El efecto expansivo de la piedra en el estanque es el modelo natural a seguir en el siguiente orden:

- ✓ Región
- ✓ Mendoza e interior del país
- ✓ Países limítrofes y Mercosur
- ✓ Mercado Globalizado

El acceso a los diversos mercados mencionados se basa en el aprovechamiento de las redes informáticas y los avances en medios de comunicación.

Una de las posibilidades para llegar a la diversificación mediante el desarrollo de nuevos servicios, sería mediante el aprovechamiento de la capacitación, con posibilidad de establecer una escuela de especialización.

Asimismo, la diversificación alcanzada por medio del desarrollo de nuevos mercados, podría consistir en la prestación del servicio de asesoramiento de imagen en distintos mercados del mundo a empresas, partidos políticos o personas.

Investigación de Mercado

Con el objetivo de determinar cual es el segmento de mercado al cual brindaremos nuestros servicios, se ha tomado información de una encuesta (*) realizada a 120 Pymes con las siguientes conclusiones:

El 72% de los encuestados prefiere que la Consultora esté localizada en Mendoza, mientras que solo un 28% admite que sea de Buenos Aires.

El 74% de los consultados prefieren que las oficinas de la prestadora sean confortables, mientras que el resto lo considera irrelevante.

El 78% prefieren que el servicio sea realizado en las oficinas del cliente.

El 82% de los encuestados respondieron que le gustaría recibir asesoramiento integral sobre Pymes, y un 18% prefiere asesoramiento específico sobre otros temas.

El 71% de los entrevistados le gustaría recibir visitas de los asesores a su empresa, un 12% respondió que le interesaría tener capacitación sobre la gestión de Pymes, un 10% prefiere workshops y un 7% prefiere tener un mayor acceso al crédito.

La preferencia en cuanto a la edad del asesor según los clientes es: el 40% respondió que prefiere asesores entre 25 a 35 años de edad, el 46% entre 35 a 50 años de edad, el 14% más de 50 años de edad.

Sobre los temas de dominio del consultor, el 40% prefiere Marketing y Ventas, el 35% Finanzas y Costos, el 15% Producción, y el 10% restante Recursos Humanos. Todos resaltaron la importancia (tiempo y forma) de la información sobre los temas.

Las principales cualidades que surgen para los consultores son: el 85% para confiable, y el 15% restante para inteligente.

Actitudes no deseadas: el 78% respondió arrogancia, y el 22% oportunista.

El 58% de los encuestados prefiere ser atendido por un equipo, mientras que el 42% restante prefiere ser atendido por un solo profesional.

El 86% de los consultados prefieren tener un contacto semanal, mientras que el 14% restante respondió 2 veces por semana.

El 54% de los consultados prefieren que la visita sea de 2hs, el 30% prefiere 1hs, y el 16% restante prefiere 3hs.

El 52% de los entrevistados saben que las mejoras en su empresa se van a ver en 6 meses, el 40% opinó que se van a ver a los 4 meses, y el 8% restante respondió a los 2 meses.

El 84% de los encuestados prefieren un diagnóstico total, mientras que el 16% restante lo prefieren en etapas.

(*) Resultados suministrados por cortesía del Big Five de una encuesta realizada en el mes de Abril de 1999, a 120 empresas de Mendoza seleccionadas al azar.

Conclusión de la encuesta realizada

Sobre la base de los datos obtenidos, surgen las siguientes conclusiones, para enfrentar al segmento seleccionado:

Nuestra oficina se situará en Mendoza y contará con las comodidades necesarias para lograr un ambiente agradable para los clientes.

Nuestro grupo de colaboradores tendrá un perfil joven, confiable y con una marcada actitud de servicio.

Serán profesionales calificados de diversas disciplinas para poder abarcar los problemas que se les planteen.

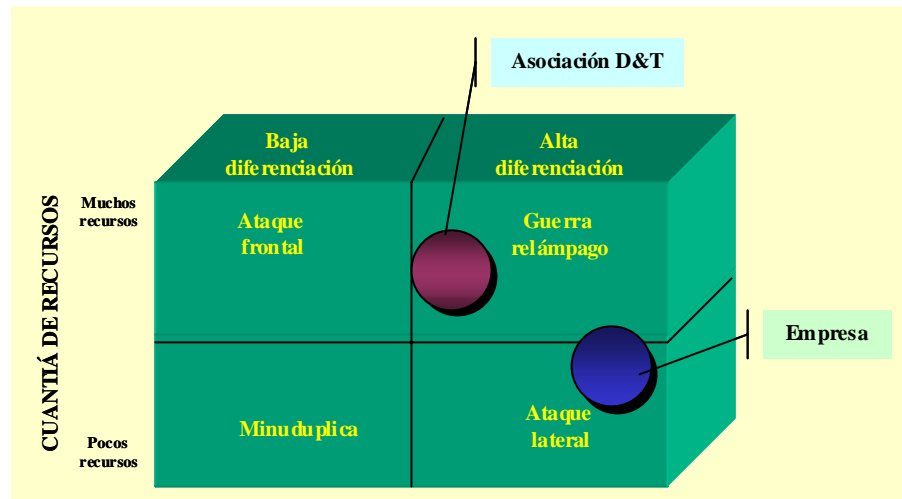
Los contactos con nuestros clientes se realizaran en forma semanal.

Se impulsará la utilización de mail como primer paso para la prestación del servicio "on line".

Análisis de fuerzas competitivas del Sector

	<p align="center">Competidores Potenciales</p> <p>Barreras de entrada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala: NO • Necesidades de capital: NO • Costos de cambio: NO • Acceso a canales de distribución: NO • Antecedentes respecto de represalias y agresividad a nuevos competidores: NO 	
<p align="center">Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se advierte la presencia de proveedores relacionados directamente con la actividad principal, por lo tanto su poder de negociación no representa una fuerza significativa del Sector. 	<p align="center">Competidores existentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de competidores: Grandes organizaciones internacionales de Auditoría y Consultoría: Arthur Andersen Consulting, Price Waterhouse, Deloitte & Touche, KPMG, McKinsey; estudios de consultoría medianos, pequeños y profesionales independientes. • Competencia: cada uno cuenta con su propia estrategia y cartera de clientes. • Estructura de precios: influenciada con la dimensión de la empresa proveedora del servicio. • Barreras de salida: NO 	<p align="center">Compradores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentración de clientes: NO • Se buscará diversificar la cartera de clientes, de manera que las ventas a cada uno no representen cantidades importantes de las ventas totales. • Los proveedores alternativos representan, en general, para los clientes un costo mayor. • Amenaza de integración hacia atrás: NO
	<p align="center">Sustitutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Software de información gerencial, y para la toma de decisiones. 	

Estrategia de ingreso Matriz de YIP

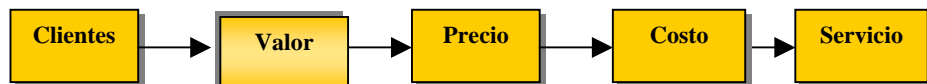


Política de precios

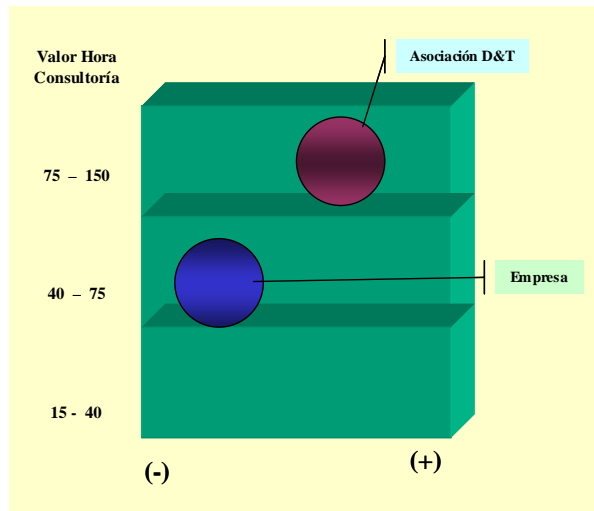
Nuestro enfoque general para la determinación del precio se basará en dos factores primordiales:

- Valor para el cliente
- Precios de la competencia

La determinación del precio con base en el valor seguiría la siguiente secuencia:



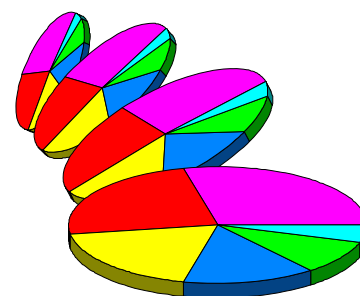
Nuestro análisis para la determinación del precio se basará en las necesidades y percepciones del cliente. Estas impulsarán las decisiones relacionadas con nuestro servicio y consecuentemente con los costos que debemos incurrir. La meta a alcanzar mediante la determinación de los precios sobre la base del valor, será ofrecer un servicio de calidad a un precio competitivo, pilar fundamental de nuestra misión.



Un tema que no debemos dejar de lado al determinar el precio del servicio a brindar a nuestros clientes potenciales, es la evaluación y comparación que ellos realizarán con lo ofrecido por nuestros competidores. Por tal razón nuestro análisis de valor no dejará de lado los precios que existen actualmente en el mercado, sobre todo los de aquellas empresas consideradas líderes. De allí que se defina trabajar en más / menos 15% con respecto a la media del mercado, dependiendo del tipo de servicio y de los competidores.

2. El mercado

Análisis del Entorno y escenarios



Marco político

Nos encontramos en un año de fuerte crisis política, existe alta incertidumbre respecto de los cambios en materia política e institucional. La economía Argentina sigue siendo altamente dependiente de los vaivenes políticos. Por ello, los problemas dentro del FREPASO, las causas judiciales iniciadas a prominentes miembros de la gestión anterior y un poder político que no termina de mostrar su carácter en una gobernabilidad concreta, son algunas de las causas que inquietan al establishment, impactan en los mercados con salidas de capitales y por ende en el riesgo país que ascendió a más de 1200 puntos.

Independientemente de lo mencionado, creemos que estamos ante un momento de crisis que también presenta oportunidades para la realización de emprendimientos que resulten rentables e impliquen un aporte a la comunidad.

Escenario Económico

Mundial

El escenario de crecimiento mundial empeora con el fuerte freno registrado por USA Japón y un poco en Europa. Con él los commodities cayeron en marzo y la tendencia aún no llega a estabilizarse.

Tanto en USA por el bajo consumo, como en Japón por la fuerte deuda pública, anticipan meses de baja expansión.

La coyuntura de Europa es más sólida y está aislada de las otras economías, de allí podría salir la jugada de Cavallo de incluir al Euro como respaldo de la convertibilidad.

Nacional

En este sentido, la última jugada en el Ministerio de Economía acentúa la situación recesiva, debido a las expectativas por los cambios en las políticas económicas. La situación impacta a todos los sectores, como consecuencia las empresas están controlando sus costos con sumo cuidado y buscando un mayor valor en los productos y servicios que compran.

El efecto del blindaje “fue” retrayendo la demanda interna y la confianza de los consumidores al compás de la sucesión de dos ministros de economía.

Cavallo, el padre de “la convertibilidad”, que lleva 10 años de vigencia, asumió requiriendo poderes especiales para recomponer la confianza, a fin de afectar rápidamente sobre el sistema tributario y el tamaño del estado, semejante a la ley

de emergencia económica del '91. De la Rúa de crisis en crisis tuvo que ceder poder, hacia la expectativa de un ajuste fiscal indoloro y un crecimiento como el de 1991-1996. La diferencia con esa época es la inexistencia de activos públicos par privatizar, por ello la solución debe provenir de organismos y gobiernos internacionales a un programa consistente y aprobado por el poder político.

Con El "Plan de Competitividad" que es solventado por el sector privado, nuevamente se posterga el ajuste del sector público. La reimplantación del impuesto a las transacciones: cuentas corrientes, cajas de ahorro y tarjetas de crédito y baja el piso de las transacciones a \$1.000, es una idea para elevar la recaudación y disminuir el déficit existente.

Quizás la propuesta de la canasta fue apresurada, la decisión de reformular la convertibilidad, aumentó la incertidumbre las últimas semanas sobre todo por la falta de equilibrio fiscal.

De obtenerse señales claras, observarse la reestructuración de la deuda de corto plazo y el apoyo externo, podría reconstruirse la credibilidad perdida el último año. No obstante la estimación sobre el crecimiento de del PBI, se reduce del 2% al 1%.

Mendoza

La situación mendocina no escapa a la crisis nacional, pero además se suman los problemas de la política local. Sin embargo existen expectativas halagüeñas sobre las siguientes bases.

Con la participación en Acuerdo de Libre Comercio de las Américas, la creación de una zona de libre comercio hemisférica y la incorporación masiva al mercado norteamericano, la vitivinicultura mendocina podría duplicar o triplicar, en el corto plazo, su potencial exportador a un mercado de 840 millones de habitantes y un producto bruto de 11 trillones de dólares.

La vitivinicultura en los últimos 10 años ha hecho una reconversión que le ha permitido penetrar en los mercados de más alto nivel adquisitivo del mundo de hoy, lo que ha generado en consecuencia una verdadera oleada de inversión extranjera directa

Por otra parte el Ejecutivo Provincial está empeñado en llevar adelante el proyecto sobre la reforma del Estado mendocino, con vistas a "eliminar el déficit fiscal provincial y mejorar el funcionamiento del Estado". Es altamente probable la aprobación del crédito que gestiona el gobierno por 80 millones, destinados fundamentalmente, a la reforma del Estado.

Por tanto la provincia se presenta con menores dificultades a las que sufren otras, por la abrupta caída de la recaudación, y sus endémicos problemas de desequilibrio.

Se encuentran encaminadas las acciones con Chile, para incursionar como misión comercial argentino-chilena en China (Hong Kong y Shanghai) Singapur y Malasia. La misión chileno-mendocina al Asia implica para Mendoza la posibilidad de estar presente con sus productos en los tres bloques mundiales. La ampliación

de las posibilidades de colocación de productos mendocinos en el mercado asiático, a donde actualmente sólo llega al 1% de las exportaciones mendocinas, busca diversificar los destinos de exportación de la provincia concentrados en el Mercosur (38%), Nafta (28%) y Europa (11%).

Frente a lo descrito, nuestra búsqueda se orienta a ofrecer a nuestros clientes la más adecuada combinación de calidad de servicio, expertís y precio.

Escenario Tecnológico

Mientras que el país venía parado, y la región con sus problemas y el mundo también, el sector de tecnología se movía, pero ahora empieza a acusar una crisis propia de la industria, local y mundial. Por el lado IT las caídas en la demanda, las caídas en ganancias y el epifenómeno de la caída del Nasdaq, y consecuentemente, el corte del chorro de inversiones.

Las telcos, mientras hace 5 años cada una de las grandes se podía comprar con las ganancias del mes empresas enteras, hoy después de muchas compras y del endeudamiento para comprar más, deben varios años de ganancias y están sin movimiento.

Si combinamos estos dos elementos globales de la industria, en nuestro país con la recesión y la crisis político-financiera que atravesamos, tenemos un sector paralizado y deliberativo como los otros que vienen sufriendo la situación económica desde hace 3 años.

Sumado a esto, está el estado de cada empresa del sector, que ha debido despedir gente para disminuir sus costos. Potenciándose el círculo negativo por la inacción de los directivos que no saben para donde ir estratégicamente.

Esta situación no puede ser considerada como una tendencia definitiva, muy por el contrario, en cuanto cambien algunas reglas, la reactivación puede ser tan rápida que de no estar preparados y en marcha podríamos quedar fuera del negocio.

Consecuencia de los cambios e innovaciones que se producen en los sistemas de información y medios de comunicación, resulta imperioso estar en línea con las nuevas tecnologías en términos de obtener su optimización y aplicación a la creación de valor. La consultora incorporará estos elementos a través de su estrategia de capacitación continua y búsqueda de flexibilidad a los cambios.

Internet ya está integrada a nuestra cultura. Cada vez más, la Red se transforma en "el" medio para comprar, vender, comercializar y comunicar. Dentro de este contexto, las empresas están reevaluando sus procesos de negocios, la forma de distribuir sus productos y servicios, de asociarse, de manejar las relaciones con el cliente, y de convertir enormes cantidades de datos en inteligencia real de negocios. Tratan de convertirse en negocios electrónicos capaces de competir en una economía de 24 horas al día, 7 días a la semana.

Actualmente, aproximadamente, el 73% de las Puntocoms, el 59% de los bancos y el 11% de las grandes empresas tienen alguna aplicación de "misión crítica" implementada sobre Internet.

Este paradigma ha llevado a la práctica a que importantes Compañías realicen asociaciones, Compaq con sus alianzas tiene el 60% del mercado de Microsoft Exchange y la mayor parte del mercado de varias aplicaciones claves que se ejecutan en Windows NT. Estas incluyen el 66% para el mercado de Siebel, 53% para el de People Soft y 54% para SAP R/3.

Intel, Business Machines, Hewlett-Packard, Dell Computer y Xerox, entre otros, son los encargados de hacerle sombra a Compaq. Estas compañías intentan, cada día, morder un pedazo más grande de la torta por la cual compite este segmento. Por tanto el mercado está muy convulsionado.

La tecnología estratégica, concentra hoy más del 4% del PBI y es el sector del que mayor crecimiento se espera para los próximos años: 15,8% anual para la informática y 33% para las telecomunicaciones hasta el 2003. La Argentina es uno de los países más avanzados en la materia y se pronostica que el crecimiento seguirá siendo más acelerado que el promedio internacional.

Por el lado del *Hardware*, la Industria debe enfrentar una situación particular: es una de las actividades de mayor innovación, en la que el ciclo de vida de los productos es cada vez menor, los costos se reducen y se intensifica la competencia.

En cambio, el Software ganará proporción porque cada vez hay más necesidad de aplicaciones específicas, especialmente en todo aquello vinculado a Internet.

Dentro de la Industria la mayor dinámica vendrá por el lado de los servicios. Esto se explica porque las empresas tienen una tendencia a focalizar sus actividades en su núcleo de conocimientos y en sus competencias distintivas, dejando para el mercado la provisión de servicios adicionales.

Además, hay un efecto muy deseable en el sector: pequeñas y medianas empresas se relacionan con las grandes firmas como abastecedoras de determinados servicios o como proveedoras directas de clientes, aprovechando su contacto más directo con el público.

Los negocios relacionados con Internet tienen un crecimiento explosivo, porque se consolida la percepción de que la utilización de la red es una forma efectiva de hacer negocios.

En el mercado de la Tecnología de la Información:

Se predice un aumento sostenido de la penetración de la tecnología, tanto a nivel corporativo, como al de usuarios finales. Para lograr el éxito se deberá pasar de un concepto de IT basado en la eficiencia y la productividad a uno mucho más complejo en el cual los ejes centrales son la creación de valor y la efectividad de los negocios.

Desde el punto de vista de las necesidades del management corporativo, se identificaron las siguientes prioridades sobre las que se concentrará el grueso de las decisiones entre 2001 y el 2005:

1- Las áreas de negocios se irán alineando progresivamente con las gerencias de IT. Esto se da por el papel protagónico que están asumiendo las soluciones basadas en la tecnología para abrir nuevos canales de venta y atención al público.

2- Sistemas de información gerencial, tableros de control, Data warehousing, data mining.

3- El comercio electrónico.

4- La necesidad de conseguir una administración coordinada de los proveedores externos.

Escenario Cultural (Transformación de Necesidades)

Hay seis factores clave a tener en cuenta para América Latina:

La incorporación de soluciones ERP. Se trata de aplicativos que obligan a una transformación profunda del negocio y de los sistemas para su implementación.

El proceso de desregulación de las comunicaciones en toda la región ha impulsado una reducción del costo de las comunicaciones y está asociado a la liberalización de tecnologías para el transporte de la información.

El avance de Internet y de las arquitecturas montadas sobre el protocolo TCP/IP, como las Intranets. Internet se convierte en el gran campo de convergencia de una enorme cantidad de tecnologías.

El uso creciente de sistemas de administración de redes. Las compañías de Hardware y de Software explican a sus clientes las ventajas de contar con sistemas de gestión que permiten reducciones de sus costos, un control efectivo de toda la red y sus terminales y la operación a distancia, incluso a través de Internet.

El marketing montado sobre bases de datos. Esta es una tendencia que aumenta para ampliar los horizontes de venta de las compañías.

Las grandes empresas, bancos y puntocoms, están analizando la posibilidad de utilizar los servicios de Data Center. Los más reconocidos localmente son: ImpSat (37%), Diveo (35%), Metrored (28%) y Telecom (25%).

Escenario Laboral

El índice de desocupación es superior al 18%, esto ha generado disponibilidad de mano de obra calificada. No obstante sin un proceso adecuado y serio de contratación, la rotación presente y sobre todo futura ante una reactivación

provocaría una descapitalización humana de la empresa. El mayor porcentaje de recursos puede provenir de las principales universidades del medio: Universidad Tecnológica Nacional, Universidad de Mendoza, Universidad Champagnat, etc, en este caso mediante contratos a término o pasantías rentadas se pueden seleccionar las personas más apropiadas.

El porcentaje restante, disponible en el mercado local, son profesionales de mayor experiencia laboral y por lo tanto, implican costos de contratación más altos.

La disponibilidad de cursos de capacitación en el mercado local respecto de los servicios ofrecidos por La Empresa, es escasa y los existentes son de elevado costo.

Marco legal

Los miembros de la empresa se mantendrán informados y actualizados en cuanto a las modificaciones que se produzcan en las regulaciones tanto contables e impositivas, como societarias y legales.

Definición del Segmento

Para determinar, a modo indicativo, el segmento de mercado al cual estará dirigido nuestro servicio, debemos tener en cuenta los siguientes parámetros máximos del sector de referencia:

<i>Sector</i>	Personal	Ventas Ingresos Brutos Anuales	Activos Productivos (3)
Industrial y Minero	200	18.000.000	10.000.000
Comercial y Servicios	100	12.000.000	2.500.000 (3)
Hoteles de Turismo (1)	90	6.500.000	100 (2)
Transporte	200	15.000.000	
Agropecuario		1.000.000	3.000.000
Frutihortícola		9.000.000	7.000.000

Notas:

- (1) Categoría de 3 y 4 Estrellas
- (2) Números de Habitaciones
- (3) Patrimonio Neto

Las condiciones esenciales que debe tener una empresa para ser clasificada como "Pequeñas" son las siguientes:

La información anterior ha sido obtenida de las resoluciones del M.E. y O. y S. P. 401/89 y 52/94.

a) Que su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.

b) Que tengan una facturación anual sin IVA inferior a la cantidad determinada para cada actividad, a saber:

Industria:	\$ 5.000.000
Servicios:	\$ 4.000.000
Comercio:	\$ 3.000.000
Rurales:	\$ 2.500.000

Esta información surge de la ley 24.467.

En la Argentina, el 99,2 % de los establecimientos cuentan con menos de 50 empleados. Estos mismos establecimientos son fuente de empleo para casi el 70 % del total de los trabajadores de la actividad privada.

Por otro lado, abarca un espectro tan variado de realidades como empresas unipersonales, pequeñas empresas familiares, empresas con distinto grado de informalidad, empresas que abastecen mercados localizados, industrias del artesanado, empresas con tecnologías de

punta, empresas declinantes con tecnología obsoleta y empresas que conviven, compitiendo o complementándose, con empresas grandes.

El cuadro siguiente compara a la empresa pequeña, mediana y grande, mostrando algunas de sus características distintivas. Este cuadro fue elaborado en base a los datos obtenidos de la realidad Argentina por la Fundación Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL).

<i>Concepto</i>	<i>Pequeñas</i>	<i>Medianas</i>	<i>Grandes</i>
Organización	Dueño único, S.R.L. o S.A.	S.A.	S.A.
Años de antigüedad	28	38	57
Subcontratación (% de empresas)	4.5	9.5	---
Asistencia Tecnológica	Proveedores y Clientes	Proveedores y Clientes	Proveedores y otras fuentes
Desarrollo inicial basado en	Experiencia previa en el sector	Experiencia y acceso a nuevas tecnologías	Acceso a nuevas tecnologías y experiencias
No opera con crédito bancario (% de empresas)	24.0	14.0	---

En término de **organización**, prevalece la presencia del dueño único en las empresas de menor dimensión y numerosos casos de S.R.L. o S.A.. Este hecho deriva de la inexistencia de la figura de la responsabilidad limitada para sociedades unipersonales como ocurre, por ejemplo, en la Unión Europea.

El Acceso a la **nueva tecnología** se logra por la vía indirecta, a través de proveedores y clientes y sólo en el caso de las empresas grandes ha sido un factor relevante para el desarrollo inicial.

En cuanto a la **gestión financiera** de la empresa, la cuarta parte de las pequeñas empresas no operan con créditos bancarios debido a las exigencias de las entidades financieras para calificar la situación crediticia de las mismas

Análisis FODA
(Resumen)

	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importante volumen de clientes potenciales • Necesidad creciente de asesoramiento profesional en negocios • Tendencia global a maximizar la eficiencia de los recursos asignados • Mercado con potencial de crecimiento 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco político incierto • Sistema económico en transición • Competidores con capacidad económica superior • Competidores de renombre en el mercado • Sistemas informáticos de autogestión
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia concreta en la materia • Conocimiento del mercado • Precio competitivo • Servicio personalizado y a medida del cliente • Capacitación y actualización continua a los miembros de la consultora • Asesoramiento y comunicación permanente con nuestros clientes • Asociación con el Big Five 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciar una campaña en conjunto con el Big Five para visitar su cartera • Visitar clientes s/ target de la Empresa • Presentar las metodologías y experiencia recibida de un Big Five • Generar una Base de Datos de clientes con fines de Marketing 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar fuertemente en los clientes regionales del Big Five • Profundizar el conocimiento de los clientes con encuestas y estudios por industria • Generar un mailing con datos de interés para los clientes • Promover desayunos y workshop con visitantes de relevancia
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso dificultoso a fuentes de financiación • Sin antigüedad en el mercado • Identificación con consultora "cara" • Tamaño de la Empresa con relación a los competidores más grandes del sector 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una campaña institucional y publicidad para presentar la Empresa • Aprovechar las relaciones del BIG FIVE • Realizar los primeros trabajos con valores promocionales 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procurar la presencia de la Empresa en el ámbito local, banca, comercio e industria, educación y social

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

De acuerdo a los datos recabados en las encuestas realizadas en el mercado mendocino y de conclusiones extraídas de las entrevistas mantenidas, podemos vislumbrar un mercado atractivo en el ámbito de la Tecnología de Información. Observamos que los servicios que despertaron mayor interés son (en orden de prioridad):

- Desarrollo de Normas de Procedimiento y Documentación de Sistemas.
- Redefinición de Procesos
- Evaluación y selección de Hardware y Software
- Análisis de puestos y perfil del recurso informático
- Automatización de Oficinas – Workflow

- Planificación estratégica informática
- Soluciones Cliente-Servidor a través de desarrollo de sistemas

Amenazas

Luego de realizar el análisis de las barreras de entrada en nuestro ámbito de operación, concluimos en que estamos insertos en un mercado permeable a la entrada de nuevas consultoras locales, nacionales e internacionales.

Fortalezas y Debilidades

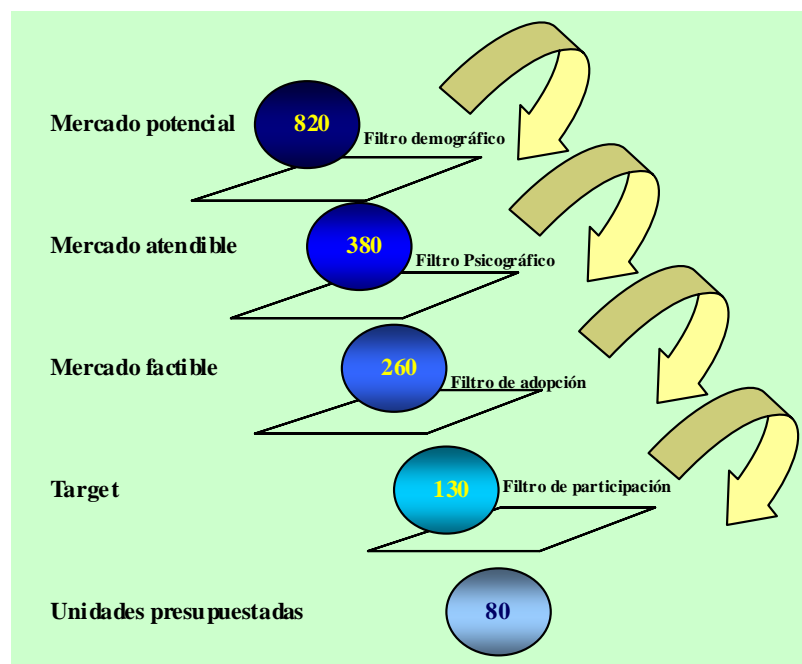
Fortalezas

- Conocimiento del mercado en Mendoza
- Ubicación física en Mendoza
- Experiencia en el desarrollo de Normas de Procedimiento

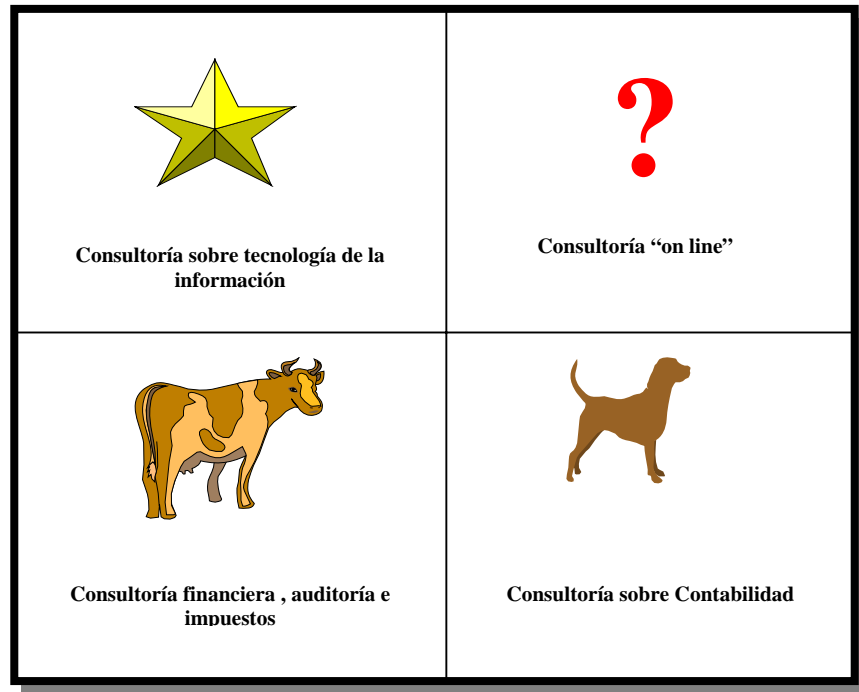
Debilidades

- Bajo nivel de reconocimiento en el mercado

Tamaño del mercado local – corto plazo



Matriz BCG



Etapa de introducción (Consultoría "On Line")

Dadas las actuales características del mercado globalizado, las necesidades de asesoramiento son cada vez más urgentes, por lo tanto, hemos considerado que los adelantos tecnológicos van a permitir que clientes puedan acceder a nuestros servicios por medio de consultas "on line", a través de Internet, para las consultas más comunes, tales como vencimientos o liquidaciones impositivas. Además, en la página figurarán las principales normas legales y fiscales, atinentes a la coyuntura de negocios vigente. De este modo el cliente puede satisfacer sus necesidades de manera inmediata.

Para aquellas consultas cuya respuesta requiriese un análisis más detallado, el cliente contaría con la posibilidad de registrarlas. Posteriormente, los profesionales de la Empresa, se contactarían con los clientes a los efectos de la prestación del servicio.

Etapa de crecimiento (Consultoría sobre tecnología de la información)

Nuestro crecimiento apuntará a la consultoría sobre tecnología de la información, ya que este servicio es un instrumento de apoyo para fortalecer la gestión empresarial. La tecnología de la información posibilita la adecuación a las nuevas exigencias del mercado, facilitando las iniciativas empresarias para realizar proyectos que incorporen mayor valor agregado a sus productos y servicios.

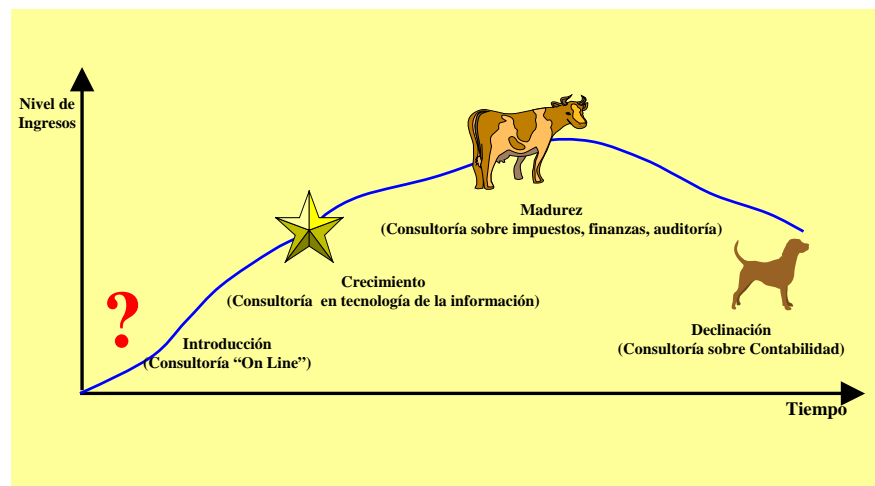
Etapa de madurez (Consultoría en Impuestos, finanzas, Auditoría tradicional e informática)

Actualmente, es el servicio más difundido en el mercado, es realizado por consultoras y/o estudios contables. Es el relativo a finanzas, contabilidad general, auditoría e impuestos. Dado que las empresas no pueden apartarse de sus compromisos legales y fiscales, tienen la necesidad de contratar estos servicios.

Etapa de declinación (Consultoría sobre Contabilidad)

Los nuevos cambios en el mercado obligan a que las empresas no basen sus servicios únicamente en la contabilidad tradicional, cuya idea principal es cumplir con los requerimientos, que en materia fiscal establecen normas contables e impositivas. Aquellas que no sean capaces de aceptar los cambios y las nuevas reglas de juego que se vislumbran en el mercado empresarial, tenderán a desaparecer.

Ciclo de vida de los servicios



Canales de Distribución

En una primera etapa, considerada el personal de contacto será el mismo que realizará los trabajos de consultoría solicitados por el cliente.

Como canales alternativos se utilizarán la alianza con el Big Five, como así también, otras que puedan concretarse en el futuro a nivel regional, nacionales e internacionales.

3. Competencia

Ámbito de Competencia

- Consultoras dedicadas a Diseño e instalación de Sistemas de Información, Reingeniería, Normas de Procedimiento, etc.
- Empresas dedicadas a la comercialización de Sistemas Corporativos (SAP, J.D.Edwards, ORACLE, etc.)
- Consultoras que realicen análisis de puestos con perfil informático.



Competidores Locales

PRICE WATERHOUSE

9 de Julio 1140 – Piso 2 – Ciudad – Mendoza

- Cambio Estratégico
- Reingeniería de procesos de:
 - Financial and Cost Management (FCM)
 - Supply Chain Management (SCM)
 - Market and Customer Service Management (MCM)
 - Human Resources Management (HRM)
- Soluciones Tecnológicas
 - Implementaciones ERP (de SAP, PeopleSoft y Oracle)
 - Data Warehouse

ARION CONSULTORA -ARAMOUNI

Rivadavia 107 – Piso 2 – Oficina 4 – Ciudad – Mendoza

- Consultoría de Dirección de Empresas
- Reingeniería de procesos administrativos y financieros
- Planeamiento, Diseño, Desarrollo e Implementación de Sistemas de Información
- Auditoría, Seguridad y Control de Sistemas Informáticos
- Control de Gestión
- Desarrollo de Tablero de Comandos

RMFW RECONSTRUCCION DE PROCESOS DE TRABAJO

Espejo 65 – Piso 1 – Oficina A - Ciudad – Mendoza

- Planeamiento de Sistemas y Tecnología de Gestión
- Diseño de arquitecturas técnicas
- Desarrollo de planes de tecnología
- Administración de Contratos de desarrollo de aplicaciones
- Instalación de Sistemas Administrativos y de recursos humanos

- Evaluación de paquetes preprogramados

INFO NOVA CONSULTING

9 de Julio 1485 – Piso 3 – Oficina 2 - Ciudad - Mendoza

- Consultoría de Dirección de Empresas
- Diseño de arquitecturas técnicas
 - Desarrollo de planes de tecnología
- Desarrollo de Tablero de Comandos
- Desarrollo de planes de tecnología

Competidores No Locales

ANDERSEN CONSULTING

25 de Mayo 487 – Buenos Aires

- Auditoría y Asesoramiento Contable
- Asesoramiento impositivo y legal
- Business Consulting
- Servicios estratégicos
- Reingeniería de procesos
- Programas de mejora de productividad y calidad
- Diseño e instalación de Sistemas de Información
- Consultoría en recursos humanos y capacitación
- Consultoría económica
- Centro de Desarrollo Gerencial
- Outsourcing

ERNST & YOUNG CONSULTING S.A.

Maipú 942 – Piso 8 – Buenos Aires

- Auditoría y Asesoramiento Contable
- Asesoramiento estratégico
- Servicios de consultoría
- Change Management
- Procesos de Transformación

KPMG

Leandro N. Alem – Piso 5 – Buenos Aires

- Gestión estratégica de Negocios
- Mejora de Operaciones
- Año 2000, evaluación del impacto
- Tecnología Informática
- Selección de ejecutivos
- Capacitación empresarial
- Corporate Finance

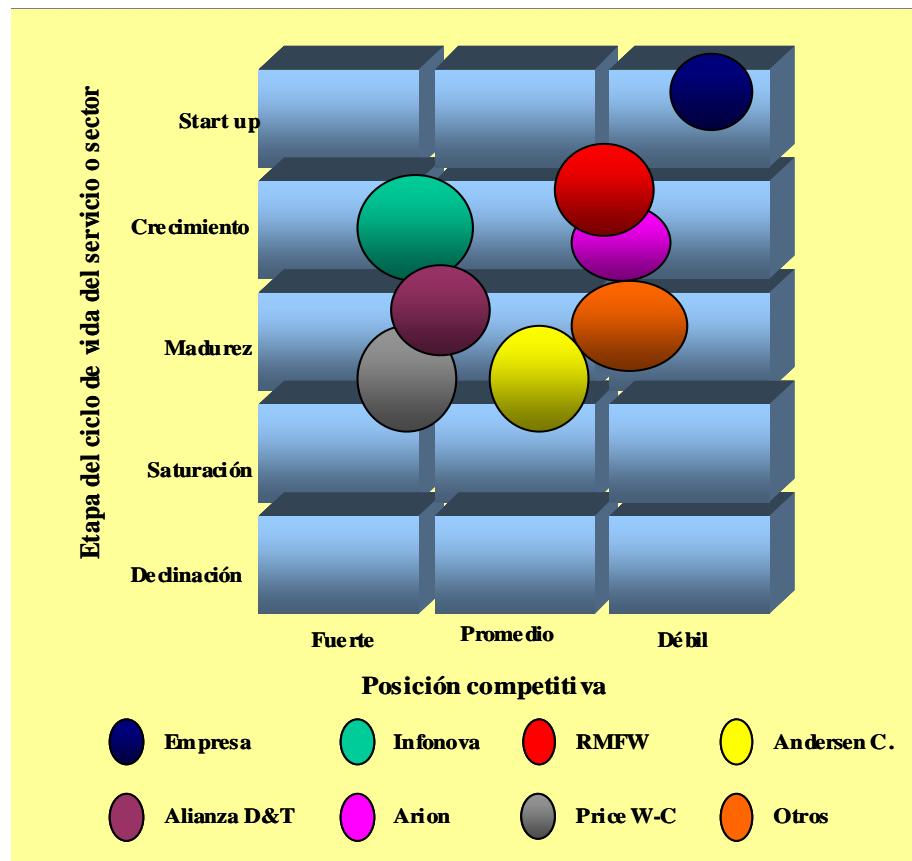
BOOZ ALLEN & HAMILTON

Av. Del Libertador 498 – Piso 29 – Buenos Aires

Servicios en el área de:

- Estrategia
- Organización
- Operaciones
- Tecnología de Información
- Gerenciamiento del cambio

Matriz de Hofer



Ventajas Competitivas sobre la Competencia Local y Nacional

Nuestras principales ventajas son:

- Conocimiento del mercado local.
- Contacto personalizado con potenciales clientes.
- Ubicación física en la provincia de Mendoza.

Reconocimiento del nombre en el mercado local

Competidor	Porcentajes		
	Alto	Medio	Bajo
PRICE WATERHOUSE	X		
ARION			X
RMFW		X	
INFO NOVA		X	
ARGENTEC			X
ANDERSEN CONSULTING	X		
ERNST & YOUNG CONSULTING			X
KPMG		X	
BOOZ ALLEN & HAMILTON			X

Referencias:

- Alto: entre 80% y 100%
Medio: entre 40% y 79%
Bajo: menor a 40%

Barreras de Entrada

Tipo de Barrera	Ni vel		
	Al to	Medi o	Baj o
Costos de Instalación		X	
Experiencia Requerida	X	X	
Saturación del Mercado			X
Agresividad de la Competencia			X
Posicionamiento del nombre	X		

Referencias:

Alto, Medio y Bajo representa el nivel de complejidad que le presenta el mercado a una empresa que pretende ingresar en nuestro mismo negocio.

Costos de Ingreso:

Son los costos que representa iniciar el negocio de consultoría en el mercado mendocino.

Experiencia requerida:

Es el caudal de conocimientos que se necesitan para ofrecer los servicios de consultoría.

Saturación del Mercado:

Representa la oferta de servicios del mismo tipo que se encuentran presentes en el mercado mendocino.

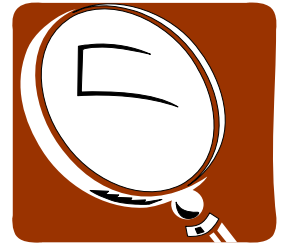
Agresividad de la Competencia:

Representa los esfuerzos de venta y marketing de la competencia para ganar mayor porcentaje de mercado.

Posicionamiento del nombre:

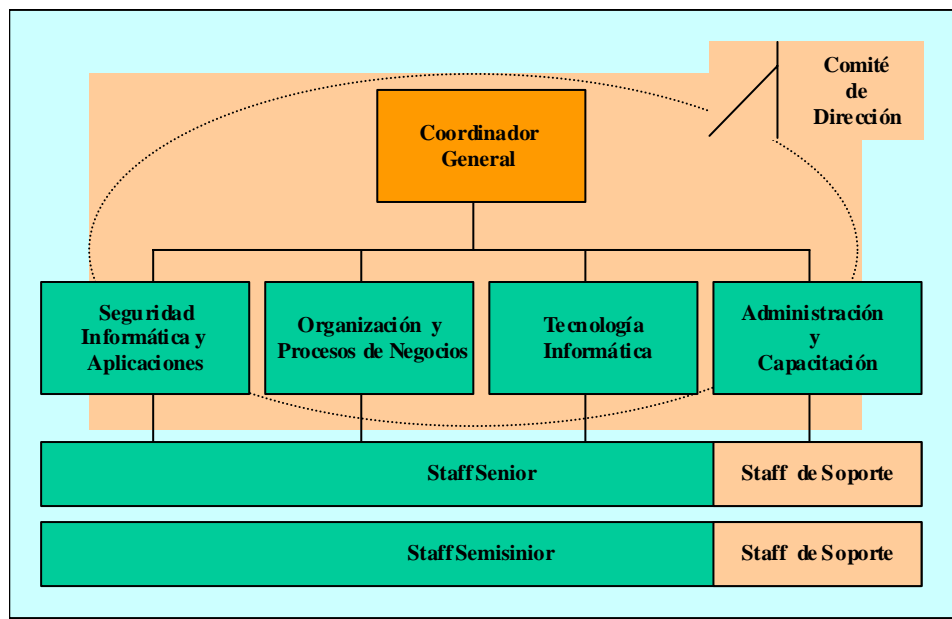
Representa el arraigo de una marca en la mentalidad de la mayoría de las personas.

4. Gerenciamiento y operaciones



Estructura Organizacional

Sobre la base del perfil de la Organización Servinética, la estructura profesional planeada para nuestra Empresa es la siguiente:



Se contará con un Coordinador General que surgirá de uno de los cargos responsables de las líneas de servicios con que cuenta la empresa. Su misión será alinear y controlar las acciones hacia los objetivos, liderar las iniciativas, y velar por la permanente comunicación de la Visión y propósito empresarial hacia la organización. Este cargo se relevará cada tres años, mediante el voto de la mayoría de los socios.

Cada una de las líneas estará a cargo de un “**Socio Fundador**”, los cuales tendrán un equipo de trabajo a cargo formado por Seniors, Semiseniors y Juniors en las distintas prácticas.

Los colaboradores de la empresa serán profesionales con especialización en cada tema, exceptuando a los Juniors que podrían ser estudiantes avanzados en la materia

Administración y Capacitación será responsable, al inicio, de soportar las tareas de gestión de la empresa (contabilidad, personal, tesorería, limpieza, etc), como así las correspondientes al dictado de cursos y seminarios.

Prevalecerá el trabajo multifuncional de cada uno de los profesionales, favoreciendo el cambio de funciones entre líneas de servicios complementarias. En general los trabajos serán realizados de manera matricial por proyecto, no siendo visible la distinción entre las distintas líneas.

Cada Socio será responsable de conducir su línea de servicio como una unidad de negocio, trabajando con un presupuesto anual. Dependiendo de la evolución de los indicadores de gestión de cada unidad se realizarán las inversiones o desinversiones.

La estructura se ajustará de acuerdo al crecimiento previsto en los objetivos planteados.

Los trabajos se realizarán integrando los equipos de modo que los principiantes y los colaboradores de menor experiencia sean dirigidos por líderes capacitados.

Los juniors serán la estrategia de reclutamiento y selección de recursos. Se estima que con 80 horas de capacitación y la experiencia adquirida en los trabajos, en el término de dos años pueden alcanzar la promoción.

Descripción de tareas del Personal clave

Posición	Función	Experiencia / Perfil	Recursos a cargo
Coordinador General Cargo electivo	Administrador General, conductor de la Visión	Profesional, con especialización en administración, recursos humanos y marketing	1 - Asistente
Seguridad Informática y Aplicaciones Roberto Ratto	Soporte de la práctica, comercialización y administración de la línea de servicio	Lic. en Administración Pública, Master en Marketing Estratégico Gerente de auditoría informática Banco Boston – Gerente SAP	1 - Senior 2 - Semisenior 1 - Pasante
Organización y Procesos de Negocios Rodolfo Paparini	Soporte de la práctica, comercialización y administración de la línea de servicio	Lic. en Relaciones Humanas, Master en Marketing Estratégico, con postgrado en Administración – Gte EMSE	1 - Senior 2 - Semisenior 1 - Pasante
Tecnología Informática Alejandro Babugia	Soporte de la práctica, comercialización y administración de la línea de servicio	Lic. en Sistemas, Master en Marketing Estratégico, con postgrados en Administración – Bco Multicredito – Gte BAP	1 - Senior 2 - Semisenior 1 - Pasante
Administración y Capacitación Guillermo Barta	Soporta la administración de la empresa (facturación, cobranzas, cta ctes tesorería, recursos humanos), además desarrolla la práctica de capacitación	Lic. en Administración de empresa, Master en Marketing Estratégico, con postgrados en Administración –Gte AD. Molinos – Gte Com. Santa Isabel	1 - Senior 2 - Semisenior 1 - Pasante
4 - Socios	Total de la dotación de personal		17 - colaboradores

OPERACION

Clientes

¿Cómo aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra Visión?

Elementos de diferenciación:

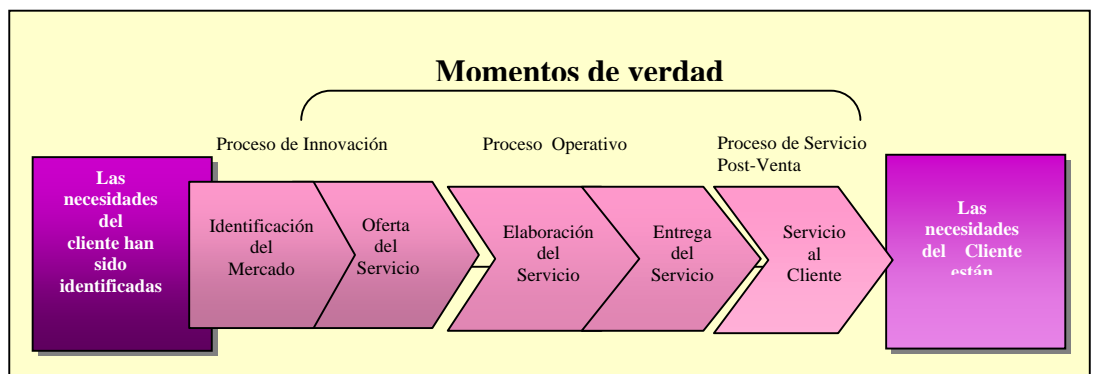
- Ofrecer propuestas personalizadas y ajustadas a las necesidades de cada cliente
- Definir propuestas que sean valoradas por los distintos clientes, aportando soluciones de valor estratégico
- Comprender el aspecto económico de las distintas propuestas
- Dirigirse a los clientes cuyas propuestas puedan satisfacerse de forma rentable
- Diferenciarnos a través de profesionales capaces de reconocer las necesidades de los clientes y de adquirir los conocimientos necesarios para satisfacerlos adecuadamente.

Elementos esenciales:

- Actuar de forma consistente y sin fisuras ante el cliente.
- Ofrecer el servicio de forma rápida y efectiva. La oportunidad de la respuesta debe satisfacer o superar el sentido de urgencia percibido por el cliente.
- Evitar los errores en todos los encuentros de servicio con el cliente (Momentos de Verdad)

Procesos Internos

Descripción de los momentos de verdad en los que deberemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes



Cadena interna de Valor

Innovación

- Investigar las necesidades de los segmentos de clientes-objetivo a través de encuestas y entrevistas.
- Ofrecer servicios innovadores que estén entre los primeros del mercado y que, siendo convenientes al cliente-objetivo por ofrecer un valor agregado percibido por éste; también sean rentables para la empresa.

Entrega del Servicio

- Vender los servicios a través de profesionales que sepan escuchar a los clientes informándoles de forma activa acerca de los servicios y comunicándoles cómo esos servicios pueden satisfacer sus requerimientos.

Servicio al cliente

- Este será un factor clave de diferenciación para mantener las relaciones con los clientes, por lo que el objetivo es lograr un servicio excelente a partir del recurso humano, proporcionando mejor confiabilidad, disponibilidad y respuesta sin defectos ni errores.

El servicio

Cada línea de prestación será perfectamente identificada, y contará con una metodología que la sustente y herramientas que garanticen un servicio de calidad. Las etapas que compondrán los estándares de trabajo serán:

- Relevamiento Preliminar
- Elaboración del Modelo Actual
- Análisis y Diagnóstico
- Propuestas de Mejora
- Discusión de las alternativas de solución
- Ejecutar decisión
- Cierre del proyecto

Alianza con el Big Five

Será una asociación de tipo flexible. El compromiso será facilitar recursos al Big Five hasta el 40% para proyectos liderados por ellos. Además se podrán dirigir proyectos completos para el Big Five. En todos los casos los rates con el cliente los fijará el Big Five.

La empresa podrá trabajar en proyectos independientes de la asociación, hacia el mercado objetivo y bajo las condiciones establecidas.

FACTORES CRITICOS DE EXITO

• Mercado

Participación de Mercado:

Representa la cantidad de clientes de Tecnología de Información, respecto del total de clientes posibles en el mercado local (ajustado a los objetivos de corto, mediano y largo plazo).

• Rentabilidad

Rendimiento sobre las ventas:

Representa la utilidad neta obtenida sobre los ingresos (> 15%)

Facturación:

Representa la relación entre la facturación real, respecto de la presupuestada (> 65% - 80% - 85%, según objetivos)

Costos

Representan los gastos discriminados por línea de servicio

• Calidad del servicio percibido por el cliente

Tipo y volumen de quejas de los clientes

Representa la percepción, por parte de los clientes, sobre los puntos débiles en la prestación de servicios (< 7 al año)

Cantidad de retrabajo

Representa el trabajo que se debe volver a realizar por errores propios detectados por el cliente (< 10%)

Fidelización de clientes

Representa el número de clientes que vuelven a solicitar un servicio a la empresa (> 70%)

• Relación Comercial

Cumplimiento de plazos

Representa el porcentaje de los plazos cumplidos en tiempo de los trabajos realizados (> 85%)

Propuestas de trabajo

Mide el grado de aceptaciones sobre las propuestas presentadas (>40%)

• Rendimiento Operativo

Tiempo promedio de respuesta de la solución

Mide el tiempo que transcurre desde que el cliente pide una respuesta / solución, hasta la entrega de una propuesta (< 15 días hábiles)

Cumplimiento de proyectos

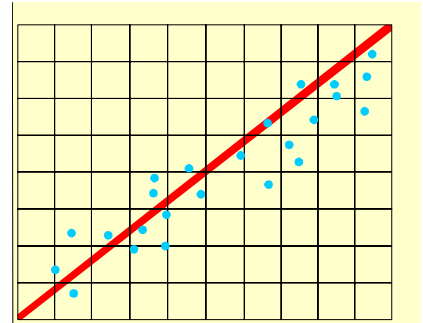
Representa el desvío ocurrido entre las horas estimadas para realizar un trabajo y las horas reales destinadas al mismo (< 20%)

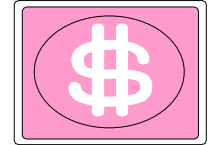
Visitas

Representa el tiempo destinado a realizar visitas para ofrecer los servicios de la empresa (> 120 promedio anual por línea)

Propuestas

Representa el tiempo destinado a realizar propuestas de trabajo (> 40% disponible)





5. Finanzas

La Organización

MODELO DE INGRESOS													
CONCEPTO	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		SubTotal		Total
	La Empresa	Asociación D&T	La Empresa	Asociación D&T	La Empresa	Asociación D&T	La Empresa	Asociación D&T	La Empresa	Asociación D&T	La Empresa	Asociación	
Seguridad Informática y aplicaciones													
a	6	9	11	16	17	26	24	34	34	44	92	129	221
b	1	1	1	1	1	1	1	1	1,2	1			
c	200	300	240	360	276	403	304	444	319	466			
d	1.200	2.700	2.592	5.832	4.769	10.451	7.345	14.945	12.956	20.400	28.862	54.328	83.190
e	3.900		8.424		15.220		22.290		33.356				
f	40	47	44	52	48	57	51	60	53	63			
g	48.000	126.900	114.048	301.514	230.833	594.345	373.257	892.409	691.347	1.279.046	1.457.485	3.194.215	4.651.700
Organización y procesos de negocios													
h	5	7	8	11	10	14	12	16	14	20	48	67	115
i	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
j	750	900	825	990	908	1.069	998	1.198	1.098	1.318			
k	3.750	6.300	6.188	10.395	8.848	14.865	11.680	19.622	15.417	25.901	45.882	77.082	122.964
l	10.050		16.583		23.713		31.301		41.317				
m	50	60	55	66	61	73	64	76	67	80			
n	187.500	378.000	340.313	686.070	535.312	1.079.188	741.942	1.495.755	1.028.331	2.073.116	2.833.397	5.712.129	8.545.526
Tecnología Informática													
o	12	12	16	16	20	20	26	26	34	34	109	109	217
p	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
q	250	300	275	330	303	363	333	399	366	439			
r	3.000	3.600	4.290	5.148	6.135	7.362	8.773	10.527	12.545	15.054	34.742	41.691	76.433
s	6.600		9.438		13.496		19.300		27.599				
t	47	55	52	61	57	67	60	55	63	55			
u	141.000	198.000	221.793	311.454	348.880	489.917	523.844	578.993	786.552	827.960	2.022.069	2.406.324	4.428.393
Capacitación													
v	5	7	6	8	8	11	10	14	13	18	42	59	101
w	1	1	1,2	1	1,2	1	1,3	1	1,3	1			
x	150	180	180	234	216	304	259	395	311	514			
y	750	1.260	1.296	1.966	2.022	3.322	3.417	5.614	5.330	9.488	12.815	21.649	34.464
z	2.010		3.262		5.344		9.031		14.818				
aa	45	57	50	63	54	69	57	72	60	76			
ab	33.750	71.820	64.152	123.243	110.085	229.109	195.346	406.554	319.976	721.430	723.308	1.552.156	2.275.464
ac	410.250	774.720	740.306	1.422.282	1.225.110	2.392.559	1.834.388	3.373.711	2.826.206	4.901.551	7.036.260	12.864.823	19.901.083
ad	1.184.970		2.162.587		3.617.669		5.208.099		7.127.757				
ae	16.410	30.989	29.612	56.891	49.004	95.702	73.376	134.948	113.048	196.062	281.450	514.593	796.043
af	12.308	23.242	22.209	42.668	36.753	71.777	55.032	101.211	84.786	147.047	211.088	385.945	597.032
ag	14.359	27.115	25.911	49.780	42.879	83.740	64.204	118.080	98.917	171.554	246.269	450.269	696.536
ah	43.076	81.346	77.732	149.340	128.637	251.219	192.611	354.240	296.752	514.663	738.807	1.350.806	2.089.614
ai	367.174	693.374	662.573	1.272.942	1.096.473	2.141.341	1.641.778	3.019.471	2.529.454	4.386.889	6.297.453	11.514.017	17.811.469

MODELO DE EGRESOS						
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Seguridad Informática y aplicaciones						
Cantidad de colaboradores	5	7	11	14	17	
Cantidad de clientes	15	27	43	58	78	
Salarios c/cargas sociales	178.100	222.300	367.900	417.300	499.200	1.684.800
Staff por Cliente	0,33	0,26	0,25	0,24	0,22	
Organización y procesos de negocios						
Cantidad de colaboradores	5	7	8	14	17	
Cantidad de clientes	12	18	23	28	34	
Salarios c/cargas sociales	191.100	228.800	275.600	469.300	581.100	1.745.900
Staff por cliente	0,42	0,39	0,34	0,50	0,50	
Tecnología Informática						
Cantidad de colaboradores	5	8	11	13	17	
Cantidad de clientes	24	31	41	53	69	
Salarios c/cargas sociales	175.500	271.700	388.700	417.300	526.500	1.779.700
Staff por Cliente	0,21	0,26	0,27	0,25	0,25	
Capacitación						
Cantidad de colaboradores	5	8	11	13	17	
Cantidad de clientes	12	14	19	24	32	
Salarios c/cargas sociales	157.300	230.100	318.500	344.500	438.100	1.488.500
Staff por Cliente	0,42	0,56	0,59	0,53	0,54	
Gastos Salarios	702.000	952.900	1.350.700	1.648.400	2.044.900	
Gastos Fijos						
Alquiler de oficinas	12.000	16.000	16.000	20.000	20.000	84.000
Viajes y estadías	12.000	18.000	23.000	28.000	32.000	113.000
Servicios (luz - gas - agua)	6.000	8.000	9.000	12.000	14.000	49.000
Servicio de telecomunicaciones	20.000	28.000	32.000	38.000	44.000	162.000
Honorarios	12.000	16.000	16.000	16.000	16.000	76.000
seguros	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000	20.000
Varios	12.000	15.000	18.000	21.000	25.000	91.000
Gastos Variables						
Salario variable	0	193.552	284.330	420.916	529.637	1.428.434
Cargas salarios variable	0	77.421	113.732	168.366	211.855	571.374
Capacitacion	11.850	30.301	64.878	105.896	180.883	393.807
Inv. de mercado	23.699	75.751	108.129	132.370	180.883	520.833
Publicidad - pormociones - RRPP	23.699	43.252	72.353	104.162	77.278	320.744
Ingresos brutos	35.549	45.451	64.878	79.422	108.530	333.829
Deuda incobrable	23.699	30.301	43.252	52.948	72.353	222.553
TOTAL DE EGRESOS	896.497	1.552.927	2.220.251	2.852.479	3.563.319	11.085.474

El modelo de la Organización Servinética

MODELO DE CAPITAL								
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	
Activo físico	179.000							
2 Servers – Tipo “Compaq ML 570-370, Proliant 8500” Soporta hasta 6 servers o 48 procesadores en racks 42U Controlador integrado RAID 0, 5 sin utilizar slot PCI Balanceo de cargas de 8 vías Soporta hasta 8 procesadores Pentium III Xeon 700MHz (1M or 2M L2 Caches) Soporta hasta 16GB de 100MHz SDRAM memory PCI bus multitarea de 64-bit incluyendo slots PCI de 66MHz 4 x 1” Wide Ultra2/3 SCSI Drives de alta velocidad, Puerto dual Ethernet NIC de 10/100 actualizable a Gigabit-Ethernet ROM Remote-Flash redundante, Memoria protegida ECC Ventiladores hot-plug redundantes, Fuentes (1150W/500W) hot-plug redundantes para balanceo de cargas Fuentes redundantes para procesadores	25.000	0	8.000	12.000	12.000	12.000	69.000	
21 Procesador Intel® Pentium® III de 733 Mhz Cache 256 KB Integrado Disco Duro SMART III Ultra ATA/100 de 15.0 GB Memoria RAM 128 MB SDRAM expandible a 512 MB Graficos NVIDIA_TNT2 Pro AGP Memoria de Video 16 MB SDRAM, Sistema Operacional Microsoft Windows 2000/NT 4.02 Audio Intel® Audio integrado con parlantes internos Premium Chipset Intel® 815E Disquete (Floppy) 1.44 MB 3.5”, CD-ROM 48x Controlador de Disco SMART Ultra ATA/100/66/33 Factor de Forma Slim Desktop Bus de Sistema 133 MHz Tarjeta de Red Intel PRO/100 VM integrada Puerto Paralelo 1, Puerto Serial 2	63.000	0	30.000	30.000	35.000	35.000	193.000	
2 Impresoras de red 600 dpi, - 30 ppm o superior. 6 Impresoras chorro de tinta	9.000	0	2.000	5.000	0	2.000	18.000	
Dispositivos de comunicaciones - Proxy, firewall, routers, HUBs, switch, UPS, etc	22.000	0	3.000	3.000	3.000	3.000	34.000	
MS SQL Server 2000, MS Transaction Server 2000, MS Internet Information Server 2000, MS Windows 2000 Profesional	15.000	0	5.000	3.000	6.000	3.000	32.000	
Intalaciones	12.000	0	0	12.000	10.000	0	34.000	
Mobiliario	18.000	0	5.000	5.000	5.000	8.000	41.000	
Acondicionamiento de oficina	15.000	0	5.000	0	5.000	5.000	30.000	
Inversión inicial operativa	40.000	0	0	0	0	0	40.000	
Capital de trabajo								
Dinero fresco	25.000							25.000
Gasto del plan de desarrollo	21.480							21.480
Gasto promocional para lanzamiento	199.011							199.011
CAPITAL TOTAL	464.491	0	58.000	70.000	76.000	68.000	736.491	

MODELO PROFIT AND LOSS							
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
a Ingreso neto total	0	1.060.548	1.935.515	3.237.814	4.661.249	6.916.343	17.811.469
b Egresos totales	0	896.497	1.552.927	2.220.251	2.852.479	3.563.319	11.085.474
c Resultado neto	0	164.051	382.588	1.017.563	1.808.770	3.353.024	6.725.996
d Márgen bruto	0	15,47	19,77	31,43	38,80	48,48	37,76
e Depreciaciones	0	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	160.000
f Ganancia antes de intereses (c-e)	0	132.051	350.588	985.563	1.776.770	3.321.024	6.565.996
g Intereses	0	56.400	49.350	35.250	21.150	7.050	169.200
h Ganancia antes de impuestos (f-g)	0	75.651	301.238	950.313	1.755.620	3.313.974	6.396.796
i Impuesto a las ganancias (30% resultado neto)	0	49.215	114.777	305.269	542.631	1.005.907	2.017.799
j Ganancias después de impuestos (h-i)	0	26.436	186.462	645.044	1.212.989	2.308.067	4.378.997
k Márgen neto	0	2,49	9,63	19,92	26,02	33,37	24,59
							Valor residual
RESULTADO FINAL	0	26.436	186.462	645.044	1.212.989	2.308.067	4.378.997
Valor actual neto		2.077.575					
Tasa interna de retorno		99%					

MODELO RATIOS DE CONTROL					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso neto total	1.060.548	1.935.515	3.237.814	4.661.249	6.916.343
Egresos totales	896.497	1.552.927	2.220.251	2.852.479	3.563.319
Resultado neto	164.051	382.588	1.017.563	1.808.770	3.353.024
Capital total	462.691	58.000	70.000	76.000	68.000
Cantidad de empleados	20	30	41	54	68
Ingreso/empleado	53.027	64.517	78.971	86.319	101.711
Egreso/empleado	44.825	51.764	54.152	52.824	52.402
Resultado neto empleado	8.203	12.753	24.819	33.496	49.309
Capital/empleado	23.135	1.933	1.707	1.407	1.000

MODELO CASH FLOW						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
a Ingreso neto total	0	1.060.548	1.935.515	3.237.814	4.661.249	6.916.343
b Egresos totales	0	896.497	1.552.927	2.220.251	2.852.479	3.563.319
c Resultado neto	0	164.051	382.588	1.017.563	1.808.770	3.353.024
d Intereses	0	56.400	49.350	35.250	21.150	7.050
e Impuesto a las ganancias (30% resultado neto)	0	49.215	114.777	305.269	542.631	1.005.907
f Inversión	462.691	0	58.000	70.000	76.000	68.000
g Prestamos solicitados	470.000	0	0	0	0	0
h Reducción de deuda a largo plazo	0	0	117.500	117.500	117.500	117.500
i Cash flow (c-d-e-f+g-h)	7.309	58.436	42.962	489.544	1.051.489	2.154.567
j Cash flow acumulado	7.309	65.745	108.707	598.251	1.649.740	3.804.306

"Aquello que fue, ya es; y lo que ha de ser, fue ya; ..."

La Biblia, Eclesiastés 5:15.

CONCLUSIÓN

Es saludable al finalizar un trabajo preguntarnos ¿Estoy satisfecho con mi desempeño?

Se cuenta que pasaba un hombre junto a una cabina telefónica en una estación del ferrocarril, y oyó a otro hombre que estaba conversando con alguien, su curiosidad lo mantuvo expectante hasta el final de la charla.

- Hola ¿es la señora García?

Aparentemente la respuesta fue positiva.

- Señora García, ¿necesita un chofer?

En este caso la respuesta pareció "no".

- ¿Está usted completamente satisfecha con el chofer que tiene actualmente?

De nuevo la respuesta pareció "sí".

- Está bien, Señora García. Adiós.

Cuando el hombre salió de la cabina, quién había escuchado su conversación le preguntó:

- Pues, no conseguiste el trabajo ¿verdad?

- ¡Oh! replicó el hombre - yo no estaba buscando trabajo; ya lo tengo. Sólo quería saber si mi patrona estaba satisfecha conmigo.

Este trabajo comenzó con un objetivo ***"brindar una metodología y herramientas, que faciliten la definición de una empresa, o que permita la reflexión sobre los principios sustentados en el trabajo, con el propósito de proyectar la transformación de una organización desde el recurso humano"***, como una colaboración para aquellos ejecutivos atribulados que están tratando de sobrevivir en este mundo complejo e imprevisible.

En la tesis, se ha descrito un nuevo tipo de organización; sus características, composición, estructura, y dinámica. Se destacó la importancia de tener "una Visión" como Norte y motivación para cada miembro, como así también, la habilidad para sobrevivir por sobre la incertidumbre. Por último se elaboró un Plan de Negocios, como un ejemplo paso a paso para llevar a la práctica cada uno de los aspectos compartidos.

La Organización Servinética, como todo sistema abierto, es dinámica, compleja y muy sensible a los cambios de las variables. Entenderla y ponerla en práctica es una actividad desafiante, de curso no lineal, que demanda:



- La comprensión de sus componentes y relaciones,
- Un análisis detallado de la situación inicial,
- El conocimiento de los factores del entorno,
- El reconocimiento de los paradigmas que rigen, y
- Advertir las tendencias de cambio.

Para el modelo, el cambio existe como parte de la vida misma, sólo que va adoptando nuevas y diversas formas, en esta época se presenta como “globalización”, trayendo entre sus principales características la imprevisibilidad. En consecuencia, la estrategia servinética para enfrentarlo, consiste en estar alerta a las señales del entorno y preparado para adaptarse lo más rápidamente posible a sus nuevas exigencias.

Los cambios tecnológicos se han convertido en impulsores de hechos y acciones, que hace unos 20 años parecían inconcebibles. La informática ha tenido un rol protagónico y ha contribuido a importantes avances. Sin embargo, se observan empresas donde su aplicación, bajo el estereotipo del autómatas, ha generado angustia tecnológica. La Organización Servinética, trata este problema a partir de reconocer que ese sentimiento es ajeno al individuo, e innecesario para la empresa. Incorpora a la tecnología como un aliado, es el medio para el desarrollo y la transformación interna, y para responder a las demandas del mercado.

El hombre emplea sus actitudes y aptitudes en solucionar problemas. Una vez resueltas sus necesidades básicas, orienta su esfuerzo hacia la aplicación de sus capacidades en la búsqueda de tareas y desafíos estimulantes, sentir que un problema ha sido resuelto por su intervención. Otro aspecto imprescindible para el hombre es encontrar relaciones significativas con otras personas: amar y ser amado, trabajar, compartir experiencias y respetar y ser respetado. Las características especiales del mundo afectan al hombre en sus necesidades. Cada uno las satisface en su ambiente y en distintas formas, como científico, ejecutivo, o artista, sin embargo las necesidades son las mismas. Las circunstancias de la vida cotidiana de un país, una persona, o los negocios no se refieren a cosas ajenas al: amor, odio, ambición, placer, destreza, celos, solidaridad; temas que han sido y serán de interés para el hombre.

De allí que en el modelo servinético el hombre sea considerado, no como un recurso más, sino como el factor clave de éxito de la organización que merece respeto y atención. Define a una "comunidad de personas", fuertemente relacionados entre sí, que interaccionan con clientes y proveedores. Promueve el trato acorde con la dignidad de seres únicos, racionales y libres, y espera a cambio vínculos duraderos y un clima propicio para el logro de productividad y un excelente rendimiento.

La empresa servinética, desarrolla las motivaciones de los colaboradores, externas, internas y superiores, en forma armónica y alineada con el propósito empresarial. Las motivaciones externas como fuerzas que inducen al colaborador a actuar con el fin de obtener un objetivo. Generan la acción de las personas hacia una recompensa, su paradigma es alcanzar la meta.

Las motivaciones internas, inducen a la persona a actuar buscando su propia satisfacción. No se rigen necesariamente, por criterios económicos, sino más bien, se orientan hacia el crecimiento personal. La empresa servinética respeta y estimula los intereses de sus colaboradores en orden a la Visión, para que se sientan a gusto y adquieran seguridad, creando de ésta forma, un fuerte compromiso entre el individuo y la organización. Su paradigma es la educación.

Las motivaciones superiores, como resultado de la fusión de las dos primeras, son muy importantes ya que trascienden el alcance de ambas. Son las fuerzas que impulsan a que cada colaborador actúe responsablemente, considerando las consecuencias de sus acciones sobre los demás. Las motivaciones superiores son las que favorecen la solidaridad y el compromiso hacia los demás. Su paradigma es el servicio al prójimo.

El tratamiento de las motivaciones en la empresa servinética, contribuye a la Misión de la Compañía, creando valor y favoreciendo el sentimiento de utilidad, que va mucho más allá del objetivo de rentabilidad para los titulares del capital de riesgo. El valor de la empresa, alimenta su espíritu de servicio, y se traduce en mayor productividad, más competitividad y mejor atención de clientes y proveedores.

Es probable que los conceptos vertidos en esta obra no sean novedosos, sin embargo cada uno ha sido extraído de empresas que utilizándolos lograron ventajas. La Organización Servinética los fusiona en un modelo que puede lograr una transformación del trabajo en las empresas, reemplazando definitivamente el paradigma tradicional que considera a los empleados como dispositivos intercambiables en la maquinaria burocrática, por el de colaboradores, que entendiendo el espíritu de la organización, se consagran a cumplir las metas con ánimo.

En la mayoría de las empresas existe conciencia de cambio, todas desean tener continuidad y mantener o mejorar su marketshare. Sin embargo, es importante advertir que el entorno no se inmoviliza nunca, los distintos escenarios futuros seguirán evolucionando con la realidad. La capacidad de asimilación y manejo de la incertidumbre exige un cambio de paradigma. Se ha mencionado que no hay una solución absoluta para sobrevivir. La búsqueda más prudente es quizás, que cada empresa asuma "**su propio modelo**", analizando las mejores prácticas, estudiando los ejemplos más exitosos y adaptando las propuestas a su idiosincrasia y necesidades.

La Organización Servinética puede ser un modelo atractivo que aporte, mediante el desarrollo de sus tres ejes cardinales: el servicio, la informática y la reacción instantánea de las personas, una mística que conduzca al éxito. La cuestión no es determinar simplemente el "**si**", sino mas bien "**cuándo**", y luego poner en práctica los conceptos desarrollados.

En mi opinión, no caben dudas que el impacto de la globalización continuará afectando el mundo empresario, en este ambiente el paradigma servinético producirá más ganancias en satisfacción que las posibles pérdidas. Primero porque los principios utilizados han sido extraídos de experiencias exitosas, en segundo lugar porque la aplicación del empowerment permite el desarrollo de la persona y de su creatividad, y finalmente las relaciones interpersonales son menos frustrantes y más saludables que muchas de las que encontramos en empresas actuales.

Por otra parte, su cultura se va incorporando con sus hábitos hasta convertirse en filosofía de vida de la persona. Este hecho no solo impacta y mejora la calidad de vida en el trabajo, sino que acompaña al individuo en todos los ámbitos en que se mueve, como esposo, padre o miembro de la sociedad. El modelo puede ser una alternativa a nuestro modo de vida, ya que aporta esperanza y revaloriza el rol del ser humano tanto en el mundo de los negocios como en la sociedad.



Quien se oponga a la corriente de este mundo es comparable a la roca que resiste la marcha del agua del arroyo con firmeza y tenacidad, pero con el transcurrir del tiempo es erosionada hasta desaparecer. El modelo de la Organización Servinética reconoce lo inevitable de la corriente del cambio, y propone como estrategia ser como la brizna plantada junto a la roca que acompaña a la corriente,

adaptándose a sus exigencias, sin perder de vista su esencia con el paso del tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl, "*Servicio al cliente interno*", Buenos Aires. Ediciones Piados. 1992
- BACA URBINA, Gabriel. "*Evaluación de proyectos*". De. Mc Graw-Hill Internacional S.A. 1995.
- BARKER, Joel A. "*Paradigmas*". Bogotá. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 1995.
- BATISTA, José "*La ira flotante y la re-ingeniería humana*". Ediciones Isabela Printing, ING 1997
- BECKHARD, Richard, HARRIS, REUBEN T., "*Transiciones organizacionales. Administración del cambio*". Massachusetts, E.U.A. Ed. Addison - Wesley Iberoamericana, 1988.
- CLAUSEWITZ, K.V. "*De la Guerra*". Buenos Aires. NEED. 1997.
- COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. "*Empresas que Perduran*". Bogotá. Grupo Editorial Norma, 1995.
- DAVIS. Gordon B., OLSON, Margrethe. "*Sistemas de Información Gerencial*". Mc Graw-Hill. Buenos Aires 1987.
- DICKMANN, Robert A. "*Selección y Manejo del Personal para Procesamiento de Datos*". México. Editorial Limusa.
- EMERY, James C. "*Sistemas de Información para la Dirección*". Madrid. Ediciones Díaz De Santos S.A.. 1990.
- FLIPPO, Edwin B., MUNSINGER, Gary M. "*Dirección de Empresas*". Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 1982.
- FRADETTE Michael y MICHAUD Steve, "*The Power of Corporate Kinetics*". Simon & Shuster Ndeu York, 1998
- GOLDRATT, Eliyahu M. "*El Síndrome del Pajar*". Monterrey, México. Ediciones Castillo S.A., 1992.
- HARRINGTON, James H. "*El Coste de la Mala Calidad*". Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A., 1990.
- HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás. "*Gestión de la Empresa*". Ediciones Dolmen. Santiago. 1995.
- HERMIDA, Jorge, SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo. "*Administración & Estrategia*". Buenos Aires. Ediciones Macchi, 1993
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. "*Cuadro de Mando Integral*". KPMG Latinoamérica. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1997.
- KOTLER, Philip, "*Dirección de la Mercadotecnia*". Méjico. Ediciones Prentice Hall. 1993
- MALFITANO CAYUELA, Oscar. "*Re Creando Empresas*". Buenos Aires. Ediciones Interoceánicas S.A., 1993.

- NAISBITT, John y ABURDENE, Patricia. "*Megatendencias 2000*", Buenos Aires. Ediciones Norma, 1993.
- LEVY, Alberto, "*Estrategia en acción*", Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1985
- PETERS, Tom y AUSTIN, Nancy. "A passion for excellence" Random House, 1985
- PITHOD, Abelardo. "*Comportamiento Organizacional*". Buenos Aires. Editorial Docencia. 1993.
- PORTER, Michael, "*Competitive Advantage*", The Free Press, 1985
- RECABEITIA, Juan B., PENELAS, Juan C. "*Organización del área de sistemas de información en la empresa*". Buenos Aires, Editorial Club de Estudio, 1982.
- RICO, Rubén R. "*Calidad Estratégica Total: Total Quality Management*". Buenos Aires. Ediciones Macchi. 1995.
- SAPOROSI, Gerardo. "*Clínica Empresaria*". Buenos Aires. Ediciones Macchi 1997
- SAROKA, Raúl H., COLLAZO, Javier. "*Informática para Ejecutivos*". Buenos Aires. Ediciones Macchi, 1996.
- SENGE, Peter M. "*La Quinta Disciplina*". Editorial GRANICA. Buenos Aires. 1993
- SERRA, Roberto, KASTIKA, Eduardo. "*Re-Estructurando Empresas*". Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1994.
- SUN, Tzu. "*El Arte de la Guerra*". Buenos Aires. Editorial Troquel S.A. 1996.
- VON BERTALANFFY, Ludwig. "*Teoría General de los Sistemas*". Nueva York. Fondo de Cultura Económica, 1984.
- WILENSKY, Alberto L., "*Política de Negocios en Mercados Competitivos*". Buenos Aires. Ed. Tesis S.A. Grupo Editorial Norma, 1993.
- WILENSKY, Alberto L., "*Marketing Estratégico*". Buenos Aires. Ed. Tesis, 1986.

Publicaciones:

DATAMATION

- Volumen 3, Número 5, 1994 "*Terapia de shock para curar la fosilización, por Jeff Moad*" (pág. 16).
- Volumen 3, Número 7, 1994 "*La información reemplaza al inventario en la corporación virtual, por William Semich*" (pág. 30).
- Volumen 3, Número 10, 1994 "*Después de la reingeniería: cuide su negocio, por Jeff Moad*" (pág. 6).
- Volumen 7, Número 3, 1998 "*TCO ingresa al área penal*" (pág. 24).

GARNETGROUP - Abril 1996, "Personal IT Advisory Service"

GESTION:

Volumen 1, Número 1, enero-febrero 1996. "*La información que importa, por P. Drucker*" (pág. 70-92).

Volumen 1, Número 2, marzo-abril 1996. "*El costo oculto del outsourcing, por Jhon Hendryr*" (pág. 116-123).

Volumen 1, Número 4, julio-agosto 1996. "*Agente de cambio, por Charlotte Stephens y Thomas Loughmanr*" (pág. 70-77); "*Ser o no ser, por Jhon Daily*" (pág. 78).

Volumen 1, Número 5, septiembre-octubre 1996. "*Empowerment, por Robert Ford y Myron Fottler*" (pág. 102-109).

Volumen 2, Número 1, enero-febrero 1997. "*Para que sigan los éxitos, por R.J.Leo*" (pág.92); "*Calidad Total también empieza por la contabilidad, por J.Castellano, H. Rohem y D.Hughes*" (pág. 132-136).

Volumen 2, Número 3, mayo-junio 1997. "*Una constitución para la empresa, por R.Allen*" (pág. 12).

Volumen 2, Número 4, julio-agosto 1997. "*Aplicar el sentido común, por S. Covey*" (pág.58-60).

Volumen 3, Número 1, enero-febrero 1998. "*Un programa de estudio, por J. Peters*" (pág.86); "*Grandes expectativas, por T. Field*" (pág.142).

Volumen 3, Número 2, marzo-abril 1998. "*Capital intelectual, por J. Ross*" (pág. 54); "*En pocas palabras, por B. Ettorre*" (pág. 122); "*Una cuestión de equilibrio, por H. Mintzberg*" (pág. 166).

Volumen 3, Número 3, mayo-junio 1998. "*Un bien cultural, por Al Y.S. Chen; Roby Sawyers y Paul Willians*" (pág. 122-131).

Volumen 3, Número 4, julio-agosto 1998. "*Bienvenidos al mundo digital, por Donald Tapscott*" (pág. 140-144).

HARVARD BUSINESS REVIEW

Volumen 72, Número 6, noviembre-diciembre 1994. "*Beyond Strategy to Purpose, por Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal*" (pág. 79).

Volumen 73, Número 6, noviembre-diciembre 1995. "*Exploiting the virtual value chain, por Jeffrey Rayport y Jhon Sviokla*" (pág. 75).

Volumen 74, Número 6, noviembre-diciembre 1996. "*The human side of management, por Thomas Teal*" (pág. 35); "*What is strategy?, por Michael Porter*" (pág. 61).

Volumen 75, Número 6, noviembre-diciembre 1997. "*The myth od the top management team, por Jon Katzenbach*" (pág. 83).

Volumen 76, Número 1, enero-febrero 1998. "*How high is your return on management ?, por Robert Simons y Antonio Dávila*" (pág. 71).

INFORMATION TECHNOLOGY

Número 18, noviembre 1997. *"Adiós al mainframe; La dimensión conocida"*.

Número 22, mayo 1998. *"10 Tecnologías Hot"*

MERCADO - Cuadernos de actualización empresarial 1996.

"Information technology: situación de la Argentina, por Alfredo Crespo" .

"El poder dentro de la empresa, y Conceptos y herramientas del management, por Santiago Lazzati"

NEGOCIOS - Año 6 - N° 63, noviembre 1996. *"Sueldos Modernos, por Gustavo Sencio"* (pág. 36).

Rodolfo Paparini



Nació en Mendoza, Argentina en 1956. Licenciado en relaciones Humanas en la Empresa Egresado de la Universidad Católica de Cuyo.

Ha trabajado en Informática en Empresas tanto del Estado como Privadas por mas de veinticuatro años. Iniciando como programador y pasando por todas las funciones hasta convertirse en el CIO de Energía Mendoza por más de diez años.

Desde 1998 se ha desempeñado como Senior Manager de la División Solutions de la Firma Deloitte & Touche, desarrollando la práctica de Information Technology en Compañías de diversos rubros y tamaños.

Ha participado en la formación de centros de Cómputos, como así también, del asesoramiento a empresas.

Ha desarrollado la actividad docente en Universidades Públicas y Privadas por más de cinco años.

Ha participado en proyectos educativos para niños y en la formación de una carrera informática terciaria.

Ha sido facilitador del proceso de mejora continua dentro de la empresa eléctrica como en empresas públicas y Pymes.

Ha participado de gran cantidad de cursos de gerenciamiento, reingeniería, creatividad y mejora continua.