
“Metodología y Herramientas para transformar ventajosamente la cultura de una organización en el siglo XXI”

por Susana Herminia Ventura

Master en Administración y Marketing Estratégico

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales -UCES -

Buenos Aires, Marzo de 2000

Dedicatoria y agradecimientos:

*Quiero dedicar este trabajo a mis seres queridos,
mi esposo Pablo quien siempre apoya mis
proyectos en forma incondicional, quien es
parte de mis éxitos permitiendo que yo, su
mujer me desarrolle profesionalmente sin
importar el precio que esto tenga.*

*A mis queridos hijos que saben que mamá está
en todos los momentos que ellos necesitan
pero.....que ama enormemente lo que hace
profesionalmente y nunca me reprochan.-*

*Todos ellos comparten mis esfuerzos sin
pedirme nada a cambio.-*

*Quiero agradecer a los maestros que pasaron por
mi carrera durante estos diez últimos años:*

*A Dr. Ricardo Karpovich que gracias a sus consejos me permitió conocer el camino
que quería seguir en mi vida profesional.-*

A los Dres. Rubén Rico y Antonio Irace quienes me acompañaron en el logro de este objetivo tanpreciado, y dedicaron su tiempo y sus comentarios para enriquecer mi trabajo.

A las empresas que confiaron en mi tarea y dejaron que desarrollara mi potencial junto a ellos.-

Gracias a Continental Grains, TIA Express, Molinos Río de la Plata, Price Waterhouse Coopers junto a Hoechst Marion Russel (Argentina), Conaprole(Montevideo), ROCSA (Perú) y Colseguros y la Nacional (Colombia), que permitieron mi posicionamiento internacional.-

Y por último a la UCES que me permite alcanzar el sueño de contar con mi master y compartir con el equipo profesional que nos acompañó durante los dos años de carrera, nuestras experiencias y conocimientos.-

Reseña profesional del autor:

.....”Mi carrera como Profesional en Ciencias Económicas fue enfocada desde un inicio hacia la especialización administrativo - financiera, habiendo ocupado en la materia todos los niveles, en Empresas líderes y Estudios de primer Nivel. Ya sea en el País o representando a Consultoras Internacionales en Sudamérica (Chile, Uruguay, Perú, Colombia, Brasil y Argentina).-

Ello me ha permitido adquirir una sólida experiencia, tanto en temas específicos del área como una visión cross de los procesos de las diferentes Organizaciones transitadas (de productos (farmacéutica, alimenticia, lactea, granos y cereales, retail, etc) de servicios (cooperativas, seguros, financieras) constructoras, industriales , etc.)

Desde 1993, me desempeñé como profesional independiente, habiendo adquirido experiencia en temas relacionados con Calidad Total, Aseguramiento de la Calidad, Reingeniería de Procesos, Soluciones de Negocio, ISO 9000, Normas COBIT, ISO 17799, Manejo del Cambio, etc. así como trabajar con diferentes paquetes ERP disponibles en el mercado Argentino.- Siempre manejando equipos de trabajo interdisciplinarios y un alto número de integrantes, en proyectos que eran un desafío para las Organizaciones, tanto desde una visión informática como desde la visión top down de solución de negocio total.-

Sin perjuicio de mi orientación administrativo-financiera incursioné en los distintos procesos de las organizaciones aportando conocimiento y asesoramiento en las diferentes áreas de gerenciamiento con una perspectiva integral que permitiera, no sólo cubrir los riesgos y minimizar los costos, sino adecuar los negocios a las tendencias globales mundiales y competitivas de las Organizaciones.

Vice-Presidenta de la Comisión de Estudios para Tecnología de la Información del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para el período 1999-2000.-

Coordinadora de las Jornadas de Comercio Electrónico del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para los períodos 2000 y 2001.

Secretaria del I Congreso de TI del Consejo Profesional de Cs. Ec. De la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Año 2001.

Gerenta General de Soluciones Interactivas S. A. , empresa propietaria de Forum Interactivo, proyecto académico en Salud que permite integrar el conocimiento de los profesionales matriculados de la salud hispanos parlantes.

Por lo que el perfeccionamiento de estos últimos años me permiten enfatizar en mi tarea la búsqueda y logro constante de la satisfacción al cliente.”.....

*Indice**Introducción*

•Proposición	9
•Objetivos de la Tesis	10
•Factores del cambio a satisfacer	10
•Alcance	12
•Quienes están interesados en transformar las organizaciones.-	12
•Impulsores del Cambio	16
Desarrollo de los Impulsores	17
• del Negocio	17
• Técnicos	21
• de Recursos Humanos	32
• de Sistemas de Información	36
• de la Organización	37

Estrategia de Desarrollo

- Enunciación de la Metodología 40
 - Cuáles son los objetivos que se persiguen con el uso de la metodología 41
 - Cómo puedo lograrlo 42
 - Qué sucede sin una metodología 42
 - Pasos de la metodología 42
 - Función del Facilitador 46

- Realidad de las Empresas Argentinas 48

- Necesidades del contexto 68

- Necesidades de la Gente 75

Conclusiones 80

Bibliografía 96

Proposición:

“.....Mi proposición es demostrar que con el uso de Metodologías y Herramientas adecuadas, existentes y disponibles actualmente en el mercado laboral, se puede transformar ventajosamente la cultura de una Organización contrariamente a lo que se considera respecto al cambio cultural.-

En mi opinión la cultura de una Empresa se transforma pero no se cambia; dado que las Organizaciones son su gente.- Para cambiar la cultura deberíamos cambiar toda la gente.-

El trabajo de Tesis es producto del resultado de mi experiencia laboral de los últimos diez años en empresas de primer nivel en la Argentina y el exterior y enriquecido con la capacitación e investigación de temas específicos.- También presento un caso real de transformación de cultura en una empresa que se fusionó con otras tres siendo sus culturas anteriores de origen alemán, francés y americano.

Es mi interés compartir el conocimiento de estos años como parte del “deber” que sentimos como profesionales. Para de alguna manera aportar a quienes transitan por el camino de la investigación y el crecimiento.-

Objetivos de la Tesis:

Desarrollar una “metodología de trabajo que permita identificar y transformar ventajosamente la cultura de una organización en el siglo XXI y enumerar un conjunto de diferentes herramientas y/o técnicas disponibles en la actualidad para facilitar la convivencia y manejo de la complejidad multicultural”

Factores del cambio a satisfacer:

- Identificar las causas que conllevan a un cambio interno en las Organizaciones.
- Comentar los factores internos y externos que son necesarios tener en cuenta para encarar el eficiente manejo de los recursos humanos en las Organizaciones.
- Identificar las causas del desconocimiento y falta de administración y manejo del cambio
- Definir quiénes son responsables de llevar a cabo este cambio, en manos de quiénes está el manejo del cambio
- Demostrar la necesidad del apoyo de la Dirección, con un mensaje creíble y realizable a través del ejemplo, en el proceso de adaptar y transformar la Gente y Cultura que nuestras Organizaciones necesitan.
- Identificar en forma clara y precisa qué cosas debemos hacer para fomentar el buen desempeño y manejo de la Gente y Cultura.

Cómo lograr esos objetivos en forma efectiva.-

- Remarcar que la realidad de la Gente y Cultura en las Organizaciones, existe y está presente constantemente.-

Alcance:

Quiénes están interesados en transformar las Organizaciones:

En realidad es importante poder identificar quiénes están interesados en transformar las Organizaciones.

Algunos podrían estar pensando en los accionistas, para quienes su máxima preocupación es que el negocio les sea redondo (rentable), es decir ellos quieren ganar dinero por lo que si transformando la Gente y Cultura en las Organizaciones se garantizan el rendimiento de sus acciones, entonces apoyarán este proceso, de lo contrario un cambio semejante no estará en la lista de prioridades a decidir en el corto y mediano plazo .-

Otros interesados son los Directivos y Nivel Ejecutivo de la Organización, hoy podríamos decir que a igual que los accionistas ellos también quieren negocios redondos, ya que sus ingresos (honorarios) hoy se ven reflejados en sus resultados.

Hoy más que nunca la mayoría de las remuneraciones de los altos cargos en las Empresas están formados por una parte fija y otra variable, y esto significa que la retribución variable tiene implícito un alto porcentaje de cuota de retribución al cumplimiento de los objetivos pactados a principio del ejercicio.

Pero la pregunta sería por qué ellos estarían interesados en trabajar sobre la transformación de la cultura de la Organización, la respuesta estaría dada por la búsqueda del trabajo en equipo.

Hoy todas las actividades de una organización están integradas, ya no es común ver excesiva departamentalización en las estructuras de una Organización.-

Con la aparición de soluciones informáticas integradas se busca relacionar información, actividades y gente .

Si vemos el Organigrama de una mediana o grande Compañía, vamos a visualizar que cada vez las Organizaciones son más chatas, es decir es más rápido y ágil el acceso a la información hacia y desde los niveles decisorios, o lo que es mejor las soluciones informáticas integradas acercaron los niveles operativos a los mandos decisorios, de manera tal de ser más competitivos y veloces en el análisis del aquí y ahora y trabajar más cerca unos de los otros.-

Este esquema de ver a la Organización en forma horizontal y no vertical permitió que todas las actividades se vean en función de qué valor aportan en la cadena de medios a fines de un proceso determinado y de qué manera la gente se desenvuelve en un ambiente complejo, y es así que una misma persona puede participar en distintos equipos de trabajo pues su actividad impacta en varios procesos de la Organización.-

En conclusión podemos decir que hoy la tendencia es el trabajo en equipo, donde prima la seguridad que la gente transmite, la cooperación, trabajo participativo, y donde el éxito de uno es el éxito de todos.-

Por este motivo pueden los Directivos o Nivel Ejecutivo tener interés en mejorar la calidad del trabajo y trabajar con la Gente y Cultura de manera tal de acomodar estos cambios en el equipo de trabajo.-

Por último diría que también están interesados en participar de este cambio los niveles operativos de la Organización.-

Todos hoy son conscientes del nivel de competencia que existe en el mercado laboral, hoy más que nunca debemos prepararnos constantemente para competir y ser diferentes.-

No debemos conformarnos con ser uno más entre todos sino en ser uno entre pocos, pero eso requiere de un alto grado de claridad de lo que nos sucede y para potenciar esta necesidad actual como una fortaleza es que el mercado laboral sabe que necesita ayuda para la transformación.-

En definitiva TODOS deberían estar interesados en el cambio.- Si no es para esta organización nos deberá servir para otra pero toda transformación y adecuación del presente y la acumulación de la experiencia anterior SUMAN.-

Pero qué cosas creemos que pueden interesarles a estos agentes de cambio, y porqué.

Podemos estar pensando en un sin número de factores a cambiar.

Dado que ellos son un conjunto de complejidades que deben manejarse en forma sincronizada para cumplir con los objetivos por los cuales surgió la creación de esta Organización, vamos a acotar estos factores a:

- los cambios de administración y dirección de las empresas.-

En especial quiero acotar el alcance del cambio, a la importancia que le doy a la gente (el personal) dentro de este proceso.

Al hablar de cambios podríamos decir cambios tecnológicos, de procesos, reingenierías, aplicación de medidas de control y planes de mejoramiento de la calidad, etc.-

A mi entender del gran número de potenciales interesados que podemos encontrar, en este trabajo voy a referirme a las empresas que están viviendo experiencias traumáticas y por razones de mercado deben pensar en el cambio:

- Empresas que necesitan prepararse para un contexto cambiante, flexible y con objetivos de mediano y largo plazo.
- Empresas que necesitan revisar su misión porque sus competidores se preparan para tener la mejor clasificación.
- Quienes deben replantearse sus objetivos de creación, y deben renacer en medio de Organizaciones que fracasan por paralizarse ante la menor agresividad del mercado internacional.-
- Quienes deben aprender a vivir en un País sin fronteras. Donde el concepto de pertenencia ya no pasa por lo que tenemos sino por lo que sabemos.-

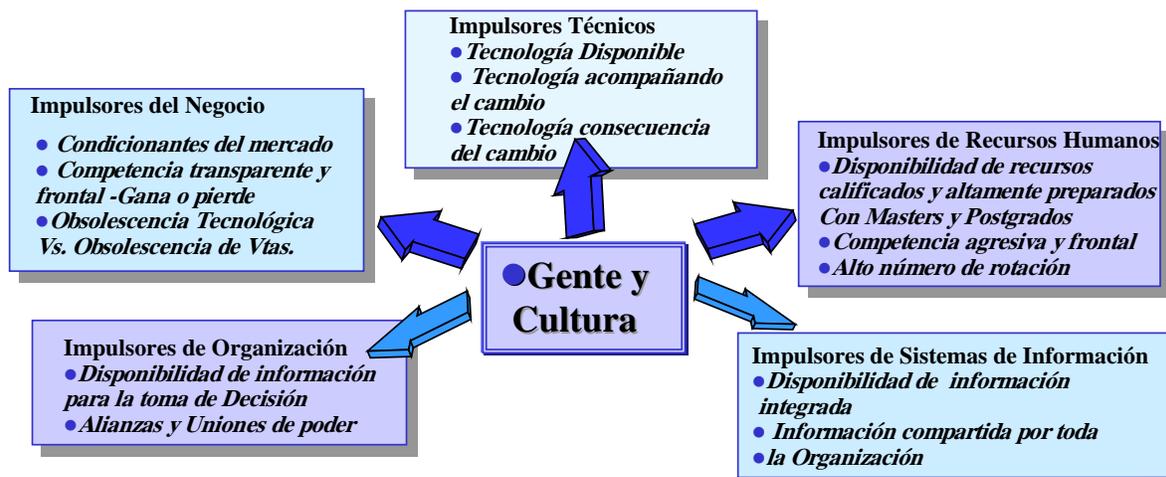
Impulsores del cambio:

Llamaremos impulsores del cambio al conjunto de factores internos y externos que de alguna manera impactan en la Organización provocando una reacción positiva o negativa en los recursos humanos de la empresa.-

Estos impulsores muchas veces son consecuencia de políticas, normas y procedimientos faltantes o generados deficientemente en la Organización y otros por factores que no puede controlar, por estar fuera de su manejo pero que sí debe saber que existen e repercuten en la Organización.-

Cuántas veces sucede que se hacen cambios institucionales sin pensar en el impacto posterior de los mismos sobre las actividades habituales o lo que es peor sin considerarse cómo los va a tomar la gente.-

- Algunos de los principales “impulsores” que influyen en la decisión de la estrategia de Cambio



Desarrollo de los impulsores:

➤ Impulsores del Negocio:

Existen elementos del mercado que nos llevan a un descontrol de nuestros negocios, todos sabemos que los factores internos no alcanzan en el momento de replantearse los negocios, hoy más que nunca los factores externos a la Organización son motivo suficiente para cambiar el curso de nuestros negocios.-

La mayoría de ellos son factores no controlables por los órganos directivos de las Organizaciones.- Ejemplo de ellos podemos citar el conflicto entre diferentes países de una región (Mercosur) que afectan en las exportaciones de otro, y como consecuencia repercute en la economía y en el consumo de la gente (Argentina).

Pero hay cosas que sí pueden encarar las Empresas sabiendo que existen elementos externos que repercuten en los rendimientos de una empresa, es decir las organizaciones que están expuestas a condicionantes de afuera deben prepararse para responder a: “qué pasa sí”.-

Siguiendo con el ejemplo de las exportaciones hacia Países con crisis económica, las empresas que están expuestas a conflictos internos y no controlables por ellas, deberían prever la forma de romper con esa dependencia lo antes posible de manera tal de tener caminos alternativos en caso de presentarse la probabilidad de perder el segmento del mercado donde funciona su negocio.-

En definitiva estamos planteando tener una visión preventiva de nuestras acciones y no reparativa que en muchos casos llega tarde.-

Aldo Ferrer dice que nunca vio peligrada la independencia de nuestro País, como en estos tiempos. Que desde el día de la Declaración de nuestra Independencia nunca habíamos estado tan comprometidos y dependientes de las decisiones que tomaran nuestros Países vecinos y los no tanto, en temas respecto a nuestra soberanía y economía (1) .

Muchos de Ustedes habrán escuchado estas soluciones pero el tenerlas todas juntas nos ayudará a contestar a las preguntas de:

- que pasa si le sucede a mi Empresa?,
- qué estoy haciendo para prepararme?,

Algunos ejemplos a tener en cuenta:

- Preparar los recursos físicos y humanos de la Organización con planes de capacitación para enfrentar otros mercados y satisfacer otras necesidades de los mercados emergentes.-
- Preparar planes de contingencias en los servicios e insumos. Tener proveedores alternativos de nuestros principales proveedores de manera tal de actuar rápidamente.
- Mantener una dotación de personal “free lance”, durante los períodos de opulencia comercial de manera tal de desprenderse de los mismos con bajos costos en etapas críticas.-
- Tener reservas económicas de manera tal de tener espaldas anchas para hacer frente a los compromisos asumidos. Esto tiene que ver que la crisis es para todos y ganará aquel que subsista esta lucha. Las reservas también pueden verse reflejadas en acuerdos de créditos

abiertos y blandos con entidades Bancarias y Financieras, para ser utilizados en el momento más oportuno.-

- Tender a desprenderme de Bienes de Trabajo propios (activos en inmuebles, maquinarias, stocks inmovilizados de materias primas, etc.) y contratar a terceros que corren con el riesgo financiero.-

Esto permitiría dejar de pagar altos costos inmovilizados en los momentos de mano de obra ociosa .- En el mercado este proceder es conocido como tercerización de aquello que no está directamente relacionado con el negocio objeto de la Organización.-

En momentos como el enunciado no es sólo ganador quien más sabe sino quien además tenga la persistencia y entereza para enfrentar los constantes cambios que se le presenten y reaccione rápidamente en el menor tiempo.-

En el mercado comienzan a suceder cambios inesperados, todo aquello que se nos dijo hace 10 años atrás que no debíamos hacer, hoy es válido y todo aquellos que no debíamos contar, hoy debe saberse para competir. Es parte de las reglas de juego.-

Ejemplo de ello son las asociaciones de los grandes con los chicos o de los grandes entre grandes.-

Quien hoy no sabe la facturación de nuestro competidor? Quién no sabe qué zona geográfica es más rentable?, Quién no sabe qué producto le rinde más?, quiénes son sus clientes? y quienes sus proveedores?; en definitiva hoy la información tiene un poder relativo, dado que dispongo con

toda la información que quiero de mis competidores, en realidad hay una transparencia relativa de mercado que me permite saber qué fichas está moviendo mi competidor.

entonces cuál es la clave para ganarle?

Es un tema de tiempo!! gana el que llega primero, dado que hoy los servicios son similares los productos se parecen y todos hacen más o menos lo mismo.-

En definitiva somos tratados como “commodities”, donde si no me eligen a mí tienen otro para elegir.-

Pero gana el que entra primero al mercado, el que es creíble, el que demuestra con hechos reales y confiables que lo que vende y dice es bueno.-

El precio también influye y creo que más que en otros tiempos.- Hoy la presión de competir en costos nos obliga a que las organizaciones trabajen bajo el esquema de presupuestos, que cada vez son más comprimidos, y nos obliga a hacer lo mismo con la menor disponibilidad de recursos asignados.

El mercado de los negocios también nos muestra que podemos tener el mejor producto listo para salir al mercado pero que todavía no llegó el momento de mostrarlo a la venta.-

Porque el cliente no lo va a ver o no lo percibe como el mejor o no representa un valor agregado, porque aún no siente la necesidad de adquirirlo o lo que es mejor lo que el mercado le ofrece a pesar de ser obsoleto tecnológicamente aún es percibido como apetecible - carne fresca.-

Un ejemplo de esto son las computadoras que tecnológicamente están más avanzadas que lo que se le está ofreciendo al mercado de venta. Cuando aún se ofrecía la PC 386 de IBM o “clown”, los proveedores ya hablaban de la 586 (que en definitiva nunca salió a la venta).- Pero el mercado

consumidor estaba dispuesto a comprar 386 por lo que el mercado de la venta estaba en la cima de su curva de producto - madurez - .-

En alguna medida esto se entiende como que debe amortizarse el costo de Desarrollo e Investigación que invierten las grandes Organizaciones antes de lanzar un nuevo producto aunque tengan en el bolsillo un “portfolio” de productos frescos.-

➤ Impulsores Técnicos:

Al fin existe un reconocimiento de los aportes que la revolución tecnológica aporta a las Organizaciones y la vida cotidiana de los ciudadanos.

Quiero decir que se acabó el tiempo para la resistencia tecnológica, hoy más que nunca hace falta justificar con su uso el aporte que la revolución tecnológica le brindó a la sociedad.

Aquí aparece el impacto de la tecnología en el hogar como en las escuelas, empresas. etc.-

Quién no conoce un teléfono celular, un teléfono inalámbrico, un sistema de alarma hogareño conectado a una computadora, todos ellos aprobados por los consumidores y al alcance de sus bolsillos.

Pero el más grande de los desarrollos realizados en el área tecnológico debemos asignárselo a la autopista informática que de alguna manera pone cierre a este milenio para dar comienzo a la era de la transferencia de información y al comercio electrónico-

Muchas son la puertas que se abren con el uso eficiente de Internet.-

Qué es Internet?

Podemos decir que:

El 2 de setiembre de 1969 “... en la Universidad de UCLA, en California, se estableció la 1ra conexión entre 2 (dos) ordenadores. Los artífices de este proyecto no sabían que aquella primera Red se convertiría en la actual Internet.

Tres décadas después, unos 150 millones de personas en todo el planeta dependen de sus ordenadores, conectadas con una red informática en la que compran, se divierten, estudian, invierten, viajan, hablan por teléfono y comparten sus más íntimos secretos con personas a las que les une su afición a hablar On Line.

El 2 de setiembre de 1999 para conmemorar tan histórico cumpleaños, la universidad californiana reunió a los personajes más importantes del pasado, el presente y el futuro de Internet.

Entre ellos, al profesor Leonard Kleinrock, considerado como uno de los padres de la Red.

Kleinrock es el ingeniero que creó el método de transmisión de información entre ordenadores y conectó el 1er ordenador de UCLA en la Red Arpanet, la matriz de Internet.

La Red Arpanet (Agencia para la Investigación de Proyectos Avanzados) fue creada por el Gobierno de EE.UU. para responder a los avances de los soviéticos y sus investigaciones espaciales.

Las autoridades de Washington pensaban que si existía un sistema informático que uniera a distintos investigadores a través del ordenador para compartir sus estudios y trabajos se multiplicaría la velocidad con la que responder a Moscú en la carrera espacial.

El 2 de septiembre de 1969, Kleinrock y su equipo de 40 ingenieros establecieron la 1ra comunicación entre 2 (dos) ordenadores independientes y comenzaron a intercambiar mensajes e información a través de la Red Arpanet.

Un momento que se considera la 1ra conexión cibernética y el debut de la larga e interminable autopista de la información.

A comienzos de los años 70, la Red Arpanet consistía en 10 ordenadores individuales que unían varias universidades con centros de investigación del Gobierno. A lo largo de 3 (tres) décadas, Internet pasó de las manos de científicos y militares a las de empresas y consumidores.

En este momento, casi un millón de personas trabajan en empresas relacionadas con la Red, y el volumen en dólares producido por e-commerce durante el año 1998 en Estados Unidos ascendió

a US\$300.000 millones, según cálculos de la Universidad de Texas y del Departamento de Comercio.

A la reunión de cumpleaños de su creación en UCLA acudió Vinton Cerf, otro de los artífices de la Red, que resta importancia a esta conmemoración del 30 aniversario y que dice que, realmente, Internet nació más tarde.

Precisamente cuando él y Bob Khan, el presidente de la Corporación Nacional de Investigación, crearon en 1974 un protocolo que permitió a Arpanet el comunicarse con otras redes de ordenadores.

Este protocolo, conocido como el TCP/IP, se convirtió en el estándar de la Red de Redes en 1983, otra fecha que algunos apuntan como el verdadero nacimiento de Internet....” (2)

Según un aviso reciente del diario “The New York Times” con fecha domingo 18 de abril de 1999, nos muestra como algunas empresas crecen a partir del uso de Internet, compartiendo el artículo es que podemos comentar que “.....Muchos expertos consideran alentador que la rápida incorporación de tecnología Internet, de bajo precio, significa que la mayoría de las compañías hoy pueden establecer conexiones electrónicas con clientes y proveedores. Por ejemplo, una encuesta reciente de PriceWaterhouseCoopers a 2.500 empresas de fábricas que tienen conexiones vía Internet con clientes y proveedores se duplicó en 1998.

En infinidad de empresas, estas redes con tecnología Internet están modernizando las actividades cotidianas de la vida de los negocios, tales como la facturación, las compras y el control de existencias.

Según proyecciones de la firma investigadora Forrest Research, este comercio inter empresarial vía Internet aumentará de 48.000 millones de dólares en 1998, a 1,5 billones de dólares para el año 2003. Durante el mismo período se estima que las ventas al consumidor por Internet ascenderán de 3.900 a 108.000 millones de dólares”....(3)

“..... En Chicago, el banquero Michael Rushmore habla de cómo la computación con Internet “cambió radicalmente la manera de hacer negocios” en los últimos tres o cuatro años. “Fíjense en cómo se sindicaban los préstamos bancarios a las empresas” sugirió Rushmore, director ejecutivo de Nationsbank Montgomery Securities, la rama de títulos del BankAmerica”.....

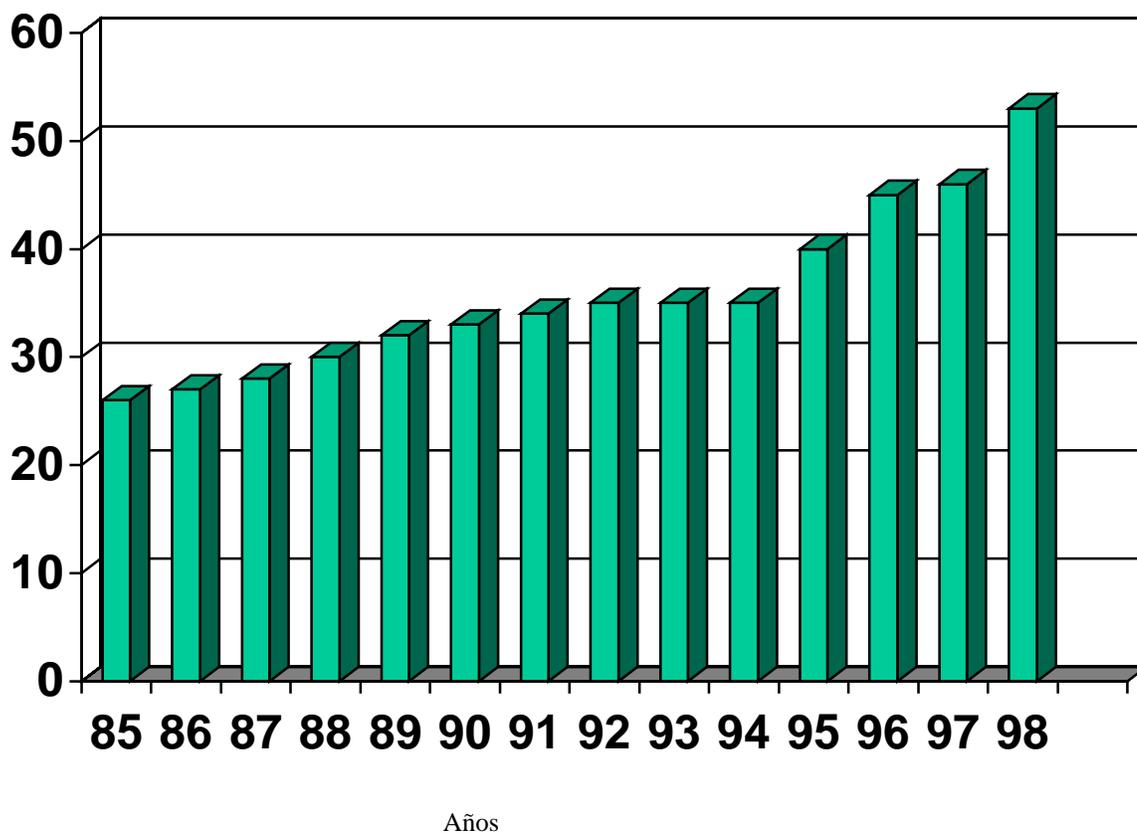
Rushmore dice “gran parte de ese proceso es manejado vía Internet en los sitios Web de los bancos, donde ingresan otras entidades bancarias para leer y bajar el documento con la oferta, hacer preguntas e intercambiar opiniones. Ruchmore estima que con la tecnología Internet, se reduce un 25% del tiempo que lleva cerrar una operación: no sólo se simplifica la transacción sino que se ahorra gran cantidad de horas de trabajo”(4)

Es importante también conocer y comparar cuánto invierten en IT las organizaciones- equipamiento de computación y telecomunicaciones - según este aviso” Se cuadruplicó en la última década. Su participación en el total del gasto empresarial en equipamiento aumentó de un

29% a un 53%, según el Departamento de Comercio de los Estados Unidos. Y esto sólo incluye el hardware.....”

Vemos la matriz de Gastos en tecnologías Informáticas, como porcentaje del gasto total en equipamiento empresarial.

Porcentaje

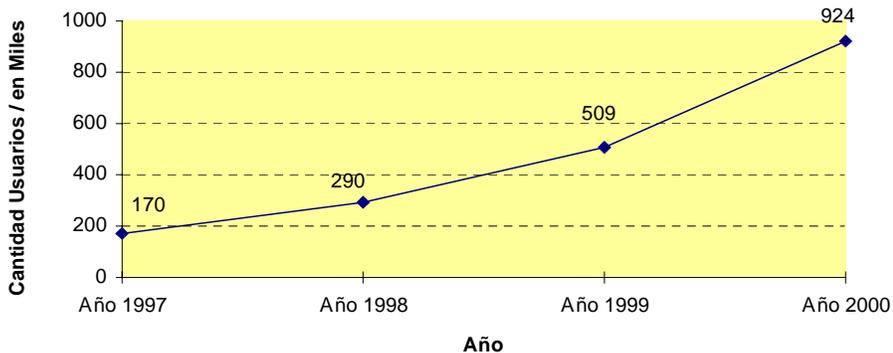


Quienes pudieron presenciar el 4to. Comdex / Infocom 1999 en la Argentina habrán observado que el tema de casi todas las exposiciones estaba alrededor de Internet, de este Forum puedo

compartir los siguientes aspectos para vuestra consideración y además creo importante transmitir que se debería estar trabajando en estos pilares para formar los cimientos para sostener los negocios del futuro.-

Qué está pasando en nuestro país respecto a Internet:

Usuarios internet, Argentina Evolución 97 / 2000 (cuentas)



FUENTE: Prince & Cooke

FUENTE: Prince & Cooke

Evolución 97 / 2000

	Año 1997	Año 1998	Año 1999	Año 2000
Cantidad de Usuarios / en Miles	170	290	509	924
Crecimiento Anual %	-	70,6	75,5	81,6
Crecimiento Promedio Mensual %	-	4,5	4,8	5,1
Accesos internet en MU\$	-	59 (*)	105	196

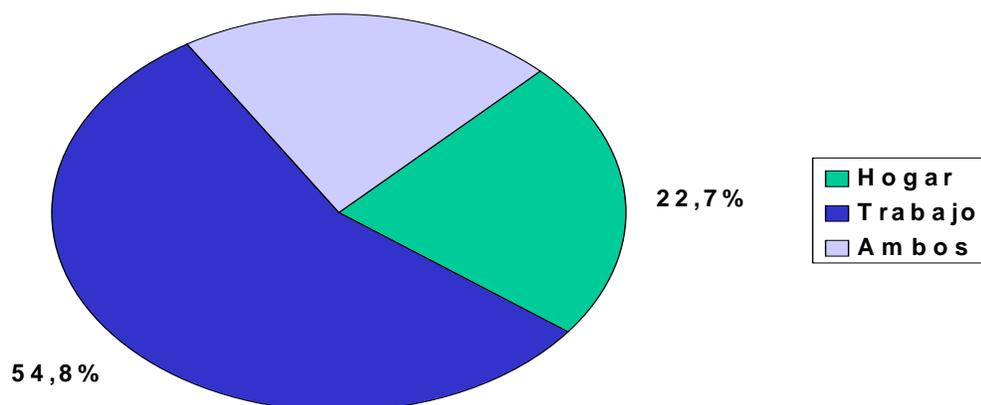
(*) 0,66% del mercado de telecomunicaciones, excluido cable TV

Fuente Prince & Cook

	Dic-98	Dic 2000
Usuarios de Internet en Argentina	290.000	924.000
Penetración Internet en población total	0,78	2,43
Parque de PC	1.915.000	2.500.000
PC conectadas a Internet	15,1%	37,0%
Usuarios Argentina como % usuarios mundial	0,35%	0,71%

Fuente Prince & Cook

Lugar de conexión de los usuarios de Internet



Usuario promedio de Internet en Argentina

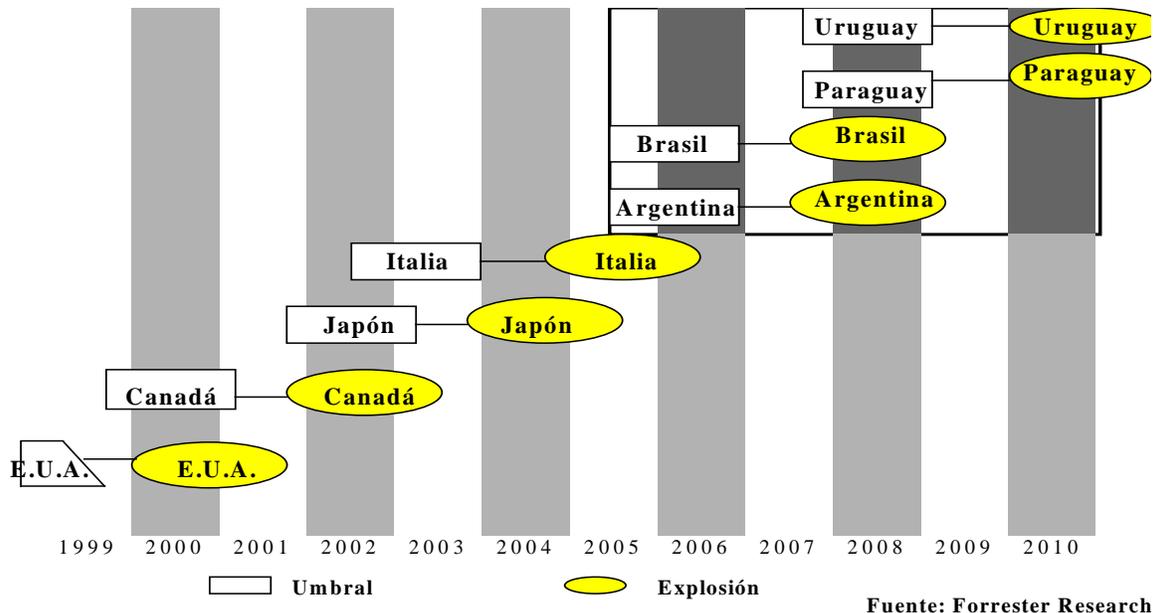
- **Hombre (79%)**
- **Entre 25 y 34 años**
- **Nivel socioeconómico y educativo medio y alto (79%)**
(Universitario/Terciario)
- **Nivel informático intermedio y avanzado**
- **Uso en el trabajo**
- **Residente en el AMBA (70%)**

Existen otros datos a saber, que:

- El tráfico se duplica cada 100 días
- Existe una nueva manera de hacer negocios (las 24 horas del día)
- El objetivo es conectar a todos y a todo
- Que la tendencia para el año 2000, es llegar a 175.000.000 de usuarios en el mundo

cómo se cree que está la Argentina posicionada mirando al resto del mundo respecto al comercio electrónico:

Plazos para umbral y explosión del e-comm



➤ Impulsores de Recursos Humanos:

Ya hemos dicho que las Organizaciones deben efectuar cambios constantes de manera tal de responder a las necesidades del contexto externo. Esto también repercute en las estructuras organizativas que deben adaptarse a estos cambios, por lo que hoy se ven modificadas las políticas de selección y reclutamiento de personal para los niveles jerárquicos.

Es necesario que el plantel profesional de las Organizaciones sea capacitado constantemente y preparar de esta manera a los gerentes del futuro. Debe ser una necesidad compartida, por las Organizaciones y los profesionales, el de un constante aprendizaje y perfeccionamiento.-

Somos realistas que necesitamos dirigentes creativos e innovadores, los cambios de contexto son muy rápidos y debemos estar preparados para respuestas inmediatas.-

Si nos paramos en el año 1985 y parafraseamos a Alvin Toffler, en su libro “La Empresa Flexible”, podemos ver que decía”El modelo hipotético del superindustrialismo permite inferir un conjunto de premisas funcionales para el gerente.....”.-

.....“He aquí alguna de las cosas que los gerentes del mañana en la “Bell System” conocerán o darán por supuestas:

.....Que una vez satisfechas las necesidades básicas para la subsistencia, una gran mayoría de personas no persiguen las mismas cosas en la vida, y que la recompensa económica no basta por sí sola para estimularlas.....

.....que la información es importante, incluso tal vez más que la tierra, el trabajo, el capital, y las materias primas.....

.....que el progreso tecnológico no aporta necesariamente progreso, y que, puede destruir el progreso alcanzado si no se dosifica bien.....

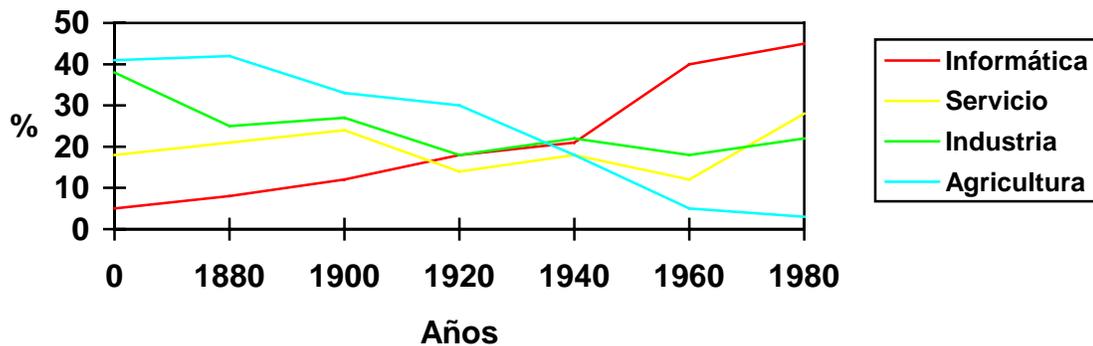
.....que el trabajo debe ser variado y no repetitivo para toda casi toda la gente; además, debe implicar el sentido de la responsabilidad y estimular la capacidad del individuo para actuar con discreción, perceptividad y buen juicio.....” (5)

Si analizamos los grandes cambios producidos respecto a la fuerza de trabajo en las últimas décadas en cuatro sectores de Estados Unidos (Agropecuario, Servicios, Industrial e Informático)

vemos el traslado de mano de obra dedicada a tareas que implican un esfuerzo físico, hacia tareas que requieren de la capacidad intelectual del individuo.-

Este cuadro pertenece al estudio de l Sociólogo de Harvard, Daniel Bell del año 1973, quien desarrolló un Plan Social, donde divide al desarrollo económico en tres estadios hipotéticos denominados Pre-industrial, -Industrial- y Post-industrial. Podemos apreciar que ellos no fueron divisiones casuales, sino que tienen sus causas en el cambio social, político y económico que se dio en el mundo.-

Movimiento Fuerza de Trabajo de Estados Unidos



No tiene sentido explicar qué sucede 20 años después, todos sabemos que las pendientes se acentuaron para el lado que iban.- Siendo notorio el crecimiento del área de servicios y especialmente de aquellos llamados “commodities”.-

Según Donald Marchand un cambio fundamental es el producido y vivido en la clase trabajadora, donde “.....todos en poca o mayor medida estamos afectados por la tecnología de la

información, más que nada por como esa tecnología es utilizada en las Oficinas, Plantas, Fábricas, Laboratorios, etc...”

“...la Economía Informática causó el movimiento desde la tarea física a la tarea intelectual
¿Cuál es la clave del éxito en una economía informática? Es trabajar inteligentemente y no duramente.....” (6).-

Hemos comentado muchos de los cambios que se han producido en estos últimos años y corto el tiempo en que todos ellos fueron apareciendo.-

Esto implica que debemos también nosotros ir adecuándonos a esos cambios y ser mas permeables a las turbulencias del medio ambiente en que nos movemos.-

Aparecen conceptos importantes de recordar como el de sinergia donde se demuestra que el todo es mayor a la suma de las partes independientes.-

Este concepto es aplicado hoy en día en distintas actividades pero siempre está presente en mi tarea diaria, el comprobar los resultados que se obtienen del trabajo grupal, específicamente con respecto a la participación y resolución de problemas en grupos, dado que la experiencia ha demostrado que el trabajo en equipo tiene resultados exitosos.-

Si recordamos uno de los componentes, de los métodos Japoneses en Administración de Empresas: comprobaremos lo antedicho:

“TRABAJO EN EQUIPO. NO A LA COMPETENCIA INTERNA DE SUS MIEMBROS”

Relacionado con este tema está el concepto de tomar decisiones con consenso, por lo que parafraseando a Beaird, R.C, “.....Los participantes del grupo de trabajo deben tomar parte e

intentar persuadir a sus compañeros de sus ideas, esto implica un tiempo largo hasta el momento de la Decisión. Pero una vez hecho, la Decisión se cumple.....

...El corolario de este grupo de trabajo es "responsabilidad de grupo". Ninguna persona es aclamada individualmente sino todo el grupo....." (7)

➤ Impulsores de Sistemas de Información:

Fue la aparición del computador la que aceleró el proceso de aprendizaje y permitió llegar hasta los niveles más bajos de la Organización para de esta manera legitimizar y transmitir los principios de sistemas.- Esta herramienta permitió acelerar el proceso de respuesta de los Sistemas de Información y saciar la ansiedad manifiesta en los hombres de negocios producida por la espera de información para la toma de decisiones;

Una de las causas que permitió este cambio fue la aparición de lenguajes de 4ta.-generación y utilitarios potentes para el usuario final, que lo familiarizaron con el computador en la tarea diaria.

Hoy ya son una realidad los lenguajes de 5ta. Generación y los sistemas expertos.-

El usuario es más exigente, pues conoce mejor la herramienta de trabajo, y tiene mayor claridad de sus necesidades.-

Otro impacto social, como ya lo hemos mencionado, fue el rápido avance de la tecnología y telecomunicaciones que permitieron en cuestión de segundos comunicarnos desde puntos remotos y acceder a información que antes era imposible en el corto plazo.

Hoy podemos hablar de información integrada, en definitiva es que cada uno de los empleados de la Organización son el eslabón de una gran cadena que aporta a los sistemas de información, y lo que debe saber este empleado es que su eslabón se transformará en uno más grande con el aporte de otro y así sucesivamente.-

Todo lo que se hace en una organización debería ser utilizado por alguien, si existe algo que nadie necesite en realidad esa actividad no genera valor en esa cadena y es innecesaria, por lo que puede ser eliminada.-

En una palabra nos damos cuenta que los sistemas de información que son como la sangre para el cuerpo humano, debe fluir rápidamente, hacia algún lugar donde alguien la espera para ser utilizada.-

Hoy contamos con sistemas ERP (Rediseño de Procesos Empresariales) que son la sumatoria de todos los sistemas que están dispersos en una Empresa, pero..... que nos permite reutilizar las actividades que otros generan sin necesidad de ser redundante y repetitivo.-

Tomar conciencia de esto nos permite entender la importancia que tiene la información, hoy no podríamos hablar de dato ya que todo es información, ya sean utilizada por el que la genera, o por entes internos o externos a la Empresa.-

➤ Impulsores de Organización:

Dentro de las organizaciones también se siente el movimiento y turbulencias del cambio y en algunos casos no se visualiza un rumbo claro y conocido.- Quiero decir que aunque hayamos hecho bien los deberes, al pensar en prepararnos para el afuera (transformaciones constantes), las organizaciones están pasando por el peor de sus momentos:

- El personal teme por la seguridad de su trabajo
- Los directores sólo piensan en los beneficios, y hoy una de las formas de tener ganancias es bajando los costos, y esto lo ven simbolizado en la reducción de personal.
- Las ventas bajaron y la recesión se hace sentir
- Las exportaciones bajaron consecuencia de la crisis de los países limítrofes.
- Las empresas tienen que actualizarse para poder diferenciarse y competir, lo que significa que deben seguir invirtiendo en tecnología
- El volumen de información es alto y el tiempo es finito.- Esto implica que debemos tomar mejores decisiones en menor tiempo con mayor información.-
- El acuerdo del MERCOSUR, oportunidad de obtener beneficios en conjunto, se está debilitando.-

Con este panorama lo único que les queda a muchas Empresas es asociarse o ser absorbidas por las grandes.-

Esto es usual hoy día, seremos unos pocos pero los mejores, ahora qué pasa con los que no juegan este partido, qué pasa con los que sólo lo ven en TV.-

Otro papel fundamental y ya mencionado anteriormente es el concepto de oportunidad de la información.

Decimos que es oportuna la información cuando la información coleccionada o recopilada me permite tomar un curso de acción factible, es decir tomar una decisión distinta a la que hubiera tomado de no tener esa información.-

Cuando hablamos del valor de la información quisiera recordar aquello que Paul Hawken menciona “.....siempre se ha considerado al dinero como el lenguaje de la economía.

El lenguaje de una economía, es la INFORMACION contenida en la producción, productos, servicios, el dinero es sólo parte de la información.....” (8).-

Esto nos permite tener una nueva visión del término información y entender que es más valiosa su calidad, que la cantidad; a tal punto que el usar la información oportunamente, nos permite obtener más del objetivo perseguido en sí mismo.-

Pero esto no es fácil.....

Enunciado de la Metodología:

Cuando hablamos de metodología decimos que "...es el estudio crítico del método y el método es una sucesión de pasos ligados entre sí por un propósito.-

Es un modo de decir o hacer las cosas.....”(9).-

Es un conjunto de pasos predeterminados que deben ser considerados para el logro de un objetivo de manera tal de garantizar el éxito del mismo.-

Algunas metodologías surgen como consecuencia de conceptos de diferentes escuelas que estudian sobre el tema en cuestión y otras son consecuencia de la experiencia.-

La metodología que propongo para la transformación de la Gente y Cultura en las Organizaciones para el siglo XXI, es resultado del trabajo en base a la experiencia y la aplicación de conceptos pilares de las metodologías estructuradas de la década del 90 de diferentes estudiosos como Gain y Sarson (10), James Martin (11), Edward Yourdon (12), De Marco (15), etc.- Esto se aplica en el manejo de grupos interdisciplinarios y de grandes números de integrantes aplicado junto a la implantación de cambios tecnológicos traumáticos para las Organizaciones. Estos cambios impactan en la forma de hacer las cosas y especialmente en cambios estructurales de fondo que llevan a una redefinición de los puestos de trabajo en las Organizaciones.

Cuáles son los objetivos que se persiguen con el uso de la metodología?

“Metodología y Herramientas para transformar ventajosamente la cultura de una organización en el siglo XXI”

Fundamentalmente prever situaciones de conflicto y poder controlar la complejidad resultante del cambio.-

Este es uno de los objetivos fundamentales dado que los contextos son cada vez más turbulentos.

Cómo puedo lograrlo?

Teniendo un claro análisis de las variables que participan en el proyecto en cuestión.-

Por medio de la participación grupal, los hombres de Empresas debemos actuar como facilitadores entre los participantes, de manera tal de interpretar sus necesidades y aportar el valor agregado necesario, a través del conocimiento, para mostrar la importancia del trabajo inteligente.-

El uso de una metodología me permite sistematizar el proceso de transformación de la Gente y Cultura a través de una secuencia lógica de pasos predeterminados.-

A su vez contar con una clara visión de los pasos a seguir me da la posibilidad de repetir el éxito de proyectos anteriores en los próximos, pues conozco que pasos dar para su obtención.-

Este proceso es reiterativo y se alimenta de las experiencias sucesivas dado que voy mejorando la metodología a medida que es aplicada en cada contexto.-

En realidad esta metodología es dinámica porque su naturaleza u objeto a transformar está directamente relacionado con el Hombre.

Como ya expondremos más adelante las personas que forman las organizaciones son diferentes de una empresa a otra por lo que esta secuencia de pasos a detallar pretende incrementar la posibilidad de alcanzar nuestro objetivo y ser un modelo de referencia que fue probado en diferentes Organizaciones.-

Qué sucede sin una metodología?

Considero que sucedería que cada uno de los integrantes de un proyecto trabajarían en forma individual, aislada e independiente duplicando esfuerzos y tratando de crear la rueda cada vez que se enfrenten con dificultades desconocidas y decisiones a tomar, que pueden haber sido predefinidas con anterioridad.-

Pasos de la metodología:

A continuación enumeraremos los pasos de la metodología para la transformación de la Gente y Cultura en las Organizaciones en el siglo XXI, propuesta.-

Etapa I: - Compatibilizar los intereses de la Organización a través del divulgamiento de la Estrategia de la Organización

Cualquier tarea que se encare en la Organización, y especialmente que tenga participación directa o indirecta de los Recursos Humanos debe estar alineada con la misión, visión y estrategia definidos por la Dirección, los cuales serán los pilares de cualquier proyecto.-

Etapa II: Analizar el medio ambiente e identificar el mapa de relaciones intra e interpersonales.

En las Organizaciones existe un sinnúmero de relaciones personales entre sus integrantes, es fundamental la elaboración de un mapa de las diferentes culturas que existen. Cada cultura tiene sus particularidades de lenguaje, costumbres, tradiciones, gustos, creencias, etc. El conocerlas nos permitirá tomar mejores decisiones y evitar conflictos de intereses culturales entre sus integrantes.

Etapa III: Armado de un Diccionario propio de la Organización.-

Esto permitirá comenzar a trabajar sobre el lenguaje.- Es necesario que todos los integrantes entiendan los mensajes que fluyen en la Organización y para eso es fundamental acordar un lenguaje en común, que puede ser propio de cada Organización o no.-

Etapa IV: Identificación y manejo de los miedos y emociones.-

En todo proceso de transformación existen miedos por parte de sus integrantes, que pueden expresarse de diferentes maneras .

Dado que las Organizaciones están en constante movimiento, esto hace que sus integrantes sientan que su seguridad y pertenencia hacia la misma, también tenga movimientos.

A los miedos que me refiero son:

Miedo a la pérdida de la estructura actual,

Miedo al cambio, manifiesto con la resistencia al cambio.

Debemos trabajar con los miembros de la Organización hacia el logro de la maduración de las emociones, de manera tal de formar los futuros dirigentes y personal de mando que conduzcan la dirección de la Organización hacia las metas establecidas.-

Etapa V: Establecer los requerimientos de los distintos integrantes.

Cada individuo tiene necesidades que no están directamente relacionadas con los objetivos de la Organización.- Es necesario tratar de compatibilizar estas necesidades con las del grupo de manera tal de permitirle sentir que la Organización es “facilitador” para el logro de sus necesidades personales.

Es necesario que exista un canal abierto de comunicación entre el manager y los subordinados de manera tal de conocer con claridad cuales son las necesidades de ambos y de ellos con la organización. De esta manera hay que valerse de herramientas que permitan potenciar las capacidades de escuchar, hablar, transmitir y delegar, entre algunos ejemplos.-

Es importante en esta etapa identificar qué elementos son mejores para los individuos en cuestión. Poder identificar cuáles herramientas son mejores para el proceso de transformación, si nos valdremos de videos, material de lectura, trabajos en equipo, cursos de capacitación.

Etapa VI: Armado del modelo de transformación.-

Con los elementos identificados en las etapas anteriores estoy en condiciones de detectar los problemas a resolver y elaborar un plan de acción que permita corregirlos y transformar la gente y cultura hacia un comportamiento predeterminado y que su objetivo esté alineado a las estrategias empresariales.-

De esta manera se reduce el umbral entre la frustración y la realización del individuo, dejando que la gente sienta que es parte del éxito de los proyectos.-

Con el conocimiento de los objetivos, el modelo de comportamiento actual de los individuos, sus habilidades y las herramientas potenciales de uso se está en condiciones de armar un plan de acción exitoso.

Lo que se busca es potenciar las habilidades que posee cada individuo y ayudarlo a encontrar su carrera en la Organización.-

Etapa VII: Integración del modelo a la Organización.

No es nada más y nada menos que la implantación del plan en la Organización, el cual se hará efectivo a través del uso de diferentes herramientas.

El éxito de esta etapa depende del nivel de compromiso que tenga la dirección o nivel de mando dentro de la Organización con esta tarea.-

Etapa VIII: Analizar los beneficios y corregir el modelo.-

Una vez implementado el modelo debería revisarse de manera tal de hacer una autocrítica y poder mejorar los procesos de acuerdo a los nuevos requerimientos de la Organización.-

Este proceso no es un trabajo de laboratorio sino que debe realizarse con la participación de sus integrantes, quienes son parte de este proceso y únicos conocedores de los beneficios y fracasos de la aplicación de la metodología.-

Estas etapas enumeradas no son exactas y una no es necesariamente continuación de la otra, ya que muchas veces pueden sobreponerse.- Dado que el modelo ideal no existe, siendo cada uno como un traje a medida, es que creemos importante saber que entre el personal, los directivos y los facilitadores podrá armarse el mejor modelo que la Organización necesite.-

Función del Facilitador:

Tiene como función lograr la participación dentro del grupo, de sus integrantes, mantenerla viva, haciendo coincidir así los siguientes elementos y características:

- Comunicación
- Operatividad
- Didáctica
- Aprendizaje

Ser generador de pensamientos dentro del grupo. Es decir llevar al interlocutor al descubrimiento de la verdad mediante una serie de preguntas y la exposición de las dudas que van dando origen a las respuestas.

De esta manera el grupo comienza a descubrir por si mismo y en si mismo sus necesidades y la forma de encontrar la solución.

Realidad de las Empresas Argentinas:

Quién no habla de cambio, flexibilidad y objetivos?. La realidad es que todos los libros nos explican de mil formas qué es y cómo, según cada autor, podemos hacer diferentes interpretaciones de estos términos.-

Pero el tema de hoy es que nos tenemos que anticipar a los hechos, debemos ser preventivos más que reparativos, debemos tener una visión de los hechos futuros.

Esto implica ser futuristas?

puede ser que sí, pero hay elementos suficientes de la experiencia que nos permiten predecir hechos futuros. No similares pero sí parecidos.

Si cada médico que se recibe, debe transitar por los mismos caminos que sus antepasados para aprender de las enfermedades su cura, la ciencia médica no hubiera avanzado.

Es la experiencia transmitida a través de los medios (libros, compacs, radio, revistas, la autopista informática, etc.) que permitió en forma rápida y segura difundir y transmitir el conocimiento universal.

Lo diferente en esta propuesta es que no hablamos sólo de cambios presentes, flexibilidad o plasticidad para adaptarse, sino de empezar el proceso de cambio ahora para el mañana, empezar a transformar nuestra Organización para un mañana diferente.-

Ya hablamos de la importancia de tener organizaciones integradas.-

Es notorio el cambio que tienen las estructuras organizativas luego de una implantación tecnológica, para algunos es como si los cimientos de un edificio se movieran, y para otros es tan fuerte que tienen la sensación de un terremoto.

Esto depende del grado de desvío que tenga la persona que debe vivir el cambio entre el conocimiento anterior y después de la incorporación de la tecnología en la organización.-

Por eso es común preguntarse cuándo debo empezar a capacitar al personal:

- antes

- durante

- después

de la implantación de la tecnología.-

Como siempre repito, no existen recetas mágicas, cada organización necesita su análisis particular y tiene una solución propia que depende de su gente.-

Depende de qué nivel cultural tiene su personal, de qué desvío existe entre el ayer y el hoy respecto a sus conocimientos.

Pero sí podemos decir que existen experiencias exitosas donde la planificación de los próximos cambios tecnológicos es simultánea a la planificación de un Plan de Capacitación que garantice que el personal esté preparado en el momento del lanzamiento de los nuevos proyectos.

Algo que si sabemos con certeza, es que no existen resultados exitosos de capacitaciones que se hacen posteriores a los cambios tecnológicos, y esto tiene una respuesta: los nuevos cambios

0generan otros cambios que no le dan tiempo a la Organización a preparar a su gente eficientemente.- Este proceso produce angustia en el personal y por consecuencia resistencia.- Este efecto espiral de requerimientos, viene dado porque necesidades latentes en la organización se transforman en necesidades manifiestas una vez que contamos con la tecnología que nos acerca a los objetivos deseados.-

También existen cambios en la manera de encarar las actividades en las diferentes áreas de la organización.-

Como ejemplo de esto podemos citar la cadena de valor de Porter donde desde el área de abastecimiento con la captura de los pedidos de nuestros clientes en forma electrónica (EDI II) hasta el área de Ventas con la implantación de la automatización de las fuerzas de ventas, ya hecho realidad con la incorporación de la oficina móvil que permite la captura de los pedidos de Clientes desde sus oficinas y permite actualizar y modificar los stocks en tiempo real, existe un cambio importante en donde está el foco de atención de los negocios.-

Hoy importa el Cliente y a tal punto esto es verdad que ya hablamos de telemarketing y post venta. Todas herramientas para escuchar la opinión de nuestros clientes y de alguna manera saber desde la fuente qué opinan, y especialmente convencerlos a que somos sus mejores satisfactores de necesidades.

Esto nos permite acercarle nuestros servicios y productos al lugar donde el Cliente está.

No cabe duda que sigue siendo el motor de cualquier decisión el “tener información” cierta y precisa para lo cual cada vez contamos con las herramientas para capturar los datos desde su

lugar de origen de forma tal de evitar actividades intermedias que lo único que hacen es agregar ruido a nuestra comunicación.-

Es indudable que la tecnología no solo llegó a las Empresas sino también al Hogar. Donde las amas de casa desde el año 1998 hacen sus pedidos de compras por su PC y a través del módem lo transmiten haciendo realidad su compra en su domicilio en menos de 3 horas.

También es notoria la repercusión que tuvo el lanzamiento de ofertas de productos por Internet en los Estados Unidos donde cualquier ciudadano pudo efectuar sus compras de Navidad sin moverse de su casa.-

Un ejemplo de esto es Amazon.com, la tienda virtual más grande de Internet, que actualmente llegó a un acuerdo con el New York Times, para la utilización de su ranking de bestsellers como arma de venta en el sitio.

Hoy en la Argentina, esto también ya está sucediendo.-

Es común escuchar hablar de reingeniería de procesos, pero en definitiva los procesos no se podían modificar con muchas limitaciones porque no existían los medios que lo hicieran posible.

Fue la explosión y crecimiento tecnológico que permitió plasmar las ideas de cambios de procesos con el uso eficiente de las nuevas herramientas lo que hizo posible este cambio.-

Es como si internamente las Organizaciones estaban maduras para el cambio pero la tecnología aún no se los permitía.-

Al decir “maduras” me refiero a que existía conciencia de las necesidades del cambio, pero no se disponía de los recursos físicos, tecnológicos y humanos que facilitarían el proceso de transición al mismo.

Hoy hablamos de soluciones de negocios en vez de implantación de sistemas en las Organizaciones.-

En dónde radica el cambio?

En definitiva al encarar la problemática de las organizaciones la solución no es única, está formada por un conjunto de partes que en un todo se llama “solución de negocio”.-

Cómo se componen esas partes?

El primer elemento está compuesto específicamente por el avance de la tecnología, que permite con su constante crecimiento la incorporación de nuevas herramientas al proceso productivo que garanticen la eficiencia productiva.-

Otro elemento es el reconocimiento formal de que todo este cambio está acompañado de un proceso de transformación interno en las personas, que son parte de lo que conocemos como la Gente y Cultura de estas Organizaciones.-

El tercer elemento es la necesidad de implantar junto con las herramientas la mejora continua de los procesos existentes . En muchos casos es la herramienta la que fuerza a esa mejora pero en otros casos la necesidad del cambio no es tan visible.-

El manejo de esta complejidad es posible con una eficiente administración del proyecto para lo cual se requiere de un nivel Gerencial de calificado nivel. Alcanza sólo con el conocimiento de las herramientas y de las unidades económicas de negocio, sino además es necesario el reconocimiento de la importancia que tiene el “manejo del cambio” lo que en definitiva implica el cambio en sí mismo.-

Una forma de acompañar este desafío es considerando el impacto que tiene en las estructuras de las organizaciones un cambio radical como el que estamos planteando.

Esto se ve luego de la implantación de una solución de negocio y a su vez acompañada de un cambio de tecnología. Ejemplo de esto es la implantación en las empresas de soluciones informáticas conocidas como ERP (Rediseño de Procesos Empresariales) tales como SAP, Peoplesoft, JDEdwards, etc., me gustaría a modo de ejemplo presentar el cambio real de la estructura de un Departamento de IT en una empresa de primer nivel en la Argentina.-

Si el cambio en el área de IT es profundo ni qué hablar de lo que pasa en las áreas operativas de la Organización.-

Una tendencia con la aplicación de estas soluciones es que crezcan las áreas de servicios centralizadas y se achiquen las áreas fuertemente cercanas a las unidades económicas de negocio.-

El objetivo del trabajo consistió en mostrar en el mediano y largo plazo la estructura necesaria para el área de IT de manera tal de seleccionar, capacitar y coordinar los recursos del Sector.-

Preguntas y respuestas que se plantearon:

P: Cual será la estructura Post implantación de la solución?

R:

- El equipo de recursos humanos abocados a la atención y soporte de la organización.

P: En dónde?

R:

- En el lugar preciso en el momento que se lo requiera.

P: Cómo:

R:

- Brindando soporte orientado al servicio y atención al usuario final
- Brindando soporte orientado a mejoras futuras y administración de las actualizaciones de próximas versiones.

Si hacemos una comparación entre cómo estaban los usuarios de los sistemas antes de la solución de negocio y después, expresaríamos en pocas palabras la siguiente situación:

Usuarios y aplicaciones anteriores al cambio:

- MENOR NÚMERO DE USUARIOS INVOLUCRADOS
- APLICACIONES INDEPENDIENTES
- DUPLICIDAD DE TAREAS
- ESFUERZO DE ADMINISTRACIÓN

Usuarios y aplicaciones post implantación

- MAYOR NÚMERO DE USUARIOS INVOLUCRADOS
- APLICACIONES INTEGRADAS
- BASE DE DATOS ÚNICA
- ADMINISTRACIÓN CENTRALIZADA
- PLAN DE MEJORA CONTINUA

La implantación despertó nuevas necesidades tales como:

- TRABAJO EN EQUIPO: El logro de los objetivos es el buen trabajo de todos.
Existe una estructura organizacional horizontal, donde aparecen los responsables de proyectos.
- SUPERVISIÓN AUTÓNOMA: Existe control personalizado de las tareas. Aparece el autocontrol.
- DESCENTRALIZACIÓN DE LAS DECISIONES: Existe un alto grado de delegación de la autoridad. Aparece la visión del “trabajo por proceso” donde cada una de las actividades forman parte de la cadena de valor.

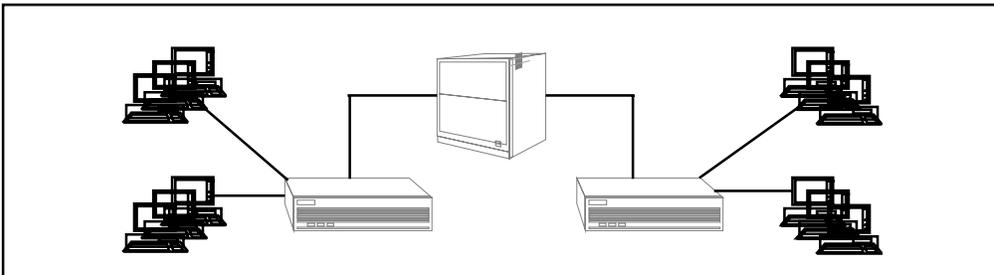
Pero cuáles fueron las “ideas fuerza” que existían e impulsaron el cambio:

1. COMPLEJIDAD DEL AMBIENTE TECNOLÓGICO -
TECNOLOGÍA DE PUNTA
2. ALTO NÚMERO DE USUARIOS - SOPORTE AL USUARIO FINAL
3. BASE DE DATOS ÚNICA E INTEGRADA
4. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO CAMBIANTES

Si analizamos cada una de ellas podemos identificar los elementos que fueron causa de las ideas fuerza:

1.- Complejidad del Ambiente Tecnológico - Tecnología de Punta

- MANTENER UN NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUALIZADO CON LOS SUCESIVOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS
- ENTENDER QUE LA SOLUCIÓN DE NEGOCIO ES INTEGRAL
- MANTENER EL MIX ADECUADO ENTRE FUNCIONALES Y TÉCNICOS



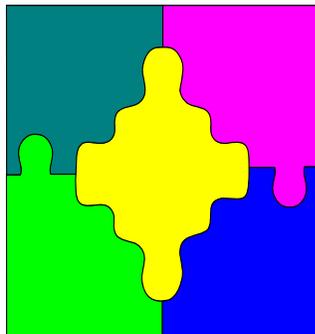
2.- Alto Número de Usuarios - Soporte al Usuario Final

- CLARA IDENTIFICACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES - USER POWER-
- ACEPTAR QUIÉN ES “DUEÑO DE LA INFORMACIÓN”
- ES NECESARIO REFORZAR EL PODER DE LOS USUARIOS
- PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO Y FUNCIONAL A TRAVÉS DE TODA LA ORGANIZACIÓN
- MANTENER EL BUEN CLIMA DE TRABAJO Y VALORAR EL ESFUERZO DIARIO



3.- Base de Datos Única e Integrada

- MINIMIZAR EL CONTROL Y DUPLICIDAD DE LOS DATOS INGRESADOS
- COMPARTIR LA INFORMACIÓN EN TODA LA ORGANIZACIÓN
- GARANTIZAR UN ÚNICO RECEPTORIO DE INFORMACIÓN



4.- Estrategias de Negocio Cambiantes

- FOCALIZACIÓN GLOBAL
- VALORES DE MEDICIÓN Y BENCHMARKING
- MANTENIMIENTO DE UNA VISIÓN FUTURA DE PROCESOS Y TECNOLOGÍA
- ANÁLISIS DE ESCENARIOS ACTUALES Y FUTUROS
- MANEJO DEL CAMBIO
- FLEXIBILIDAD PARA MOVERSE HACIA ARRIBA/ABAJO EN RESPUESTA A LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO
- APOYO A LAS DEFINICIONES DEL CORPORATE

Ahora conocemos la situación de la Empresa en cuestión por lo que creo importante comentar qué sucedió con esta Organización en los últimos tres años.- El nombre de la Empresa es Hoechst Marion Rusell, conocida en el mercado farmacéutico como HMR.-

Como su nombre lo indica HMR nace de la fusión de tres diferentes laboratorios de primer nivel y presencia mundial.-

Hoechst, de origen Alemán, toma el control de la fusión.-

Marion, de origen Americano y Rusell Francés aceptan a partir de un determinado momento las órdenes de Alemania.-

En pocas palabras, esto quiere decir que tres culturas de mando totalmente diferentes debían unirse para ser una sola.-

Estos fueron sólo deseos, en realidad todos hacían un gran esfuerzo porque no se note, pero cada uno podía fácilmente identificar quién venía de dónde.-

A tal punto eran las divisiones, que cada grupo se identificaba con los sistemas de origen que habían quedado de la fusión.-

El sistema contable era de Rusell, por lo que se establecían pautas de control contable y de costos desde principios de análisis franceses, pero el sistema de ventas era de Hoechst por lo que las pautas de marketing y ventas venían desde las posibilidades del sistema, y así sucesivamente.-

Entonces se pensó en la integración de información desde cualquier parte del mundo sin importar los orígenes del dato, para lo cual se eligió un sistema ERP, que permitiera capturar información para la toma de decisión desde el lugar donde se generan los datos, con una premisa:

- en forma compatibles,

- clara y
- entendida por todos los integrantes de la Organización.-

Además el tamaño de empresa hacía que la consolidación de información mensual y anual de las empresas en todo el mundo, sea cada vez más lento y con alto porcentaje de errores.-

Ya no se podía esperar más era necesario fusionar también los datos.-

Aquí vino el cambio, este proyecto que parecía sólo informático, se transformó en el proyecto de integración de los recursos.-

Al decir recursos me refiero a recursos físicos, económicos y humanos.-

En principio se nombró un equipo de la Compañía y de la consultora seleccionada para formar un único plantel de gente que sería responsable de poner en marcha este proyecto.- A diferencia de otros proyectos esta solución ERP era hecha por este equipo, es decir la consultora era el 50% del equipo el otro 50% era el cliente, en este proyecto el desafío era para la consultora, que hasta ese momento no había implementado una solución tan ambiciosa y en tan poco tiempo y para el cliente, pues los recursos asignados al proyecto eran los mejores y debían dejar su tarea diaria para formar parte de un proyecto que se pensaba era informático pero en realidad era total.-

Con el tiempo el equipo de trabajo y el tiempo de dedicación de sus integrantes al proyecto (80% de su tiempo diario) fueron clave en el éxito del mismo.-

Qué sucedió con la cultura?

En realidad comenzaron a formarse los pilares de una nueva Organización, que nada tenía que ver con la anterior.- Esto pudo hacerse porque el apoyo de la Dirección fue total.-

Otro factor clave de éxito del proyecto es que la Dirección estaba convencida que el proyecto era parte de la solución y así lo hizo saber.

El mandato que se bajó de arriba hacia abajo era que el proyecto es un desafío para todos, y debe funcionar.-

Los sistemas anteriores morirían el día que se encendieran las nuevas funciones, el mensaje era claro “no caminaremos con dos pares de zapatos a la vez”.

Esto viene a acotación de las disyuntivas al momento de implantar un nuevo sistema si se trabaja en paralelo con el sistema viejo hasta saber que el sistema nuevo funciona.

Esta es una característica clave a tener en cuenta dado que decidir ir a un cambio de sistemas de información donde existen cambios de hardware, software y procesos, sería imposible discutir si caminar con el par de zapatos viejo y el nuevo al mismo tiempo o no.

Bueno como decir imposible no existe, pero sí impensable.

Aquí no había probabilidades de error.-

Nos levantábamos un día y salíamos con el nuevo sistema al día siguiente, no había punto de retorno.

Las actividades también cambiaron, cada uno tenía un lugar diferente a partir del nuevo sistema.

Esto también fortaleció el concepto de “renacer” esta Organización, se definieron nuevos procedimientos administrativos y fueron conocidos por toda la Organización .

La capacitación se planificó con la implantación y antes de salir en vivo es decir lanzar el sistema en productivo. Existió una capacitación general del cambio para todos los integrantes de

la Empresa.- Cuando digo todos, es desde el presidente hasta los niveles operativos involucrados.-

Esta capacitación permitió homogeneizar los conocimientos y cómo se trabajaría desde ese momento.-

En realidad creo que la capacitación permitió concientizar a los integrantes del cambio de un concepto que hasta ese momento estaba dividido y que era el concepto de “pertenencia”. Este fue otro factor clave de éxito.-

Esta Organización estaba transformando su identidad.- La estaba modelando para una realidad diferente. Llevado a un ejemplo de la vida cotidiana diríamos que estábamos civilizando a una comunidad de los usos y costumbres de una nueva forma de vida.-

Lo bueno sería ser capaz de identificar en cada empresa cuál es su ADN e intentar aceptar que existe, que es una realidad que está e influye en el crecimiento, cambio y transformación de las Organizaciones, y dedicarnos a trabajar sobre aquello que es modificable.-

Se cambia? se transforma?

No es el tema de discusión hoy! pero sí entender que ese ADN es el elemento diferencial en cada Organización, puede suceder que nos encontremos que una empresa es similar a otra, pero esto no es así. Ocurre igual que con las personas, se parecen pero tienen algo que les es propio. Su ADN. En las Organizaciones sucede lo mismo que con los seres del reino animal, tienen algo que les es propio y es la GENTE y CULTURA.-

Entonces siguiendo con el ejemplo anterior llamaremos AIGC (Agente de Identificación de Gente y Cultura) al elemento diferencial y único de las Organizaciones .- Puede ser que la diferencia entre una Organización y la otra sean mínimas pero siempre existen diferencias, pues las personas por más que tengan las mismas pautas, políticas y normas organizacionales tienen elementos propios que no les vienen pautados.

Estos elementos son propiedad de las personas que forman las Organizaciones y ellos hacen a la diferencia.- En realidad por más que intentemos comportarnos igual, sabemos que el hombre tiene racionalidad limitada, lo cual nos lleva a deducir que todos tenemos diferentes formas de ver, hacer y encarar la vida, resultante de su capacidad restrictiva.-

Pero la pregunta sería la personalidad del grupo de trabajo se puede ajustar a las nuevas necesidades? desde ya que sí.-

Cómo? a través del uso de herramientas que permitan la “civilización” del equipo de trabajo a este nuevo entorno.-

Y siguiendo con el ejemplo de mi empresa modelo, otro factor clave del éxito fue el Gerenciamiento del proyecto.

No fue fácil, ni para los integrantes de la Organización ni para los consultores, administrar un proyecto con recursos altamente calificados, que sabían claramente qué debían obtener pero no conocían el cómo.

Además el equipo sentía que el gerenciamiento compartido era causa de debilidad por parte de quien dirige, lo que ellos no podían ver en ese momento que eso era parte de la delegación y enseñar a controlarse cada uno y darles la autonomía suficiente para decidir.-

El gerenciamiento se debe practicar, y para eso debemos saber delegar y dejar hacer.-

No quisiera que se confunda el término delegar con falta de control.-

Soy pionera de dejar hacer pero soy muy estricta con ejercer el control. Muchas son las herramientas disponibles en el mercado para su ejercicio, algunas de ellas verbales y otras documentales tales como:

- reuniones periódicas de avance de tareas
- reuniones periódicas de resolución de temas en conflicto
- nombrar responsables a cada actividad de su ejecución y seguimiento
- documentar las reuniones, por más que parezcan insignificantes
- Planificar las actividades con fechas de inicio y finalización, responsables, actividades dependientes entre sí, recursos necesarios
- Definir actividades ajenas al proyecto pero necesarias para garantizar el éxito del proyecto
- Planificar recursos físicos , humanos y de capacitación para todo el proyecto
- Definir, desarrollar e implementar las normas y procedimientos relacionados con el proyecto
- Ejercer el gerenciamiento de proyectos
- Tener mentalidad abierta para escuchar , aceptar cambios sobre la marcha y tener la habilidad de ser creíble y transmitir claramente las ideas

- Definición clara de objetivos, manejo de expectativas y no aceptar la aparición del Sr. Yaqué.- Este señor aparece en todos los proyectos y hace que los proyectos nunca se terminen o terminemos entregando lo que realmente no se esperaba.- Este Sr. es el Señor “Ya Que Estamos” por qué no hacemos tal cosa, o “Ya Que Estamos” por qué no agregamos tal beneficio, o “Ya Que Estamos”, ya que estamos, y así nunca terminamos.-

Con el tiempo pudo verse que estos objetivos se habían logrado y fue demostrado con los hechos cuando cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, tanto de la empresa como de la consultora terminaron este proyecto totalmente capacitados para gerenciar futuros proyectos.-

Esto fue sólo la reseña de una experiencia exitosa, no siempre tenemos estos resultados, pero si estoy convencida que si se aplican muchas de estas herramientas, junto a una metodología predefinida de trabajo, podremos garantizar un eficiente manejo de proyectos y cumplimiento de objetivos, y por consecuencia ser exitosos.-

Otra incógnita es quiénes son los NIVELES RESPONSABLES de lo que ocurre en las organizaciones?

Quiénes son los verdaderos niveles en la organización por donde fluye el poder?. Entendiendo poder por los niveles que tienen el manejo y control de la toma de decisiones y marcan el camino por donde transitar.

Por lo tanto la respuesta a, quiénes son responsables? diría TODOS

Pero en diferentes niveles y jerarquías, aunque en este fin de milenio estemos gritando a vivas voces que las organizaciones verticales tienden a desaparecer, creo que aún existen

Organizaciones en la Argentina donde el poder sigue ejerciéndose en forma vertical.-

En el mundo se habla del concepto de estructuras matriciales, tipo pizza donde existen responsables de proyectos y el trabajo es en equipo.-

El mismo líder de un proyecto puede ser un analista funcional, que aporta conocimientos y experiencia en otro proyecto.- Es lo que se llama Organizaciones Horizontales.-

Existen Organizaciones en Argentina, donde aún no llegó este elemento de cambio, supongo que por un problema de personalidad de la cultura de nuestros ejecutivos- Comprensible desde cualquier punto de vista que se lo analice, pero en definitiva no aceptable dado que perjudica al crecimiento de las Organizaciones.-

Más de una de las Consultoras Extranjeras de Primer Nivel en la Argentina le venden a sus clientes el mensaje de ir a Organizaciones Horizontales, dejar la Organización Vertical y ver a la Empresa por sus procesos, pero son las mismas consultoras las que internamente no pueden poner en práctica este discurso.-

Son algunas de ellas las que hoy todavía no aceptan el sistema de puertas abiertas dentro de sus Organizaciones, entendiéndose por puertas abiertas donde cualquier nivel puede acceder a los niveles superiores a plantear sus inquietudes, sin pedir permiso a su subalterno.-

Aún aquí en Argentina, no está bien visto el saltar a un subalterno.

En definitiva creo que el elemento más sobresaliente de este problema es la inseguridad económica que nos da el País y la falta de conocimientos de quienes están en el poder, lo que se manifiesta como desconfianza.-

Ante la presencia de subordinados conocedores y con fuerza para enfrentar desafíos ellos saben que están en frente de una amenaza y no de una oportunidad.-

Esto es lo más difícil de transformar, se ha delegado con todo éxito la operatoria y ejecución de las tareas, también la autoridad a través de la departamentalización de las tareas pero aún no pudimos convivir en organizaciones donde se comparta el poder.-

Esto es bueno?

Me falta experiencia para asegurar una respuesta creíble, pero sí puedo decir que en el mismo gobierno de la Nación Argentina hay alguien que en definitiva tiene el poder para dejar abolidos los poderes democráticos, a través de un decreto o resolución gubernamental.

Porque de alguna manera cualquiera sea la causa, hay alguien, que cree que no puede esperar y de alguna manera debe recordar a los otros quien manda.-

Entonces?

Son los Directivos y Gerentes quienes debemos aceptar el cambio y dar el primer paso. Somos quienes debemos capacitarnos, crecer, ser flexibles y tener la virtud de adaptabilidad rápida y frecuente que exige el contexto.-

Somos los que marcaremos el camino por donde transitar y por lo tanto el modelo que tomarán nuestros subordinados para seguirnos.-

Qué debemos hacer?

Utilizar la metodología que propongo como puente para la transformación, que sea el puntapié inicial para comenzar este proceso que tarde o temprano deberán transitar las Organizaciones.

Cómo?

Con el uso de las diferentes herramientas disponibles en el mercado y el consenso de los integrantes de la Organización que esta transformación es necesaria y que todos deben formar parte de ella.-

NECESIDADES DEL CONTEXTO

Hace muchos años atrás, no podía pensar en replantear la misión de una Organización. En alguna medida era inentendible e innecesario pensar en esto.- Creía que la misión era la causa del nacimiento de una Organización y no se modificaba, quedando estática en el tiempo.

Pensaba que si la misión se cumplía o desaparecía, esa Organización no tenía un proyecto de vida por el cual continuar.-

También solía confundir el concepto de los términos misión, visión y metas, por lo que quiero transcribir el pensamiento de algunos autores respecto al tema:

“...La exposición de la misión es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés.

Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas; en otras palabras, proporcionar a una organización el enfoque y dirección estratégica. Todas las decisiones estratégicas surgen de la exposición de la misión.-

Por lo general, la exposición de la misión define el negocio de la organización, establece su visión y metas, y articula sus principales valores filosóficos. (14)

“.....Un componente en la exposición de la misión de una compañía, consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr, es decir, la explicación detallada de su visión y principales metas.

Con frecuencia, la visión presentada en la exposición de la misión articula el intento estratégico de una compañía.”....

“.....Además de articular su visión, muchas firmas también establecen otras metas importantes en la exposición de su misión. Estas metas especifican cómo una compañía intenta emprender el logro de su intento estratégico.

Todos estos propósitos dan forma a la selección de estrategias...” (15)

Tener claro dentro de una Organización estos conceptos nos permite saber hacia donde vamos.- Quienes definen estos conceptos son los niveles Estratégicos de la Organización , es decir los niveles Directivos y Gerenciales, pero para garantizar el éxito de las estrategias planteadas hay que involucrar en la definición de las mismas a todos los grupos de interés de la organización, entendiéndose por ellos a “...los individuos o grupos, bien sea dentro o fuera de la organización, que posean algún derecho sobre ella”.....(16)

Estos componentes nos sirven para el análisis de nuestros propios principios, es decir replantearme si quiero pertenecer a esta Organización o no.- Ocurre muchas veces que las personas tenemos principios personales que pesan más que los principios de una Organización. Esto es importante tenerlo claro antes de comenzar a invertir nuestro tiempo y nuestra experiencia en algo que sabemos de entrada no va a funcionar.- Me refiero a Organizaciones que se dedican a actividades que de alguna manera perjudican a otros.-

El personal de una empresa de fabricación de cigarrillos tiene claro que lo que él hace con su tarea es parte de un eslabón dentro de la cadena de comercialización de una empresa que vende productos que perjudican la salud de la humanidad que decide fumar.-

El que trabaja en una empresa que tira desechos a los ríos tiene claro que de alguna manera está contaminando las capas de la tierra que mantienen el agua que necesitamos para vivir.-

Esto está mal?

De ninguna manera quiero decir con esto que estas personas son malas, simplemente quiero recordar que cuando hablamos de la selección y reclutamiento de personal para una empresa, debemos saber que el personal debe compartir nuestros objetivos y saber que aceptará nuestra misión y visión del negocio que manejamos.-

El personal debe legitimizarse con la Organización y lo primero que debemos lograr es que esté convencido de pertenecer a la misma.-

El mejor cliente externo que tenemos es nuestra Gente.-

Quién habla mejor de nuestra empresa que nuestra gente, es quien ve Qué hacemos, Cómo lo hacemos, y Dónde lo hacemos?.-

“.....Muchos cuestionamientos estratégicos poseen una dimensión ética.....” (17)

“.....Cualquier acción llevada a cabo por una compañía inevitablemente afecta el bienestar de sus grupos de interés: empleados, proveedores, clientes, accionistas, las comunidades locales donde la empresa realiza sus actividades y el público en general. Mientras que una estrategia propuesta puede aumentar el bienestar de algunos de sus grupos de interés, puede causar daño a otros.....”(18)

“.....El propósito de la ética de los negocios, como disciplina, no consiste en enseñar la diferencia entre lo correcto y lo que considera mal, sino en suministrar las herramientas a las personas para tratar la complejidad moral, de manera que puedan identificar y analizar las implicaciones morales de las decisiones estratégicas.....”(19)

Las decisiones de negocio tienen un componente moral. Por lo que la tarea de la ética de los negocios, consiste en establecer dos puntos centrales:

- que las decisiones de negocios tienen un componente ético,
- y que los gerentes deben sopesar las implicaciones éticas de decisiones estratégicas antes de escoger un curso de acción.(20)

Si consideramos qué sucede a nuestro alrededor en el momento de tomar decisiones, al leer los diarios en su parte de Negocios y Economía nos damos cuenta que el mundo globalizado del que nos vienen hablando en estos últimos años es una realidad.-

Tiene sentido pelear por soberanías y fronteras en mundos donde los límites económicos no están muy claros y cada vez son más borrosos?.

Ejemplo de lo antedicho es lo que ocurre en nuestro país, que hoy se discute en economía si la Argentina irá a la dolarización o no.

En definitiva lo que nos están planteando es si perder nuestra moneda nacional y utilizar un peso que tenga credibilidad y garantías mundiales para el intercambio comercial.-

No sólo discutimos sobre el elemento de cambio que utilizaremos en los próximos años sino que está en juego la soberanía nacional “la Argentina es uno de los países más grandes de latinoamérica sin una petrolera nacional.-

YPF la empresa más grande del País, fue cambiando su bandera celeste y blanca por la Española.-”(21)

Lo mismo le sucede a Chile con su empresa de electricidad Enersis que fue comprada por Endesa empresa Española.- y no me cabe duda que son los pasos a seguir por Brasil.-

Lo que el mundo nos está diciendo que no podemos cerrarnos hacia adentro de nuestras fronteras, creyendo que esto es garantía de protección y crecimiento dado que puede ser nuestra propia asfixia.-

El mundo se está comprando entre sí, se forman grupos económicos con nombres de fantasía que ni nosotros sabemos de donde provienen sus fondos y compran las mejores empresas de un País.- Pero el interrogante es cuál es el límite de este accionar y qué pasa si debemos dar marcha atrás? Un ejemplo es España, que está poniendo los pies en todos los países que considera un negocio. Quien podría pensar 50 años atrás que un País lleno de historia colonizadora, con costumbres cerradas nuevamente salga a descubrir nuevos horizontes, es decir repita la historia de 500 años atrás.-

Esto no sólo le sucede a España, lo vemos con Alemania, Francia, Bélgica, Inglaterra, y por supuesto Estados Unidos de América.-

En realidad lo que quiero indicar es que tenemos que ver lo que nos sucede a nuestro alrededor, y entender que es necesario repasar la misión de nuestra organización, y si es necesario replantear la visión y metas definidas en un momento, lugar y espacio.

Si recordamos lo sucedido a “....la Cruz Roja después de la segunda Guerra Mundial cuando se halló sin empleo por el fin de la guerra y perdió miembros y contribuciones. Veremos que rápidamente superó esta crisis añadiendo una finalidad: preservar y favorecer la salud pública. De este modo, el propio interés de la organización puede llevar no solamente a desplazar los fines primitivos por otros secundarios o por medios, sino también a buscar activamente nuevos fines una vez que los antiguos se han realizado, o a adquirir finalidades adicionales”..... Esto es lo que Amitai Etzioni nos enseñó ya en 1965 como la cadena de medios a fines donde un fin se convierte en el medio para otro fin posterior.-

Qué deberíamos agregar a todo este razonamiento, creo que es la amplitud y el nuevo alcance que tiene mi horizonte de planeamiento en el momento de tomar decisiones.

Quiero decir que la complejidad es mucho más grande, y mi visión no sólo alcanza los límites de mi Empresa sino de la comunidad y el exterior. Sin conocerse con exactitud hasta donde llegan.-

Y este es el desafío, trabajar para estar entrenado y preparado para cuando llegue el momento de actuar y enfrentar a mis competidores.-

NECESIDADES DE LA GENTE

Cuando hablamos de la Gente en las Organizaciones creo deberíamos hacer una división, entre el antes y el después.-

Uno se preguntará el antes y después de qué??

El después de la revolución tecnológica.-

Quiero hacer esta división pues la computadora personal, que todos sabemos aparece a fines de los 70, marcó el gran cambio. Especialmente significó un tren que al principio fue sólo de acceso a unos pocos, pero de a poco fue tomando mayor velocidad e invitó a que todos se subieran a él.

No importaba cuántos años teníamos pero todos teníamos permiso a subir.-

Pero qué sucedió en nuestro País, en la década de los 80 las computadoras eran tema de las Empresas y se disfrutaban puertas adentro hasta que en la década del 90 ya eran una realidad también de los hogares argentinos.-

Qué sucedía con la gente???

Creo que algunos vieron que esto era una amenaza para su futuro laboral, y haciendo tripas corazón y muchas veces cerrando los ojos para no ver cuál doloroso era darse cuenta del inmenso cambio que había que hacer, se subieron al tren del progreso.

Otros, creyeron que a ellos no les iba a tocar el impacto del cambio y que sería tema para sus hijos o tal vez nietos.

La velocidad con que llegó el cambio, hizo que los que no se subieron al tren se enfrenten hoy a una gran realidad y frustración, pues no están preparados para digerir semejante bocado.-

Tal vez se sienten cansados para volver a empezar.- Pero esto es una realidad, la crisis económica Argentina de este fin de siglo, hace que aquello que saben hacer ya no sea la necesidad del momento y se encuentran que sólo pueden generar una fuente de ingresos con lo que su imaginación les permite crear.

Esto parece pesimista, pero el que no se subió a algún vagón del tren lamentablemente se quedó en la estación. Y ese será su contexto de acción.-

La salida existe, los municipios y entes gubernamentales están ofreciendo capacitación gratuita a esta gente, de manera tal de prepararse por si pasa otro tren.....-

Y nuevamente la edad nos marca las diferencias, siempre trato de enseñarles a mis hijos la importancia de ser viejo, de valorar a los viejos, dado que ellos son viejos de la vida y por lo tanto tienen sabiduría. Y el saber tiene valor.-

Pero respecto a la tecnología debemos hacer una subdivisión que dolorosa o no debemos reconocer.-

Existen dos mitades de una misma manzana, nosotros que nos capacitamos y aprendimos junto con el cambio, y que muchas veces vivimos el cambio con la prueba y el error, pues no teníamos el acceso a la información que hoy se tiene en tiempo y forma y los jóvenes que nacieron con la tecnología y crecieron con ella.-

Al decir nosotros, quiero involucrar a todos los que tuvimos la suerte de vivir estas dos realidades del mundo, el antes y el después de la explosión tecnológica.-

Recuerdo hace mucho tiempo atrás cuando cursaba un postgrado en la Universidad de Buenos Aires sobre Sistemas de Información, que la bibliografía que teníamos para estudiar era en inglés

y que sólo teníamos un libro el cual debíamos fotocopiar para poder estudiar.- Hoy por Internet puedo acceder a la red de librerías más grande del mundo y contar con los libros que quiero en mi domicilio sin necesidad de conocer el origen de donde vienen.-

Hace un año se dictó una conferencia a jóvenes que egresaban de su secundaria para ingresar a sus carreras de grado, para ayudarlos a decidir su futura carrera con más información y hablarles de las próximas tendencias.-

El conferencista hizo referencia en toda su exposición al impacto de la tecnología en el mundo y la importancia que esto tiene,.....y así hablo 2 horas.-

Lo que este Señor se olvidó es de identificar a quienes tenía enfrente.- Quién era su auditorio.- En realidad estos chicos de 16 y 17 años vivieron en un mundo de cambios, de la globalización., chateando por Internet, leyendo bibliografía internacional, accediendo a la información en tiempos récords. Por lo tanto, él no les había dicho nada que ellos no tengan totalmente adquirido y además con un dominio del tema que dejan a más de uno de nosotros espantados.-

En realidad ellos hoy quieren saber cómo juntar todo lo que saben aquí y ahora, y lo que es más quieren ponerlo en práctica lo antes posible.-

Les pasa lo mismo que a muchos de nosotros cuando nos enseñaron en la facultad logaritmos, pero nadie me enseñó cuándo y cómo utilizarlos en la vida real.-

Y este es el mercado potencial de recursos humanos que tenemos disponibles para ocupar en la actividad económica de nuestro País.-

Las empresas deben manejar este desequilibrio que se nota en las organizaciones, y buscar el término medio a través del incentivo y capacitación constante de sus recursos.

Y aquí también hay dos formas diferentes de encarar el problema.- La solución para el grupo de recursos humanos que no nació con el cambio, es a través de la oferta constante de capacitación y actualización y cursos de nivelación.

Para el grupo de recursos humanos que tienen el cambio adquirido, es decir es parte de ellos, deben tener un Plan de Carrera muy bien planificado y detallado que les permita conocer el horizonte profesional que tienen en la Organización para poder seguir planificando su capacitación para el logro de esa meta.-

Hay herramientas que pueden utilizarse en las Organizaciones y que benefician a TODOS los Recursos Humanos de la Organización, tanto a niveles de mando como ejecutores.- Estamos hablando de:

- la “Matriz de Habilidades” que se utilizan como marco de referencia del personal para saber dónde se ubica dentro de la estrategia de negocio y las capacidades individuales de cada individuo.-
- la “Definición de Expectativas” que permiten documentar qué se espera del empleado al inicio del ciclo de trabajo.
- la “Evaluación de Desempeño” resultante del análisis de las expectativas al inicio del ciclo y el resultado obtenido, al final del ciclo.-
- el “ Plan de Carrera” que permite proyectar en el tiempo a cada empleado dónde quiere él y la organización que esté en el futuro y lo que deben hacer juntos para lograrlo.
- etc.-

Esto permite a cada individuo conocer su situación dentro de la Organización y ahorra explicaciones en el momento de promocionar o no a la gente.-

Debemos resaltar algo que sucede en muchas Organizaciones que usan estas herramientas, todos sabemos que en definitiva quien evalúa es humano y comete errores.- Pero estos deben minimizarse con la capacitación a los subalternos para que conozcan el valor e importancia de lo que están haciendo. De ellos depende la carrera dentro de la Organización del personal.- Y esto no puede tomarse como un juego.-

También debemos capacitar a los subordinados que serán evaluados, para que sepan defender sus ideas si creen que merecen una revisión de sus logros y aceptar las calificaciones obtenidas si son bien fundamentadas.-

Como se verá este es un ejercicio que no me cabe duda se hace andando y con la supervisión de personal calificado para esta tarea.-

Este cambio de valoración de los recursos nos permitirá tener personal más exigente, más conocedor de lo que puede ganar y lo que puede perder, pero también tendremos personal comprometido con la Organización y que tiene claro hacia donde vamos.-

Conclusiones:

Es necesario reconocer los cambios que hoy vivimos, de esta manera podremos adecuarnos a los mismos y vivir con ellos.-

Un cambio fundamental es la forma de trabajo y su recompensa. Existen tecnologías integradas, economías globales, y ello nos conduce a un único camino, el del trabajo en equipo.-

Sería imposible pensar que bajo la responsabilidad y figura de pocas personas podríamos manejar las complejidades del mundo actual, y creo que sería soberbia pensar que todo se centre en la atención de unos pocos.-

Es necesario el trabajo grupal, pero también dijimos que esto no es fácil. Pues no existe una materia en la Universidad que se dicte y que apunte a satisfacer o a darnos una receta de cómo se trabaja en equipo.-

El eficiente manejo de un grupo de gente es la fusión de un conjunto de habilidades y cualidades de índole profesional y humano.-

Pero existen herramientas que nos permiten conocer los factores claves de éxito que debemos recordar en el momento de implantar diferentes soluciones cuando trabajamos con equipos de trabajo multidisciplinarios. Esto se logra, por mencionar algunas, a través de cursos de capacitación y compartir resultados de experiencias laborales anteriores.-

Esto también trajo aparejado un cambio en la manera de enfrentar los premios y castigos.- Esto tiene que ver con la medición de los resultados obtenidos respecto a los resultados esperados.-

Muchas Organizaciones ya emplean remuneración variable para sus subordinados.

Especialmente formada por una parte fija y otra que depende de los resultados obtenidos en el desempeño de las funciones.- También el premio o castigo es hoy en día un elemento que suma a la retribución anual del empleado, esto es lo que comúnmente conocemos con el nombre de “Bonus”.-

Esta modalidad del trabajo integrado no es casual, es consecuencia de los cambios tecnológicos ocurridos durante estos últimos 20 años.- Con simplemente ver que sucedió con las computadoras entenderíamos las tendencias del mercado de estos últimos años.- empezamos con las PC que eran monousuarias para luego pasar a las redes de computadoras y hoy hablar de equipamientos con sistemas abiertos y grandes Datawarehouse (Bases de Datos Relacionales con información preparada para la toma de decisión).

Es decir vemos que hemos integrado los sistemas de información, las actividades y las personas, de forma tal de tomar decisiones conjuntas.-.

Responsabilidad:

De lo expuesto llegamos a la conclusión que dejamos de creer en la responsabilidad de unos pocos sino en entender que hoy, TODOS somos responsables de lo que nos pasa. Y esto lo llevo a todos los ámbitos de la vida.-

Somos responsables de lo que nos pasa como País, por lo que hicimos y también por aquello que no hicimos. Por lo que aceptamos y por lo que no nos quejamos. Así podría enumerar un sinfín de experiencias vividas y de las cuales ya no podemos echarle la culpa a nadie.-

Lo mismo pasa en las Organizaciones, TODOS somos parte de los éxitos y también de los fracasos.-

Aprender de los fracasos es lo más difícil, es como si nunca hay tiempo para preguntarnos qué hicimos mal y en realidad es no querer ver, y el no hacernos una autocrítica no nos deja crecer.-

Por no poder analizarlos seguramente volveremos a cometer los mismos errores tantas veces como pasemos por el mismo camino y no sabremos qué debemos modificar.-

El modificar nuestra conducta también es crecer.-

Esta autocrítica también nos permite saber qué hacemos bien , y de esa manera seguir repitiéndolo y poder agregarle un valor diferencial.-

Es necesario que en la Organización se informe con claridad a través de herramientas de Administración de Recursos Humanos, cuáles son las expectativas que se tienen de cada uno de los integrantes, y se transmita el valor agregado que la tarea de cada uno aporta para el logro de los objetivos perseguidos, lo cual nos permitirá comprobar que cada recurso humano de esta Organización asume su compromiso y responsabilidad como si fuera la última.-

Esto no es fácil, también es necesario comunicar constantemente, el crecimiento o no de la Organización..

Deben compartirse los negocios ganados, el market share que se tiene y hacia dónde se quiere ir, el presupuesto aprobado, y así todos los elementos estratégicos que permitan a la gente medir que con su aporte inteligente la Organización se mantiene y/o crece.-

Competitividad:

Para posicionarme en el mercado debo encontrar el elemento por el cual el Cliente me elige a mí y no a otro.-

Para lo cual deberé trabajar sobre la idea de tener una Base de Datos que me permita prever y estudiar el comportamiento de mis clientes, y de alguna manera armar mi producto en función de las necesidades que me pide el mercado.-

Cuando hablamos de Base de Datos no sólo me refiero a la guerra actual de venta de Información externa de la Organización sino que estoy pensando en tener los sistemas de información integrados de tal manera que el resultado de una actividad se vea reflejado en la Base de Datos Relacional de la Empresa y que esta sea única, confiable y en tiempo real.

Esto que parece tan simple, no lo es dado que requiere de un cambio de actitud de la gente hacia el valor que le da a la información, pero es clave para poder tomar decisiones de los cursos de acción futuros.-

Antes la registración de las actividades de cada uno de los miembros de la Organización en una Unica Base de Datos nos daba en muchos casos información histórica y lo que es peor redundante y repetitiva.-

Hoy tenemos la tecnología para garantizar que esto no ocurra y además esta información nos permite ver el comportamiento del mercado y así actualizar nuestras estrategias según las tendencias.-

En definitiva las herramientas existen desde el lado de Sistemas o de Marketing y me sirven para identificar aquella porción del mercado que me es más rentable y poner todas las energías a trabajar sobre ello.-

Nuevas Tendencias:

En un mercado tendiente a la globalización, donde las cosas son menos estructuradas y las reglas cambian constantemente debemos pensar en la importancia que tiene la Gente y Cultura en las Organizaciones.-

Ellos son los que forman parte de la estrategia de la Organización, ellos son los motores del cambio y además participan en la toma de decisiones.-

El reconocer la existencia de una cultura propia, nos permitirá más que luchar a favor o en contra de ella, ACEPTARLA, RECONOCERLA, y RESPETARLA.-

Hoy debemos utilizar todas las herramientas existentes en hacerle saber a la gente lo que nos importa, lo que ellos valen para la Organización y que son escuchados.-

En muchas empresas existen voluminosos departamentos de R.R.H.H., y a pesar de eso la gente siente que no tiene con quién hablar.-

Existen empresas donde implantaron el método de un “coach” (director técnico / confidente); esto significa que existe una persona que es designada para guiar el camino de otra que recién ingresa a la Organización y lo acompaña durante su transcurso en la Empresa.

Este “coach” instruye a sus tutores sobre la cultura de la empresa, qué cosas están bien vistas y qué cosas no conviene hacer.-

Realmente bien utilizado es de un valor inmensurable.- Permite tener modelos y quien nos marque el camino por donde transitar para ver el sol.-

El problema es Quién define quién es el “coach”???

En muchas organizaciones me tocó vivir que el “coach” sea mi jefe, es decir nuestro subalterno, aquel con el que muchas veces uno tiene dificultades para hablar, ser escuchado y ser valorado de acuerdo a nuestra tabla de valores.-

Esto lo único que logra es confundir el término de “coach” por el de padrino, si tenemos la suerte de ser elegidos todo va bien, pero si no somos tenidos en cuenta más vale dar un paso al costado.-

Las estructuras van cambiando y en ese movimiento de piezas lo que se permutan son las posiciones , pero jamas podría estar pensando en cambiar la Gente.-

Sí puedo ayudarla a un crecimiento hacia los objetivos de la Organización, puedo orientarla hacia dónde vamos y también ayudarla a capacitarse hacia donde está el negocio de la Empresa.-

En definitiva estoy formando los dirigentes futuros, quienes reemplazarán a los actuales puestos gerenciales, y para eso debo prepararlos desde ahora dándoles la libertad para ejercer la toma de decisiones y el armado de las estrategias corporativas. Ellos son líderes de su trabajo y deben saber, que se espera de ellos constantemente el aporte diario de sus ideas y manejo eficiente de sus tareas.-

*Hay Organizaciones que por estar inmersos en el **hoy** no tienen tiempo en pensar en el **mañana**, sin darse cuenta que un cambio de mercado puede dejarlos inmediateamente sin reacción y quedar fuera de competencia.-*

Quiero expresar la diferencia entre Empresas que se clasifican y Empresas que califican.-

Estamos en un mundo turbulento , donde ya hemos dicho varias veces que nos debemos preparar para competir y estar listos para el momento de largada.-

Es decir que la interna que se vive en las empresas es similar a una maratón.- Cuando uno decide que va a competir además de inscribirse en una maratón lo que hace es comenzar a trabajar para ganar.-

Lo mismo le sucede a las Organizaciones si decido que quiero estar en este mercado debo comenzar a trabajar para lograrlo.-

En definitiva lo que estamos haciendo es entrenándonos para cuando nos den la señal de largada.

La diferencia en esta carrera es que no sabemos cuándo vendrá la señal.-

Y este es el factor clave, cuán hábil soy para darme cuenta antes que mi competidor que van a largar, y además, que esté mejor entrenado que mi competidor para ganar o al menos clasificar.-.

Y esto también es importante y necesario para competir, no alcanza con llegar y ser segundo.

Debo clasificar! Esto quiere decir que debo estar dentro de los límites que el mercado me pone para poder ser visto, ser creíble y ser escuchado.- De nada me sirve llegar segundo dos años después.-

Desde ya que no es fácil y si todos supiéramos cómo se hace, todos estaríamos compitiendo y seguramente ganando.-

Pero que no sea fácil no significa que es imposible.- Y debemos transmitir a nuestra gente que es hacia ahí donde vamos.-

Aquí es donde debe estar la habilidad de los dirigentes en tener la información necesaria para armar una estrategia de competencia donde estos elementos puedan ser lo más certeros posible.

Es por eso que creo que seriamente las Empresas deberían pensar al formar la Gente en formar segundos de sus niveles de mando.- Esto no es fácil, porque justamente quien debe formarlo es el nivel superior y por una actitud de autodefensa a nadie le gusta que lo reemplacen.-

Hay que saber mucho de uno mismo y de su trabajo para enfrentar semejante desafío, pero es una realidad que los directivos deberían exigir que se cumpla.

Recordando a Michel Berry, Ingeniero egresado de L'Ecoles des Mines de París, director de investigaciones del Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), de la Escuela de Management de París y de la Prestigiosa revista francesa de management Gérer et Comprendre, el dice que “.....existe un estilo de management para cada cultura, el dice que cada cultura y cada idiosincrasia deben encontrar su propio estilo de management, en vez de copiar modelos importados que, como en el caso citado, pueden hacer peligrar el destino de una empresa. Y que hay que respetar las características regionales distintivas, porque problemas similares no se resuelven de igual modo en todos los lugares de la aldea global de negocios....”(22).

En otras palabras Berry cree que “.....una mayor comprensión de las tradiciones locales tiene como consecuencia el empleo de mejores métodos para resolver los problemas en las organizaciones, y que el examen detallado de las diferencias entre las distintas tradiciones y el modo en que pueden interactuar mejora las relaciones entre las empresas y los países....”(1)

Como corolario de lo antedicho es que deberíamos tratar de adaptar las herramientas y métodos a cada diferente cultura en vez de tratar de estandarizarlas como si la gente y cultura de cada región fuera uniforme.-

Es necesario entender que las Organizaciones están directamente impactadas por lo que le sucede hoy al mercado externo en el que se mueven, no están inmunes de los movimientos y estrategias de sus competidores y todas de alguna u otra manera están viviendo este cambio.- El contexto no puede controlarse ni manejarse desde la Organización, pero sí pueden agruparse a través de alianzas o acuerdos corporativos para tener la fuerza necesaria para ocupar un lugar diferente al de víctima y poder comenzar a atacar más que estar a la defensiva.-

Respecto a las metodologías de trabajo y herramientas que utilizamos para hacer frente a un contexto en constante movimiento, entendemos que todas las Organizaciones deberían tener claro qué metodología utiliza su Gente en el logro de sus actividades. Cada sector de la Organización hoy más que nunca debe conocer la metodología que lo ayuda a obtener los resultados que se esperan de él.

Es común ver en las Empresas que mucha gente desconoce qué hacer y porqué hacen lo que hacen, pero sí saben cómo deben hacer sus tareas - Esto lo único que logra es que se desconozca qué se hace bien y qué se hace mal. Además cada vez que deben generar actividades similares se invierte el mismo tiempo de análisis como si fuera la primera vez. Quiero decir que debemos hacer sinergia de la experiencia, estandarizarla, comunicarla y controlar su aplicación.- El contar con una metodología permite, saber qué se debe hacer en tareas pre-definidas y ocupar el tiempo de análisis para las excepciones. Para el momento de decidir.- Para cuando debemos enfrentar actividades no previstas o que aún no hemos realizado, por lo que se nos presentan por primera vez.

El trabajar metodológicamente, también me permite que mi pensamiento sea metodológico y aproximar mis conocimientos anteriores al nuevo caso en cuestión.-

La metodología para transformar ventajosamente la cultura de una organización en el siglo XXI consta de identificar los pasos que son apropiados para el logro de este objetivo.

Ya hemos enumerado los pasos de la metodología propuesta en el capítulo “Estrategia de Desarrollo ”- Enunciación de la metodología -, de la página 39.-, por lo que podemos resumirla diciendo que teniendo una visión global de la Organización, es decir partiendo de la visión, misión y objetivos hasta llegar a la implantación de un Plan de Acción y su corrección para futuras transformaciones ayudado del uso eficiente de diferentes herramientas que permiten la transformación y sinergia necesaria para mantener vivo el interés de la gente de pertenecer a la Organización y ser parte de sus éxitos.-

Este es un proceso que avanza en forma de espiral, debo tener claro mi objetivo a alcanzar, debo planificar los pasos a seguir, armar un Plan de acción, ejecutarlo y rever lo hecho para corregir mis próximos pasos.

El no tener un conocimiento claro y preciso de mi objetivo sería como volar un avión con piloto automático, hasta que el combustible se acabe y estrellarme sobre la Tierra.-

Hablamos de transformación de la gente y esto implica que no es algo que se inicia y termina en un momento prefijado, en realidad sabemos perfectamente cuándo empieza pero nunca termina, sino que mejora.-

Herramientas disponibles:

Podemos enumerar entre algunas de las herramientas disponibles en el mercado empresarial las siguientes:

1. **Videos** de capacitación y **teleconferencias** de expertos y especialistas en management de los temas en cuestión que actúan como recordatorios de mensajes claves en el proceso de transformación.

Los temas relevantes a elegir para este proceso serían:

- Negociación
- Management
- Liderazgo
- Administración de los Recursos Humanos
- Evaluación de desempeño
- Alta Gerencia

Algunos ejemplos a citar:

- *Más allá del No* de William Ury.
 - *La efectividad del Ejecutivo* de Peter Drucker
 - *Cómo realizar un coaching efectivo* - Vicendus de Buiseness video series.-
 - *Cómo organizar, moderar y aprovechar las reuniones* Vicendus de Buiseness video series.-
2. **Sala de Multimedia:** Contar con material de lectura, donde exista la planificación y armado de una biblioteca en la Organización que cuente con los elementos donde el personal pueda encontrar desde un diccionario hasta el material que garantice el agregado de conocimiento

para estimular la creatividad y el pensamiento crítico.- Permitir el acceso de Internet para consultas relacionadas a temas de la actividad de la Empresa.-

- 3. Realizar **actividades en equipo**, donde se planifiquen reuniones fuera de la Organización con un objetivo claro a alcanzar y dirigidas por personal externo a la misma de manera tal de no estar comprometido emocionalmente con la Dirección e hidóneo en el tema. Esto permite que la Gente participe sin temor a ser identificado posteriormente como un recurso generador de conflictos.- El objetivo de estas actividades es comprometer a la gente a participar con sus ideas a la transformación y mejora de los procesos actuales, que indirectamente se reflejarán en los resultados y sus haberes. Existe en la actualidad Empresas que “premian” a los empleados que con sus ideas o mejora productiva permiten reducir los costos y aumentar beneficios; estos premios no sólo son en dinero en efectivo, sino que pueden ser días de vacaciones adicionales, viajes de placer de corta duración, obsequios empresariales, etc.-*
- 4. Cursos de **Capacitación** constantes: Contar con salas de capacitación que permitan el contante mantenimiento y mejora de los conocimientos del personal.-*
- 5. **Reuniones de Avance**: Permiten a la Alta Gerencia tener un acercamiento informal con los Recursos de la Organización. Estas reuniones están pensadas para que todos los miembros participen, cualquiera sea su nivel dentro de la estructura, y el nivel de dirección pueda contar donde están, cómo están y hacia dónde va la Organización.- En estas reuniones está permitido preguntar sobre dudas y aclaraciones que existan respecto a las Políticas y Normas de la Empresa.*

6. **Planificación de Actividades:** *Todo sector de la Organización debe hacer uso de la herramienta de planificación. Esto permite controlar y garantizar que toda actividad que se lleva a cabo en la organización está alineado al Plan General de Actividades de la Empresa.-*
7. **Plan de Comunicación:** *El Departamento de R.R.H.H. debe elaborar un Plan de Comunicación haciéndolo realidad a través de un e-mail, gacetilla o diario periódico de la Empresa donde se conozcan aquellas actividades, logros o informaciones relevantes al personal respecto a lo que sucede dentro y fuera de la Organización.-*
8. **Carteleras de Comunicación:** *Utilizado habitualmente para la comunicación de Normas y Procedimientos, novedades que no pueden esperar al medio habitual de comunicación o noticias sociales directamente relacionadas con un sector de la Organización.-*
Tienen un efecto visual potente, y debe tener un responsable para su actualización y poder dar respuesta a inquietudes que surjan.-
9. **Buzones de Sugerencias:** *Cada vez de menor uso, pero eficiente en el caso de contar con personal que ante temores de represalias posteriores, creen mejor aportar sus dudas y conocimientos a través del anonimato total.-*

Preparándonos para el 2005:

Si queremos prepararnos y preparar, a la Gente y Cultura de nuestras Organizaciones es necesario empezar por saber Qué podemos hacer-

Tuve la suerte de encontrar en mi carrera profesional a maestros. De ellos aprendí el camino de la ética y cual era el rumbo que yo quería transitar. Me dieron la claridad para planificar mi horizonte de carrera y las herramientas para cuidar mi integridad.-

Por lo que quiero compartir una experiencia que me sirvió mucho y creo es interesante considerar. Diríamos que está dirigida a los jóvenes profesionales.-

Cada vez que terminaba de investigar un tema de interés, recurría a ellos para que me ayuden a visualizar cuáles eran las tendencias y temas de mis próximos 5 años y de esa manera comenzar a investigar y trabajar duro sobre los mismos y prepararme para competir en el mercado laboral de manera tal de mantener el principio de ser una entre pocos y así diferenciarme de mis competidores .

Es bueno tener un “coach” que nos guíe ! Lo más difícil es saber elegir quien será nuestro “coach”.-

Por lo que en lo humilde de mis conocimientos quiero compartir con Ustedes la lista de los temas que creo deberíamos dominar en los próximos años para que Ustedes decidan tomarlos o dejarlos.

Tendencias Inmediatas:

- *Reconocimiento del AIGC –Agente de Identificación de Gente y Cultura-*
- *Estrategias para Internet - Comercio Electrónico*
- *Gestión Estratégica de Datos - Datawarehousing*

- *Tableros de Comandos Integrales*
- *Estrategias Gerenciales*
- *Evolución de los lenguajes de programación - Java –*
- *Evolución de los Sistemas Operativos – Linux -*
- *Cero costo empresarial por no hacer.- Zero Latency Enterprise*

Bibliografía:

- (1) Aldo Ferrer, Política y Economía (Programa televisivo del Canal Cerrado Nro. 14, del día 27-7-99).
- (2) Acceso a Internet en el día de su 30 aniversario, web: http://www.dinamo.com.ar/pg.asp?pg:area1/page_tecnologia_compre.asp - Fuente "El Mundo".
- (3) La Nación, Sector Economía Mundial, Las nuevas tecnologías y el aumento de la productividad, página 18, fecha 18/4/99.
- (4) Michael Rushmore , director ejecutivo de Nationsbanc Montgomery Securities del BankAmerica.- La Nación, Sector Economía Mundial, página 18, fecha 18/4/99.
- (5) Alvin Tofler, "La Empresa Flexible", Plaza & Janes 1985.
- (6) Donald Marchand, y otros. "Infotrens, Profiting from your Information Resources, John Wiley & Sons, 1986.
- (7) Beaird, R.C. "Industrial Democracy and Participative Management" in Labor Issues of the 80's, Corporate Planning Division.
- (8) Paul Hawken, "The Next Economy" (New York, Holt (1983).
- (9) Pena L., Ventura S., Zimmerman A.: Desarrollo de sistemas:Presente y Futuro. X Jornadas Nacionales de Sistemas de Información Santa Fe, 1988.
- (10) Gane C. y Sarson T., Análisis Estructurado de sistemas, Técnicas y Herramientas. El Ateneo, Buenos Aires, 1987.
- (11) Martin J.: An Information system Manifesto, Prentice Hall, 1983.

- (12) Yourdon, Edward: Modern Structured Analysis. Englewood Cliffs, NJ:Prentice -Hall, 1988.
- (13) De Marco: Structure Analysis and Systems Specificaion, Yourdon Inc. New York, 1979.
- (14) Derek F. Abell, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning
(Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980). K.Andrews, The Concept of Corporate Strategy
(Homeewood, Ill.: Dow Jones Irwin, 1971). John A.Pearce, “The Company Mission as a
Strategic Tool”, Sloan Management Review (spring 1982), 15-24.
- (15) Charles W.L.Hill/Gareth R. Jones,”Administración Estratégica- un enfoque integrado”,
(McGraw Hill Interamericana 1996),40 -cap 2).
- (16) Charles W.L.Hill/Gareth R. Jones,”Administración Estratégica- un enfoque integrado”,
(McGraw Hill Interamericana 1996), 36 -cap 2).
- (17) R. Edward Freeman and Daniel Gilbert, “Corporate Strategy and the Search for
Ethics”(Englewood Cliff, N.J.(Prentice Hall. 1988).
- (18) Charles W.L.Hill/Gareth R. Jones,”Administración Estratégica- un enfoque integrado”,
(McGraw Hill Interamericana 1996), 57 -cap 2).
- (19) Robert Solomon. “Ethics an Excellence” (Oxford University Press, 1988).
- (20) Charles W.L.Hill/Gareth R. Jones,”Administración Estratégica- un enfoque integrado”,
(McGraw Hill Interamericana 1996), 59 -cap 2).
- (21) Diario La Nación, “Economía & Negocios”. Hoja 1ra, fecha 4-7-99.
- (22) Michel Berry, , “La Nación, página 16, sección 8, Sección Empleos.