

COMISION DE COSTOS Y CONTROL DE GESTION - Las Organizaciones en tiempo de cambio -

Por Tom Peters

El nuevo motor del progreso es dividir a las grandes corporaciones en unidades independientes que funcionen como empresas independientes. Esta nueva estructura permite a las empresas responder con intelecto e imaginación ante cualquier oportunidad inesperada. Permite a su vez que cada unidad se destaque por sí sola, al reportar directamente sus resultados, en vez de hacerlo como parte de un inmenso conglomerado. Muchas empresas exitosas están descentralizando sus operaciones, dividiendo sus grandes sedes corporativas. Sin embargo, pocas han logrado formar pequeños negocios autónomos e independientes. Estas pequeñas unidades deben administrarse a sí mismas y asumir completa responsabilidad por sus propios destinos. Las pequeñas unidades se deben formar en torno a sus habilidades centrales y al desarrollo de servicios agregados excepcionales. Es decir, concentrarse en sus fortalezas y eliminar todos los elementos que no sean esenciales, difícil de lograr en grandes empresas. La competencia en una economía de mercado produce desperdicio, productos y servicios que fracasan o que no llegan al mercado. Si supiéramos de antemano cuáles van a triunfar, no habría necesidad de competir, ni potencial para hacer grandes descubrimientos. Las múltiples capas gerenciales, en su afán de evitar el desperdicio, logran no sólo evitar que se agregue valor, sino en ocasiones pueden restar valor a las grandes empresas.

Actualmente nos encontramos en una era de gustos sofisticados. Aún así, ahora cuesta mucho menos emprender y desarrollar nuevos negocios. La vieja ventaja competitiva del “capital semilla” está disminuyendo y desaparecerá. Al eliminar todos los estratos organizacionales, entre los que mantienen contacto con los clientes y la alta gerencia, las nuevas unidades pueden conocer más al cliente, ajustando los servicios y productos a sus necesidades. La verdadera independencia de las pequeñas unidades permite que las grandes organizaciones lidien con lo desconocido, funcionando como un intermediario entre la corporación y el ambiente de negocios. También desata una energía creadora tremenda, ya que estas unidades pueden atacar al mercado desde varios ángulos.

Para reflexionar:

“Para la mayoría de las empresas, la única ventaja competitiva sostenible proviene de ser más innovador que la competencia” -

James Morse, Consultor

La estructura más efectiva y rentable para la empresa del futuro, es un pequeño núcleo de empleados fijos que protegen las ventajas competitivas de la empresa, y una vasta red de especialistas (o nombres en un rolodex o directorio telefónico) que pueden ser utilizados conforme surjan las necesidades. Así, las corporaciones pueden enfocarse únicamente en las actividades esenciales que hacen bien. Este modelo le permite a la empresa aprovechar la posición que ocupa hoy en el mercado, pero probablemente no tendrá en el futuro.

El trabajo es impredecible. Por tal motivo, la estructura organizacional de una empresa debería estar adecuada a esta realidad. La mayor parte del trabajo en las economías avanzadas será manejada por un grupo de especialistas, que se pueden reunir desde cualquier parte del mundo, desempeñar un rol específico en un proyecto y luego desintegrarse o trabajar en el próximo.

Los empleados más efectivos y valiosos son aquellos que actúan como si fueran dueños de la empresa. Es decir, los mejores empleados son emprendedores y contratistas independientes. Trabajan dentro de la empresa solamente porque es allí donde son más efectivos. Más allá de darle poder a los empleados, está convertir a cada uno de ellos en una persona de negocios, un emprendedor. Cada empleado tendrá entonces el mismo empuje y compromiso que tiene el dueño de un negocio familiar. Llegará a donde sea necesario, encontrará a quien tenga que encontrar, romperá lo que tenga que romper, para hacer su trabajo en forma rápida y correcta. Cada tarea puede y debe hacerse en forma completa y profesional. Pero promover el vigor y entusiasmo al hacerla, es vital. La clave está en cambiar la percepción que tiene el empleado sobre el rol que desempeña dentro de la empresa. Si se logra, y se le hace sentir una persona indispensable dentro de la cadena de servicio al cliente, estará encaminando la empresa hacia el éxito.

¿Cómo hace una empresa para transformar a un empleado en un emprendedor? Incorporando en cada área: entrenamiento en todas las áreas, manejo de presupuesto, control de calidad, autonomía, acceso a la experiencia de la empresa, contacto directo con los clientes (internos y externos) y un presupuesto ilimitado para viajes. En resumen, la clave está en proporcionarle a cada empleado un sentimiento de confianza, hacerle sentir que es un elemento clave, y luego dejar que se desarrolle y haga su trabajo.

Para reflexionar:

“El límite en el diseño de las organizaciones del futuro es que cada empleado se convierta en un negocio. La conversión de la organización en varios negocios siempre fortalece el desempeño corporativo” - Stan Davis y Bill Davidson

Existen dos modelos que pueden ilustrar lo que será la corporación del futuro:

1.- La organización tipo trébol: imagine una empresa como las tres hojas de un trébol. Una de las hojas es un pequeño grupo de empleados permanente, que cuidan la destreza principal de la empresa – su ventaja competitiva. La esencia del trabajo lo hacen especialistas o contratistas, que son contratados según se requiera - conforman la segunda hoja del trébol. La tercera hoja son los empleados temporales que hacen el resto del trabajo cotidiano.

2.- La organización tipo estudio de Hollywood: en cierta forma, los grandes estudios de Hollywood han actuado siempre como estarán estructuradas muchas empresas en el futuro. La mayoría de los estudios consisten de un pequeño grupo de empleados permanentes, que tienen una vasta red de contratistas a su disposición. Cuando comienzan a trabajar en una película, este personal puede apalancar su efectividad, trayendo al mejor talento disponible. Al finalizar el proyecto, toda la organización se puede dismantelar sin ningún costo tradicional; quedando libres para emprender el próximo proyecto, que puede requerir de un equipo totalmente distinto.

Las corporaciones no necesitan ser inmensas para hacer dinero. Nintendo, por ejemplo, generó \$5.5 billones en ventas y \$1.3 billones de ganancias en 1992 con apenas 892 empleados. Esto es más de \$6 millones en ventas y \$1.5 millones en ganancias por empleado; en comparación, IBM tiene ventas de \$218.000 por empleado. Nintendo controla el diseño y mercadeo de los juegos, dejando que sus socios y licenciarios hagan el resto.

Para reflexionar:

“¿Cómo se verá la corporación del futuro? Desde afuera, parecerá sin fronteras, con interfaces permeables y en cambio constante entre la empresa, proveedores y clientes. Desde adentro, no será menos amorfa, con oficinas, departamentos y divisiones reformándose constantemente según sea necesario” - Bill Davidow y Mike Malone

Una economía basada en información es difícil de describir y más difícil aún de visualizar. El objetivo continuo es desarrollar, utilizar y apalancar constante y conscientemente, el conocimiento dentro de la compañía. Los avances en computación y telecomunicaciones, han hecho posible que una compañía se organice como un “show participativo” de televisión (talk show). Los empleados desde cualquier parte del mundo pueden influir directamente sobre los proyectos que se llevan a cabo en otro lado del mundo.

Las “sedes principales” de los modelos de negocios pasados están siendo reemplazadas por una red de información que atraviesa toda la empresa. El desafío clave para los negocios eficientes de hoy, es crear un ambiente en el que, por ejemplo, un ingeniero alemán sea capaz de dejarlo todo, tomar un avión a Australia, para ayudar a que la sucursal local de su empresa logre cerrar un contrato importante.

Cuando se cuenta con este tipo de apalancamiento de experiencia e información, se puede crear una tremenda ventaja competitiva. La clave es desarrollar una serie de ventajas competitivas, para después colocar a las personas clave tan cerca de los acontecimientos, como sea posible, cerca de los clientes (en vez de ponerlos a representar papeles políticos en alguna sucursal corporativa). Mientras estas personas vitales para la empresa se encuentran en otro sitio, el resto de la empresa puede contactarlos fácilmente mediante la red de información.

El conocimiento es el activo más importante de la empresa. La gerencia y la transmisión de ese conocimiento han jugado un rol corporativo vital durante los años 90. Las redes electrónicas se han convertido en una herramienta necesaria para apoyar las prácticas y la cultura de la organización. El campo de juego ahora se encuentra nivelado en términos de calidad de producto. Los verdaderos éxitos en el futuro, no sólo estarán provistos de calidad, sino que tendrán una emoción especial indefinida, que será la clave para su éxito. El vínculo entre la experiencia del cliente y su regreso a comprar en el futuro es emocional. La característica distintiva de los futuros triunfos serán las cualidades como el brillo, vigor y entusiasmo, es decir, reacciones emocionales que son originadas por las características nuevas de productos creativos, que cautivan e intrigan a los nuevos clientes.

Este tipo de producto sólo puede ser creado por empresas curiosas, que emplean su imaginación para añadir encanto a nuevos productos que jamás habían sido concebidos. El liderazgo del mercado conduce a las empresas a ser conservadoras y a dedicarse a mejorar lo que tienen. Para mantener el liderazgo, es necesario cuestionar los procesos de mejora introducidos en los años 80, y dedicarse a romper moldes y reinventar. En el pasado, las empresas trataban de mejorar sus productos reduciendo la cantidad de “cosas que salen mal”. En el futuro, el éxito será directamente proporcional al número de “cosas que salen bien”. Más que escuchar al cliente, haciendo encuestas y grupos de enfoque, es necesario involucrarlos en el proceso desde muy temprano.

Para reflexionar:

“Nunca asuma que no puede hacer algo. Sólo porque nadie lo esté haciendo, no implica que no se pueda hacer” – Bill McGowan, MCI

La única manera de mantener a su empresa adecuada a los cambios requeridos por el mercado, es manteniéndose en un estado de revolución permanente. Hacer pedazos la estructura actual una y otra vez, es la única forma posible para moverse hacia delante. El cambio y la mejora continua ya no son suficientes. En estos tiempos, una revolución perpetua es necesaria. La obsesión por actuar en todo lo que suceda alrededor es esencial. Si su empresa no comete errores de vez en cuando, entonces usted no está a la vanguardia. Aprenda a aceptar pequeños fracasos.

Para reflexionar

“La suposición más probable es que ninguna de las “teorías de negocios” que funcionan hoy sea válida dentro de 10 años” - Peter Drucker

Conclusión

El modelo de la organización efectiva del futuro se basa en la idea de que casi todo su valor, independientemente de su tamaño o industria, es generado por la energía intelectual y la imaginación. El costo de cualquier producto o servicio ofrecido puede resumirse en dos componentes: El costo de los materiales y el costo de los intangibles involucrados en su elaboración.

En el futuro, el costo de materiales será mínimo en comparación con lo intangible. En este ambiente, las reglas de negocios convencionales dejarán de funcionar, cediendo el paso a nuevos modelos de negocio orientados a la gerencia de la imaginación humana. Bajo estas condiciones, sólo aquellas organizaciones que sean completamente flexibles ante el cambio, y capaces de adaptarse a éste, tienen esperanzas de sobrevivir y tener éxito. La organización exitosa del futuro, tendrá la capacidad para gerenciar la imaginación de las personas, ya que es esto lo que creará el valor de mercado en una corporación. El mundo se encuentra en medio de una revolución, que ocurre sólo una vez cada dos siglos. La revolución tecnológica se está combinando con los resultados del concepto de aldea global, para alcanzar y transformar a todos los negocios del planeta. Mucho más que la economía de la información, es la “era de la imaginación”.

Para subsistir en esta era, toda empresa debe estar dispuesta a cambiar; sólo podrán prosperar aquellas con verdadera pasión por el aprendizaje y por la adaptación. Muchas organizaciones están estancadas, desorientadas y tienden a ser monótonas, ya que carecen de la habilidad para adaptarse a los cambios requeridos. El comercio se está manejando a un ritmo sumamente acelerado - si una empresa no está preparada para cambiar, debe conformarse con quedarse rezagada. El contenido y valor intelectual de muchos productos está creciendo constantemente. Una cámara fotográfica nueva, por ejemplo, cuyo precio es US\$700, podría contener piezas que sólo cuesten unos \$60 en total, el resto es añadido por lo que implica su valor intelectual.

El valor de mercado de las empresas solía estar en sus bienes tangibles. Actualmente, se encuentra en activos intangibles, como su reputación, sus nombres de marcas o las ideas que tienen sus empleados. Sin embargo, las organizaciones gastan mucho tiempo y dinero administrando los bienes tangibles, e ignoran la gerencia de los intangibles. Este es un error grave que distorsiona la realidad. La imaginación es el recurso de mayor valor en la nueva economía. Ya la riqueza no es creada por la concentración tradicional de material y capital, ampliada por las economías de escala. La riqueza del futuro se generará en aquellas organizaciones que puedan proporcionarle al mercado productos nuevos, creativos y revolucionarios, ideados por la imaginación humana. Las empresas en la nueva economía no pueden seguir utilizando los conceptos de la revolución industrial – deben abandonar todo lo que hacen y adaptarse.

Para reflexionar:

“Estamos tratando de vender más y más intelecto, menos y menos materiales” - George Hegg, Planificador Estratégico, 3M

Extractos del libro “El Seminario – Las organizaciones en tiempos de cambio” por Tom Peters