



Análisis y definición de estructura organizacional: estudio de un caso

Alumna: Lic. Lucía G. González

Año: 2012

Tutora: Sandra Vanessa Welsh

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires



Agradecimientos

Quiero agradecer tanto...

A mis dos hijos porque el tiempo dedicado a este trabajo en gran parte es de ellos.

A mis cinco niños, que esperan que yo termine de escribir para poder salir a jugar.

A Roberto, mi compañero amoroso, por su apoyo incondicional, profesional y emocional para que pueda lograr mis objetivos personales.

A Roberto Tursi, fundador de RAN, que como gerente me ha permitido hacer y desarrollarme; por la confianza, por las posibilidades que me ha brindado y por todos los proyectos que compartimos.

A mis padres, porque me incentivaron mi curiosidad, acompañaron mi aprendizaje, me infundieron seguridad en mí y en los demás.

A mi papá, que me enseñó a amar la vida y a disfrutarla. Por eso hago lo que me gusta.

A mi hermana Celia, por su mirada objetiva y profesional, porque es para mí un modelo y una amiga.

A mi amigo Martín Alonso, especialista en Seguridad Informática, por su asesoramiento continuo y su amistad.

A mis compañeros de trabajo, Pablo Simonini y Andrés Mellizo que colaboraron asesorándome en la utilización de herramientas tecnológicas para la elaboración de este trabajo.

A todos los que desinteresadamente aportaron información de mercado y respondieron las encuestas aquí presentadas.



Indice

<i>Resumen Ejecutivo</i>	4
INTRODUCCION.....	5
CAPITULO 1 – Organización y Estrategia.....	9
Coordinación, diseño y construcción de relaciones.....	10
CAPITULO 2 - Autoorganización e Identidad: relación con la Estructura.....	14
CAPITULO 3: Alinear estructura y estrategia: ajustarse a la realidad.....	17
Complementariedad.....	17
Ausencia de concavidad y convexidad.....	18
Grado de acoplamiento.....	20
CAPITULO 4 - Organización y resultados.....	23
CAPITULO 5 - Tipologías organizacionales: evolución de los esquemas.....	29
Tipologías tradicionales.....	29
Tipologías de redes de empresas.....	30
CAPITULO 6 - Diseño de procesos y su influencia en el diseño organizacional....	37
CAPITULO 7 - Caso de estudio.....	41
Metodología.....	41
Unidad de análisis - RANSecurity.....	44
<i>Perfil de la compañía</i>	45
<i>Perfil del personal</i>	47
Estudio de las estructuras y procesos de RANSECURITY – Años 2002 a 2011.....	50
CAPÍTULO 8 - Análisis de datos de la encuesta a clientes y empleados.....	67
Análisis de indicadores.....	67
Encuesta a Clientes.....	67
Encuesta a empleados.....	72
CONCLUSIÓN.....	76
BIBLIOGRAFIA.....	80



Resumen Ejecutivo

Para enfrentar una reingeniería, un cambio organizacional o el lanzamiento de nuevas marcas y productos, las grandes compañías invierten importantes sumas de dinero en asesoramiento, planificación e implementación de las estrategias que diseñan cuidadosamente conocidos estrategas del mercado en cuestión y que ejecutan altos funcionarios. En el otro extremo del mundo real, las pequeñas empresas enfrentan los desafíos que les propone el mercado y la vida cotidiana, con una buena dosis de ingenio, flexibilidad y buena predisposición. Es que en las Pymes, las importantes sumas de dinero no siempre están disponibles y la suma que una gran empresa invierte en contratar un estratega en la pequeña empresa alcanza para la retribución mensual de veinticinco personas.

Ante tanta información y recetas mágicas que sugieren los pasos a seguir para que una empresa sea exitosa, el propósito de este trabajo fue responder fundamentalmente ciertos interrogantes como: ¿Es la organización por proyectos la estructura más adecuada para una organización prestadora de servicios, en la actualidad? ¿Cuál o cuáles deberían ser los factores organizacionales a considerar en el futuro? ¿Cuál debería ser la forma ideal de trabajo? ¿Son el factor humano y las redes internas de relaciones un factor primordial para conseguir éxito en una organización?

A través del análisis teórico de autores que proponen un análisis organizacional sistémico en este mundo complejo, se vincularon los conceptos claves que ellos proponen con el análisis longitudinal de una pequeña empresa que comercializa productos y servicios de seguridad. El trabajo presenta los diez últimos años de evolución, mostrando los cambios estructurales, los procesos y comentando cómo hicieron los directivos para conducir la compañía e incrementar su valor en una economía imprevisible y cambiante como la argentina y en un nicho sumamente competitivo, caracterizado por la aparición permanente de nuevos jugadores, de nuevos productos y de un esquema de adquisiciones y fusiones constantes.

Palabras clave:

Organización

Estructura

Estrategia



INTRODUCCION

Muchas empresas pequeñas y medianas y muchas veces aún las empresas grandes, posponen cambios privilegiando la comodidad de algunas personas o sectores, protegiendo susceptibilidades, o simplemente para aplazar un cambio que irremediamente habrá que enfrentar en algún momento. La necesidad de cambiar muchas veces nos encuentra mirando las cosas pasar, las oportunidades irse tal cual llegan y no siempre estamos dispuestos a tomarnos el trabajo tan agotador de aprender y echarnos a andar.

Es entonces cuando se diseñan distintos caminos para evitar perturbaciones en la vida de la organización que nos conducen a optar por dos caminos bastante comunes:

Adaptar la estrategia a la estructura: es decir, hacer lo que se puede, con los colaboradores que se tienen y con las relaciones y procesos existentes sin efectuar mayores cambios.

Adaptar a medias la estructura a la estrategia: es decir, definir qué queremos hacer, con pequeñas modificaciones en procesos o con algún cambio en la estructura.

En el devenir de la vida organizacional, sobre todo en las pequeñas empresas, encontramos un sin número de grises entre estas dos posturas, que no siempre o más bien nunca nos conducen a encontrar mecanismos eficientes de funcionamiento para lograr cumplir con los objetivos de la organización en su totalidad. Aparece entonces la necesidad de reorganizarse y de encontrar los caminos posibles para lograr un funcionamiento armónico que le permita a la organización grande o pequeña conseguir los recursos necesarios para adaptarse a los cambios que se vienen. Si la empresa es pequeña, además de los cambios deberá enfrentar el desafío de cambiar con recursos escasos: más escasos aun cuando la compañía es una pyme. Si se trata por ejemplo de comprar equipos nuevos para renovar el parque informático de toda la empresa, es posible que se realice en etapas; si se trata de cambiar la flota de teléfonos, posiblemente se realice el cambio para la mitad del personal y será difícil conseguir un Ejecutivo de Cuentas en una empresa de Telecomunicaciones o en un operador de telefonía que se tome el tiempo de atendernos como si fuésemos grandes. La retribución o el incentivo no será tan atractivo como para que se ocupe tratando de deleitar a este cliente pequeño.

Sabiendo que estructura y estrategia son dos variables de la organización que necesariamente deben ir de la mano, la raíz del problema que se plantea es definir cual debería ser la configuración organizacional adecuada que deben conseguir las organizaciones pequeñas para lograr los resultados que se proponen. Estos serán parte de una lista que incluya: aumentar nivel de facturación, incrementar la



participación en el mercado, formalizar procesos, lanzar nuevos productos, minimizar rotación del personal, entre otros. Por supuesto, los objetivos a alcanzar, su cuantía, y el tipo de configuración que se diseñe internamente en la organización para lograrlos, dependerá del mercado en el cual se desempeña la organización, la competencia, el tipo de producto o servicio y la cantidad y capacitación de los empleados comprometidos con esa organización.

Algunos mercados presentan una complejidad propia. Se puede decir aplicando la teoría de los sistemas adaptativos complejos, que el mercado de tecnología, y específicamente el de seguridad informática responde dadas sus características, al tipo de mercados en los que según afirma Gergén en su trabajo “El yo saturado” (1992)¹, los contextos altamente cambiantes y dinámicos, traen “vértigo organizacional”, vértigo por la cantidad inabarcable, la velocidad con que circula la información, y por el valor de lo efímero. Tal es así, que Gergén afirma que asumimos tantas personalidades y valores, de acuerdo con la cantidad de personas con las que diariamente nos vemos obligados a comunicarnos. El mercado de tecnologías de la información se presenta así como un universo inabarcable de novedades cotidianas, en el cual los nuevos productos, las nuevas versiones que nos protegen de nuevos riesgos y la rápida obsolescencia de los datos con los que trabajamos, se vuelven una amenaza al acecho para aquellas empresas del rubro que no alcanzan a aprehender esta nueva realidad. Si profundizamos el análisis para estudiar una empresa del mercado de seguridad informática en la Argentina, a los vaivenes propios de este mercado, se agrega la inestabilidad de nuestra economía, la falta de previsión, y el factor cultural, como veremos más adelante en el caso de estudio.

Presentaremos a continuación dos términos que utilizaremos en adelante en este trabajo, y una primera revisión de la bibliografía.

Al hablar de estructura, y siguiendo las palabras de Peter Senge (2006)² estaremos aludiendo al concepto amplio, a la estructura que el autor denomina sistémica, es decir, “las interrelaciones clave que influyen en la conducta a lo largo del tiempo”. No se trata de una estructura ajena o externa al individuo, sino que éste es considerado parte de la misma, por lo cual podríamos pensar en la posibilidad que poseemos los individuos de alterar las estructuras dentro de las cuales operamos.

Para hablar de estrategia, vamos a considerar el enfoque de Chandler desarrollado por Jorge Etkin (2000), para quien la estrategia, “refiere a los objetivos básicos a largo plazo de una compañía y las formas en que sus directivos desarrollan acciones y asignan recursos para alcanzarlos”.

Para profundizar en el estudio de estos temas intentaremos responder las siguientes preguntas:

1 Gergén, Kenneth J, 1992, “El yo saturado”, Editorial Paidós Pag 79

2 SENGE, Peter, (2006), “La quinta Disciplina”, 2ª edición, 5ª reimp, Buenos Aires, Editorial Granica, pag.59



1. ¿Cuál o cuáles deberían ser los factores organizacionales a considerar en el futuro?
2. ¿Es la organización por proyectos la estructura ideal para una organización prestadora de servicios?
3. ¿Cuál debería ser la forma ideal de trabajo?
4. ¿Es el factor humano y las redes internas de relaciones un factor primordial para conseguir éxito en una organización?

El objetivo fundamental de este trabajo, es encontrar la configuración ideal que deberá definir una organización para ser exitosa: pensamos que la gente, como recurso primordial que aporta el know how, que transmite hacia afuera la forma de ser de la organización, es fundamental. Sabiendo que la estrategia y la estructura, en forma conjunta son el complemento que permite que una organización sea sustentable y exitosa en el tiempo, determinar qué configuraciones se adaptan mejor a ciertos productos o servicios teniendo en cuenta cantidad de personas y capacidades concretas, nos permitirá aportar luz sobre cómo diseñar organizaciones para lograr el éxito y alcanzar los objetivos propuestos. Mas específicamente, buscaremos respuesta a este interrogante a través de relevar las distintas configuraciones o tipologías estructurales desde las tradicionales a las actuales; estudiar las ventajas del trabajo en red a través del análisis de equipos virtuales; analizar el crecimiento de la organización “caso de estudio” en un período de tiempo y el tipo de relaciones internas que presentó en cada momento del tiempo.

Existen organizaciones pequeñas, como la presentada en el caso objeto de análisis, que se diferencian en el modo de funcionamiento tradicional de las grandes corporaciones por algunos rasgos que las identifican y las fortalecen: las relaciones son más cercanas, esta cohesión hace que los procesos y los mecanismos de comunicación sean más informales pero más dinámicos, la estrategia sigue a la estructura a veces, y otras veces sucede lo contrario, pero los objetivos se alcanzan en gran medida y a veces superan las expectativas.

La adaptación de este tipo de empresas al ambiente, a sus recursos y a las necesidades de sus clientes, hace pensar en que en las pequeñas organizaciones cobra vital importancia la organización informal, esa red de relaciones que permite el logro de resultados aún, en condiciones adversas. Esta apreciación, se convierte así en el eje fundamental del estudio a partir del cual llegaremos a definir qué tipo de configuración es ideal para definir la organización objeto de este trabajo.

Las variables analizadas en el caso de estudios que proponemos al final, son estructura y estrategia en la unidad funcional organización. El cuadro siguiente, muestra los indicadores considerados para el análisis, entre otros.



Figura 1 - Elementos de análisis

INDICADORES	VARIABLES	
	Estructura	Estrategia
Cumplimiento de objetivos		
Formalización de la estructura	X	
Definición de procesos	X	
Introducción a oferta de productos innovadores	X	X
Formalización de las comunicaciones	X	X
Participación de mercado		
Cantidad de negocios nuevos		X
Cantidad de renovaciones		X
Cantidad de proyectos		
Grandes empresas sector privado		X
Gobierno		X



CAPITULO 1 – Organización y Estrategia

La teoría administrativa, ha migrado a través de los años desde definir cómo deber ser diseñada una buena organización, a la concepción de que el buen diseñador de organizaciones o empresas, debe mezclar distintos elementos como planeamiento, enriquecimiento de tareas, etc. para lograr la estructura ideal. Sin embargo, Mintzberg (1997) plantea la necesidad de que³ "los elementos de la estructura, sean seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía tanto como una consistencia básica con la situación de la organización", su antigüedad, la tecnología que utiliza, etc.

En lo sucesivo, en el desarrollo de este trabajo, hablaremos de estructura y de organización haciendo referencia a la forma que toman las relaciones, los procedimientos, las tareas y la interacción entre los roles, sin perder de vista que el concepto de organización, tiene un alcance más amplio que el de estructura. El concepto de organización incluye las relaciones formales (definidas y escritas) y las relaciones informales que aparecen en las empresas posibilitando o facilitando el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos.

Una empresa obtiene buenos resultados, cuando logra mantener la coherencia entre su estrategia, el diseño de su organización (estructura) y el entorno en el cual se desarrolla e interactúa.

Tradicionalmente, la empresa comienza por detectar una oportunidad, una necesidad insatisfecha y sigue por determinar una estrategia para explotar esa oportunidad que le permita crear valor y quedarse con una parte de los beneficios de satisfacer esa necesidad. Sin embargo, y hablando particularmente del mercado de tecnología por ejemplo, muchos representantes de marcas internacionales, conocen un producto, aprecian sus beneficios, sospechan que hay un mercado potencial y dinero por ganar en ese mercado, y se ocupan de generar demanda, de crear la necesidad ofreciendo el producto y sus funcionalidades, y cubriendo necesidades que muchas veces están y el cliente no "sabía" cómo solucionar.

Una estrategia bien formulada tiene varios componentes⁴:

Contiene una meta para que la empresa pueda medir y valorar su éxito. Esta puede ser por ejemplo, deleitar al cliente con su servicio superior, o por el contrario brindar un servicio limitado que asegure bajos costos.

En segundo lugar, se debe limitar y describir el ámbito de actuación, es decir, los productos y servicios que ofrece y cuáles no, los clientes a los que se dirigen, las actividades que realiza y la tecnología que utiliza.

3 Mintzberg Henry, "Diseño de Organizaciones eficientes", 1997, Editorial El Ateneo.

4 Saloner, Shepard y Podolny 2001, "Strategic Management", Nueva York, Johns Wiley & Sons.



El tercer componente de una estrategia consiste en determinar la naturaleza de la ventaja competitiva. ¿Por qué los clientes elegirán comprarle a esta empresa y no a otra?

El último componente, a veces ausente en algunas estrategias es explicar por qué realmente se conseguirá la ventaja competitiva. ¿Puede esta empresa cobrar dinero adicional por su servicio en relación con otras en el mercado? ¿Cómo logrará que sus clientes lo valoren? ¿Cómo logrará que sus competidores no se queden con sus clientes?

En las compañías con varias líneas de negocios, la estrategia de cada unidad debe integrarse con los objetivos de todas las líneas, para definir la estrategia corporativa. Esta explicará los negocios que la empresa abarca y cómo creará más valor del que podría crear un conjunto de negocios autónomos.

La estrategia supone un conjunto de actividades que hay que realizar para ponerla en práctica. La organización es el medio a través del cual se realizan estas actividades y se pone en práctica la estrategia⁵. Se trata de un grupo de personas y un conjunto de características organizativas que presenta multiplicidad de facetas. De ahí, que la variedad de formas organizativas sea muy amplia.

Coordinación, diseño y construcción de relaciones

Como expresa Roberts⁶, “la organización es un grupo de personas y un conjunto de características organizativas, que pueden dividirse en arquitectura, rutina, cultura”.

En cuanto a las relaciones, se hace referencia a la **Arquitectura**, es decir, al organigrama de la empresa: a la agrupación de tareas en puestos de trabajo, a las relaciones de poder y de dependencia. Dentro de la arquitectura de una empresa, además, encontramos las redes informales, las redes personales que conectan a las personas entre sí y que fomentan relaciones que exceden los límites establecidos por el organigrama. Podemos decir, que en el orden de relaciones de una organización, encontramos el conjunto formal dado explícitamente por el componente contractual y la estructura informal de relaciones que aparece como fruto de la dinámica de relaciones específica de cada organización.

Otro mecanismo de coordinación en el que casi todos los autores coinciden, es lo que Mintzberg denomina **Ajuste mutuo**. Este concepto, hace referencia a las rutinas⁷, procesos, políticas y procedimientos de gestión, formales o no, que determinan la forma en que se hacen las cosas. Se trata de cómo se recoge la información, como se registra, como se asignan los recursos, como se toman las decisiones y como se controlan las actividades y se reparten las remuneraciones. Mientras que en el concepto de ajuste mutuo se hace referencia a la forma en que

5 Roberts Jhon, 2006, “La empresa moderna”, Antoni Bosch, editor, pag 23

6 IBID 5, pag.24

7 IBID 5, pag. 24



distintas personas acuerdan cómo realizarán un trabajo en pequeñas organizaciones, se observa que aún, cuando las organizaciones se vuelven más complejas el ajuste mutuo sigue siendo un mecanismo de comunicación sin el cual el logro de un resultado final correcto resulta imposible.

En su trabajo “Diseño de Organizaciones Eficientes”, Henry Mintzberg (1997) señala que este mecanismo es el fenómeno que aparece en organizaciones simples, donde dos o tres personas necesitan ponerse de acuerdo sobre cómo actuar para realizar determinadas tareas. Y explica que a medida que el número de miembros va creciendo y las tareas se van complejizando, es necesario introducir determinados “elementos” en las relaciones que están dados por la estandarización⁸ de distintos componentes:

- la estandarización de tareas, es decir que los procesos de trabajo están establecidos o programados.
- la estandarización de producciones de trabajo, cuando el resultado del trabajo o las dimensiones del producto o del desempeño están especificadas.
- la estandarización de destrezas de los trabajadores, cuando los conocimientos o capacitación del trabajador están determinados por los requerimientos de la tarea.

A medida que las tareas se subdividen en otras tareas, ya no resulta suficiente el acuerdo entre las personas porque al haber crecido el número de integrantes dentro de la empresa, la comunicación se torna más complicada. La estandarización agrega *orden* al trabajo. Cada trabajador conoce exactamente qué esperar de la tarea del otro y procede en consecuencia.

En resumen, podemos decir que la arquitectura organizacional se apoya en el ajuste mutuo, en la supervisión directa y en la estandarización, para cumplir con los objetivos organizacionales, es decir, con la estrategia. ¿Cómo funcionan estos mecanismos de coordinación? Podemos decir que mientras la organización es pequeña, con división de tareas claramente definidas, a través del ajuste mutuo y de la supervisión directa, el trabajo se realiza sin sobresaltos. Hay comunicación suficiente, y las decisiones se acuerdan. Una vez que la compañía comienza a crecer, el ajuste mutuo y la supervisión directa no son suficientes. Es entonces cuando se hace necesario estandarizar tareas y procedimientos, para que cualquiera sea la posición, los trabajadores realicen siempre las mismas tareas y el resultado sea el mismo.

Los tipos de estandarización utilizados en cada organización, estarán estrechamente relacionados con su **cultura**. Estamos hablando de “los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados”⁹. Estos modos de acción, según Jorge Etkin (2000) están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo,

8 IBID 3, pag. 8 y 9

9 Etkin Jorge, Leonardo Schvarstein, “Identidad de las organizaciones”, Paidós, 2000. Pag. 201



incluyendo la forma de comunicarse, el lenguaje propio de cada sistema, liderazgos internos y preferencias compartidas. La cultura varía con el tiempo y señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos en la organización. Dicho esto, no funcionará de la misma manera una empresa que fabrica galletitas, que posee una planta industrial para la elaboración y empaquetado de las mismas y cuyos principales clientes son los kioscos y supermercados de la zona, que una pequeña empresa de servicios, que posee grandes clientes y su servicio (producto) es “fabricado” a medida para cada cliente. Estas dos empresas no funcionarán de la misma manera, sus integrantes serán en general muy distintos, sus mecanismos de comunicación serán diferentes, con entornos diferentes y con resultados (productos) diferentes. El sistema cultural de una organización por lo tanto, incluye elementos blandos, como son los valores y conocimientos, y elementos duros o tangibles, como son los productos o performance de la organización, como es la tecnología (una máquina de escribir o una computadora. Cada una de estas dos empresas, actuando en mercados diferentes, con su propio sistema cultural, su valores, su producto y su tecnología, deberán diseñar la estructura adecuada que les permita alcanzar las estrategias previamente definidas.

La cultura organizacional, involucra los siguientes elementos que no podemos dejar de considerar: a) el entorno que comparte la organización como institución abierta (en relación con el mundo), b) la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos dentro de la organización, c) la estratificación, es decir, la valoración social de los puestos de trabajo y las funciones, d) los roles, e) los actos simbólicos, los ritos y ceremonias no escritos, pero establecidos como rutina, f) las redes de comunicación que conectan a las personas formal e informalmente, es decir por requerimientos de la tarea o por cuestiones afectivas o emocionales; g) el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

La idea de autoridad en la organización, conduce a pensar en la noción de una racionalidad dominante por sobre otras racionalidades (individuales o grupales) que permite a los integrantes de la organización percibir la localización, magnitud y dirección del poder. Dentro de la organización, las acciones y relaciones de los participantes se basan en las desigualdades, los intereses locales, las luchas internas. A su vez, condiciona las acciones cotidianas de los individuos pudiendo diferenciarse distintos niveles según el enfoque. En este sentido hablamos de Poder organizacional, es decir, la fuerza que ejerce la organización sobre el individuo, hablamos de fuerzas cohesivas, haciendo referencia a la presión de los grupos sobre sus componentes, hablamos de liderazgo, o sea, las propias relaciones en el grupo, y de vínculos personales es decir, de las relaciones personales entre los individuos. Hablar de poder, implica considerar una racionalidad dominante que puede ser reconocida o no, aún cuando emane del orden instituido (lo establecido en la organización como funcionamiento permitido o posible, se encuentre o no explicitado).

En resumen, lo primordial desde la perspectiva del diseño de organizaciones será definir la estrategia, es decir, el objetivo, el ámbito, la ventaja competitiva y la lógica, y crear una organización – las personas, la arquitectura, las rutinas y la cultura- teniendo en cuenta el entorno para maximizar los resultados.



Desde este punto de vista, se puede decir que los resultados dependen del entorno, de la estrategia y de la organización. Habrá que encontrar por consiguiente lo que Roberts denomina el “encaje”¹⁰, entre estas tres variables y este encaje deberá mantenerse a largo plazo para lograr continuidad en una empresa que resulte exitosa, aún ante los cambios del contexto.

Siendo las empresas creadas para satisfacer necesidades, podemos decir que los resultados están dados por la medida en que la empresa satisface las necesidades que se haya propuesto cubrir. Estamos hablando entonces, de la creación de valor. Del valor que cada día entrega la empresa y por el cual el cliente está dispuesto a pagar.

De la definición de estructura, se desprenden algunos elementos comunes citados por casi todos los autores consultados, como son:

- el concepto de orden
- el concepto de división de tareas,
- el concepto de coordinación de las relaciones
- el concepto de autoridad
- el concepto de resultados

y un elemento poco utilizado en la bibliografía tradicional, como es el de encaje, que podemos asimilar a lo que Etkin denomina “plasticidad estructural”. Esto es, la capacidad que un sistema (en este caso la organización) posee para procesar sus relaciones con el medio externo conservando su propia identidad, concepto que estudiaremos más adelante. Esto implica la existencia de procesos de adaptación y aprendizaje de la organización, lo que supone ciertos acoples con el entorno.

En los próximos capítulos, iremos viendo cómo el encaje de la organización con el entorno, la plasticidad de la organización y la coordinación de las relaciones dentro de ella, contribuyen a cumplir con los objetivos propuestos por la estrategia a través de una estructura que se va adecuando a los cambiantes requerimientos del entorno. Como veremos más adelante, el concepto de encaje explica en cierta manera cómo la organización encuentra el camino para ajustarse al entorno y a sus requerimientos, a través de producir cambios en las relaciones internas y externas, a través de mecanismos de coordinación apropiados a la estrategia y de forjar una cultura organizacional que coadyuve a que este ajuste se produzca.

10 IBID 5, pag. 26



CAPITULO 2 - Autoorganización e Identidad: relación con la Estructura

Si plasticidad estructural como dijimos antes, significa “**adaptación**” al entorno y la capacidad de las organizaciones de procesar las perturbaciones que recibe del entorno o de su mismo núcleo sin que se produzcan cambios importantes en la identidad de la organización, estamos aludiendo implícitamente a conceptos que conviene traer a la luz, para aclarar algunos temas recurrentes en la bibliografía administrativa.

Trabajar estos conceptos nos permitirá entender por qué, aún ante incontables cambios de personal, de políticas, ante la introducción de nuevos productos para vender o de nuevas herramientas que suponen avances tecnológicos importantes dentro de la organización, no se producen cambios tan trascendentes que hagan que ésta deje de ser quien es para convertirse en otra mañana.

Esta permanencia de ciertos rasgos de la organización, hacen que ésta se mantenga o exista como tal a través del tiempo; está dada por cierta inmovilidad, y es lo que Etkin (2000) llama **invariencia** en la organización, es decir, una capacidad que permite que las fuerzas del exterior no produzcan cambios significativos en la organización para asegurar su supervivencia y seguir funcionando aún, cuando las condiciones ambientales no son las mismas.

Hablar de autoorganización¹¹ según este autor, refiere a la capacidad de las organizaciones sociales, consideradas como complejas, que poseen las siguientes características:

- producirse por sí sola
- mantener los rasgos de identidad frente a perturbaciones o las demandas del medio en el que se desenvuelve
- capacidad de operar en condiciones diferentes de las de origen, manteniéndose cohesionada y asegurando su continuidad
- autonomía, porque el sistema posee sus propios órganos de gobierno,
- presencia de procesos internos de control, por medio de los cuales puede regular las operaciones del sistema y delimitar las fronteras de la propia organización
- capacidad de autorrenovación, ante situaciones de crisis y catástrofes.

Es decir, que autoorganización es la capacidad de los sistemas sociales de producir y mantener por sí mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad. Aún cuando las organizaciones están en constante intercambio con el medio que habitan, la autoorganización incorpora la idea de que el sistema posee capacidades propias que le permiten a la organización mantenerse separada aunque no aislada del

11 IBID 9, Pag. 63



entorno. Es decir, las organizaciones no están determinadas desde afuera aunque sí se ven influenciadas en cierta medida por él.

Se puede decir que la autoorganización surge del sistema social, de su funcionamiento interno y de las relaciones que se dan entre sus integrantes. No es algo establecido que vivencia el participante cuando ingresa a la organización. Es un fenómeno que surge de la cotidianeidad.

Se entiende por Identidad de la Organización¹², al concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular, y distinta de las demás. Se trata de un conjunto de rasgos que permiten al observador identificar que un sistema es tal y no otro. Estos rasgos, son producto de la voluntad entre otras variables, de sus fundadores.

En este sentido, debe entenderse que una transformación de los rasgos de la organización, suponen la aparición de una nueva organización y la disolución y desaparición de la anterior.

Podemos distinguir entre Identidad-Esquema e Identidad-Construcción. Mientras que la primera, se refiere a los rasgos que comparten las empresas u organizaciones del mismo sector o rama de actividad, la Identidad-Construcción surge de su interior, se refiere a los rasgos que la hacen particular y de los que la organización obtiene su propia singularidad. Para ejemplificar, podemos entender que Identidad-Esquema hace referencia por ejemplo, a las escuelas públicas primarias, que tienen por finalidad impartir educación, la formación y los contenidos autorizados por el Ministerio de Educación de la Nación. Sin embargo en este caso, si hablamos de Identidad-Construcción, y nos circunscribimos a dos colegios en particular, habrá distinción entre una escuela pública primaria de una provincia del sur argentino - Chubut por citar una - si se la compara con una escuela pública ubicada en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Estas diferencias, estarán dadas por las diferentes necesidades de los integrantes de la organización sobre todo en invierno, por los recursos de cada escuela (calefacción, acceso a Internet, espacios cerrados en la escuela para los recreos en invierno), por la forma de ser y de pensar de sus directivos, etc. Para ejemplificar el concepto de identidad en el ámbito privado, podemos citar una fábrica de golosinas. Consideremos dos empresas, una multinacional, que produce gran variedad de productos y los exporta a todos los rincones del mundo: posee diez mil empleados, capital para invertir en tecnología y en publicidad, gran capacidad organizativa y procesos. Otra, ubicada en la provincia de San Juan, que produce tres variedades de producto, contrata cuarenta empleados excepto en el verano que el número de empleados supera los setenta (temporada alta), tiene un solo dueño que es el presidente, y sus ventas están dirigidas al mercado provincial alcanzando la capital y los alrededores. Desde el punto de vista de la Identidad-Esquema, ambas compañías comparten el ramo: las dos fabrican golosinas, ambas trabajan con azúcar y colorantes como materia prima base. Sin embargo al analizar la Identidad-Construcción, podemos decir que son compañías que funcionan de modo muy distinto y que son percibidas por el entorno de manera diferente: mientras la

12 IBID9, pag. 51



multinacional posee rasgos propios como cantidad de empleados, procesos definidos, estudiados y perfeccionados para reducir residuos o pérdidas, tecnología de punta para fabricar golosinas con altos estándares de calidad, y apunta a diferentes mercados, todos rasgos que la convierten en una compañía compleja, la empresa de San Juan posee menos cantidad de personal, un solo mercado en el cual se desempeña, maquinarias menos sofisticadas, menor cantidad de productos, lo cual en cierta manera la convierte en una compañía cuyo comportamiento es más predecible y por lo tanto, más simple.

Al hablar de la relación existente entre los tres conceptos propuestos por el capítulo, Autoorganización, Identidad y Estructura, podemos decir que para que la Identidad, pueda materializarse, requiere de una estructura. Es decir que, entonces, la estructura es la forma concreta que asume la organización en el aquí y el ahora y está dada, como vimos, por las formas de relación que se dan entre sus integrantes, por las políticas definidas para el funcionamiento de la organización y por los fines que se persiguen. Es a partir de ella y a través de ella, que la Identidad puede ser apreciada por los clientes, el mercado, y la sociedad en la que interactúa.

Identidad y estructura entonces, son dos conceptos complementarios que no pueden explicarse uno sin el otro. Podemos pensar en que la estructura podrá modificarse con el tiempo, para dar lugar a nuevas formas de relacionamiento dentro de la organización, dando lugar a nuevas tareas y nuevos procedimientos, mientras que la Identidad se mantendrá invariable frente a los cambios a lo largo del tiempo.

Pero, ¿cómo se relaciona el concepto de autoorganización con los de Identidad y Estructura? Si tomamos en cuenta las características enunciadas al comenzar el capítulo cuando hablamos de autoorganización, señalamos que la autonomía, es la característica que permite a las organizaciones sobrevivir aún, cuando se producen cambios en el contexto en el que se desarrolla.

Aunque no existe autonomía en sentido absoluto porque siempre las influencias del exterior producen perturbaciones que en mayor o menor medida afectan a la organización, se considera que la autonomía es la capacidad propia de la organización para gobernarse a sí misma y para reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes a las de origen.

O sea que la autonomía, y más ampliamente la capacidad de autoorganización, permitirán que en la organización las formas de relación, los procesos (la estructura) cambien, a la vez la Identidad, se mantenga invariable. Esto significa que la capacidad de autoorganización, actuará internamente sobre la estructura y la identidad a través de sus características de autonomía y de sus procesos de control internos que le permiten regular la energía que se produce en el interior. De este modo, el sistema puede absorber las perturbaciones que ingresan al sistema, procesar la información que recibe y adaptarse a la nueva forma de funcionar, sin que se produzcan cambios sustanciales que den origen a una nueva identidad y por ende, a una nueva organización.



CAPITULO 3: Alinear estructura y estrategia: ajustarse a la realidad

Determinar cual será el nuevo diseño organizacional y tomar decisiones acertadas, es un proceso sumamente complejo y podríamos decir que carece de una respuesta única porque, ¿cuál es el diseño correcto de una organización, el cual permita, con su cultura, alcanzar las estrategias establecidas?

Podríamos decir para continuar que un buen diseño organizacional es aquél que consigue un encaje o ajuste tal con el entorno, que proporciona buenos resultados a los involucrados: accionistas, empleados, proveedores y clientes. O sea que el problema del diseño es el de identificar qué conjunto de opciones es el que se habrá de elegir.

Para analizar este tema, conviene citar los factores que facilitan el encaje¹³. Estos son:

1. la complementariedad de las variables
2. ausencia de concavidad y convexidad
3. grado de acoplamiento

Complementariedad

Dos variables son complementarias, cuando usando una cantidad mayor de una de ellas, aumentan los rendimientos de usar una cantidad mayor de otra. Es decir que en términos matemáticos, el rendimiento marginal de una variable está relacionado positivamente con el nivel de cualquier variable complementaria. Entonces, si se hace crecer un par de variables complementarias, un aumento adicional de una de ellas dará resultados mejores que antes. Por ejemplo, tomemos como variables el nivel de precios de un determinado servicio (de mano de obra en términos de salario) y la calidad del mismo. Si aumentamos el precio que se ofrece al trabajador para conseguir personal con mayor *expertise*, inmediatamente este cambio redundará en un servicio de mayor calidad porque contaremos con personas que poseen mayor conocimiento y que demoran menos tiempo en resolver un problema. A la vez, posiblemente necesitemos menos personal si estos poseen más conocimientos y resuelven los problemas en menos tiempo. ¿Cómo se traduce esto a los resultados de la compañía? Esta mejor calidad de servicio, hará que consigamos nuevos clientes por recomendación de los que están satisfechos, que podamos incrementar el precio del servicio y que en consecuencia, la rentabilidad de la compañía sea mayor. En términos económicos, se puede decir que el precio y la calidad de un servicio son complementarios si un aumento de la calidad reduce la sensibilidad de la demanda a los aumentos de precio, es decir,

13 IBID 5, pag 35



reduce su elasticidad. En este caso, una mejora de la calidad resulta ser un atractivo para que los clientes estén dispuestos a pagar más.

Dos actividades son sustitutivas si usando una cantidad mayor de una de ellas disminuye el atractivo de usar una cantidad mayor de otra. Por ejemplo, la remuneración basada en resultados y la utilización del método de supervisión directa. Digamos que si el empleado recibe un incentivo por producir determinada cantidad, no será necesaria la misma cuota de supervisión directa y hasta será preferible reducirla.

Esta idea de complementariedad y sustitución de las variables, puede extenderse también a las variables del entorno y las variables sobre las que se diseña la organización. Por ejemplo, aumento de impuestos y remuneraciones, días festivos en los que el empleado por ley no tiene que trabajar y pago doble de incentivos por quienes trabajan un día festivo, etc.

La complementariedad produce un efecto sistémico en la organización, de modo que el todo es mayor que la suma de las partes. Es decir, que al seleccionar y aumentar dos variables a la vez, el crecimiento que se observa es mayor que si aumentáramos cada una de ellas por separado.

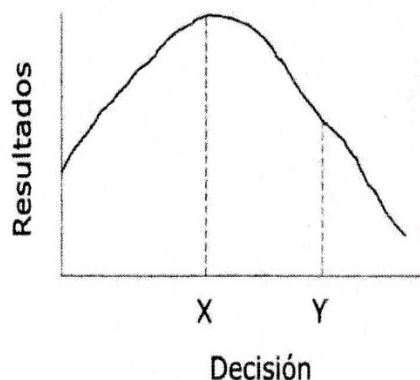
Ausencia de concavidad y convexidad

Tradicionalmente, las ciencias económicas, las ciencias sociales y la administración, han utilizado conceptos extraídos del mundo de la física para tratar de comprender y estudiar problemas que se presentan en la realidad.

Convexidad de un conjunto de alternativas, es un principio que afirma que si existen dos opciones, cualquier opción intermedia también es posible. Es decir, también implica que las opciones son infinitamente divisibles.

Concavidad de la función objetivo, se refiere a la naturaleza de la relación entre las decisiones tomadas y los resultados en un entorno dado. Este concepto en términos generales, significa que si dos opciones distintas generan el mismo resultado cualquier opción intermedia entre las dos, permitirá obtener mejores resultados aún. Es decir, existe una única decisión maximizadora de los resultados para cualquier entorno dado.

Figura 2– Modelo Clásico de Decisión y resultados



El gráfico II muestra la relación entre una variable unidimensional y los resultados para un entorno dado. Cuando aumenta la variable elegida, aumentan los resultados alcanzados, llegan a un máximo (punto x) y después comienzan a disminuir. La primera consecuencia, como dice Roberts es que pareciera que según este modelo, hay una única forma de hacer las cosas bien (representada por x en el gráfico). Si nos encontrásemos en el punto Y, cualquier movimiento hacia X mejoraría los resultados obtenidos.

En términos más generales, si hay algún otro punto que mejora los resultados, cualquier pequeño ajuste que se haga nos situará en un punto con resultados mejores. Así, la manera de tomar la decisión se convierte en dar pequeños pasos, haciendo pequeños experimentos locales que mejoran los resultados hasta llegar al óptimo. En este punto, tendremos que pensar luego cómo mantenernos en el óptimo, sobre todo cuando se vayan produciendo cambios en el entorno que afecten el funcionamiento de la empresa.

Muchas veces, cuando abundan las complementariedades y las no concavidades, es necesario coordinar la búsqueda de soluciones y dirigir el proceso de cambio. No se trata de encargar a los distintos directivos, algún aspecto de mejora en el cual pueda focalizarse y tampoco se refiere al extremo de establecer controles y lineamientos para conseguirlo. Si se van tomando medidas aisladas, se corre el riesgo de fracasar. Los estudiosos del tema recomiendan que se designe un diseñador, que promueva los cambios en forma centralizada y que las diferentes partes que toman decisiones, se encuentren en permanente comunicación.

Estos dos modelos – convexidad y no concavidad de la función objetivo - presentan algunos problemas si tenemos en cuenta la cantidad de indivisibilidades que encontramos en la organización: el poder es indivisible, puesto que es una persona o varias, (pero personas individuos) quienes toman las decisiones, una planta de producción o varias, pero no un número fraccionario de plantas, la decisión de entrar a un mercado o no entrar.



Reconocer que estos modelos a veces no son aplicables permite extraer algunas ideas para entender algunos problemas de gestión, como entender por qué algunas organizaciones pasan de un modelo a otro de toma de decisiones, de la centralización a la descentralización. Se trata de dualidades, de puntos extremos en el funcionamiento de la organización y en las relaciones por ejemplo, que coexisten y son contemporáneos. A veces, la observación de estas dualidades se ha utilizado como objeción a la idea de que las organizaciones son diseñadas de una manera racional.

A partir de estos conceptos, más bien puede entenderse que cada organización ha sido diseñada en base a una racionalidad que puede haber surgido de su fundador, y luego de sus directivos. Desde este punto de vista, podemos decir que no existe entonces una única racionalidad, sino múltiples racionalidades, de acuerdo con el mapa mental con el que cada uno contempla la realidad, se relacione y resuelve los problemas que se plantean, convirtiéndose así, en el propio artífice de su realidad.

Grado de acoplamiento

La idea de acoplamiento con el entorno, obliga a tener en cuenta el concepto de incertidumbre.

La real academia española, define incertidumbre como “falta de certidumbre” y certidumbre significa certeza.

La palabra certeza, es definida como el “conocimiento seguro de algo”, o en su segunda acepción, la Real Academia Española, define certeza como la “Firme adhesión de la mente a algo conocible, sin temor de errar”.

Es decir, que incertidumbre, significa el desconocimiento sobre algo, la falta de certeza sobre lo que va a suceder.

Volviendo a la idea de acoplamiento con el entorno, podemos decir que para hablar de acoplamiento, discerniremos si se trata de un entorno estático o cambiante.

Cuando el contexto es estático, el problema del diseño de la organización se convierte en un análisis primero, para reconocer que complementariedades existen y hacer los ajustes necesarios para aprovecharlas.

Sin embargo, cuando el contexto es cambiante y hay incertidumbre sobre lo que va a suceder, un buen diseño requiere un buen grado de acoplamiento de sus partes y que éste se adapte permanentemente a los cambios.

En general, cuando un diseño está muy acoplado, suele suceder que ante cualquier cambio o modificación de un aspecto del entorno imprevisto, todo el sistema se desajusta causando mal funcionamiento del sistema, obligando a cambiar algunas variables o haciendo que las decisiones que se tomaron antes ya



no encajen bien con el entorno. En ese caso, hay que diseñar un nuevo modelo que se adapte al nuevo contexto y aplicarlo.

En cambio, un diseño menos optimizado, con un grado de acoplamiento menor, brinda a la organización flexibilidad y es más probable que cuando cambie el entorno o se produzcan cambios en la organización el modelo se vea favorecido. En estos casos es más fácil hacer ajustes si incurrir en grandes costos por reestructurar el sistema. Como siempre el problema radica en determinar qué partes deberán ajustarse, cuáles deberán estar menos acopladas para funcionar mejor y cuál debe ser el grado de acoplamiento para adaptarse a los cambios.

El grado de acoplamiento en un entorno cambiante, afecta directamente la forma en que la organización aprende y mejora. El aprendizaje organizacional, es un proceso que consta de distintas etapas: la primera que es interna, probando cosas nuevas puertas adentro o copiando y mejorando lo que hacen otras empresas. La segunda etapa, en la cual se seleccionan las alternativas consideradas mejores que el modelo anterior. La tercera y última, se trata de transferir el nuevo modelo a la organización si es que se ha identificado de entre las alternativas posibles, uno mejor. Obviamente, cuanto menor sea el grado de acoplamiento del modelo vigente, más fácil resultará realizar cambios y experimentar para conseguir un nuevo modelo. Como dice Roberts¹⁴, la existencia de un bajo grado de acoplamiento, favorece por tanto, la variedad.

Una de las dificultades de un grado de acoplamiento menor, es que éste complica la selección de alternativas y su transferencia y comunicación de una unidad a otra. Se convierte en un problema cultural, cuando distintas áreas de una organización pueden hacer lo que les resulta conveniente y es difícil que se adapten a una nueva práctica o a un nuevo producto.

Tiene repercusiones también respecto del aprendizaje. Una empresa que obliga a realizar distintas actividades en base a un procedimiento descrito en un manual de operaciones que hay que seguir al pie de la letra, tendrá dificultades para crear mejoras de esas prácticas. En cambio, una empresa que permite más variedad, estará dando a sus empleados la oportunidad de aprender, de crear, y aun cuando no esté realizando siempre las mejores prácticas, estará obteniendo mejores resultados en promedio. En el caso de las pequeñas empresas, donde es común que no existan procedimientos escritos ni fórmulas aprendidas, es bastante usual buscar formas más eficientes de hacer las cosas. Suele suceder también, que los mecanismos de comunicación no funcionan perfectamente, con lo cual la transmisión acerca de lo que se debe hacer o acerca de lo esperado, suele llegar después que las tareas se realizaron, con las consecuencias positivas y negativas que este desorden suele aparejar.

Tener una empresa exitosa, requiere diseñar una estrategia y una estructura que encajen con el entorno y que a la vez, sean lo suficientemente flexibles ante los cambios que se producen en él. Se trata de elegir entre sistemas coherentes, y no

14 IBID 5, pag 64



políticas o medidas individuales y aisladas. Se trata de seleccionar un conjunto de medidas, cuyo impacto sea mayor que sus resultados individuales.



CAPITULO 4 - Organización y resultados

Para que la empresa encaje con el entorno, los elementos de la organización y la estrategia deberán formar un entramado en el cual las personas, las rutinas, la arquitectura y la cultura, puedan crear valor a través de tareas más o menos complejas que se realizarán en base a unos objetivos claramente definidos e incentivados. Es decir, para lograr que la gente haga lo necesario dentro de la organización para cumplir con la estrategia previamente definida, deberemos lograr que quiera hacerlo, sepa hacerlo y pueda hacerlo.

Esto último, nos conduce a la siguiente reflexión: muchas veces, se asigna una tarea determinada a una persona que no está preparada para realizarla. ¿Por qué? Porque no ha recibido capacitación suficiente o no posee la habilidad (cuando la tarea requiere una natural predisposición) porque no le interesa el tema en cuestión o le parece que no es de su incumbencia (no quiere), o porque políticamente en la estructura de relaciones, no están dadas las condiciones: no tiene permisos del administrador en el caso de tratarse por ejemplo de cuestiones relacionadas con software o hardware, o requiere de muchas firmas para lograr la aprobación de un presupuesto y no conoce a todos los involucrados o no consigue su atención, etc.

Se pueden tomar muchas medidas, la mayor parte de ellas conocidas, para lograr buenos resultados dentro de la organización y conseguir que las tareas se realicen de modo de cumplir con los objetivos previstos: determinado nivel de ventas trimestral, lanzar un producto al mercado con éxito, definir procedimientos y confeccionar los manuales para instruir al personal. Por supuesto, el éxito que tenga la conjunción de medidas seleccionadas y la consecuente realización de la estrategia deseada, dependerá del tipo de empresa de que se trate, de que la cultura esté alineada para conseguir dirigir los comportamientos de las personas hacia los fines deseados, tanto desde el punto de vista de las rutinas que determinarán las tareas, como desde los incentivos que coadyuvarán a que el personal realice el trabajo para conseguirlos.

Habrá que tomar entonces una serie de decisiones sobre la estructura de relaciones (arquitectura) y los procedimientos y tareas a realizar (rutinas). A la vez, se tomarán medidas sobre la cultura para ir produciendo los cambios necesarios tales que se produzcan las modificaciones en las relaciones y en los procesos necesarios para que cuando se defina una nueva estrategia, aparezca una nueva estructura que permita la realización de cada tarea para lograrla.

La arquitectura de la organización puede ser modificada en forma horizontal y vertical. Para lograr buenos resultados, se recomienda adoptar un conjunto de las siguientes medidas, en general, bastante conocidas:



- **Formulación clara de la estrategia.**

Para que sea comunicada y conocida por todos.

- **Formulación clara de las políticas de empresa.**

La realización de tareas cumpliendo con las políticas preestablecidas, permite evitar desvíos y el alineamiento de todos los participantes en pos del objetivo común. A la vez, fomenta la cohesión de la cultura de la organización.

- **Creación de subgrupos de trabajo o unidades organizativas más pequeñas.**

Se trata de unidades concentradas en una actividad, donde los integrantes en la intimidad de un grupo reducido, pueden mostrar iniciativa, y lograr mejoras notables en los resultados de cada una de ellas. En segundo lugar, produce un efecto motivador importantísimo que los individuos entiendan en qué medida su trabajo colabora con la estrategia definida. En un grupo reducido, el individuo puede relacionar su trabajo y su rendimiento con los resultados de su unidad.

- **Designación de un responsable por grupo, que será el director y el responsable final por los resultados.**

En general, el hecho de que una persona sepa que tiene la responsabilidad y el poder para tomar decisiones y lograr cambios, puede ser motivador en si mismo. Si además, sabe que su jefe no anulará su decisión y que tendrá que hacerlo solo, es posible que sea más cuidadoso al evaluar las opciones posibles. Si por ello, recibe un premio, cualquiera sea éste cuando logre el resultado esperado, contaremos con un empleado comprometido con la estrategia y con el éxito de los resultados que espera conseguir.

- **Disminución de los estratos jerárquicos o niveles de decisión (achatamiento de la pirámide).**

Esta reducción, generalmente se traduce en un aumento del número de personas que dependen de un solo director. Esto conlleva a que ese director no pueda intervenir en todas las decisiones que se toman en los niveles inferiores ya que no cuenta con el tiempo y los recursos necesarios. Esta medida, incrementa el efecto motivador de la reasignación del poder de decisión. A la vez fomenta las actitudes emprendedoras y la toma de iniciativa.

- **Reducción del personal que trabaja por ejemplo, en la sede central si se trata de una compañía con varias sucursales.**



Esta medida facilita la medición de resultados y la asignación de compensaciones o incentivos, que pueden variar desde un aumento de sueldo, la visualización clara de perspectivas de ascenso o simplemente un elogio a quien obtuvo buenos resultados.

- ***Definición y aumento de incentivos, tanto para los grupos de trabajo como para los individuos.***

Al existir pequeños grupos de trabajo, es más fácil medir y visualizar cuál es la contribución de cada uno al resultado final. Es decir, disminuye la aleatoriedad de las conductas individuales pudiendo relacionarla con un nivel de incentivo o remuneración determinada. El aumento de los incentivos, es complementario de la mejora en la medición. Si damos más incentivos, los beneficios de mejorar la medición serán mayores. A la vez, si aumenta la calidad de la medición, resultará más atractivo dar incentivos. Conoceremos perfectamente qué actitudes estamos premiando y en base a qué resultados obtenidos.

- ***Aumentar la inversión en capacitación, formación y desarrollo de los directivos.***

Más allá de los resultados económicos de la empresa, los directivos tienen la responsabilidad como líderes de ayudar a quienes de ellos dependen a desarrollar sus habilidades directivas para conducir grupos en el futuro. Un líder que educa, que enseña y predica con el ejemplo, produce un efecto motivador dentro de su equipo.

- ***Fomentar la comunicación y las relaciones horizontales entre los directivos y el personal, en lugar de que la información tenga que escalar en forma vertical dentro de la organización.***

Uno de los mayores beneficios es que muchas veces, quienes cuentan con la información “de primera mano” sobre las necesidades de los clientes, o sobre la conducta de los proveedores y competidores, son las unidades operativas, porque están en contacto directo con las fuentes de información. En este sentido, toma un rol muy importante la delegación de poder dentro de la organización. Se trata de dar la oportunidad de actuar a quienes cuentan con la información en el núcleo operativo, lo que facilitará que se agilice el proceso de toma de decisiones, siempre y cuando quienes tomen las decisiones estén motivados para hacerlo. No será necesario esperar a que se transmita la información a los superiores jerárquicos, se asimile, se analice, y se comunique hacia abajo. Además, algunos detalles de la información pueden ser difíciles de transmitir y la información tiende a tergiversarse.

- ***Invertir en mejoras de los sistemas de información para facilitar la medición de los resultados y la comunicación entre las partes.***



Mejorar los sistemas de información para que los datos relevantes estén disponibles oportunamente, redundará sin duda en mejores resultados globales. Esto se torna especialmente útil cuando los mandos medios no conocen o no comprenden las consecuencias de sus decisiones. La conexión entre directores y mandos medios, puede ser crucial a la hora de tomar una decisión. De todos modos, sin dejar de lado la importancia de la tecnología de la información, el contacto personal cara a cara es importante, sobre todo cuando están estableciéndose las relaciones.

Cuando la empresa tiene menos líneas de negocio, es más fácil formular claramente la estrategia y es más fácil definir los resultados esperados por cada unidad y el sistema de incentivos. Esto se debe a que una reducción en el ámbito de actividad reduce la complejidad interna de la organización y las interdependencias entre las distintas unidades. A la vez, si el grupo de altos ejecutivos es reducido, este ámbito más acotado les permite poder conocer lo que sucede en las unidades sin que se produzca sobrecarga de trabajo y un grado de desconocimiento tal que ponga en peligro los resultados de la organización y su funcionamiento.

Es importante tener en cuenta que este conjunto de medidas, debe ser analizado y seleccionado cuidadosamente. Tomar medidas aisladas, no mejora los resultados. Es más, numerosas investigaciones muestran evidencia sobre peores resultados conseguidos cuando se toman decisiones aisladas para mejorar algunos vectores en la organización. Por ejemplo: permitir y fomentar conexiones horizontales, debería ser una medida complementaria (por ejemplo), a mayor inversión en tecnología de la información y comunicaciones.

Las investigaciones sobre la complementariedad de variables y su impacto en la organización, muestran que en muchas ocasiones, las compañías que habían comenzado a introducir cambios coherentes y complementarios para comenzar a funcionar con un nuevo modelo de diseño organizativo no llegan hasta el final con la implementación. En estos casos, habiendo aplicado sólo algunas medidas, estas compañías mejoraron notablemente sus resultados: obtuvieron mayor rentabilidad, mucho más que las compañías que no dieron ningún paso para introducir nuevas medidas. Sin embargo, las que sólo adoptaron pocos elementos, dos o tres, obtuvieron en realidad resultados mucho peores que las que no adoptaron ninguno de ellos.

Por supuesto, las pocas empresas que lograron introducir todos los cambios hasta el final del proceso consiguieron un impacto mayor y mejor en los resultados obtenidos.

Desde ya que estos cambios no son fáciles. Roberts habla de enfrentar un proceso de cambio, requiere un liderazgo fuerte, ¹⁵se trata fundamentalmente de un proceso creativo que exige tanto la capacidad analítica para resolver problemas propios de una buena gestión como la visión, la comunicación y la persuasión, que son rasgos esenciales del liderazgo.

¹⁵ IBID 5, Pag 209



Podemos decir que a grandes rasgos, son tres características fundamentales necesarias para llevar a cabo con éxito un proceso de cambio y rediseño organizacional:

- 1- *Reconocimiento estratégico*, es decir, que los directivos detecten la necesidad de introducir cambios o la oportunidad. La historia está repleta de empresas cuyos directivos no vieron a tiempo la necesidad de cambio: uno de los más famosos fue Ford, y su modelo T, de color negro citado en general para ejemplificar la falta de visión del Señor Ford, para entender que la gente estaba requiriendo autos de colores, y distintos modelos. Perdió gran parte del mercado cuando General Motors incorporo nuevos modelos de otro color.
- 2- *Visión*, para poder elegir el mejor modelo. Antes, deberá entender que tipo de cambio es necesario realizar. Esto no significa que se debe conocer completamente el modelo hacia el cual se quiere trasladar la organización, pero si, se trata de ir haciendo pequeños cambios, de “ir aprendiendo”, de ir haciendo ajustes. El nuevo diseño acabará surgiendo.
- 3- *Capacidad de comunicar*, porque el líder necesitará ayuda, para introducir los cambios que ha diseñado. Tendrá que explicar los nuevos métodos, las nuevas formas de relación, cuáles son sus características y cómo se aplica. Esta comunicación, deberá ir acompañada de persuasión, para convencer a la gente de la necesidad de introducir cambios, de los beneficios que se conseguirán y de los mejores resultados que obtendrán todos los miembros de la organización y la empresa misma.

Diseñar un proceso de cambio e introducir nuevas medidas, requiere en definitiva de coraje, para lograr objetivos y no desandar caminos cuando la situación se complica y los resultados empeoran. Encontrar malos resultados en el camino y resistencias, es inevitable. Esto se debe a la imposibilidad de que las personas cambien inmediatamente sus patrones de pensamiento y sus actitudes. También demoran en cambiar los procesos y la cultura.

Cambiar los valores y las formas de conducta arraigadas significa aprender a actuar con las nuevas formas y aprender a comunicarse con las nuevas personas sobre temas y procesos diferentes.

Por otro lado, el cambio muchas veces supone una amenaza para muchos miembros dentro de la organización, perturba el reparto de poder establecido hasta el momento, pone en peligro perspectivas profesionales y valores. En estos casos, es comprensible que los procesos de cambio involucren costos altos y que la gente pase gran parte del día preocupada por estos cambios, cultivando inclusive sus relaciones políticas dentro de la organización y haciendo elucubraciones sobre cómo y cuánto se verán afectados en sus tareas diarias y en sus sueldos.

Estos, son todos motivos por los cuales muchas veces, los cambios estudiados y previstos terminan retrasándose y luego posponiéndose mientras no sean absolutamente necesarios. En general, estos cambios se llevarán a cabo cuando la



supervivencia de la empresa se encuentre en peligro, y es la lógica por la cual es más fácil introducir cambios en tiempos de crisis.



CAPITULO 5 - Tipologías organizacionales: evolución de los esquemas

Tipologías tradicionales

Encontrar el diseño organizacional adecuado para cada tipo de estrategia, nos obliga a ahondar en el análisis de los tipos organizacionales que han surgido a través de los años de investigación de la ciencia administrativa.

Si tenemos en cuenta que a partir del auge de las tecnologías de información y la comunicación (TIC), los modelos organizacionales han dado lugar a nuevas formas de organización basadas en redes, podemos considerar que la enunciación detallada de cada tipo de organización a través de los años, nos aportará información teórica para mostrar luego el caso de estudio y su propio desarrollo durante los diez años en que realizaremos el análisis estructural y los procesos que posibilitaron ese desarrollo.

Castells, autor citado por Mónica de Arteche¹⁶ en su capítulo “La empresa en red” de “Temas de Administración”, define la empresa red como “...una organización flexible de actividad económica constituida en torno a proyectos empresariales específicos llevados a cabo por redes de diversa composición y origen”.

A partir de los años 90, el concepto de empresa en red ha comenzado a utilizarse cada vez con más frecuencia. En cierta manera, podría ser considerada como un nuevo estadio en la evolución de las organizaciones dice M. Arteche, donde las relaciones cobran una importancia tal, que surgen modos de relacionamiento interno y externo que da lugar a diversas configuraciones, con capacidad de recombinar estructuras, minimización de influencia en el centro y por esto mismo, autonomía en la periferia. Es decir, la organización sufre una transformación, evoluciona: pasa de una configuración vertical a una horizontal, dejando de ser la estructura jerárquica la única alternativa eficiente.

Dice Maturana (2002)¹⁷ que la empresa en red descansa sobre 3 pilares:

1- innovación

16 ABALDE Roberto, BARRIENTOS Jorge Washington, ALTERSON Martín, DE ARTECHE Mónica, GARBANCHIO Luis María, VALCHI Elvio, WELSH Sandra Vanessa, Cap. La empresa en Red, “Temas de Administración”, Ed. Temas Pag. 81

17 MATURANA, R, La empresa red como organización que aprende y desaprende. El nuevo orden emergente de las cualificaciones informacionales recombinantes. OIE No 20, 2002.



- 2- activos intangibles, sobre todo el conocimiento
- 3- inversión en nuevos conceptos más que en infraestructura: inversión en conocimiento.

Es decir que la nueva configuración de empresa en red, gira en torno de conceptos como capital humano, tecnológico, del conocimiento y organizacional, que le otorgan flexibilidad, conectividad e interconexión cada vez mayor.

En su fuero íntimo, la empresa en red consiste en estar conectada. Su éxito, depende de su capacidad para generar redes robustas y estables, es decir, generar potentes efectos-red, como los llama Castells.

El concepto de red hace referencia a un conjunto de entidades, personas, objetos, conectados entre sí, que permiten que circulen elementos materiales o inmateriales entre sus miembros, según reglas bien definidas basadas en la complementariedad y el ajuste mutuo.

Los mecanismos de resolución de conflictos, son la reciprocidad y la reputación. Los actores negocian entre sí, sobre la base de la reputación y el control social. Tienen mecanismos de decisión independientes, pero son interdependientes en recursos. Las relaciones entre los actores son continuas, pero finitas en el tiempo.

Tipologías de redes de empresas

Según los distintos autores y criterios con los cuales los estudiosos clasifican las redes de empresas, existen diferentes tipologías entre las cuales desde hace unos años, han cobrado gran importancia las redes sociales.

La figura N° 3 muestra los distintos tipos de redes organizacionales con sus características.



Figura N° 3 - Tipos de redes según distintos criterios de clasificación

Tipo	Clasificación	Concepto	Características	
Ficapal Cursi	Intraorganizativa	es una forma específica de organización interna	Todos los miembros (personas o empresas) comparten valores tales como confianza y comparten recursos e información, cooperación. Esto genera una cierta interdependencia de coordinación y cooperación que reemplaza la jerarquía por ajuste mutuo.	
	Interorganizativa	es un grupo particular de empresas que cooperan.		
Huxhman y McDonald	De Coordinación	Existe solamente flujo de información		
	De Cooperación	Existen flujos de recursos y de información		
	De Colaboración	Los actores comparten un objetivo común		
Según las relaciones internas de la red Grandori y Soda	Presenciales	Cara a cara	El objetivo principal es la socialización en relaciones informales. Permiten definir perfiles para que los usuarios accedan a información limitada o no, de acuerdo con el mismo.	Las redes sociales, tienen como característica común que el procesamiento de la información ocupa un lugar de privilegio, debido a que las redes sociales están basadas e redes electrónicas que parecerían garantizar el acceso a un mayor volumen de información. Esto permite identificar y promover el conocimiento, capturarlo y visualizarlo en tiempo real, gracias a las TIC (tecnologías de información)
	Espacios virtuales	Las personas socializan en Internet		
Redes Sociales	De conocimiento	Una red de conocimiento es una red social en la que la información se transforma en conocimiento valioso.	Aportan significado social	
	Generalistas			
	Educativas			
	Profesionales			
	De contacto			
Semánticas				
Temáticas	Tiene como objetivo compartir, crear y transferir la información colaborando en una red intra-organizacional que es apoyada institucionalmente	Se las identifica a partir de actividades de colaboración y son intra- organizacionales cuando se constituyen en comunidades de práctica.		
De Colaboración	Tiene como objetivo desarrollar proyectos de creación y transferencia de conocimiento			
De interés	Tiene como objetivo identificar a otros y ser identificada por otros			



Como antes mencionamos, la estructura en redes rompe con el paradigma de la estructura jerárquica y nos acerca a una nueva forma de hacer las cosas, de comunicarnos, de relacionarnos para coordinar el trabajo, cuyas bases son la descentralización y la interconexión. El conocimiento, cobra aquí vital importancia, dice Mónica de Arteché citando a Powell (2010) desde el momento en que “se transforma en una fuente real de riqueza en tanto la forma de organización sea en red”¹⁸. La ventaja del conocimiento para generar valor en términos económicos, sólo podrá aprovecharse en una organización que consiga diferenciarse para no caer en mercados de commodities (sistemas de precios).

Para algunas organizaciones sin embargo, es dificultoso aprovechar las ventajas de un entorno social y relacional derivado de la participación en redes sociales organizacionales, cuando las relaciones no están pautadas y los métodos de coordinación no están basados en una cultura de alta confianza que promueva la autonomía en el trabajo, el valor del trabajo en equipo. La ausencia de pautas y de capacidad muchas veces de aprender y cambiar lo que no funciona a tiempo priva a muchas compañías de alcanzar beneficios en este nuevo marco.

Según Maturana, la empresa-red descansa en tres pilares:

- la riqueza de sus conexiones conscientes (alianzas) con todos los actores que interactúa, ya sea clientes, proveedores o competidores muchas veces, con el objetivo de buscar, descubrir y procesar información y conocimiento.
- Un sistema de producción ajustada basado en la potenciación de la responsabilidad de las redes sociales de la empresa en las operaciones de control en detrimento de las jerarquías, como vimos antes. Se observa en la empresa-red más horizontalidad que verticalidad.
- Se establece sobre una estructura social vinculada a un territorio, caracterizada por una alta densidad de interacciones sociales. La empresa-red sería capaz de vincularse significativamente con esos flujos a través de interacciones informales de sus miembros con otros del exterior a fin de capturar el conocimiento que se produce en la frontera, incorporarlo y convertirlo en producto

Lo paradójico de las redes parece ser que mientras en apariencia abolen la distancia física, poniendo al alcance de todos los flujos de información, los productos derivados, las relaciones personales y el contacto físico aparecen como los motores y aceleradores de la innovación. Es así, como toman relevancia ciertas variables estructurales más inaccesibles y más “personales”, dice el autor como la comunicación y sus procesos, la cultura de la empresa y sus valores asociados, el clima sentimental y emocional que debe reinar en el grupo y que, en definitiva, serán determinantes del compromiso, la asunción de responsabilidades y los desafíos de los trabajadores.

¹⁸ IBID 16, Pag. 84



Como ya hemos visto, los diseños de la empresa en red tienen como sustrato los valores de una cultura colaborativa. Estos son: la confianza y la colaboración.

Antes de continuar con el tema de la empresa en red y profundizar sobre las características de los diseños estructurales más relevantes para mejorar el funcionamiento de este tipo de empresas, vamos a describir brevemente los diseños burocráticos, para pasar luego a los diseños estructurales pos-paradigmáticos.

Como sabemos los diseños burocráticos se caracterizan por una alta especialización en la base y una polivalencia en la cima de la estructura (dirección), que transmite órdenes de una forma unilateral a personal altamente especializado y distribuido en departamentos en la línea de base. Se caracteriza por la eficiencia en las tareas, comunicación ascendente y descendente en sentido vertical y horizontal entre compañeros y especialistas, lo que da lugar a la aparición de subculturas.

Dentro de los diseños burocráticos conocidos, encontramos:

Burocracia mecánica: la organización funciona como una máquina programada y se observa estandarización del trabajo. Hay un líder sobre la base operativa; el personal tecnológico hacia un costado programa el trabajo de los demás (planificadores y analistas); hacia el otro, se encuentra el personal de apoyo que proporciona ayuda (legales, relaciones públicas). La línea jerárquica se posiciona en el medio para controlar el trabajo de los muchos que se encuentran en el nivel inferior. Este trabajo es sencillo y rutinario. El proceso decisorio es jerárquico y centralizado. Son las estructuras que Mintzberg llama “misioneras”¹⁹.

Burocracia carismática: el poder está centralizado en un líder. En general se observa una cultura fuerte; sus miembros se ven estimulados a unir esfuerzos por lo que suele haber división libre del trabajo, poca especialización y una pirámide más horizontal que vertical. Suele haber una libertad de acción considerable y por lo tanto descentralización. Este tipo de estructura no favorece las redes en la organización.

Burocracia profesional: la organización otorga gran parte de su poder a profesionales altamente capacitados que se hacen cargo del trabajo operativo. Es una estructura descentralizada, las decisiones las toman los académicos por consenso. Tiene carácter colegiado el trabajo está estandarizado, no suele haber controles externos y es importante la habilidad y conocimientos de los profesionales que actúan. La coordinación se guía por normas compartidas. Hay distintas variantes de esta estructura:

Burocracia política, cuando el poder se utiliza con fines personales.

Burocracia colegiada

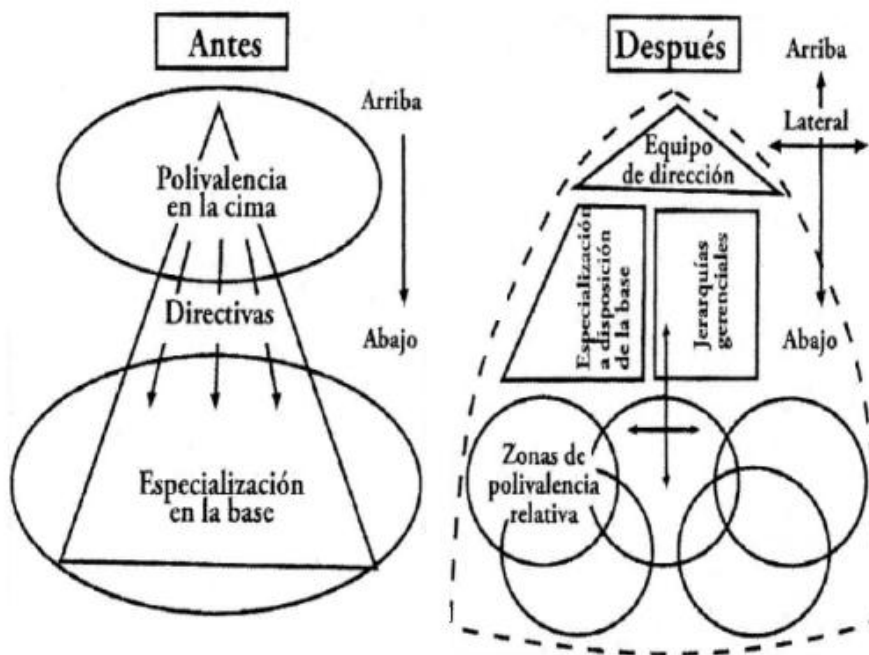
Burocracia anárquica, cuando el poder carece de efectividad para tomar decisiones

Burocracia racional analítica, cuando se privilegian los procesos y se orientan hacia la eficacia y la planificación. Esta favorece redes intraorganizativas.

¹⁹ IBID 16, pag. 86

El capítulo de Arteché comenta que, con la finalidad de superar la división antes mencionada, Bártoli desarrolló una nueva estructura que denominó “**renovada**” y dice que a diferencia de la tradicional, la flexibilidad y la polivalencia constituyen dos aspectos definitorios en las estructuras favorecedoras de la generación del conocimiento.

Figura N°4 – La estructura renovada de Bártoli



Como se observa en la Figura N° IV, este modelo posee un alto componente de polivalencia en la base y un grupo de asesores, y una alta especialización calificante para ejercer el puesto de dirección y gestión. Otorga gran importancia a los asesores y al equipo de técnicos calificados en gerencia y dirección: jerarquías gerenciales que organizan, animan, orientan, en la ejecución de la organización. Así, la comunicación fluye rápidamente y en todas las direcciones: vertical y horizontal y multidireccionalmente lo cual facilita la coordinación y brinda autonomía para responder a situaciones diversas.

Existe otro tipo de estructura, la **Adhocracia**: persigue la innovación, la interacción, y promueve la formación de equipos por proyectos. Los profesionales tienen una cuota de poder importante. Esta estructura es flexible y portadora de innovación. Requiere de proyectos que reúnan a expertos de distintas especialidades para formar equipos efectivos. Con el poder basado en los conocimientos, disminuye la diferenciación de las personas por nivel, así como la del management superior con los demás. Este tipo de red propicia las redes entre personas.



Algunos autores que cita de Arteché (2010), como McAugh; Merli y Wheler hablan de **estructuras holónicas**: cada unidad de red denominada holón, desarrolla las mismas competencias que el todo de la organización en la cual se encuentra. Los holones forman redes de manera orgánica e integrada. Desarrollan la capacidad de cambiar constantemente de configuración para hacer frente a nuevas circunstancias, lo que define sus principales ventajas: facilidad y potencia para el cambio, rapidez y flexibilidad, interdependencia, gran cooperación y crecimiento rápido. Este nuevo concepto de estructura permite configurar una organización no jerarquizada en el concepto tradicional, que se autorregula y permite el intercambio y la cooperación entre sus miembros, caracterizándose por cambios de roles y funciones en cada uno de sus niveles.

Arteché cita también a Nonaka y Takeuchi (2010) quienes hablan de un nuevo diseño estructural: **Organización hetero-jerárquica e hipertextual**: estamos hablando de una estructura organizacional que permite la orquestación de diferentes ritmos de trabajo generados por diversos equipos organizados por proyectos y por la estructura jerárquica. Coordina la asignación del tiempo y de los recursos. Este tipo de estructura pareciera resolver algunas antinomias de las estructuras antes citadas; este ritmo organizativo, es coordinado de tal forma que permite crear conocimiento de manera más efectiva. Dentro de esta estructura los miembros del equipo reportan a una estructura en cada momento. Así se logra un mejor enfoque.

La organización hipertextual está más abierta a la interacción con el entorno. Esto beneficia a cada uno de los contextos para la creación, adquisición, explotación y acumulación del conocimiento. Esta acumulación y profundización del conocimiento a través de la investigación requiere de individuos autónomos colaborando en equipos autoorganizados en una estructura hetero-jerárquica, dice el texto, debido a la necesidad de socialización y externalización, a la vez que la combinación y la internalización se producen mejor en organizaciones más burocráticas con jerarquías claras. Es decir que; la organización como hipertexto combina la eficiencia y la estabilidad de una empresa jerárquica y con el dinamismo de una organización plana, de estructura funcional cruzada y equipos de trabajo. Existen tres capas dentro de la organización hipertextual: la inferior es la base del conocimiento, una especie de centro de distribución del conocimiento; la segunda, el sistema organizativo o de negocios, es la organización jerárquica formal donde se llevan a cabo las rutinas; la tercera y superior, es la de los equipos de proyectos donde se crea el conocimiento a través de un proceso dinámico de ciclos de información que atraviesan las tres etapas.

Más allá de los distintos tipos, como se ve, la evolución de las organizaciones y sobre todo la valoración del conocimiento, la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación, como generador de riqueza, requiere de individuos autoorganizados ya no, en una estructura jerárquica, sino hetero-jerárquica.

Estas nuevas estructuras requieren de formas de integración y coordinación particulares. Por este motivo, conviene aclarar algunos términos como:

Trabajo en grupo: aquel en el que la interacción de personas para lograr metas específicas, pero de forma individual, o sea, el trabajo de los demás, no interfiere ni afecta el propio.



Trabajo en equipo: un conjunto de personas trabajan para un fin común con habilidades o aptitudes relativamente diferentes que se complementan. Es decir, cada miembro domina una parte o un área específica del proyecto, la cual es indispensable para lograr el objetivo principal. En este tipo de organización es necesario que exista un líder que coordine el trabajo y que planee los pasos a seguir. El compromiso, la comunicación y la confianza son los pilares fundamentales.

Trabajo en red: un equipo de trabajo selecciona una red electrónica de información como medio o infraestructura que permite la interacción.

La colaboración dentro del equipo en red, hace que éste pueda alcanzar metas que difícilmente podrían realizarse con el esfuerzo aislado de cada uno de los miembros trabajando en forma aislada.

Las estructuras matriciales, adhocráticas, hipertextuales y hetero-jerárquicas, parecerían poseer características suficientes para adecuarse a las nuevas formas de trabajo o para iniciar el camino de transformación hacia la empresa en red.



CAPITULO 6 - Diseño de procesos y su influencia en el diseño organizacional

Todas las organizaciones poseen un conjunto de procesos más o menos complejos, que han sido definidos e incorporados a la organización para establecer las interacciones e intercambios que faciliten y resuelvan las tareas dentro de ella. Según la obra “Determinantes del Diseño organizacional”, de Marín, Cano, Zeballos y Mora²⁰, Vargas (2002) señala que son las estructuras las que establecen estas interacciones mientras que los procedimientos, los sistemas y la tecnología, aparecen como facilitadores en la ejecución de estos intercambios.

Se puede decir, que mientras la estructura constituye un elemento relativamente estable de la organización, los procesos, según señala Carmen Quintero Russo²¹, “constituyen los aspectos dinámicos de la estructura, a través de los cuales fluyen las actividades y las tareas propias de las diferentes posiciones”. Así mismo, dicha autora señala cómo los procesos han dejado paulatinamente su papel tradicional como instrumento de análisis de tareas y puestos de trabajo, para convertirse en un “elemento clave en el análisis organizacional”.

Una de las características más relevantes de un proceso, característica que es tomada como indicador de la performance del proceso, es la productividad, que justamente por ser un indicador es cuantificable. Como el enfoque de la administración de operaciones dentro de la organización se ocupa de utilizar los recursos disponibles en la empresa de la mejor manera posible, la medición de la productividad resulta fundamental para la comprensión del desempeño relacionado con las operaciones. Dependiendo de la importancia en la organización del proceso que sea evaluado, la productividad puede constituir un indicador clave de performance según que dicho proceso impacte en mayor o menor medida en el éxito actual y futuro de la empresa.

Considerando los procesos como un factor clave del análisis que nos compete, es que decidimos incluir un apartado especial dedicado al análisis de los procesos que, como veremos, han sufrido modificaciones casi en forma permanente en la organización tomada como caso de estudio. El objetivo primordial de estos cambios, ha sido la búsqueda incansable de conseguir mayor productividad a la vez que estandarizar sobre todo los procesos orientados a atención al cliente, para mejorar su percepción y el resultado de los mismos. Lamentablemente, cuando los servicios en cuestión son tan orientados al cliente según sus necesidades y requerimientos, cuando varían tanto los tamaños organizacionales, sus culturas y sus políticas internas, no resulta tarea sencilla diseñar procesos que se adapten a todos y que

²⁰ MARIN Diego, CANO Carlos, ZEBALLOS Manuel, MORA Ricardo, “Determinantes del análisis y Diseño organizacional”, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá, 2009.

²¹ QUINTERO RUSSO, Carmen, “Cambio organizacional: el por qué y el cómo”, Revista Digital Ser Humano y Trabajo, disponible en http://www.sht.com.ar/ARCHIVO/Management/cambio_organizacional.htm



además posean altos índices de productividad. Como veremos, cuanto más adaptado esté el servicio al cliente, cuantas más oportunidades de venta surjan de esta relación cercana con él, menos estandarizado y menor índice de productividad presentará.²²

Un proceso es un conjunto de actividades, acciones u operaciones que producen, a través de la transformación de un recurso (input), una cantidad (producción) de productos, bienes o servicios (output). Otros autores, como Chase, Jacobs y Aquilano (2005) incorporan a la definición anterior el concepto de valor, cuando definen un proceso de negocios como aquel que está constituido por un grupo de actividades que requiere de uno o mas inputs y que crea un output que posee un valor para el consumidor.

Tradicionalmente, los conceptos de input y output se traducen en conceptos tangibles, es decir, elementos que se pueden tocar y contar. El output se expresa en toneladas de acero, cantidad de coches o de sillas producidos. El input se expresa como unidades de recursos usados tradicionalmente en fabricación. Cuando se trata de servicios, la intangibilidad de los mismos introduce complejidad a la medición, sobre todo en la medición de costos y de productividad.

Meyer y Wittenberg- Cox (1994) hablan de cuatro categorías principales para los inputs:

- **Mano de obra directa:** es el número de horas de mano de obra asignadas directamente al proceso de transformación.
- **Bienes de capital:** incluye inversión en planta, maquinaria o sistemas de información.
- **Materiales:** materias primas, componentes y materiales auxiliares que están presentes en el proceso.
- **Sistemas:** se refiere a los sistemas que configuran la función del proceso de fabricación, los cuales incluyen mantenimiento, ingeniería de procesos, gestión de personal de fabricación, sistemas de control y supervisión, así como otras actividades laborales indirectas necesarias para que el proceso de fabricación funcione correctamente.

El objetivo final de cada proceso contribuye, junto con los demás, a la satisfacción del consumidor. El propósito de cada proceso es crear valor agregado, y esto ocurre a lo largo de una "cadena de valor", la cual debe estar enfocada en su totalidad hacia el consumidor.

Los cuadros que siguen a continuación, muestran la clasificación de los procesos según distintos criterios, para productos y servicios.

²² IBID 20

**Figura N° 5 – Clasificación de Procesos para elaboración de productos**

Clasificación para elaboración de productos	
Según número de estaciones de trabajo	Unica estación
	Multi- estación
Según su orientación	Orientada a la gestión de pedidos
	Orientada a la gestión de stock.
	Orientación híbrida.- Intermedia entre la satisfacción de pedidos y la gestión de stocks.
Según su estructura de flujo	Taller de trabajo
	Taller de lotes
	Línea de ensamble
	Flujo Continuo

Figura N° 6 – Clasificación de Procesos para prestación de servicios

Clasificación para servicios	
Según su relación con la organización	Negocios de servicios (externos)
	Servicios internos
Según el sector del servicio que proporcionan	Financieros
	Salud
	Transporte, etc.
Según la matriz de diseño del sistema de servicio	

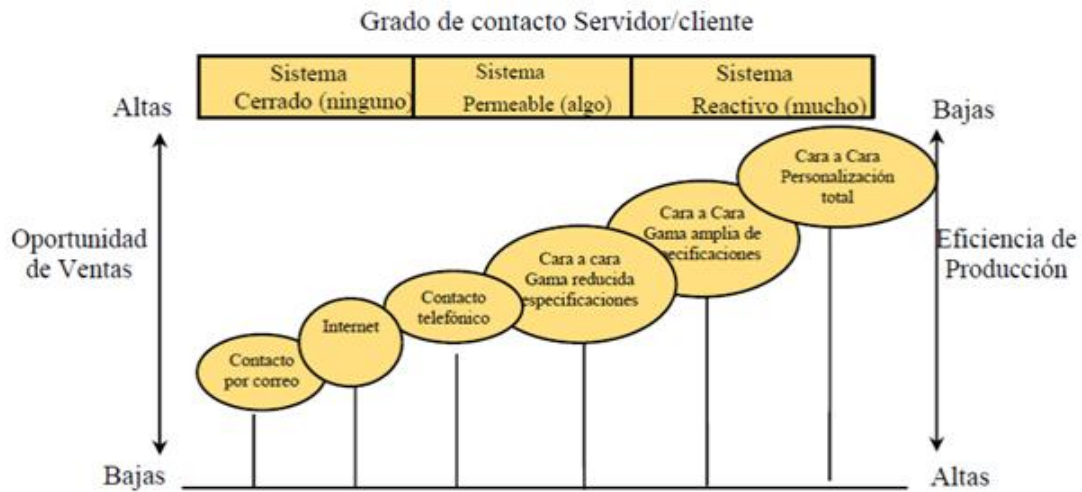
El análisis y mejoramiento de procesos, ayuda a definir y desarrollar la estrategia operativa, que podrá estar basada en liderazgo en costos, atención al cliente, excelencia operativa y a mejorar los procesos de producción de bienes o servicios.

Los procesos son sistemas, que en general son influidos por el entorno.

Los procesos de manufactura al igual que los de servicios, pueden verse influidos por los mercados cambiantes, las preferencias de los consumidores, los procesos amigables con el ambiente, a veces las leyes y la disponibilidad de nuevas tecnologías. Otras veces, los procesos se ven influidos por las metas empresariales como lograr mayor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, reducción de costos o deleitar a un cliente cada vez más educado y exigente.



Figura N° 7: Grado de contacto Servidor/cliente



(*) Tomado de Chase, R., Jacobs, F. & Aquilano, N. *Administración de la Producción y Operaciones*: Mc Graw Hill, 2005.

Como vimos, este tema reviste vital importancia dada la complejidad de la organización y del mercado, complejidad que nos recuerda permanentemente, que ante la ausencia de procesos bien estudiados y definidos para los sectores claves de la organización, es casi imposible la supervivencia rentable y un crecimiento sostenido.

CAPITULO 7 - Caso de estudio

Metodología

Este trabajo de investigación es descriptivo y explicativo, ya que por medio de un caso se tratará de explicar cómo el diseño de procesos hace al diseño de la estructura, y cómo ésta y la estrategia tienen que estar acopladas para poder ser efectivos en el negocio. Por otra parte se intentará explicar la relación causal existente entre estructura, procesos y estrategias.

Por este motivo, en esta investigación se desarrollará el caso RAN Security, para lo cual se analizó la evolución sufrida en la estructura de acuerdo a los cambios en los procesos, y asimismo se realizó una encuesta a clientes clave para poder entender si las estrategias de la compañía acompañaban a la estructura, o si ésta generaba ineficiencias.

Nassim Nicholas Taleb (2008) en “El Cisne negro”, dice que “podemos acercarnos más a la verdad mediante ejemplos negativos, no mediante la verificación”²³ y agrega que elaborar una regla general a partir de los hechos observados lleva a la confusión porque una serie de hechos corroborativos no constituye necesariamente una prueba. Para ejemplificar esta idea, podemos decir, utilizando la popular afirmación de Popper, que “todos los cisnes son blancos”; Taleb, dirá al respecto que ver cisnes blancos, no es confirmación de la no existencia de cisnes negros. Sin embargo, si vemos un cisne negro, podemos asegurar que no todos los cisnes son blancos.

Entre los distintos materiales de lectura que abordé durante mi estudio de posgrado, accedí a “El cisne negro”. Este texto, me invitó a reflexionar profundamente, sobre una realidad que se me hizo evidente a lo largo de mis años de estudio y de trabajo, y que me costaba comprender, posiblemente por falta de experiencia o por plena conciencia de lo que Taleb denomina humildad epistémica, es decir, la conciencia de la propia ignorancia. Sin embargo habiendo comprendido la importancia de la experiencia en el aprendizaje humano, sobre todo en el campo de las ciencias sociales, he decidido exponer un caso que para mí es representativo en el estudio de las estructuras y estrategias de pequeñas compañías en el mercado de tecnología.

²³ NASSIM, Nicholas Taleb, “El cisne negro”, 2008, Editorial Paidós, Pag. 107



Según Bent Flyvbjerg, existen cinco malentendidos comunes²⁴ en la utilización de casos para investigación.

1- El conocimiento teórico es más valioso que el conocimiento práctico;

Sin embargo, existen dos motivos por los cuales considera este autor que la aplicación de casos es fundamental en el proceso de aprendizaje. En primer lugar, se sabe que sobretodo, en el caso de los adultos, se produce un salto cualitativo en este proceso entre el estudio teórico de un tema y su aplicación en el mundo real. Sólo por causa de la experiencia pasamos de ser principiantes en un tema a ser expertos. Muchos centros de estudio importantes a nivel mundial, han incorporado a su enseñanza la utilización de casos de estudio como método de aprendizaje. No se trata de descartar el aprendizaje basado en reglas, sino de integrarlo a las propias experiencias de la persona en tanto que practicante de las técnicas relevantes. Esto es así, porque se pueden obtener experiencias enriquecedoras y concretas por medio de la proximidad continuidad con la realidad que se está estudiando y de la retroalimentación de quienes están siendo estudiados. En segundo lugar, Flyvbjerg, estudioso de los métodos de investigación aplicados a las ciencias sociales, dice que en éstas últimas no existe teoría predictiva, lo cual significa que no existe una teoría general independiente del contexto. De ahí que para él sea tan adecuado el estudio de casos para producir conocimiento.

2- No se puede generalizar a partir de un solo caso, por lo tanto, el estudio de un solo caso no puede contribuir al desarrollo científico.

Respecto de este punto, hay que tomar algunas consideraciones: vamos a generalizar dependiendo del caso de que se trate y de cómo se haya realizado la elección. En su artículo “Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de casos”, Ben Flyvbjerg cita un ejemplo, que nos invita a reflexionar sobre el tema. Flyvbjerg comenta sobre el rechazo de Galileo Galilei a la teoría de la Ley de gravedad de Aristóteles. Y dice al respecto, que Galileo no se basó en una amplia gama de observaciones. Es decir, hay experiencias que son evidentes por sí mismas. La elección del método debe depender claramente, del problema que se estudie y sus circunstancias. Para generalizar en el estudio de casos, se puede utilizar lo que Karl Popper llamó “Falsación”, es decir, si una sola observación no se ajusta a la proposición, ésta se considera no válida y debe ser, por lo tanto, revisada o rechazada. Volviendo al ejemplo citado al principio de este apartado que dice que “todos los cisnes son blancos”, podemos decir que la sola observación de un cisne negro convertiría en falsa esta proposición, lo cual estimularía la investigación y la construcción de teorías.

3- Los estudios de caso son más útiles para generar hipótesis, mientras que otros métodos son más adecuados para verificar las hipótesis y construir teorías.

²⁴ FLYVBJERG BENT , “ Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante el estudio de casos” , Aalborg University, REIS, pag 35 y 36



Este malentendido dice el autor, se genera de la apreciación de que no se puede generalizar a partir de casos individuales. Por lo cual, y habiendo trabajado ya sobre el malentendido anterior, responde este malentendido como sigue: “el estudio de casos es útil tanto para generar como para comprobar hipótesis, pero no se limita exclusivamente a estas actividades investigadoras”. Aplicando los dichos de Flyvbjerg a nuestro caso de estudio, vamos a decir que muchas veces es útil, en lugar de elegir una muestra representativa, se puede elegir un caso modelo que por sus características, ayude a dilucidar o a confirmar la hipótesis. Es decir, podemos seleccionar un caso crítico, que nos sirva para formular una generalización del tipo: “si es válida para este caso, es válida para todos (o muchos) casos”. O bien, “si no es válida para este caso, entonces no lo es para ningún caso (o sólo para pocos).

4- El estudio de un caso contiene un sesgo hacia la verificación

Se dice que la elección de los casos de estudio, conllevan una tendencia a confirmar las nociones preconcebidas del investigador, de modo tal que el estudio tiene un dudoso valor científico. Hay autores inclusive, que consideran que este sesgo hacia la verificación, es más una característica humana que un fenómeno relacionado con el estudio de casos. A fin de cuentas, uno se pregunta: ¿a quién no le gusta tener razón? El sesgo hacia la verificación es general, pero se dice que el estudio de casos ofrece mayor espacio al investigador para aplicar su juicio arbitrario y sesgado. El estudio de casos suele ser considerado menos riguroso que otros métodos, lo cual constituye de hecho una desventaja, pero tiene a su favor que permite “acercarse” a situaciones de la vida real y comprobar ideas a medida que se desarrolla la práctica. Muchas veces, los investigadores se ven obligados a partir de la aplicación del método del caso, a revisar sus conocimientos teóricos y sus hipótesis sobre cuestiones esenciales. Además, siendo el subjetivismo un “mal” general, que nos afecta a todos, no sólo la actividad investigativa, se puede decir que afecta a otros métodos además del estudio de casos.

5- Suele ser difícil resumir estudios de caso específicos.

Sobre este tema, la bibliografía propone no resumir los casos, porque un caso poblado de detalles y minucias, suele ser más enriquecedor que un caso que se nuestra resumido en grandes conceptos.

Se trata más bien, escribir los casos permitiendo que la historia se desarrolle a haciendo alusión a las historias individuales, múltiples y complejas, de los actores que participan en él, detallando sus relaciones. Un caso escrito desde varias facetas, permite que sea abordado por diferentes profesionales, con distintas especialidades. De hecho, a los lectores, no se les indica el camino a seguir ni se les indica ningún basamento teórico para su análisis. De alguna manera, la historia del caso es sí misma el resultado. El fin, en sí mismo, es enriquecer al lector con una realidad próxima que no se puede obtener con la teoría. Es una práctica de la vida real, que la enseñanza académica no suele dar. Por lo que en resumen, podemos



decir que no es recomendable resumir los casos. Los buenos estudios de casos, deben interpretarse como narrativas en su totalidad, dice Flyvbjerg.

Khun dice al respecto, y en defensa de la utilización de los casos en investigación científica, que una disciplina que carece de una elevada cantidad de casos de estudio desarrollados a conciencia, es una disciplina ineficaz.

En la investigación social, suelen tomarse grandes muestras, para el análisis, por ejemplo, para entender el grado en que ciertos fenómenos se presentan en un grupo humano o cómo varían según los casos. Las grandes muestras, tienen una ventaja que es la amplitud, pero presentan un problema relacionado, que es la profundidad. En el estudio de los casos, sucede lo contrario: por eso ambos enfoques, son necesarios para el buen desarrollo de la ciencia.

Por estos motivos, decidimos combinar en este trabajo material mixto, que presente al lector el basamento teórico sobre el cual se pretende fundamentar este caso. Por un lado, incluimos información teórica basándonos en autores que hablan sobre temas de estructura, estrategia y complejidad, presentando los conceptos que creemos aportan sentido a este trabajo: hablamos de la identidad de una organización y los factores organizacionales que la influyen: sobre todo, su cultura; hablamos de plasticidad y autoorganización, hablamos de grado de acoplamiento y encaje con el contexto, presentamos los tipos de organización tradicionales, los desarrollados a partir de los noventa con el auge de internet y las comunicaciones, y teoría de procesos. El material incluido que nos aporta información de la vida real, es el estudio de un caso, acompañado de una encuesta enviada en junio de 2012, con lo cual la información que aporta es actualizada. El objetivo fundamental, más allá de exponerlo, es que el lector, encuentre en el análisis de este caso los conceptos estudiados en la teoría y los fenómenos que contradicen la misma, no tanto para revisarla, sino para tomar en consideración, que en la vida real, aparecen “grises”, con los que tenemos que aprender a convivir y que no suelen ser tan negativos como se cree.

Es común en las grandes organizaciones la creencia de que lo que no está estandarizado, o resuelto de ante mano, genera ineficiencias y pérdidas de oportunidad. El estudio de este caso, pretende mostrar más bien que lo que para las grandes compañías representa un problema, en las pequeñas organizaciones se convierte en una fuente de oportunidades y de desafíos.

Unidad de análisis - RANSecurity

RAN Ingeniería de Sistemas SRL, es una empresa argentina, líder en Seguridad Informática, establecida desde 1991 en el mercado local. Comercializa productos y servicios de primera calidad, representando a marcas reconocidas en el mercado de



tecnología a nivel mundial. En la actualidad, cuenta con el reconocimiento en la industria y el respaldo de 20 años de trayectoria.

Habiendo detectado la oportunidad de desarrollar servicios de consultoría en pequeñas y medianas empresas del exterior, se encuentra en proceso de internacionalizar su negocio.

Para una mejor comprensión de la compañía y de su evolución, se describirán a continuación rasgos fundamentales de la identidad organizacional. Nos referiremos a tópicos tales como: perfil de la compañía, perfil de los empleados, posicionamiento y factores claves del éxito en el mercado argentino, para luego entrar en detalle en la evolución estructural y de los procesos.

Perfil de la compañía

En la actualidad RAN posee más de 500 clientes activos, entre los cuales se destacan empresas de primera línea y un universo superior a los 60 mil nodos protegidos (equipos o pc's). Entre sus clientes cuenta con las empresas más importantes de Argentina. A nivel regional y mundial brinda sus productos y servicios a multinacionales con presencia en el país del sector financiero, consumo, servicios y laboratorios medicinales, extendiendo sus servicios más allá de las fronteras del país.

La compañía ha alcanzado una posición estratégica que la avala para proveer y soportar productos y brindar servicios relacionados con el área de seguridad informática, detectando las necesidades de sus clientes y adaptándose a sus propios recursos para lograr una real optimización a nivel seguridad-funcionalidad.

La consolidación que la compañía ha experimentado se fundamenta en una estrategia basada en 4 pilares:

- 1) Asociación con empresas de primera línea: comercializa únicamente productos de marcas líderes que cuentan con años de evolución en el mercado y son avaladas mundialmente
- 2) Team Working: está enfocada en el trabajo en equipo, sus directivos están convencidos de que es la única manera de alcanzar proyectos exitosos, asociándose tanto con los fabricantes de los productos como con los clientes para convertirse en socios estratégicos.
- 3) Escuchar activamente al cliente: es primordial para la dirección, y este valor es transmitido a los colaboradores desde su ingreso, saber escuchar y entender las necesidades reales del cliente para poder adaptarse a los requerimientos específicos de cada organización y brindar soluciones eficaces.



- 4) Expertise: su posicionamiento en el mercado está basado en el conocimiento, por lo que, cuenta con un Staff estable de Ingenieros certificados que se capacitan y actualizan constantemente para brindar el Know how adecuado, respaldando y asesorando al cliente a lo largo de los proyectos.

Estos cuatro pilares se interrelacionan permitiendo que RAN se haya afianzado como líder en el mercado de Seguridad, contando con el mayor porcentaje de fidelización de clientes en América Latina, respecto de McAfee, la línea más antigua representada por RAN. Ha ganado el premio al Partner con mayor índice de renovación de licencias de Cono Sur, durante los últimos seis años hasta 2010.

RAN ofrece los siguientes beneficios y ventajas sobre sus competidores:

a) Posicionamiento comercial: RAN Ingeniería de Sistemas es una empresa líder en comercialización de productos y servicios de seguridad informática.

Es proveedor del 75% del mercado de McAfee en Argentina. A través de su unidad de Servicios Expertos®, RAN brinda consultorías, capacitaciones, *upgrades* de productos, implementaciones llave en mano y servicios de administración de seguridad en sitio y en forma remota.

La llegada a tantos clientes permite contar con conocimiento sobre múltiples plataformas, y conocimiento experto sobre el funcionamiento de los productos en diferentes entornos y versiones.

b) Mejor tiempo de respuesta: RAN, trabaja en la resolución de problemas con el compromiso de responder a las consultas en el mismo día y con una demora de 1 (una) hora como máximo. Una vez recibido el pedido de Soporte, el caso es asignado a un técnico certificado, que teniendo especial cuidado en atender la consulta a la mayor brevedad, lo estará contactando para solicitar el envío de la información requerida para la investigación del incidente reportado.

c) Solución de casos: Los técnicos certificados, reciben capacitación permanente. Siguiendo un método de investigación predeterminado para cada tipo de problema (clasificado según su riesgo en Bajo, Medio y Alto), los Ingenieros de Servicios Expertos realizan en nuestro Laboratorio las pruebas necesarias para la pronta resolución del caso. Actualmente, la mayor cantidad de casos reportados es solucionada por el staff de RAN, sin necesidad de escalamientos, en 48 horas hábiles como límite máximo.

d) Acceso Remoto: Utilizando tecnología de última generación, cuenta con la herramientas adecuadas para tomar control en forma remota de los equipos del cliente y resolver el inconveniente reportado en menor tiempo y minimizando costos y pérdidas de tiempo y falta de operatividad.

e) Técnicos Certificados: La planta permanente de técnicos se encuentra conformada actualmente por 12 (doce) técnicos certificados para todos los productos y servicios que ofrece, que cuentan con los conocimientos necesarios para brindar el soporte y el asesoramiento que los clientes necesitan.



La Compañía provee a su personal capacitación continua consciente que es una de las vías principales del mejoramiento de la calidad de nuestro servicio y pilar de su estrategia.

f) Calidad de Servicio: RAN utiliza periódicamente Encuestas de Satisfacción de Clientes, para conocer la opinión de los usuarios sobre el desempeño de los representantes de servicio, de los analistas de soporte técnico, y además de los productos y servicios en general. La opinión del cliente es muy importante porque los directivos confían en que el éxito de RAN no sería posible sin el feedback de los usuarios.

g) Foco: Antivirus, AntiSpyware y Seguridad perimetral en el correo, filtrado AntiSpam y Web Servicios de Administración de seguridad, OffShoring, Consultorías en seguridad, implementaciones, consultoría y capacitación, Administración de Activos IT, Aceleración WAN, Administración de ancho de banda y teletrabajo mediante SSL VPN.

Perfil del personal

Tanto desde la perspectiva del Gerente General como desde la perspectiva de los empleados (posiblemente por la transmisión de los rasgos culturales de la Organización), las personas son muy importantes. Se puede observar entonces, la existencia de rasgos no racionales en los comportamientos organizacionales, vinculados a propósitos no explícitos, el uso del poder las creencias y valores, las expectativas de cada integrante, etc.

En cuanto a la estructura, ésta es considerada como elemento de flexibilidad y existe un reconocimiento de los procesos de confrontación como método legítimo de explicitación del conflicto y como medio de innovación.

En RAN, no hay manuales de procedimiento. Sólo se han documentado algunas pautas para la administración y la prestación de servicios. Actualmente, los procesos formalizados se encuentran en vías de documentación para la elaboración de manuales.

Históricamente, el *know how* de las tareas ha sido transmitido oralmente. En general, cualquiera de los integrantes puede hacer sugerencias con la seguridad de que las mismas serán escuchadas y bienvenidas por su superior y en general consideradas como indicación de buena actitud hacia el trabajo.

El paradigma de la simplicidad, se observa en las tareas repetitivas del sector administrativo, en la confección por ejemplo de facturas, o en el seguimiento de cobranzas. A fines de 2010, se ha implementado un sistema de gestión que provee información en tiempo real sobre facturación mensual, composición de ventas según



líneas de producto, estados de cuentas y de cobros, etc. el acceso a esta información es de vital importancia en todas las organizaciones. Antes de esto, la registración de estos datos se realizaba en forma manual, lo cual conducía a errores, información desactualizada y pérdidas de tiempo, con el consecuente riesgo de tomar malas decisiones en base a información no fidedigna.

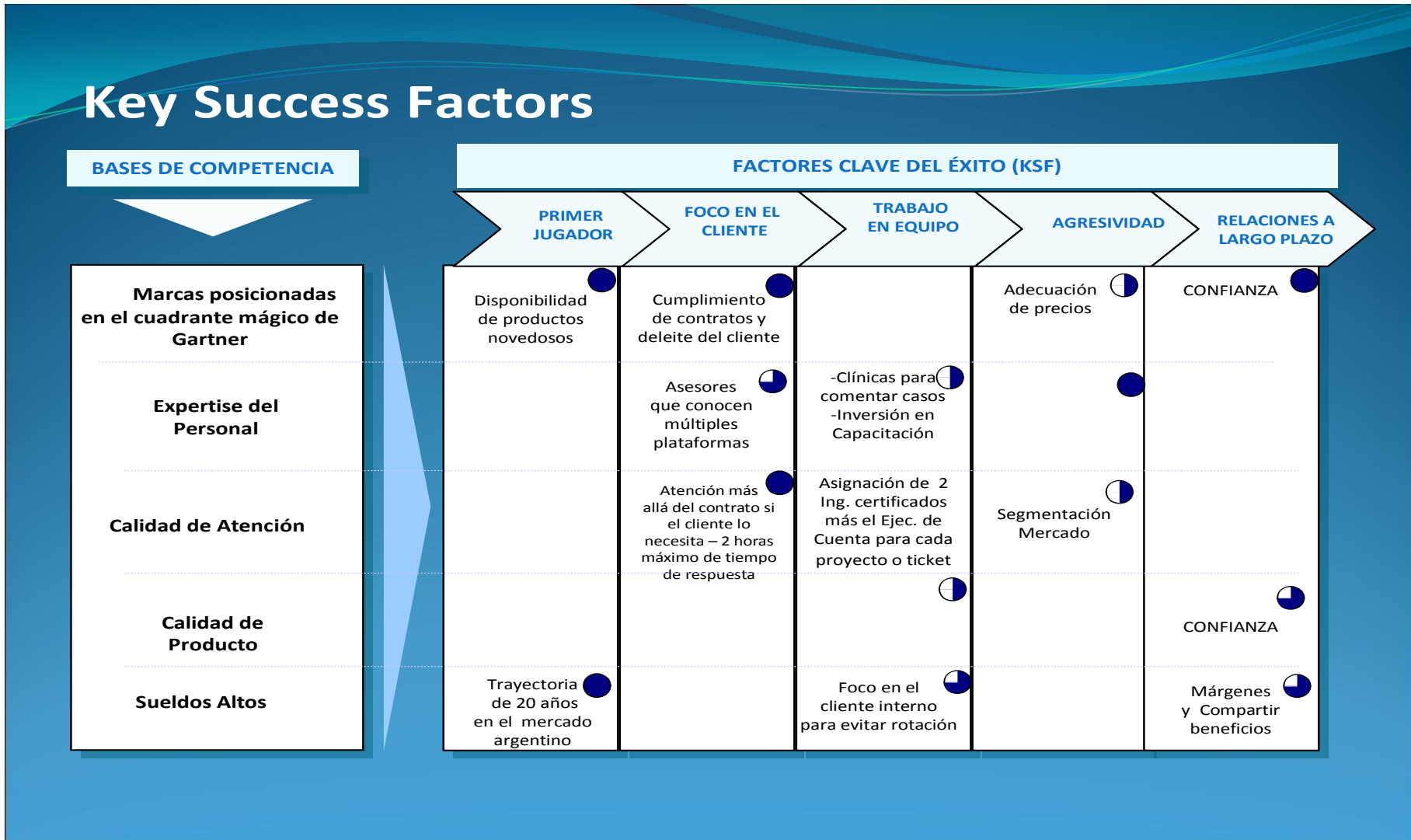
Al tratarse de una estructura más bien innovadora (aunque en algunas circunstancias puede observarse que es conservadora, por ejemplo, una de las políticas de la gerencia es no contratar familiares de empleados), observamos la existencia de una variedad de conductas posibles aún frente a la misma tarea.

El campo tecnológico es extremadamente cambiante. Por este motivo, el perfil del personal que colabora en RAN reúne las siguientes características: se trata de gente dinámica, la mayoría estudiantes universitarios de carreras de ingeniería o afines, de carreras comerciales como marketing, licenciados en administración, y personal de comunicaciones o relaciones públicas. La edad promedio del personal es de 28 años aproximadamente.

La figura N° 8 resume los factores clave de éxito de la compañía bajo estudio.



FIGURA N° 8 - ANALISIS DE RAN – FACTORES DE EXITO

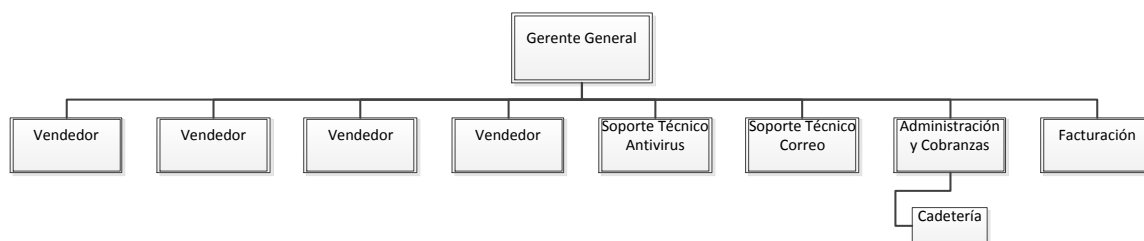


Estudio de las estructuras y procesos de RANSECURITY – Años 2002 a 2011

En este apartado, se presentan los organigramas de RAN Security desde el año 2002 en adelante, acompañados de los procesos más importantes de la organización para cada momento de la estructura.

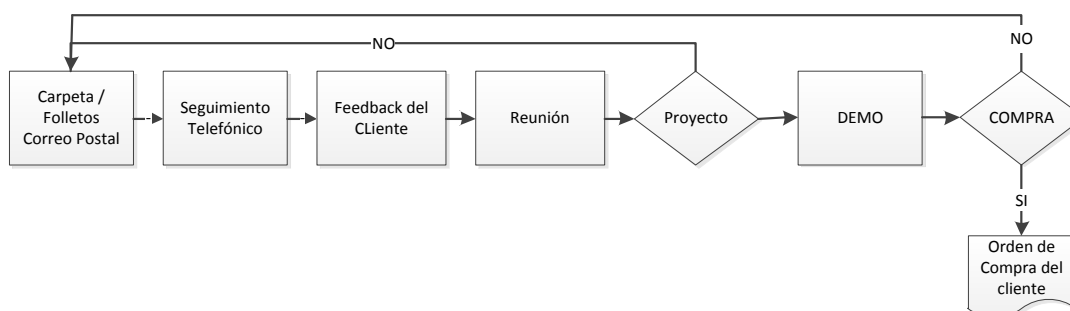
Como comentamos, RAN Security comenzó a funcionar en 1992. A partir de 1997, como veremos más adelante, el volumen de negocios comienza a crecer considerablemente, pero recién a partir del año 2002 la organización comienza a considerar la necesidad de profesionalizar su oferta y sus actividades, de definir procesos, de poner orden en una compañía que hasta ese momento, había funcionado y sostenido un nivel de crecimiento constante. En aquél momento, el juego se había abierto entre distintos competidores que complejizaron el mercado argentino. No sólo cambió por esos años la competencia, sino también la realidad económica del país y la economía internacional, factores que influyeron en la forma de trabajar y en consecuencia en las decisiones de los ejecutivos de RAN.

Figura N° 9 - Estructura Año 2002



Desde el momento de su creación, la compañía funcionó como se observa en el gráfico. Se trataba de una estructura simple, la coordinación del trabajo se realizaba por ajuste mutuo, prácticamente no había estandarización. Los procesos que acompañaban esta estructura eran simples. Por esos años, la empresa comercializaba una sola marca y tenía diez empleados. Todas las decisiones eran consultadas con el socio fundador.

Figura N° 10 - Proceso de Ventas – Año 2002



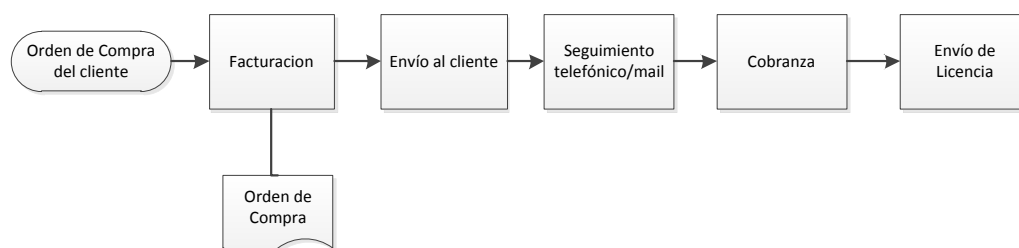
En esta empresa, como en toda empresa de comercialización de productos y servicios, el proceso de ventas es considerado el más importante dentro de la compañía. La inversión en el sector de ventas, ya sea en costos directos (sueldos y comisiones), en materiales, en capacitación, en tecnología, es importante porque es el proceso considerado “motor”, es decir, que asegura continuidad y crecimiento de la compañía.

En el año 2002, era común preparar información para enviar por correo postal. El proceso consistía en armar carpetas con información sobre productos que luego se enviaban en sobres por correo. Para ello se extraía un listado de la base de datos llamada “perspectivas”, segmentando según el producto sobre el cual se enviaba información. Una semana después del envío aproximadamente, los vendedores comenzaban a comunicarse telefónicamente con los prospectos. Muchas veces con el llamado se conseguía una reunión, se detectaba interés en el producto, se ofrecía hacer una demo, y al cabo de unos meses, se cerraba la operación si el producto brindaba las funcionalidades que el prospecto estaba requiriendo.

El ciclo de vida del proceso de venta en aquél momento duraba entre tres meses y un año. Cuando duraba tres meses, se daba el caso de que el posible cliente o interesado no hacía demostración del producto o no lo probaba. Esto sucedía porque había menos empresas en el mercado de seguridad y muchas de las empresas consumidoras del mercado, recién comenzaban a securizar sus redes y su información, con lo cual, la demanda de productos era mucho mayor.

Hoy en día, el mercado a nivel mundial, regional y local ha cambiado. La competencia es feroz, tanto en nuevas tecnologías, como en calidad e innovación. La demanda hoy se ha trasladado a productos de seguridad y servicios sofisticados, no sólo porque las necesidades varían en virtud de los riesgos que cada vez son mayores y más complejos, sino porque el consumidor de hoy es un consumidor más informado que en general evalúa la inversión en este tipo de productos muy cuidadosamente considerando además, el retorno de su inversión. Los precios de hoy, muchas veces son la variable por la cual se ajusta cuando se busca ganar un cliente a nivel estratégico, ya sea para agregar una empresa más al listado de clientes o para desplazar a la competencia.

Figura N° 11 - Proceso de Facturación y Cobranzas – Año 2002 a 2011



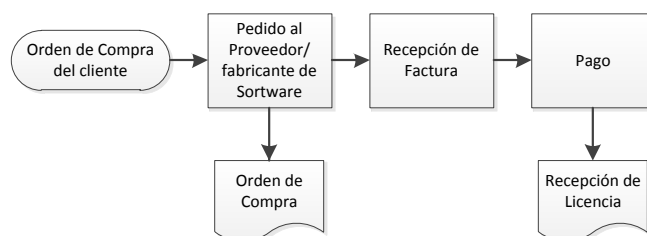
Este proceso no ha sufrido grandes modificaciones desde la fundación de la compañía, excepto en lo que se refiere a la implementación de tecnología.

Durante muchos años se utilizaron herramientas como Word o Excel de Microsoft. Con estos programas se crearon plantillas en Word, las que combinadas con listados de Excel posibilitaban la confección y emisión de las facturas.

Como comentamos antes, a fines de 2010 por disposición de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) de la República Argentina, se adquirió e implementó un *software* de gestión que incluye módulos para facturación, créditos, cobranzas y pagos. El mismo envía en forma inmediata (en línea) la información sobre las facturas emitidas a la AFIP, a la vez que permite obtener en línea reportes sobre el estado actual de los créditos, las ventas del mes, de un producto o de un vendedor, y los pagos a realizar en una fecha determinada por ejemplo. Esta información, es vital dado el grado de desarrollo actual de la compañía y aporta datos valiosos al área comercial y a la administración.

En cuanto a la gestión de cobranzas, podemos comentar que durante muchos años, la misma se realizó en forma telefónica. Entre los años 2002 y 2003 se incorporó al seguimiento de cobranzas el contacto vía e-mail con los involucrados dentro de los departamentos de pago a proveedores. Hoy en día, además de estas herramientas que se encuentran al alcance de todos, muchas compañías consumidoras han incluido tecnología para que sus proveedores accedan a un portal con su número de proveedor y puedan ver por este medio el estado de su cuenta a cobrar.

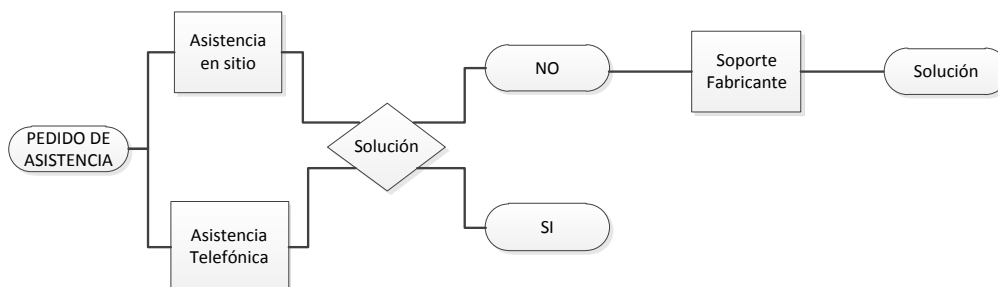
Figura N° 12 - Proceso de Compras a Proveedores - Año 2002 a 2011



El proceso de compras a proveedores se inicia en general con la recepción de la Orden de Compra del cliente. Se trata de licencias de uso de software que tienen altos costos, por eso se trata de un proceso de *pull*, es decir, que es la demanda del cliente la que da comienzo o “empuja” las actividades para dar comienzo al mismo.

En los últimos años, si bien este proceso no ha sufrido modificaciones, se han multiplicado la cantidad de actores que intervienen en el proceso debido a la cantidad de marcas o fabricantes con los que trabaja la compañía.

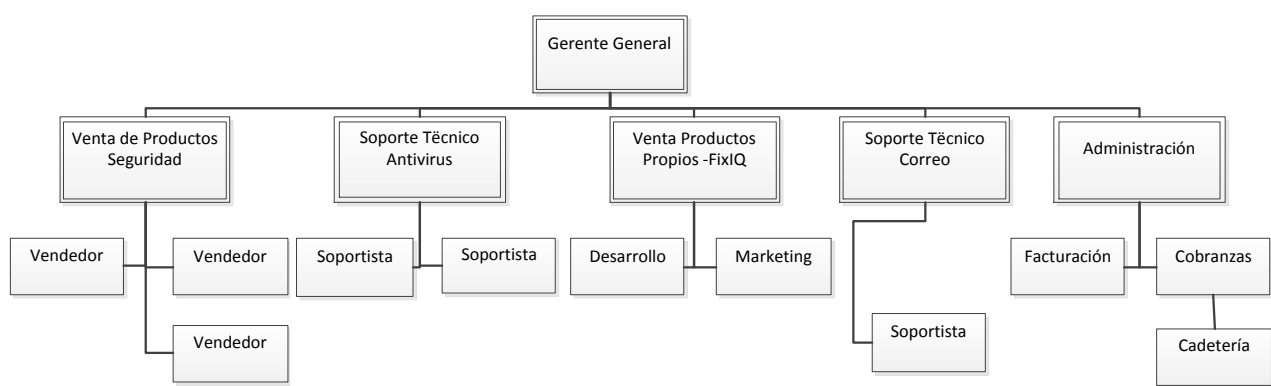
Figura N° 13 - Proceso de Atención Al cliente y Soporte – Año 2002



El proceso de atención al cliente en esta época esta no estaba estandarizado. Es decir, el pedido de asistencia no era registrado, no se realizaba seguimiento de los pedidos, y los clientes no tenían conocimiento cierto sobre el alcance del servicio que contrataban. En la práctica, los pedidos de asistencia se atendían y se solucionaban en la medida de lo posible, pero tratándose de un proceso no estudiado y sin seguimiento de casos resueltos, la empresa llegó a tener algunos casos de clientes que fueron mal atendidos o cuyos casos no fueron solucionados, que más tarde decidieron cambiar de producto por la creencia de que el software funcionaba mal o porque consideraron que no había suficiente conocimiento en la compañía como para dar buen soporte de la herramienta.

Entender qué estaba sucediendo requirió de análisis, de encuestas a clientes, de estudiar a la competencia, para implementar cambios: se revisaron procesos, se diseñaron otros, (se escribieron y se dibujaron para entenderlos) y se introdujeron los cambios que permitirían conservar los clientes existentes y adquirir nuevos.

Figura N° 14 - Estructura Año 2003





Durante este año el Gerente General de RAN y sus Ejecutivos, decidieron invertir fuertemente en el servicio al cliente al haber concluido en el análisis previo que mejorar este aspecto de la compañía redundaría en beneficios futuros.

Para conseguirlo, se duplica la cantidad de personal en soporte. Hasta ese momento, existían dos personas dedicadas a la atención al cliente y se contratan dos más. Comienza un proceso de capacitación y autoaprendizaje que agrega a RAN una problemática hasta entonces inexistente en la organización: sobre todo en el sector de soporte comienzan a existir roces derivados de la competencia y de la necesidad individual de ser reconocidos por el conocimiento o por la capacidad de resolución de incidentes.

Para la gestión del sector, se nombra una persona interna, que en aquél momento no contaba con conocimientos técnicos específicos sobre las herramientas comercializadas, pero poseía conocimientos profundos de administración, de atención al cliente y de la compañía. Se diseña un proceso de seguimiento y atención de casos, que aunque artesanal, permite registrar cuanta consulta ingresa al sistema; se escribe un manual de atención al cliente y seguimiento de casos que hoy en día, representa el único manual escrito en la empresa y que todo técnico de soporte posventa debe leer al ingresar como parte de su inducción.

En el manual de soporte, se encuentran detallados: perfiles técnicos que intervienen en el proceso, responsabilidades de cada uno, actividades incluidas en el proceso e indicaciones específicas sobre cómo actuar ante casos previstos e imprevistos (contingencias), como puede ser por ejemplo, un caso de virus en una gran compañía cuya información está en riesgo. Otros datos importantes que incluidos en el manual, que son tomados como criterio a la hora de atender una solicitud son la criticidad de los problemas reportados y los tiempos de respuesta comprometidos, según a qué sector de las empresas afecten, según la información comprometida y según una clasificación estratégica realizada en base al tamaño de las empresas que contratan servicios con RAN o al tipo y alcance de contrato de soporte adquirido.

Como se ve en el organigrama 2003 la estructura se complejiza en esta etapa y comienza a estructurarse por función, aún cuando los colaboradores tienen asignadas distintas tareas, no todas ellas correspondientes a una sola función.

Figura N° 15 - Proceso de Ventas – Año 2003 a 2011

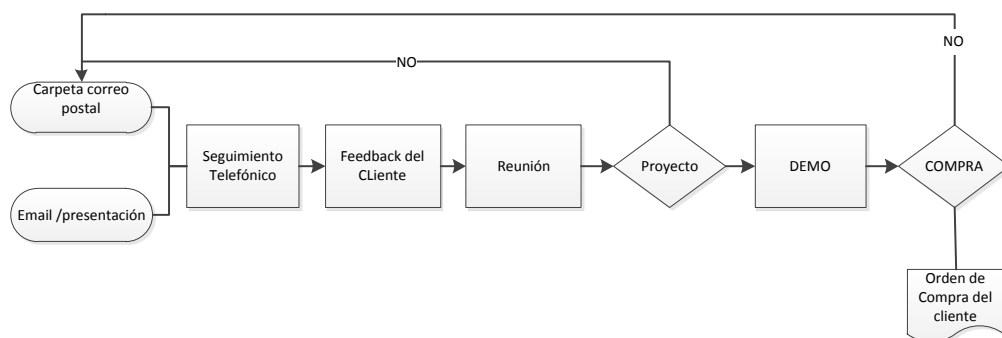


Figura N° 16 - Proceso de Facturación y Cobranzas – Año 2003 a 2011

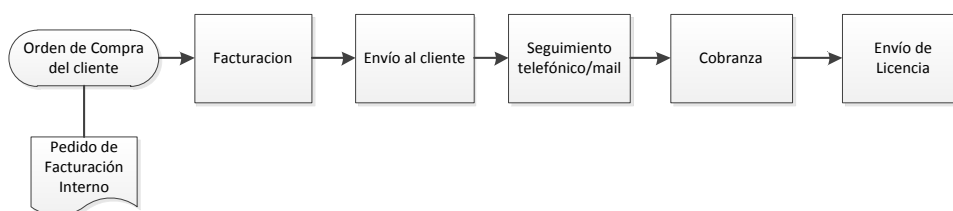
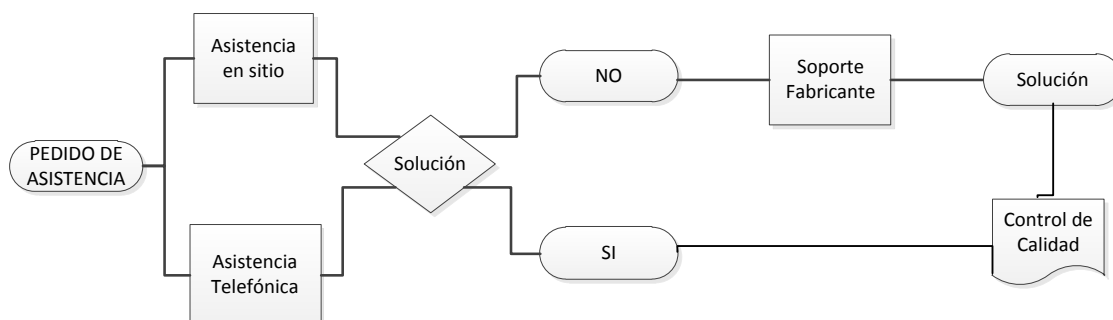
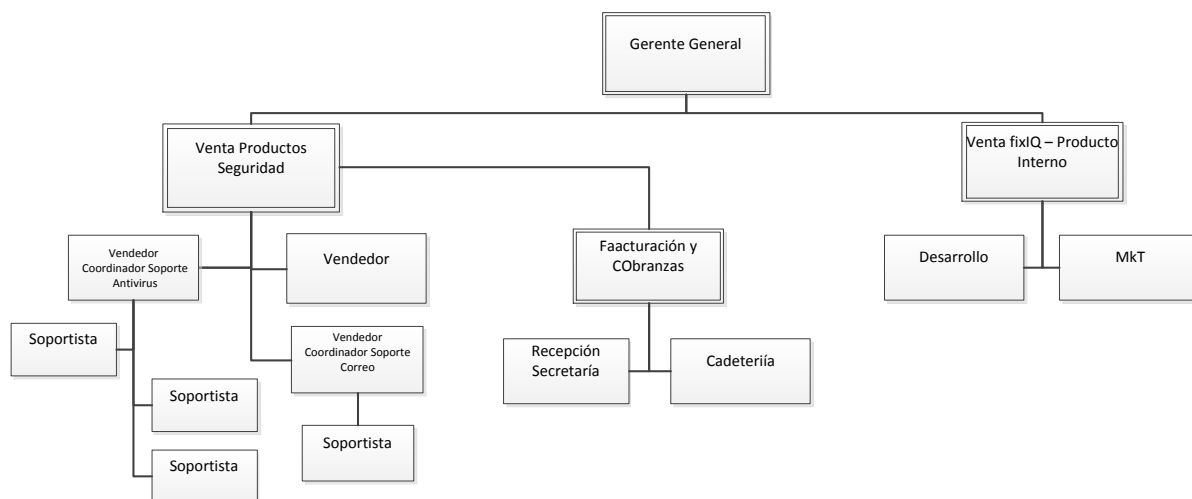


Figura N° 17- Atención al Cliente y Soporte- Año 2003 a 2011



En el año 2003, se incorpora al proceso de atención al cliente un control de calidad luego de la apertura y cierre con solución de cada caso reportado. Este control se realizaba y se realiza actualmente mediante un e-mail enviado al cliente solicitando su conformidad para el cierre del caso, se refuerza telefónicamente en caso que el cliente no responda el e-mail.

Figura N° 18 - Estructura de RAN – Año 2004


Entre los años anteriores, 2002 y 2003, se destinaron recursos importantes al desarrollo de un software para inventariar recursos IT en el seno de RAN. Una de las personas de soporte fue asignada al proyecto. La idea surgió por pedido de un cliente importante, que necesitaba una herramienta de este tipo y a medida que fue progresando, se vio la oportunidad de producir o desarrollar un software para comercializar en las empresas del mercado local, en principio.

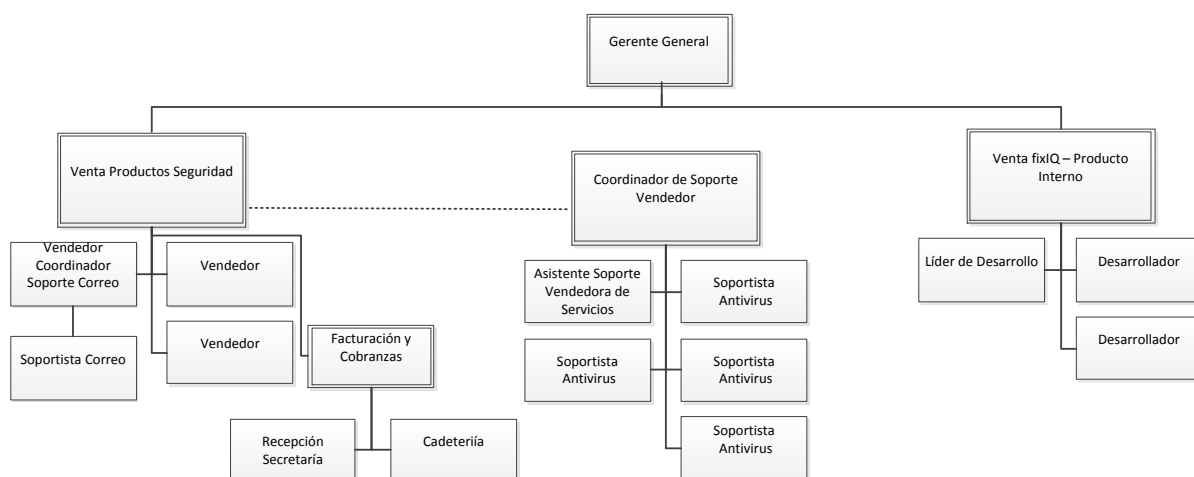
A partir de 2004 el desarrollo del producto fixIQ había progresado, se convirtió entonces en un producto estable y con potencial de venta. Los directivos de RAN decidieron invertir fuertemente en este proyecto.

fixIQ IT Asset Management es un software que posee las siguientes funcionalidades: realiza un exhaustivo inventario de hardware y software brindando información sobre : BIOS de la máquina; modelo y marca de la MotherBoard, Procesador, cantidad de Cores y Cantidad de Threads por máquina; Total de la memoria RAM, velocidad, tipo y Slots disponibles para una expansión de memoria; Tamaño, partición, espacio libre y espacio ocupado de los discos rígidos; Total de puertos que tiene la máquina, Usuarios con permisos administrativos sobre la máquina, Software Instalado: Versión, Fabricante y fecha de instalación del Software, Parches de Sistema Operativo, Navegador y componente instalado en los equipos, Sistema Operativo, Service Pack, Idioma y Número de Serie, Máquinas vulnerables a ataques por falta de parches de Sistema Operativo, Control de cambio de los equipos, aporta visibilidad de los cambios realizados en las máquinas, con respecto al Hardware y Software, Cambios de Memoria RAM,

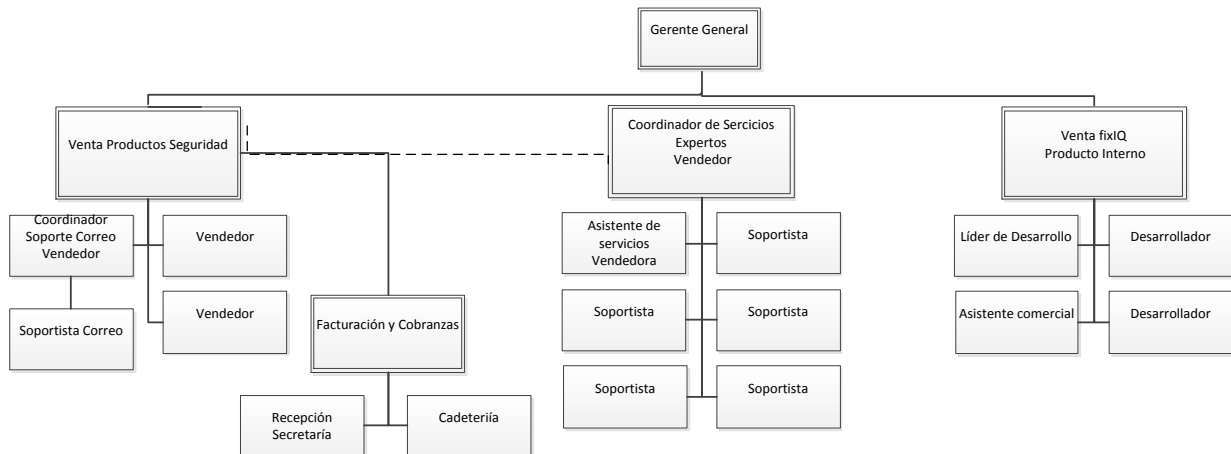
Cambios de Disco Rígido, Conexión/ Desconexión de discos USB, Cambios de Procesador, Instalación / Desinstalación de Software.

Para potenciar las ventas del producto, se organizó el sector: se asignó una persona dedicada a la comunicación del producto, que se ocupó de diseñar la imagen a transmitir a los clientes, desarrollar material de marketing y de trabajar para promocionar el producto, junto con el responsable de desarrollo y personal de ventas.

Figura N° 19 - Estructura de RAN – Año 2005



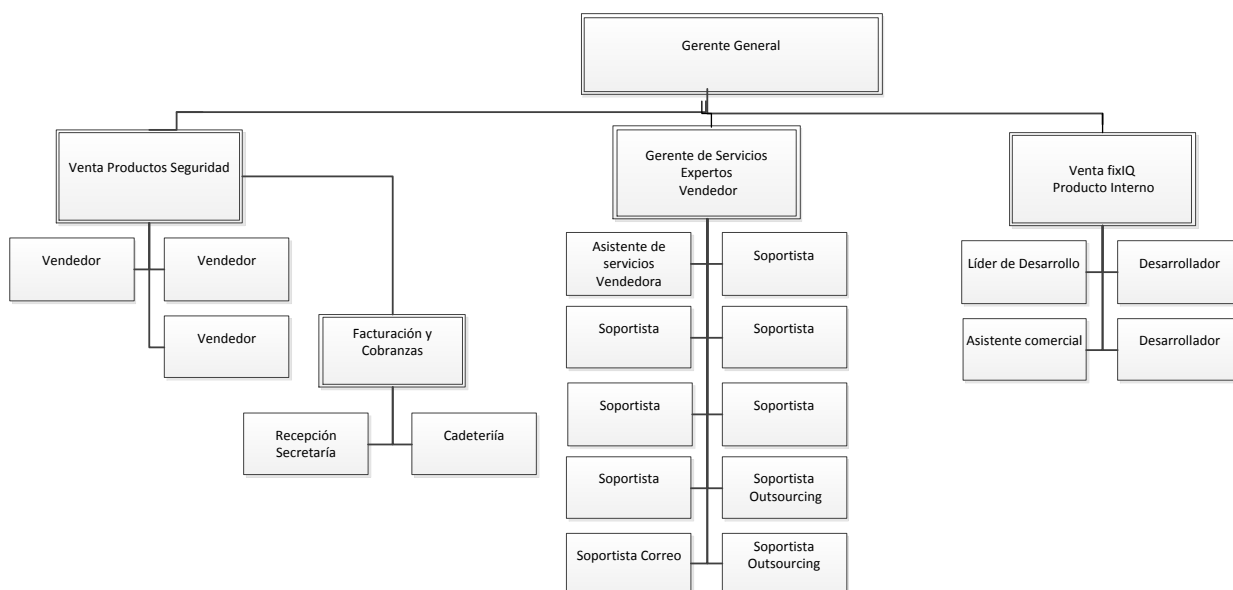
A partir de 2005, mientras el área de servicio al cliente va creciendo y se consolida como marca registrada entre los clientes de RAN en el mercado local el sector dedicado al desarrollo y comercialización de fixIQ comienza a realizar sus primeras ventas dando pasos firmes para su inserción en el mercado argentino. La inversión en fixIQ IT Asset Management en esta etapa está más abocada al desarrollo del producto y a identificar funcionalidades requeridas en el mercado. La promoción del producto, la realiza el sector de venta de productos de seguridad a través de sus vendedores.

Figura N° 20 - Estructura de RAN – Año 2006


Servicios expertos, marca registrada para el sector de atención al cliente de RAN, comienza un proceso de estandarización de servicios. Comienza por definir los servicios que se ofrecen: migraciones de producto, capacitaciones, soporte en sitio ante incidentes, y servicios de *outsourcing* para administración integral de herramientas de seguridad. Se comunica este proceso a los clientes, se invierte en folletería y en eventos para comunicar la oferta, y poco a poco el sector comienza a generar ventas de servicios dando paso a una nueva forma en la empresa de generar recursos.

El sector de servicios comienza a ocupar un lugar preponderante en la compañía: incorpora más gente, y comienza a gestarse una subcultura en RAN, con su lenguaje propio, su forma de comunicarse y de comportarse. Las ventas de servicios surgen de contratos con clientes existentes a través de los vendedores de productos de seguridad y a través del trabajo focalizado de la propia gente de servicios, que está atenta a detectar oportunidades a través de la resolución de incidentes reportados.

FixIQ sigue creciendo y la marca comienza a ser reconocida en el mercado. Se consiguen los primeros grandes contratos con Bancos locales y multinacionales, los cuales permiten reforzar la inversión en nuevas tecnologías y en personal para el sector de desarrollo.

Figura N° 21 - Estructura de RAN – Año 2007


Cuando la evolución de la empresa y de los negocios dio lugar a la formación del sector de servicios entre 2003 y 2004, la atención de servicios de correo electrónico quedó en manos de quien sentara las bases para la comercialización de estos productos y servicios en la compañía. A partir de 2007, y como consecuencia de haber recibido comentarios por parte de clientes sobre el seguimiento de los casos de incidente reportados en los servicios de correo, la atención comienza a formar parte de Servicios expertos, con la consecuente dependencia del personal y los cambios de hábitos en la forma de trabajar y en las costumbres.

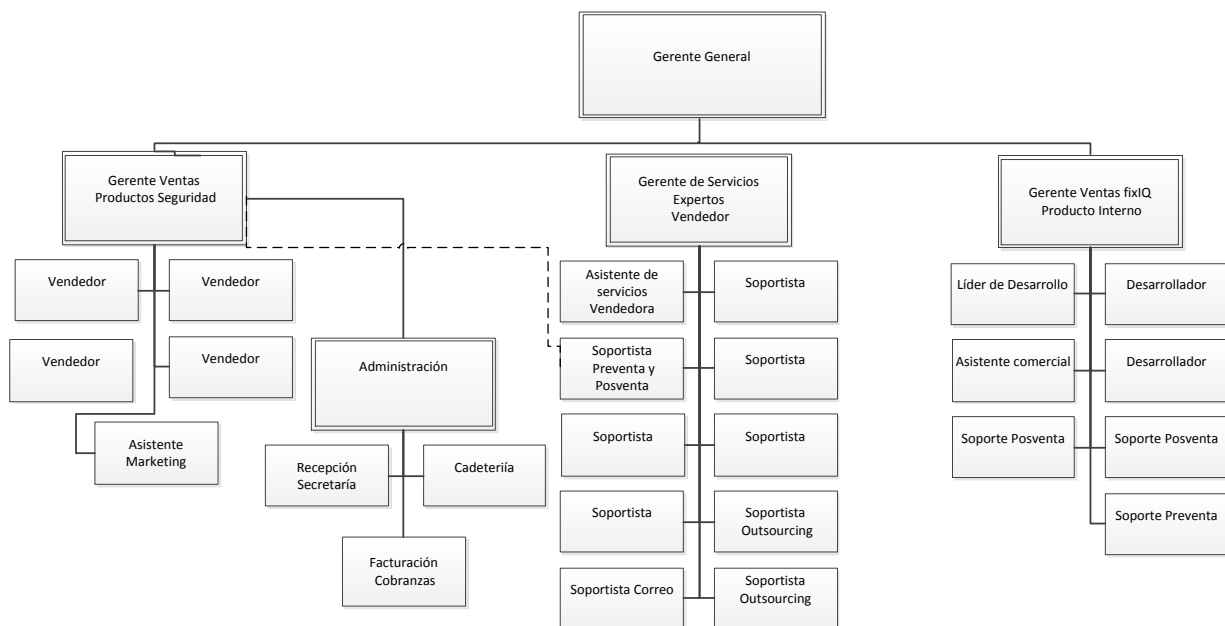
La gestión unificada del sector de servicios ha otorgado a RAN la posibilidad estandarizar dentro de las posibilidades, considerando que muchas veces, hay tantos servicios como empresas y necesidades hay. Una de los factores claves del éxito de RAN, es el acompañamiento al cliente según lo necesita y la flexibilidad para adecuarse a lo que solicitan.

Por otro lado, esta unificación ha dado lugar a que los técnicos compartan información y conocimientos. Según ha sido diseñado el proceso de atención al cliente, durante la asignación de número de caso y técnico, se designa un técnico encargado de dar solución y uno alternativo, con lo cual siempre hay al menos dos personas siguiendo un caso y cooperando para dar solución.

Con los años, han ido perfeccionando la forma en que circula el conocimiento. Muchas veces, en forma remota, en instalaciones del cliente, o telefónicamente, se analizan, se siguen y se solucionan casos complejos, en los que intervienen

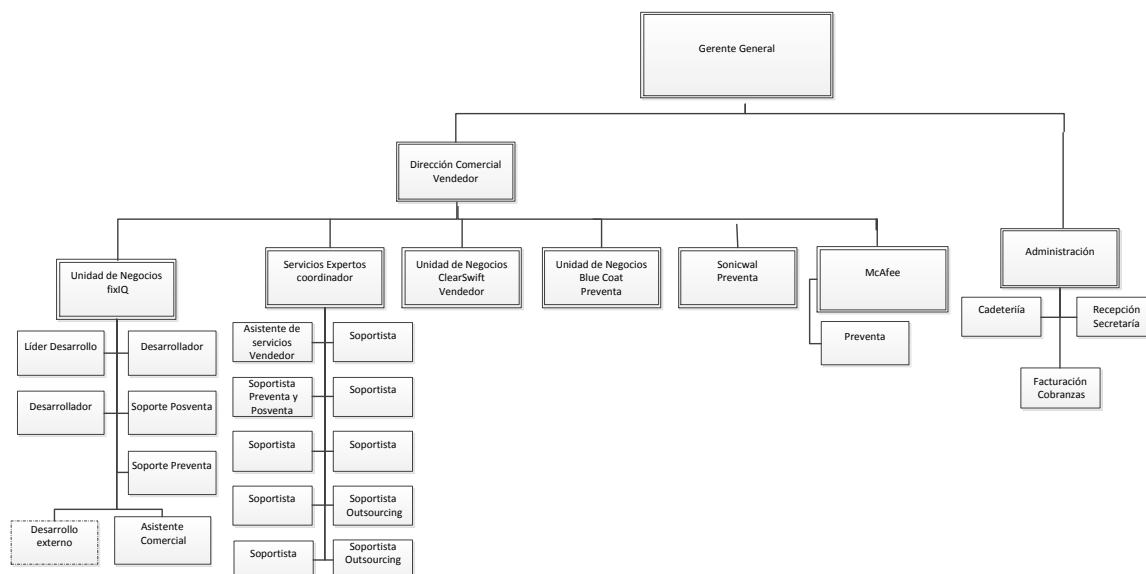
factores tales como distintas plataformas, interactúan distintas soluciones y políticas (de seguridad, de RRHH), en cada empresa, lo cual permite realizar clínicas una vez por mes, a veces cada quince días, para analizar y dar a conocer soluciones.

Figura N° 22 - Estructura de RAN – Año 2008



El organigrama de 2008 muestra un crecimiento del veinte por ciento en la contratación de personal respecto de 2007. La cantidad de empleados era de treinta personas.

Se habían fijado objetivos de venta muy exigentes para la unidad de desarrollo de fixIQ IT Asset Management. Las ventas de esta unidad habían crecido, sin embargo el producto comenzaba a presentar algunas fallas de funcionamiento que requerían trabajo de desarrollo para corrección, soporte posventa, cuando la falla era de funcionamiento y seguimiento comercial para asegurar que los clientes utilizaran el producto y renovaran sus licencias de uso al año siguiente.

Figura N° 23 - Estructura de RAN – Año 2009


Las políticas de los fabricantes de software, habían cambiado notablemente en comparación con años anteriores y para 2009, ya se vislumbraba claramente un fuerte incremento de la competencia a nivel local (Argentina) y regional (LATAM).

Mientras que durante los años anteriores, los fabricantes de software privilegiaban la relación con unos cuantos canales de venta, preservaban la llegada a las cuentas (empresas donde se detectaban oportunidades de venta) valorando el trabajo de los mismos y otorgando descuentos importantes para lograr el cierre de negocios, ahora comenzaba a existir en el mercado una competencia tal que cualquier empresa podía comercializar productos de seguridad. Esta competencia feroz, hacía que muchas veces, una empresa como RAN que había invertido mucho tiempo y dinero en capacitación y conformación del equipo de soporte, tuviera dificultades a la hora de competir con empresas cuyos costos eran menores en cuanto a estructura y costos operativos.

Fue entonces cuando se realizó una evaluación exhaustiva de productos de seguridad (marcas líderes) existentes en el mercado y se realizó una investigación de mercado para detectar nuevas necesidades. Dada la complejidad de las nuevas amenazas y la consecuente complejidad de los productos que protegen de es amenazas, la empresa se asoció a nuevos fabricantes estratégicos de marcas reconocidas mundialmente. RAN que por muchos años había trabajado casi exclusivamente con un fabricante, abrió su abanico de oferta y comenzó a ofrecer una gama amplia de productos de seguridad para posicionarse en otras áreas de conocimiento en el mercado de seguridad como es seguridad en redes y servicios especializados, no tanto enfocados a una marca, si no a una problemática específica.

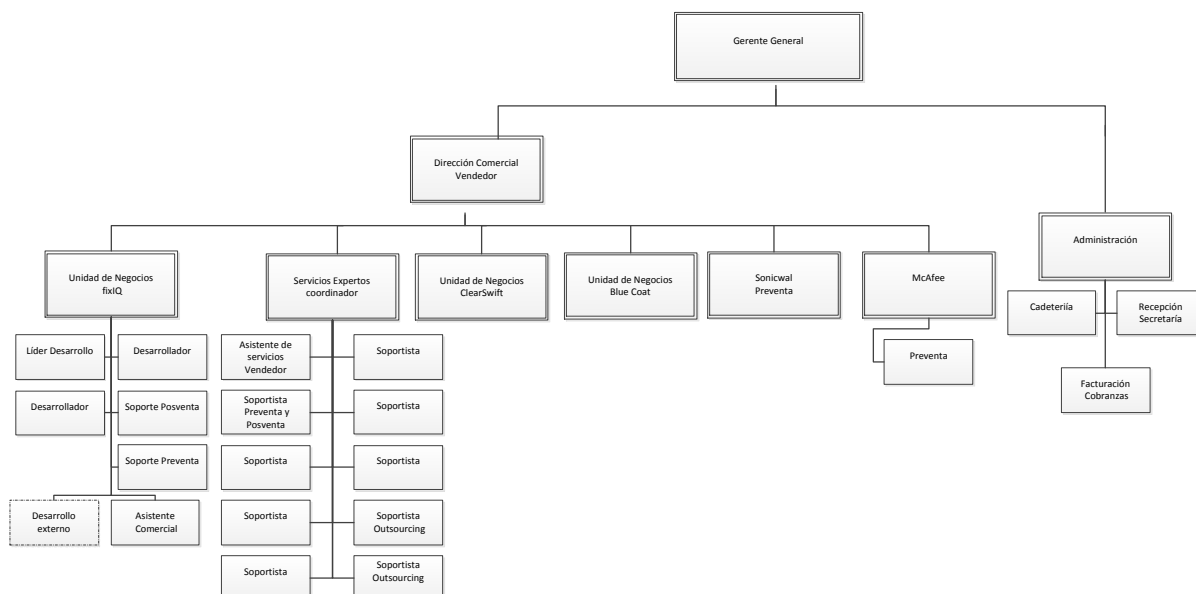


Para enfrentar este desafío, la estructura se organiza por unidad de negocio. Las unidades con varias líneas de producto, fueron asignadas a Gerentes de cuya responsabilidad fue promocionar los productos, generar nuevos negocios y generar un servicio de preventa y soporte de posventa para los primeros negocios. Las unidades más pequeñas, es decir, unidades con menor potencial de crecimiento por el segmento al cual apuntaban, por su precio, o por la cantidad de marcas competidoras /sustitutas en el mercado, fueron asignadas a un responsable técnico sin formación comercial, que fue desarrollando sus competencias para apoyar la gestión de ventas de los ejecutivos.

Cada año desde entonces, se evalúan las diferentes soluciones ofrecidas y se descartan de la oferta de productos aquellas soluciones que no son redituables y aquellas que no despiertan mayor interés en el público consumidor. En su remplazo, se incorporan productos que son atractivos por la solución que aportan y porque incorporan nuevas tecnologías que le otorgan a RAN un desafío adicional: adquirir ese conocimiento específico y educar al consumidor para que detecte la necesidad dentro de su compañía, y pueda “venderla” políticamente. A la vez, en RAN se ponen en movimiento los mecanismos que ayudan a que la estructura se acomode a la nueva situación, se ubican las personas que pueden encaminar el nuevo proyecto y se comienzan a delinear las tareas que se incluirán en la comercialización de los nuevos productos.

Para la estructura de RAN el año 2009 fue determinante porque se tomaron decisiones que presentaban la necesidad de cambiar la forma de trabajar, la forma de invertir y por lo tanto la forma de mostrar el desempeño “hacia afuera”. La inversión en capacitación y desarrollo del personal de forma continua fue uno de los aceleradores con los que contaron, además de la amplia gama de productos y la reingeniería del área comercial. Como empresa basada en el conocimiento, además de la necesidad de contar con personal capacitado para implementar y soportar nuevos productos y tecnologías, se convirtió en el eje central de la estrategia lograr baja rotación del personal. Si bien históricamente no se trataba de una empresa con cambios de personal significativos, se ideó una política concreta de retención de personal, basada en:

- otorgar de libertad de acción en los proyectos dentro de los límites que aseguran la calidad del servicio y el cumplimiento de los alcances del mismo,
- remuneraciones competitivas por encima de la media del mercado,
- capacitación en Argentina y en el exterior,
- posibilidades de viajar para brindar servicios
- premios en dinero por logro de objetivos generales o de ventas.

Figura N° 24 - Estructura de RAN – Año 2010


El organigrama de 2010 muestra una estructura de relaciones similar a la de 2009, debido a que los cambios introducidos en el último año recién comenzaban a brindar los primeros frutos.

El personal de RAN fue adaptándose a las nuevas formas de trabajo que incluían sobre todo responsabilidades en grandes proyectos.

Si bien prácticamente desde su fundación, RAN se involucró en proyectos ambiciosos de gran envergadura, no sólo por la complejidad de los productos con que ha trabajado, sino también porque supo lograr clientes muy grandes, (hablamos de tamaño en relación con el número de estaciones de trabajo y servidores y cantidad de sucursales de las empresas en el país y en el exterior), a partir de 2010 comenzó a competir y a ganar en licitaciones y negocios con el Estado.

Los proyectos con el Estado, representan para las empresas del mercado de seguridad, y seguramente para muchas otras también, desafíos importantes por sortear en cuanto a:

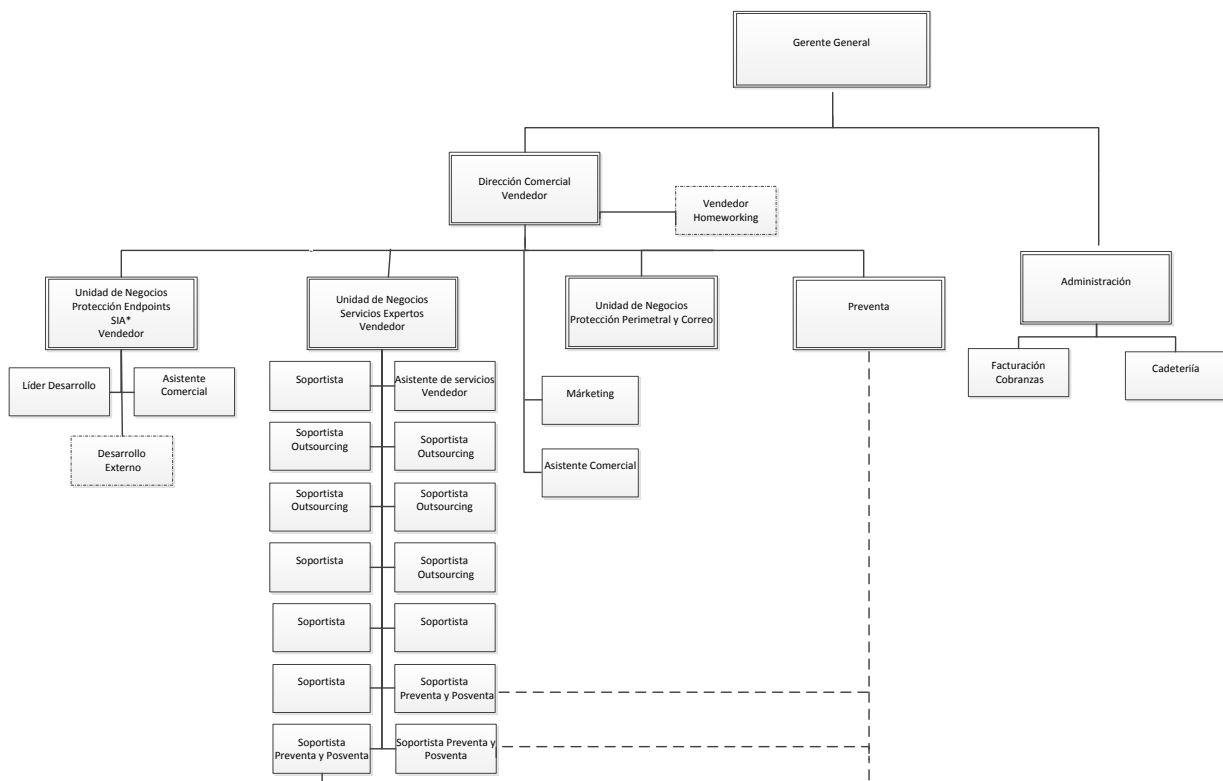
- capacidad financiera para encarar los proyectos, debido a que los períodos de pago son extensos y en general los fabricantes de software no financian las operaciones
- la inflación, que es una variable importante a considerar en un país con los vaivenes económicos que presenta la Argentina



- capacitación técnica de los involucrados en el proyecto, debido a que las redes y plataformas no son homogéneas. Es común encontrar ambientes con escasa inversión en tecnología, con versiones de sistemas operativos antiguos cuando no obsoletos, con gran número de equipos de entre diez mil y veinticinco mil nodos.
- Habilidad para relacionarse con el cliente
- Clara comprensión del manejo de las relaciones políticas y del grado de decisión/poder que posee el contacto en el organismo.

La llegada a empresas u organismos de este segmento, ha contribuido a posicionar a la empresa y a sus colaboradores como especialistas en seguridad con fuertes competencias para comprometerse en proyectos de gran complejidad, de gran envergadura, con capacidad técnica y operativa suficiente para que las implementaciones resulten exitosas, cumpliendo con los tiempos de proyecto establecidos.

La arquitectura de RAN, es decir, el organigrama, la agrupación de tareas en puestos de trabajo, las relaciones de poder y de dependencia, han dado lugar a una forma de trabajar que permite la asunción de distintos roles y tareas sin que existan conflictos graves a nivel relación o de superposición de objetivos que no permitan un buen desempeño de los equipos de trabajo.

Figura N° 25 - Estructura de RAN – Año 2011


Debido a la coyuntura, precios de venta atados a la evolución de un dólar casi fijo y una estructura de costos en crecimiento según la inflación, a partir de 2011 los responsables de RAN decidieron apostar fuertemente a la inversión en el sector comercial. Los pilares fundamentales para lograr el objetivo de incrementar las ventas a clientes existentes (*crossselling*) y a clientes nuevos se fundamentó en las siguientes medidas:

- Incorporar un vendedor que brinda servicios en modalidad home working
- Crear el sector de Marketing, mediante la contratación de personal especializado. Contrataron dos personas: un licenciado en Relaciones públicas y un Licenciado en Administración, ambos con especializaciones de posgrado en Marketing.
- Incorporar a la oferta productos nuevos e innovadores dando de baja los productos que entre 2009 y 2010 no presentaron el crecimiento esperado
- Restructurar el sistema de retribuciones directas por ventas con el fin de motivar al logro de sus objetivos a vendedores, gerentes de producto y personal técnico de preventa



- Crear el sector de preventa con el fin de estandarizar las demostraciones de los productos y prestar especial atención al ciclo de venta desde la etapa inicial del proceso.

A partir del proceso de evolución que ha sufrido la arquitectura de RAN a través de los diez años en que se ha realizado el análisis, podemos decir que se trata de una organización que presenta una plasticidad tal que le ha permitido ir adaptándose a los cambios y exigencias del mercado para sobrevivir, desarrollando capacidades nuevas para atender a los requerimientos de los clientes, asegurando así un crecimiento sostenido en cuanto a nivel de facturación, en cuanto a participación en el mercado y en cuanto a conocimiento como patrimonio mismo de la organización.

Tratándose de una organización donde el proceso más importante es el de ventas, observamos que se han producido más cambios en la estructura que en los procesos; esto se debe a que a medida que RAN incorporó más marcas a su oferta los procesos existentes se multiplicaron con éxito para las mismas, sin cambios significativos.



CAPÍTULO 8 - Análisis de datos de la encuesta a clientes y empleados

Con el objetivo de presentar información real que aporte información fehaciente sobre el resultado de las estrategias adoptadas por RAN, sus cambios estructurales y de procesos, se diseñó una encuesta dirigida a una muestra de clientes, para conocer su opinión respecto de posicionamiento, imagen, y percepción de los clientes sobre los valores que RAN, considera que son sus variables competitivas: capacitación técnica y conocimiento (como patrimonio de la empresa) y atención al cliente.

Para tomar la muestra, de la base de 400 empresas clientes se eligieron 130 contactos. Estos fueron elegidos al azar, uno por empresa, segmentados según tres criterios:

- Cantidad de años de relación comercial
- Cantidad de productos y servicios adquiridos con contratos vigentes
- Cantidad de nodos o equipos de trabajo, indicador del tamaño de la empresa y de la cantidad y tipo de producto que pueden adquirir,

Además, se incluyen datos obtenidos en una encuesta interna realizada a los empleados de RAN. De un total de veinticinco encuestados, respondieron dieciséis. El objetivo fue visualizar la imagen interna del trabajo que realizan y cómo se relaciona con las medidas tomadas en estos años y con los indicadores planteados en el análisis.

Si bien se trata de encuestas de tipo cualitativas, las mismas agregan información de primera mano sobre el desempeño de RAN en el mercado y su compromiso con la calidad.

Análisis de indicadores

Encuesta a Clientes

Los gráficos N° 26, 27, 28, 29 y 30, muestran el resultado de la encuesta anónima realizada en junio de 2012, en la que como se dijo, se seleccionaron 130 clientes de RAN. El envío de la encuesta, se realizó por medio del uso de una herramienta gratuita de Google que permitió enviar la encuesta vía correo electrónico. El objetivo de realizar esta encuesta fue poder visualizar si los cambios estructurales afectaron la relación con los clientes en forma positiva o negativa.

La encuesta fue enviada a Gerentes de Sistemas, de Seguridad Informática y de Tecnología con poder de decisión de compra y de implementación de nuevas

tecnologías y a usuarios operativos de las herramientas de Seguridad que RAN comercializa, que no deciden la renovación del contrato o la compra, pero que asesoran, transmiten sus opiniones e influyen en las decisiones de sus superiores: gente de infraestructura, de seguridad informática, de tecnología y de microinformática. La edad del primer grupo etario, varía entre 35 y 60 años aproximadamente; la edad del segundo grupo varía entre 23 y 40 años, por lo que incluye un porcentaje importante de gente de Generación Y, con sus exigencias de innovación y dinamismo.

Figura N° 26 - ¿Cuánto tiempo hace que es cliente de RAN?

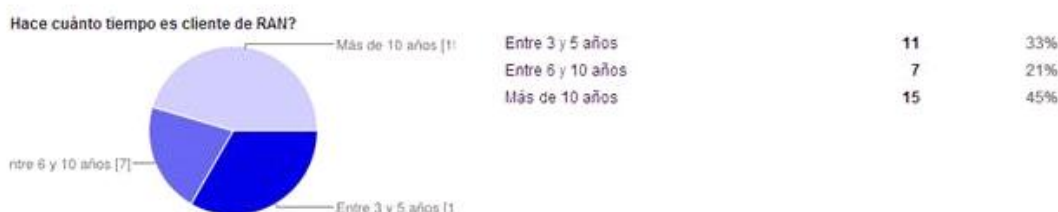


Figura N° 27 - ¿Qué atributos hacen que elija a RAN en cada renovación o para adquirir nuevos productos?

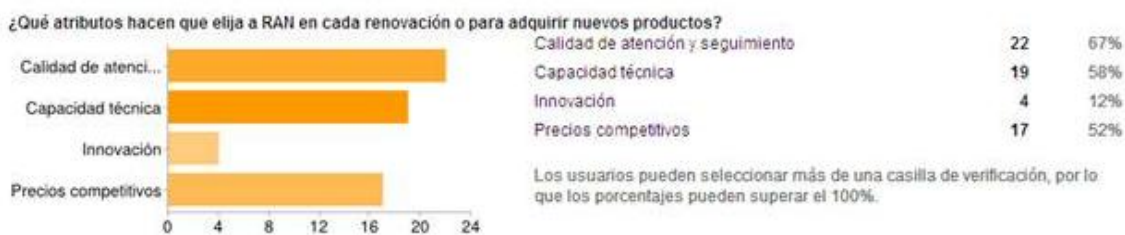


Figura N° 28- Según su criterio, ¿qué diferencia a RAN de las empresas de la competencia?

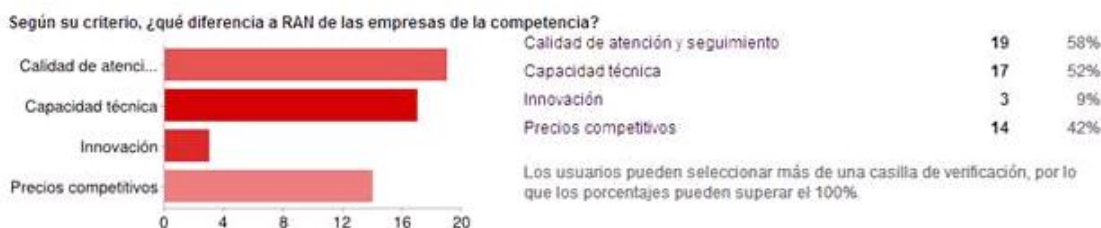




Figura N° 29 - ¿Cómo percibe a RAN?

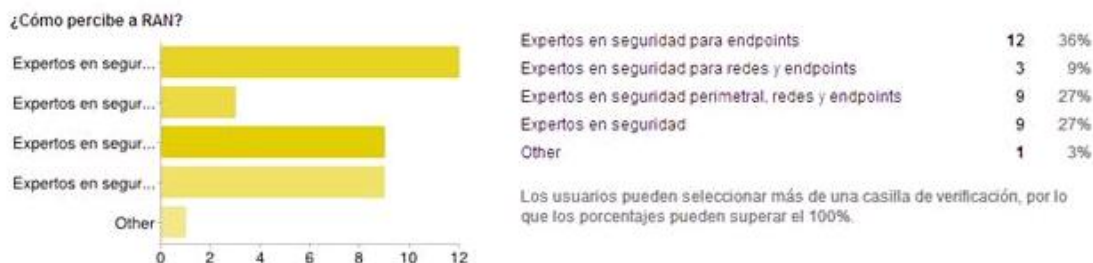
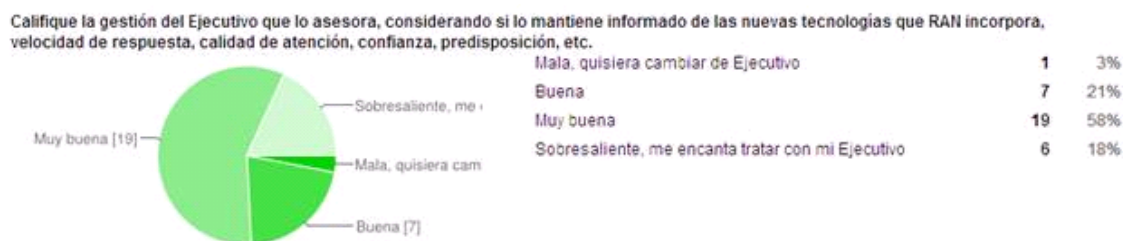


Figura N° 30 – Calificación de la gestión de la Gestión Comercial



Comentaremos a continuación detalles sobre los indicadores tomados en consideración para el estudio y su relación con los resultados de la encuesta.

INDICADORES	VARIABLES		Encuesta
	Estructura	Estrategia	
Logro de Obejtivos			
Formalización de la estructura	X		Preguntas 2 , 3 y 5
Definición de procesos	X		Preguntas 2 , 3 y 5
Introducción a oferta de productos innovadores	X	X	Preguntas 2y 3
Formalización de las comunicaciones	X	X	Pregunta 5
Participación de mercado			
Cantidad de negocios nuevos		X	Pregunta 1
Cantidad de renovaciones		X	Pregunta 1
Aumento en cantidad de proyectos			
Grandes empresas sector privado		X	
Gobierno		X	



En el marco de las respuestas a la primera pregunta sobre el tiempo de relación comercial con RAN, vemos que surge de la encuesta en la figura 26 que el 45% de los clientes que respondieron a ella hace más de diez años contratan productos y servicios con RAN, el 35% de los que respondieron se encuentran en el rango de 3 a 5 años de relación; el 21 % entre 6 y 10 años. Si consideramos que existen empresas en el mercado que hace 20 años son clientes, y que el 45% de los que respondieron la encuesta son clientes desde hace más de diez años, podemos afirmar que las políticas adoptadas por RAN para la generación de nuevos negocios y para retención de clientes han resultado exitosas ya que estos representan el 35% del total de participantes (de entre 3 y 5 años) y que los objetivos propuestos para cumplir con las estrategias de estos años han sido cumplidos.

Se puede observar que el esfuerzo realizado por la compañía para el cumplimiento de los objetivos: conservar sus clientes, conseguir clientes nuevos adaptándose a los requerimientos del mercado, introduciendo nuevos productos, fortaleciendo las comunicaciones, ha sido exitoso.

Sobre las respuestas a las preguntas dos y tres se observa que los atributos que los clientes valoran más de RAN son los mismos atributos en que se diferencia ésta de las empresas de competencia en el mercado local. Para responder a esta pregunta y poder contar con información ampliada, se permitió en la encuesta que los clientes pudieran marcar más de un atributo. El objetivo final fue el de trabajar luego sobre los distintos criterios que el cliente considera en sus evaluaciones a hora de elegir proveedor. En este punto, el resultado fue que el 67% del total de clientes que respondieron a la encuesta, dijo que valora de RAN la calidad de atención y el seguimiento de sus casos reportados; el 58% del total dijo que valora la capacidad técnica; sin embargo, el 52% de los clientes marcó el precio competitivo como un atributo por el cual también valoran a la compañía. Este es un criterio que debería modificarse cuidadosamente entonces, en el caso en que se diseñara una estrategia específica por ejemplo, para un servicio Premium.

Cuando se les preguntó a los clientes qué diferencia a RAN de las empresas de competencia, utilizando los mismos criterios o atributos que en la pregunta 2, el 58% del total, indicó nuevamente que la calidad de atención al cliente y la capacidad técnica (52%) son los atributos diferenciadores, mientras que el 42%, indicó que el precio es otra de las variables diferenciadoras.

Volviendo a los indicadores, vemos que las preguntas dos y tres, apoyan la evolución de los mismos. Cuando el cliente dice que valora la atención al cliente y la capacidad técnica, podemos presumir que ha notado un incremento de calidad respecto de un año con otro, o una diferencia de calidad en el seguimiento y atención de una empresa (empresas competitivas) respecto de otra. Hay indicadores como formalización de la estructura, estandarización de procesos y formalización de las comunicaciones, que están implícitos en las respuestas a las



preguntas dos y tres. No es posible realizar un buen seguimiento de los incidentes reportados por más de 300 clientes, si no se cuenta con los mecanismos necesarios (procesos), estudiados y diseñados para cumplir con estos objetivos.

La pregunta 4 dentro de la encuesta correspondiente a la figura N° 29, tenía el propósito de informar sobre el posicionamiento actual de RAN, dado que la compañía está haciendo un esfuerzo importante para separarse de la imagen de “proveedores de seguridad para *endpoints*” para convertirse en “proveedores de seguridad de *endpoints* y redes”. Para lograr tal objetivo, en los últimos dos años RAN ha celebrado contratos de asociación con marcas de seguridad para redes, ha capacitado personal para reforzar los conocimientos preexistentes y adquirir conocimientos nuevos, sin embargo los números en facturación y los resultados de la encuesta nos dicen que RAN deberá invertir todavía más en este sentido. Mientras el 36% de quienes respondieron la encuesta ven a la compañía como proveedor de seguridad para *endpoints*, solamente el 27% la ve como proveedor de seguridad para *endpoints* y redes.

La última pregunta de la encuesta que representa la figura N° 30 apunta a determinar el grado de compromiso de los Ejecutivos comerciales con sus tareas y con los clientes. Como se puede observar en la figura N° 30 el 58% de los clientes declaró que la dedicación de su Ejecutivo es muy buena, mientras que el 18% lo calificó como sobresaliente y el 21% como buena. Surge a simple vista, que la estrategia del área comercial ha sido exitosa.

La realidad en el día a día es que si bien muchos procesos se pueden estandarizar, el trabajo de venta de servicios de consultoría y productos de seguridad requiere un grado de compromiso personal con el cliente que genere confianza en la empresa, en la solución y entre las personas. Podemos estandarizar comunicaciones, formatos de presupuesto, procesos de seguimiento de incidentes e implementaciones, pero lo fundamental es que se trata de una persona, con su marco de referencia, con su mapa mental que le vende a otra persona, con su propia historia.

Encuesta a empleados

La encuesta a empleados reunió las mismas características que la de clientes, en cuanto a sus características de anonimidad y modo de envío. La misma fue enviada al total del personal de RAN, excluyendo al Gerente General y al Director Comercial. El personal incluye personal de Ventas, Personal técnico de atención al cliente de Preventa y Posventa.

Como se comentó al definir la Unidad funcional objeto de estudio y sus características, el rango etario del personal de RAN varía entre 22 y 36 años. Al menos el 50% posee estudios universitarios o terciarios en curso o son profesionales con título habilitante de distintas especialidades: Licenciados en Administración, en Marketing, Licenciados o Ingenieros en Sistemas y en Telecomunicaciones. De la mitad de los que son profesionales, el 50% posee estudios de posgrado en curso o finalizados.

Se realizó una encuesta interna, para comparar la imagen hacia afuera como hacia adentro. La intención fue corroborar si el discurso de los directivos respecto de los valores de RAN ha sido coherente a través de los años. Al mismo tiempo, pensando en políticas a definir e implementar a futuro es que se hicieron consultas relacionadas con el trabajo Home Working.

Figura N° 31 – Posibilidad de administrar los propios tiempos

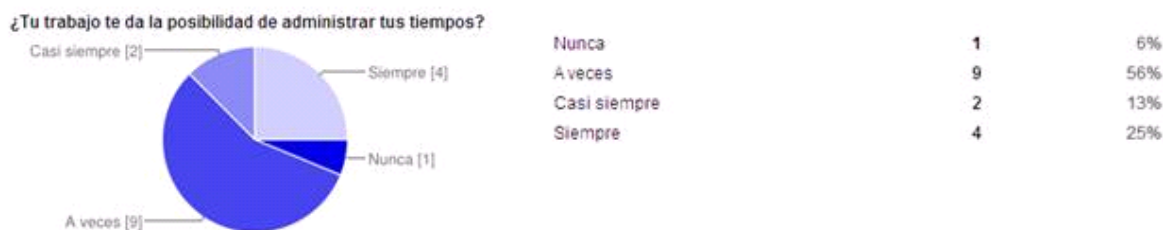
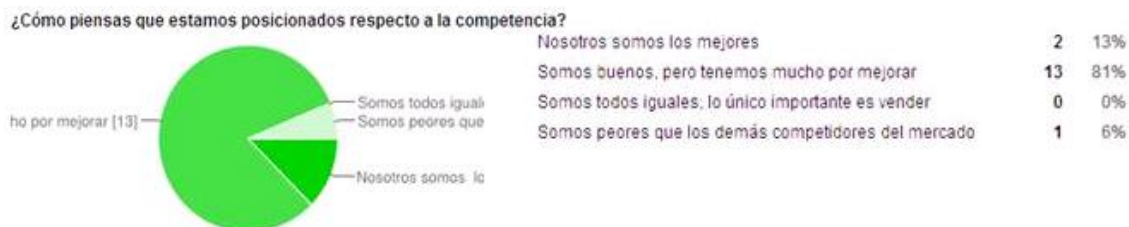
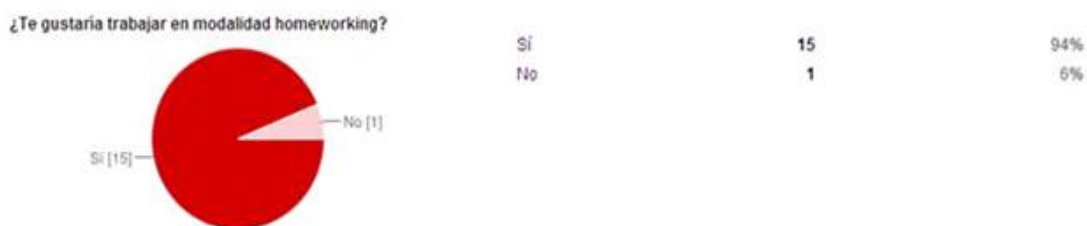
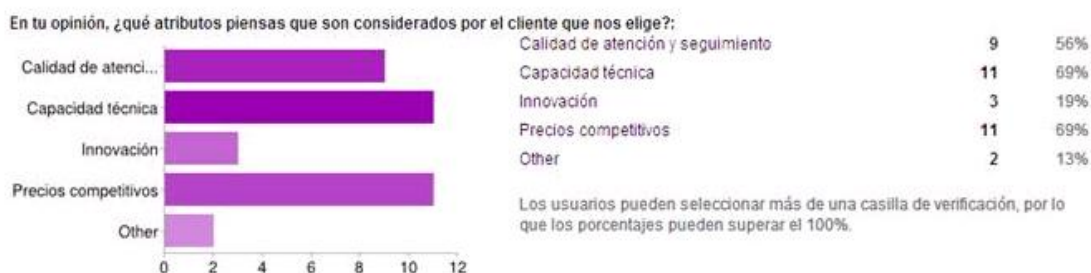


Figura N° 32 - Posibilidad de trabajar en modalidad Homeworking



Figura N° 33 - Posicionamiento de RAN respecto de la competencia

Figura N° 34 – Interés del empleado por trabajar modalidad Home Working

Figura N° 35– Atributos por los cuales nos eligen los clientes


Según muestra la figura N° 31 de la encuesta interna, surge que los tiempos, están regulados por los responsables de proyecto en relación con las necesidades del cliente y del proyecto mismo. El 56% de los empleados que respondieron la encuesta, lo cual representa la mayoría, manifestaron que a veces, tienen posibilidad de intervenir en la organización de sus tiempos, mientras que una parte



menor, (25%) dijo que siempre puede organizar sus tiempos y el 13% casi siempre. Esto se debe a que posiblemente los empleados que representan el 25% y el 13% respectivamente estén asignados a la definición de las etapas de los proyectos, al análisis de herramientas a implementar (línea media) o bien que se trate de personal de área comercial o de administración; mientras que los que responden que no pueden intervenir en la organización de sus tiempos son aquellos quienes participan operativamente en la ejecución de los proyectos, es decir se trata de técnicos operativos de soporte de posventa y preventa que deben seguir indicaciones de su líder y el cronograma del proyecto en el cual están asignados en cada momento.

La figura 32, muestra el resultado de las respuestas sobre la posibilidad que tienen los empleados hoy en día de trabajar en modalidad home working de acuerdo con sus responsabilidades actuales. Como se ve, mientras el 30% aproximadamente manifiesta que puede cumplir con la totalidad de su trabajo prácticamente (entre el 75 y el 100% del trabajo) en esta modalidad, casi el 45% manifiesta que la mitad de su trabajo podría realizarse desde su hogar. En este orden el 19% de los empleados que respondieron manifiestan que más de la mitad de su trabajo puede ser realizado desde en formato home working: estos resultados, nos permiten pensar que en un futuro cercano RAN podría tomar medidas para definir políticas relacionadas con los RRHH en relación con la definición del lugar de trabajo y la posibilidad de crear posiciones que presten sus servicios en modalidad home working, por ejemplo para reducir costos operativos o para generar beneficios a los empleados habiendo respondido la gente que prefiere el trabajo desde su hogar en un 94%, como muestra la figura N° 34.

La figura 33 muestra que el 80% de los empleados considera que la compañía tiene un buen desempeño, aunque reconoce que hay puntos a mejorar. En este punto es importante aclarar que se trabaja internamente fomentando el valor de que la venta debe ser seria y calificada: se trata de ofrecer productos de calidad, que se consideren realmente necesarios para la empresa cliente y que agregarán valor a la seguridad de la información. Se fomenta además el valor de la atención ágil ejecutando todas las acciones necesarias cuando la urgencia del caso lo requiere. Podemos decir, que en la figura 23, se observa que al coincidir en términos generales la respuesta interna con la de los clientes, no existe distancia en el discurso hacia adentro y hacia afuera, es decir, RAN hace lo que vende que hace.

Un resultado interesante porque nos habla de que la gente conoce la contribución que hace a la empresa: cuando los empleados fueron consultados sobre los motivos por los cuales ellos consideran que los clientes eligen a RAN para la adquisición de productos de seguridad, el 70% de los que respondieron manifestaron que el atributo más valorado es la capacidad técnica de RAN para resolver consultas en incidentes. Consideramos este resultado importante, porque habla del compromiso de la gente al realizar las tareas: la mayor parte de los que



respondieron a la encuesta fue personal de soporte técnico pre y posventa. Es decir, el personal se siente partícipe del éxito de RAN en el mercado.



CONCLUSIÓN

El análisis realizado nos permite responder los interrogantes planteados al comienzo del trabajo; vale la pena responder sobre cuál es el tipo de estructura ideal, ya que de alguna manera ha dado origen a las demás.

¿Es la organización por proyectos la estructura ideal para una organización prestadora de servicios?

Observando los resultados de las encuestas a clientes y al personal de RAN y tomando en consideración la bibliografía propuesta en este trabajo, podemos decir que la organización por proyectos ha resultado exitosa en los últimos años para la empresa. A nuestro entender, esto responde a varios motivos. Por un lado, es enriquecedor para el personal técnico sobre todo, participar de proyectos que se proponen atender o paliar distintas problemáticas ya que participar en distintos proyectos les provee conocimiento sobre empresas diversas y múltiples plataformas. Se trata de un proceso de aprendizaje continuo, que muchas veces requiere perfeccionamiento externo: capacitaciones y certificaciones y asociaciones (transitorias) con otras empresas proveedoras de un conocimiento que no poseemos. Para el cliente, resulta enriquecedor porque el personal asignado a los proyectos posee distintos perfiles, y cada uno cumpliendo su rol visualiza dentro del proyecto los aspectos que le competen para trabajar en forma integrada con su líder, analizando el proyecto desde las perspectivas posibles. Para la empresa RAN, la organización por proyectos ha permitido incorporar conocimientos, atender grandes clientes e incrementar volumen de facturación.

Ahora bien, considerando que la organización de tiempos, las necesidades de capacitación y los requerimientos de los clientes requieren de una mirada profesional que pueda administrar distintas variables a la vez sin perder de vista la cuestión operativa que se intenta resolver, sea ésta la implementación de una nueva plataforma o la resolución de un problema con un producto ya existente en el cliente, vemos que es requerido para la administración de los proyectos un rol directivo o supervisor que asegure el cumplimiento del proyecto en tiempo y forma.

Por lo expuesto, postulamos que la estructura ideal para una organización prestadora de servicios y productos de seguridad informática, organizada por proyectos es la estructura renovada de Bártoli, es decir, una organización que presenta un alto componente de polivalencia en la base y un grupo de asesores (que en el caso de RAN estaría representado por la línea media de Gerentes de producto, Gerente de preventa y personal externo contratado para asesoramiento específico por cuestiones internas o proyectos) y una alta especialización calificante para ejercer el puesto de dirección y gestión: en este caso de estudio RANSecurity, la especialización en la dirección no sólo está fundamentada en la formación académica de los directivos, sino también en los años de relación laboral



con la empresa y con el mercado de seguridad. Se trata en todos los casos, de una línea media formada en la compañía, lo que le da un conocimiento profundo del mercado y de las necesidades específicas de cada cliente de RAN.

Recordemos que la estructura renovada de Bártoli otorga gran importancia a los asesores y al equipo de técnicos calificados en gerencia y dirección: jerarquías gerenciales que organizan, animan, orientan, en la ejecución de la organización. Así, la comunicación fluye rápidamente y en todas las direcciones en este tipo de estructura: vertical, horizontal y multidireccionalmente, lo cual facilita la coordinación y brinda autonomía para responder a situaciones diversas. Siendo RAN una compañía formada por menos de treinta personas actualmente, donde los empleados de diferentes posiciones asumen distintos roles y participan en diversos proyectos, la comunicación fluye, la gente propone ideas, cambios y participa activamente de las discusiones sobre temas cotidianos y estratégicos.

Al comienzo nos preguntábamos también sobre cuáles serían, los factores clave a considerar en este tipo de organización. Podemos decir que los factores a considerar en este tipo de estructura son:

- **la cultura:** cultivar una fuerte cultura de calidad, fomentando los valores de atención al cliente, el valor del conocimiento y del autoaprendizaje y el valor de compartir los conocimientos con los demás colaboradores en el proyecto o en la empresa
- **un fuerte liderazgo para administrar el cambio**, una persona con coraje, porque como vimos en el capítulo “Organización y Resultados”, se trata de un proceso creativo que requiere capacidad analítica para resolver problemas, visión para elegir hacia dónde va la compañía, comunicación para informar los planes y conseguir ayuda y persuasión, (entendida como **poder** hacer que los demás hagan lo que tienen que hacer).
- **el clima**, porque en una estructura que requiere que la comunicación fluya horizontal y verticalmente, donde la gente debe trabajar en forma interrelacionada con distintos grupos para diferentes proyectos, es necesario que el ambiente sea cordial, que la gente pueda opinar y tenga cierta libertad de acción. En esta empresa el clima laboral es muy importante, porque es común que el propio Gerente General (que posee conocimientos técnicos enriquecidos por su visión del negocio) oriente en cuestiones técnicas complejas a un grupo de ingenieros especializados y que el Director Comercial asesore al mismo grupo en relación con los tiempos; los costos y el impacto que tendrán sobre el cliente o sobre la organización del cliente, las medidas que se van delineando.
- **la tecnología**, se perfila como un factor muy importante, porque permitirá incrementar las capacidades de RAN a nivel conocimiento, y a nivel imagen en el mercado. Además, la inversión en tecnología permitirá también



recorrer un camino hacia el teletrabajo, una de las políticas que se está evaluando introducir en un futuro no muy lejano, no sólo por el interés del personal de trabajar desde su hogar sino también porque es una política que promete reducción de costos.

A partir de todo lo expuesto, al preguntarnos ¿Cuál debería ser la forma ideal de trabajo? Podemos decir que la organización por procesos es la ideal, ya que nos permite ampliar conocimientos, proporcionar productos y nuevas tecnologías no enfocadas a una marca sino a soluciones de seguridad y a la vez le permite al personal técnico-comercial tener constantes oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo: aprendizaje continuo.

Nos parece oportuno también destacar la importancia que parece presentar la estructura informal en las pequeñas organizaciones; nos referimos al grupo humano que realiza las actividades diarias, que posibilita que la organización funcione más allá de los procesos, más allá de las normas y más allá de las limitaciones. La importancia de la estructura informal, no desmerece de ninguna manera la eficacia conocida en todas las organizaciones de la estructura formal, observada también en el caso de estudio. Sin embargo este fenómeno resultaría como se dijo al principio, fundamental, decisivo para que se produzca la continuidad organizacional. Esto no significa de ninguna manera que la organización desaparecerá cuando alguien decida cambiar de organización o cuando algunos empleados cambian de rol; este grupo de gente inmerso en una cultura, cuenta con una identidad que le da entidad a la organización en el mercado y en la sociedad. Esta identidad, es la que, como comentáramos en el capítulo 2, hace referencia a la forma de ser de la organización: la identidad construcción, que hace que la empresa sea esa y no otra. Es la identidad que la diferencia de las demás.

Como se desprende del caso, cuando se produce este tipo especial de relaciones dentro de una cultura de colaboración, la orquestación y coordinación de las tareas y de los tiempos se va dando en un ámbito hipertextual (organizado jerárquicamente) y hetero-jerárquico: es decir, con el grado de socialización necesario como para que los integrantes de los equipos aporten ideas, transmitan información, compartan conocimientos, colaboren y cooperen todos juntos en pos de lograr un objetivo.

Completaría la información aportada por el análisis del caso, agregar información comparativa que nos muestre indicadores y características de las empresas competidoras del sector en el mercado argentino. Lamentablemente, se trata de un nicho de mercado que no cuenta con información comparativa sobre la performance de las empresas del sector.



Existen informes que revisten confidencialidad y que suelen provenir de investigaciones de mercado de los fabricantes de software y hardware de este nicho. Estos indican que las empresas proveedoras de servicios han enfrentado un escenario de alto stress, causado por múltiples causas independientes y concordantes en el tiempo, como la comoditización temprana de las nuevas tecnologías, la competencia contra grandes jugadores globales –competidores con mayor soporte financiero, mejor capacidad de negociación y mejor fuerza organizativa- tanto como la competencia de empresas que sólo comercializan licencias –con gastos estructurales muy bajos y márgenes sumamente agresivos que les permiten así ingresar al mercado con muy bajos costos.

En un mercado de estas características sólo han podido sobrevivir aquellas empresas que han logrado incrementar sus ventas y diferenciarse –al menos en la misma proporción que la disminución de precios y de rentabilidad- y que han podido incrementar sus ventas de servicios, a través de presentar ventajas competitivas, como la flexibilidad de la oferta de servicios, ante grandes competidores globales.

Por este motivo, decidimos realizar un estudio longitudinal, con la intención de documentar y seguir el desarrollo del caso RAN, a lo largo del período analizado.

¿Por qué decimos que RAN es una empresa exitosa en el mercado local? En un ámbito donde sólo unas pocas empresas del sector han podido adaptarse a estos desafíos, RAN ha logrado mostrar sus ventajas, aun cuando la ausencia de información comparativa concreta nos obliga a tomar en cuenta información proveniente de fuentes informales: de los mismos los actores del mercado, que actúan como agentes que distribuyen información competitiva ya sea que se trate de distribuidores, fabricantes, clientes, empleados y ex empleados de las empresas que compiten en el mercado local.

Por citar ejemplos concretos, comentamos que en octubre de 2011, en el marco del evento McAfee Security Focus 2011 en la ciudad de Las Vegas, RAN Security ganó el premio de McAfee (nuestro principal socio) al Partner más importante de LATAM. Este reconocimiento representa para el mercado un indicador de trayectoria, de su alto índice de renovaciones (premio ganado en los años 2008 y 2009 en forma consecutiva), de la importancia que tiene la empresa RAN para el fabricante.

Actualmente el grupo de competidores más importantes del mercado de seguridad en Argentina, está formado por unas ochos empresas que se disputan cotidianamente porciones de mercado y oportunidades nuevas de negocio para aumentar su participación. Tres de estas empresas son grandes compañías de servicios globales de renombre, otras tres son empresas regionales y las restantes son empresas locales, entre ellas RANSecurity, la más antigua del mercado local.



BIBLIOGRAFIA

- Abalde Roberto, Barrientos Jorge Washington, Alterson Martín, De Arteché Mónica, Gabancho Luis María, Valchi Elvio, Welsh Sandra Vanessa, *Temas de Administración*, Editorial Temas, 2010
- Bughin Jacques, Anela Hung Byers and Michael Chui, *How social technologies are extending the organization*, McKinsey Global Institute, November 2011
- Eco Umberto, *Cómo se hace una Tesis*, Editorial Gedisa, 2005
- Etkin Jorge, Leonardo Schvarstein, *Identidad de las organizaciones*, Editorial Paidós, 2000.
- Etkin Jorge, *Gestión de la Complejidad en las organizaciones*, Editorial Granica, 2006
- Flyvbjerg Bent, " *Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante el estudio de casos* ", Aalborg University, REIS,
- Gergén, Kenneth J, *El yo saturado*, Editorial Paidós, 1992
- Goold Michael and Campbell Andrew, *Do you have a well Designed Organization?* Harvard Business Review, R0203K, 2002
- Maturana, R, *La empresa red como organización que aprende y desaprende*. El nuevo orden emergente de las cualificaciones informacionales recombinantes. OIE No 20, 2002.
- Marín Diego, Cano Carlos, Zeballos Manuel, Mora Ricardo, *Determinantes del análisis y Diseño organizacional*, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá, 2009.
- Mintzberg Henry, *Organization Designed: Fashion or fit?* , Harvard Business Review, 81106, 1981
- Mintzberg Henry and Ludo Van Der Heyden , *Organigraphs: Drawing How Companies Really Work*, Harvard Business Review, 99506, 1999
- Nassim, Nicholas Taleb, *El cisne negro*, Editorial Paidós, 2008
- Nitin Nohria, William Joyce, and Bruce Roberson, *What Really Works* , Harvard Business Review, R0307C, 2003
- O'Reilly Charles A. III and Tushman Michael L., *The Ambidextrous Organization*, Harvard Business Review, R0404D, 2004



- Quintero Russo, Carmen, *Cambio organizacional: el por qué y el cómo*, Revista Digital Ser Humano y Trabajo, disponible en http://www.sht.com.ar/ARCHIVO/Management/cambio_organizacional.htm
- Roberts Jhon, *La empresa moderna*, Antoni Bosch, editor, 2006
- Saloner, Shepard y Podolny, *Strategic Management*, Johns Wiley & Sons. 2001