



¡Viva la organiz

Sanyu

En síntesis

■ Las verdaderas e-Organizaciones (organizaciones electrónicas) están redefiniendo las cadenas de valor tradicionales y desarrollando complejos sistemas de uso compartido del conocimiento —conectados con proveedores y clientes— que contienen información sobre fijación de precios, producto y diseño.

■ Hay compañías que sólo usan a Internet para comunicarse con posibles clientes; otras apelan a tecnologías e infraestructuras que vinculan y automatizan procesos, y sólo un grupo de empresas aprovecha las capacidades únicas de Internet como plataforma para desarrollar un negocio diferenciado y dominante.

■ Las empresas no son ya un conjunto de negocios, sino de capacidades basadas en un conocimiento particular. Internet exalta la gestión efectiva del conocimiento, recompenando a las que logran convertir datos significativos en servicio al cliente, personalización y mejores prácticas institucionalizadas.

acción electrónica!

**Por Gary L. Neilson,
Bruce A. Pasternack
y Albert J. Viscio**

Gary L. Neilson es vicepresidente senior de Booz-Allen & Hamilton. Desde Chicago, se especializa en estrategias de transformación organizacional para grandes empresas de todo tipo de industrias. Bruce A. Pasternack es vicepresidente senior de BA&H, miembro del comité ejecutivo y socio gerente de las oficinas de San Francisco. Lidera la práctica de Organización y Liderazgo Estratégico. Albert J. Viscio es vicepresidente de Booz-Allen. Su trabajo se vincula con la alta dirección, la organización, la transformación de los modelos de negocios y la problemática del liderazgo. Pasternack y Viscio son autores de The Centerless Corporation (Simon & Schuster, 1998).

El “organigrama” es una pieza arqueológica. Sólo las empresas flexibles sobrevivirán. Un modelo en siete dimensiones para la empresa descentralizada.

Internet ofrece tentadoras oportunidades de crecimiento en todos los niveles de la compañía; sin embargo, la promesa ha sido difícil de concretar. Por cierto, muchas compañías han luchado por invertir rápidamente en las ventajas de Internet y alinear sus operaciones y modelos de negocios con el comercio electrónico. Pero pocas lograron convertirse en empresas electrónicas, es decir, dinámicas, con operaciones durante las 24 horas, capaces de adaptarse y de actuar muy velozmente del modo más flexible. Las verdaderas e-Organizaciones (organizaciones electrónicas) están redefiniendo las cadenas de valor tradicionales y desarrollando complejos sistemas de uso compartido del conocimiento —conectados con proveedores y clientes— que contienen información sobre fijación de precios, producto y diseño. Los ejemplos incluyen no sólo a los



Dimensiones de la E-organización

	En los años '90	La e-Organización
Estructura de la organización	Jerárquica Mando y control	Descentralizada, en red Estructura flexible, fácilmente mudable
Liderazgo	Las "estrellas", un escalón más arriba Los líderes deciden la agenda Los líderes fuerzan los cambios	Todos son líderes. Los líderes crean ambiente para el éxito Los líderes crean capacidad de cambio
Gente y cultura	Recompensas a largo plazo Toma de decisiones vertical Individuos y equipos de trabajo son recompensados	Mentalidad "dueño de tu propia carrera" Delegación de autoridad La colaboración es esperada y recompensada
Cohesión	Incluida en los procesos Referencia interna	Visión plantada en los individuos Impacto proyectado al exterior
Conocimiento	Enfocado a procesos internos Individualista	Centrado en clientes Institucional
Alianzas	Complemento de las brechas actuales Aliados con socios lejanos	Creación de nuevo valor y traslado a terceros de servicios no competitivos Aliados con competidores, clientes y proveedores
Ejercicio del poder	Enfocado hacia lo interno De arriba hacia abajo	Foco interno y externo Repartido

Fuente: Booz-Allen & Hamilton

nuevos competidores, como eBay y Amazon.com, sino también a compañías ya establecidas como Charles Schwab, Dell y Cisco.

Estas empresas electrónicas incorporan cuatro características: mayores ingresos provenientes de Internet; un enfoque P&L (pérdidas y ganancias); alineación de todos los procesos con Internet, y una infraestructura electrónica 24/7 (las 24 horas de los siete días de la semana).

La mayor parte de las compañías pasa por alguno de tres estadios antes de convertirse en empresa electrónica. Actualmente, la gran mayoría se inscribe en la primera categoría: "creación de 'brochureware' (promoción de productos no disponibles en el mercado)". Apelan a Internet, predominantemente, para proveer información a posibles clientes y otros interesados a través de un sitio Web corporativo que les permite extenderse globalmente y manejarse con mayor eficacia.

Un segundo grupo de compañías es-

tá "forzando los límites" mediante tecnologías e infraestructuras electrónicas que vinculan actividades y automatizan procesos. Están vendiendo por Internet y pasándose a un proceso de entrega sin papeles. Al hacerlo, comienzan a redefinir las relaciones con clientes y proveedores, y facilitan la comunicación interna de la compañía al compartirse información y vincularse los procesos de negocio.

Si una compañía usa su sitio Web para tomar pedidos y entregar productos, pero no agrega capacidades tales como la adaptación del producto o servicio a la necesidad del cliente, o la interactividad, para diferenciarse de otros tipos de venta directa, ¿es esto comercio electrónico? Si una firma desarrolla en Internet un canal de ventas exclusivo para transacciones, pero no integra la tecnología online al resto de la compañía, ¿es ésta una empresa electrónica? En ambos casos diríamos: "No". El potencial real para cambiar pro-

fundamente las reglas del comercio global puede verse en la tercera y última categoría de compañías, aquellas que están "transformando el negocio". Son las que aprovechan las capacidades únicas de Internet como plataforma para desarrollar un negocio diferenciado y dominante en la Web. Están reorganizando sus modelos de negocios —o creando, fundamentalmente, nuevas empresas y unidades de negocios— para ofrecer novedosas propuestas de valor a clientes y accionistas. En ese camino, han revolucionado el modo en que se organizan las compañías.

Modelo de organización

Así como la cadena de valor se libró de intermediarios, también lo hizo la organización tradicional. La organización de la Era Digital ya no es una entidad corporativa única, sino más bien una extensa red que se compone de: un "Global Core" (núcleo global) muy funcional, unidades de negocios con foco en el mercado y servicios de soporte compartidos. La transformación en "e-Organización" se verifica en siete dimensiones clave:

1. Estructura de la organización.
2. Liderazgo.
3. Gente y cultura.
4. Cohesión.
5. Conocimiento.
6. Alianzas.
7. Ejercicio del poder.

La existencia de siete dimensiones de organización torna obsoleto al organigrama y lo convierte en reliquia del modelo jerárquico de organización (ver cuadro). Un conjunto de recuadros y líneas sobre una hoja de papel bidimensional ya no traduce con precisión la dinámica operativa de las actuales empresas extendidas, o "electrónicamente extendidas".

Estructura de la organización

En lugar de burocráticas estructuras jerárquicas, las compañías deberían formar organizaciones más flexibles, descentralizadas, basadas en equipos y alianzas que permitan a los empleados responder con rapidez a las oportunidades y ventajas competitivas en todo el mundo. Este nuevo modelo de empresa electrónicamente extendida se construye alrededor de un

Global Core estratégico, unidades de negocios compartidas y unidades de negocios de cara al mercado.

El Global Core es un adelanto revolucionario respecto de la antigua sede central de una compañía. Lo integran sólo el presidente ejecutivo, su equipo y los servicios necesarios para agregar valor a la empresa: liderazgo estratégico, identidad corporativa, incremento de capital, control de gestión y aptitud para desplegar capacidades de “clase mundial”.

Por ejemplo, una responsabilidad clave del Global Core es proveer liderazgo estratégico, el que se ejerce estimulando ideas “fuera de lo común” y comportamientos que las promuevan. Los ejemplos incluyen la socie-

ganización tiene la opción, al adquirir un servicio, de hacerlo interna o externamente.

Para competir con proveedores externos y ofrecer precios comparables a los de otras unidades de negocios, las de servicios compartidos deben buscar modelos alternativos de provisión, reducir continuamente los costos y mejorar la eficiencia. Internet permite a estas unidades generales formar redes de servicios compartidos que se integran, no sólo con otras unidades de negocio, sino con proveedores y consumidores. Al tiempo que reducen costos, estas redes regionales, nacionales y globales capitalizan la experiencia “de clase mundial” para toda la compañía.

inscribirse en un curso de capacitación; su gerente se notifica inmediatamente, y el sistema envía una confirmación al empleado. Nada de papeles, ni formularios o lentos procesos de aprobación. Más del 55 por ciento de los empleados de MCI tienen acceso a cursos y aulas virtuales mediante la intranet de la compañía. Entre octubre de 1997 y junio de 1999, MCI ahorró más de US\$ 2,8 millones por reducción de viáticos, transporte y mano de obra. Finalmente, los negocios deberían organizarse alrededor de ágiles unidades de negocio naturales (en inglés, la sigla es NBU), configuradas de afuera hacia adentro, desde la perspectiva de los clientes y no desde la estructura de la organización, para concentrarse en mercados únicos y naturales.

Las NBU tienen capacidades, operaciones, clientes y/o competidores identificables, y sociedades estratégicas con sus proveedores, incluso cuando se trata de divisiones de sus propias compañías. Sin embargo, no hay negocios “por amor” ni subsidios cruzados que no puedan ser justificados en términos económicos.

Varias organizaciones tradicionales consideran hoy que sus empresas en Internet son NBU y las están estructurando como tales. Citigroup, por ejemplo, creó e-Citi para atraer a los clientes bancarios online; Barnes & Noble armó Barnesandnoble.com para competir con Amazon.com por los lectores que prefieren comprar libros en la Web.

Los tres componentes de la estructura de la organización en desarrollo necesitan moverse ágilmente. El Global Core debe dar cabida a una empresa extendida más compleja, y administrar el valor proveniente de crecientes sociedades y alianzas. Los servicios compartidos deben sacar ventaja de Internet para brindar una mayor variedad de servicios a un costo sustancialmente menor y con más altos niveles de servicio, a veces mediante el traslado a terceros del trabajo que no puede prestarse en forma competitiva internamente. Las unidades de negocios deben agudizar sus propuestas de valor único en un mercado electrónico que evolu-

“La organización de la Era Digital ya no es una entidad corporativa única, sino una extensa red. La intermediación ha desaparecido de las estructuras jerárquicas.”

dad “sin fronteras” de General Electric (GE); la compañía “multidoméstica” de Asea Brown Boveri; la metodología de calidad “Six Sigma” de Motorola, y “la aerolínea preferida en el mundo”, estrategia de British Airways construida sobre el servicio al cliente. En todos estos casos se extrae a las unidades de negocios de un sistema cerrado de políticas y medidas, y se alienta a la gente a usar imaginación, conocimientos y sentido común en busca de nuevas oportunidades.

Las funciones generales tradicionales —como finanzas o recursos humanos— pueden manejarse cada vez más como servicios compartidos: unidades de negocios que proveen servicios orientados a la transacción o de carácter consultivo. Las unidades de servicio compartido funcionan con la dinámica del mercado y “venden” servicios a otras unidades de negocios y al Global Core. Compiten con los proveedores externos, y cualquier división dentro de la or-

MCI Worldcom Inc., por ejemplo, ubica en el más alto nivel el autoservicio de los empleados y la integración tecnológica. El sistema online interno de recursos humanos, conocido como “La Fuente”, proporciona a los empleados más de 1.400 páginas de servicios interactivos. Con sólo oprimir el mouse, los empleados pueden aventurarse a reasignar online inversiones en sus cuentas 401(k), llenar formularios impositivos W-4 electrónicos, y observar los talones de pago electrónicos una semana antes de cobrar. Pueden ver una cantidad de videos en los que los gerentes formulan instrucciones, controlar las mejores prácticas dentro de la compañía, e inscribirse en cursos a distancia, desde sus computadoras. Casi todos los aspectos del proceso de selección y contratación de personal están automatizados y se accede a ellos vía una única interfaz; además, los sistemas están estrechamente integrados. Por ejemplo, un empleado puede entrar en la intranet de MCI e

cióna velozmente. Y toda la organización debe reorientar su enfoque a la provisión de un servicio superior, veloz y de alcance global.

Liderazgo

En las compañías electrónicas, el liderazgo ya no es territorio de unos pocos. El proceso de ascender a individuos seleccionados a posiciones de autoridad es un vestigio de una cultura que paraliza a las compañías que tratan de competir en un entorno facilitado por Internet.

En ellas todos son líderes, con la obligación de crear un ambiente favorable para el beneficio colectivo. Y la marca distintiva de un líder será crear otros líderes dentro de la organización, una suerte de discípulos con poder para actuar. A su vez, los discípulos manifiestan sus propias habilidades de liderazgo al traducir esta visión en un mandato que deberá ser continuamente renovado. Crean un ambiente y construyen fortaleza en la gerencia para alcanzar el cambio y hacer que el liderazgo caiga en cascada a través de toda la organización.

Este modelo de liderazgo no es un lujo, sino un imperativo en un mundo donde las organizaciones ya no tienen tiempo para que las decisiones diarias suban y bajen una jerarquía, y donde el conocimiento de toda la organización debe aprovecharse y compartirse.

British Telecommunications (BT), por ejemplo, está desarrollando un equipo de “evangelistas visionarios y rebeldes”, como los llama John Swingewood, ex director de la división Internet y Servicios Multimedia de BT, que están bien familiarizados tanto con el potencial de los adelantos tecnológicos de Internet como con sus riesgos. La desregulación y el posi-

cionamiento competitivo llevaron al mercado de las telecomunicaciones británico a una contienda general, en la cual BT se enfrenta con una nueva raza de empresas ágiles y promisorias. Atacada por todos los frentes, la compañía debe convertirse, a partir de su servicio de telefonía tradicional, en una empresa innovadora que piensa en la competencia.

Una de las tareas para estos rebeldes es hacer que BT saque provecho de los trabajos que realiza su Centro de Investigaciones de Tecnologías de Avanzada, y encuentre rápidamente mercados para la investigación de vanguardia que allí se lleva a cabo. Swingewood sostiene que el éxito de BT dependerá de la creación de condiciones adecuadas para el liderazgo en la Era Digital: “Si Internet tiene esta gran oportunidad de vender algo, es fácil para las compañías resolver cómo distribuirlo”. Es decir, siempre que las empresas posean la cultura adecuada.

Gente y cultura

La casi infinita oportunidad de negocios electrónicos pondrá a prueba los límites de sus estrategias y la cultura de las compañías. A medida que las tecnologías digitales se hagan cargo de las tareas más rutinarias y administrativas que realizan los empleados, ampliarán la necesidad de calificados trabajadores del conocimiento en todo grupo funcional y en todos los niveles. Lamentablemente, los mismos factores que aceleran la demanda de talento excepcional, versátil y motivado tenderán a disminuir la capacidad de la compañía de atraer y retener dicho talento.

Mientras las “punto com” distribuyen opciones de compra de acciones antes de una fecha específica y oportunidades de emprendimientos, tanto

para los directores ejecutivos como para las secretarías, las compañías más arraigadas luchan por competir con tales paquetes. Empresas de todo tipo están siendo tomadas como rehenes por sus empleados.

Para contratarlos y retenerlos, las organizaciones electrónicas necesitan reacomodar su enfoque de la gerencia de Recursos Humanos. Deben reconocer que los principios básicos del contrato de trabajo ya no son válidos. Las compañías ya no ofrecen seguridad laboral, y los empleados ya no ofrecen un compromiso y una lealtad absolutos. Ellos “son dueños de su propia capacidad de empleo”, según Andrew S. Grove, presidente de Intel Corporation.

De forma creciente, los empleados están compartiendo sus conocimientos y habilidades únicas con un empleador a cambio de oportunidades de desarrollo. Mientras una organización continúe proporcionando nuevos desafíos e incentivos, los empleados permanecerán. No obstante, una vez que se les ha sellado su pasaporte de desarrollo personal, es muy posible que sigan su camino. Por lo tanto, las compañías deberían anticiparse y planificar en función de sus necesidades de largo plazo, en lugar de concentrarse sólo en cubrir las vacantes actuales.

Necesitan desarrollar una cultura que brinde soporte a esta nueva forma de hacer negocios, enfocada hacia la innovación, la administración del cambio y el liderazgo a través de una misión compartida. Las compañías necesitan alentar la toma de riesgos inteligente a todo lo largo del negocio y en todos los niveles. En resumen, deben inyectarles a esas camisas almidonadas un poco de medicina emprendedora. Como dice Ann M. Livermore, presidenta y directora general de Enterprise Computing Solutions de Hewlett-Packard: “Intenté atraer al grupo a los librepensadores —los rebeldes, los locos— para tener mayor diversidad de pensamiento. Y no los obligué a seguir procedimientos”.

Las organizaciones que busquen responder a estas cambiantes prioridades necesitarán invertir en la gente. Deberán establecer un claro vínculo

"El Global Core debe dar cabida a una empresa extendida más compleja y administrar el valor proveniente de las crecientes sociedades y alianzas."



entre su estrategia de personal y su visión corporativa, y desarrollar una cultura basada en una asociación de personas. Por otra parte, tendrán que identificar los recursos de alto rendimiento cruciales para el éxito de la organización, y concentrarse en sus necesidades: esa combinación de diseño del puesto, oportunidades de desarrollo de carrera, recompensas y estilo de vida que las habilitará para atraer y retener talento.

Cohesión

Las empresas deberían reconocer que extraer el 70 u 80 por ciento de su potencial no es suficientemente bueno; necesitan ser eficientes a lo largo de toda la cadena de valor para prevenir la amenaza de “desintermediación”. Para generar ese valor, los empleados de todo nivel deben estar preparados para innovar y tomar, rápidamente, decisiones óptimas. Esto es posible gracias a la cohesión o alineación. Es ese significado de dirección compartida el que permite a una compañía ser más grande que la suma de sus partes. En las organizaciones alineadas los objetivos son cla-

ros, las funciones y responsabilidades están bien definidas y delegadas, y las cosas bien hechas son evaluadas con exactitud y recompensadas. La empresa cohesionada puede quitar énfasis a la estructura rígida, y construir configuraciones más flexibles para personas, procesos y sistemas, porque los objetivos de la compañía son bien comprendidos. Se puede acelerar la toma de decisiones y compartir la información. La cohesión alienta a cada individuo a dirigirse con un fin determinado hacia una meta común claramente comunicada. Esta característica suele estar presente en compañías nuevas, incluidos los pequeños emprendimientos en Internet. Estas firmas se crean con una vocación específica, todo el personal trabajando para un fin común y un sistema de incentivos ligado directamente al éxito de la empresa. Es más difícil lograr cohesión en compañías de mayores dimensiones. La multiplicidad de niveles y las agendas incompatibles pueden hacer que la gente trabaje con objetivos cruzados. Southwest Airlines, Enron y GE crearon modelos altamente coherentes

gracias al esfuerzo de sus directores ejecutivos, quienes se aseguran de que la clase de personas que contratan, la comprensión que éstas tienen acerca del rumbo de la compañía y los medios por los cuales se recompensan sus contribuciones, se ajusten todos a un sistema único.

Conocimiento

Es difícil adjudicarle un valor preciso al conocimiento, pero en la medida en que puede traducirse en capacidades corporativas, sin duda es altísimo. El conocimiento es la amalgama de principios que la gente usa para tomar decisiones o medidas que importan a la compañía. Parte de la estructura del conocimiento es información, un componente que las tecnologías digitales convirtieron ampliamente en un bien de cambio. Pero el conocimiento es algo más que datos. La esencia del conocimiento es lo que uno hace con la información, cómo la asocia de modos únicos al saber hacer, a los procesos y a las percepciones del mercado. Es un bien cada vez más valioso y diferenciador, un bien que con el tiempo será registrado en los balances de las compañías. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías son vistas no ya como un conjunto de negocios, sino como un conjunto de capacidades basadas en un conocimiento extremadamente preciso.

Internet exalta la gestión efectiva del conocimiento, recompensando a las compañías que logran convertir datos significativos en un mejor servicio al cliente, una mayor personalización y mejores prácticas institucionalizadas. A medida que la “experiencia” del cliente se convierte en el aspecto diferenciado de un producto —mientras el producto mismo se transforma en mercancía—, la necesidad de crear fuertes sistemas de conocimiento se torna cada vez más crítica. Y cualquier impedimento al libre flujo de conocimiento —como la tendencia a quedarse con la mejor idea propia y evitar usar los desarrollos de otros— debe ser eliminado. Pero, ¿qué aspecto tiene el sistema de conocimiento? Lo vislumbramos a través de lo siguiente:



El foco en Cisco Systems

Paradigma de una e-Organización

Es probable que Cisco Systems constituya el mejor ejemplo de lo que significa "organización electrónica". En la actualidad, hace más negocios online que cualquier otra compañía, con un promedio diario de ventas electrónicas cercano a los US\$ 20 millones. El claro líder del mercado en la industria del hardware para redes de empresa-a-empresa es la mayor compañía conectada en red.

■ Estructura de la organización

Mantiene una fuerte red de sociedades estratégicas e integración de sistemas con proveedores, contratistas y ensambladores. Esta red de alianzas provee una estructura flexible que permite a esta compañía, "extendida electrónicamente", moverse hacia nuevas oportunidades de mercado, y abandonar las antiguas. Mientras deriva a terceros algunas funciones, incluyendo gran parte de la fabricación, saca ventaja de sus nuevos departamentos de Recursos Humanos e Informática como servicios compartidos para beneficio de todas las unidades de negocio.

■ Liderazgo

John Chambers demostró ser un líder fuerte y visionario, pero no es la única persona que conduce Cisco. La compañía hizo más de 40 adquisiciones en su corta historia, y muchas de las firmas adquiridas se mantienen como unidades de negocio autónomas. Pero Cisco no instala allí nuevo liderazgo; los gerentes de las compañías adquiridas generalmente tienen autonomía

para manejarlas. Aún más revelador es el hecho de que la gerencia senior de Cisco está llena de ejecutivos provenientes de las compañías que compró. A estos gerentes emprendedores no se los empuja fuera de la firma; en todos los niveles de la organización se valoran sus habilidades como líderes.

■ Gente y cultura

Su cultura sale directamente del manual de las organizaciones electrónicas, y se extiende a lo largo de toda la compañía en la forma de una incesante búsqueda de talentos. Cisco probó ser muy eficiente en la contratación de lo que la compañía llama buscadores de trabajo "pasivos"; es decir, gente que no está realizando una búsqueda activa de un nuevo trabajo. La compañía es innovadora en la contratación de personal en el competitivo mercado de Silicon Valley. Por ejemplo, tiene una página Web dedicada a conectar a quien le interesa incorporar con algún empleado de Cisco que trabaje en un puesto similar. El empleado "amigo", un voluntario —no un responsable de contrataciones entrenado—, llamará entonces al posible candidato para hablarle acerca de la vida en Cisco. Esta visión interna es un importante argumento de venta para la contratación, al tiempo que ofrece a los empleados una oportunidad de expresarse. Y las habilidades de los recursos humanos se extienden hasta la cultura de la organización y la capacidad de ésta de retener talentos. ¿El resultado? La tasa de recambio de personal es baja —6,7 por ciento anual— comparada con el promedio de la industria, que es 18 por ciento. Y en las compañías adquiridas por

Cisco ese índice es incluso más bajo: sólo 2,1 por ciento, frente a un promedio superior al 20 por ciento en la industria. (Por supuesto, el precio inexorablemente creciente de las acciones no perjudica para nada).

■ Cohesión

Cisco tiene una actitud casi religiosa en cuanto al foco puesto en el cliente, y este enfoque conduce directamente a la alta gerencia. Según se dice, el presidente ejecutivo Chambers llegó tarde a su primera reunión de directorio en 1994 porque estaba hablando por teléfono con un cliente insatisfecho. El directorio lo disculpó. Bajo la gestión Chambers, los beneficios extra de los ejecutivos senior de Cisco se vinculan con la tasa de satisfacción del cliente, y la compañía no escatima gastos para desarrollar su servicio y modelo de soporte online de modo de proporcionarles a sus clientes la más amplia gama de productos de hardware de la industria, más los servicios y el software relacionados con ellos. El foco en el cliente caracteriza a toda la organización, incluyendo al departamento de Ingeniería, un área tradicionalmente no orientada al comprador.

■ Conocimiento

Cisco usó a Internet para optimizar todos los pasos en la cadena de valor, desde las ventas hasta el procesamiento de pedidos, pasando por el servicio al cliente y la fabricación. El punto hasta el cual Cisco logró entrelazar a sus socios de negocios en un conocimiento compartido es asombroso. Los sistemas basados en la Web permiten a los proveedores conectarse

■ Cisco Systems comparte el conocimiento con sus socios de negocios usando una extranet, la que permite a los proveedores conectarse directamente con los procesos de fabricación y pedidos, y acceder en tiempo real a información sobre la logística de los productos y el flujo de pedidos (ver recuadro titulado "El foco en Cisco Systems").

■ El Wing Responsibility Center de Boeing es un grupo de trabajo formado para construir y realizar el mantenimiento de alas, colas y timones de dirección de aviones comerciales y militares. Por una intranet, un ingeniero destacado en otro proyecto y otro lugar puede acceder in-

mediatamente a la información que maneja un trabajador especializado en alas de Boeing 777.

■ B.P. Amoco usa tecnologías interactivas para ampliar el compromiso de los empleados que colaboran en las conferencias. Antes, las reuniones se limitaban al personal esencial, pero ahora están abiertas a miles de empleados a través de Internet, lo cual alienta la participación.

Alianzas

Internet está acelerando e intensificando la tendencia global hacia las alianzas. A medida que las fronteras competitivas se diluyen en el comercio electrónico, productos, mercados

y regiones geográficas distantes se convierten en parte de un mismo campo de juego. En esta nueva arena todas las compañías son vulnerables a las amenazas que plantean las estrategias de cooperación. La gerencia debe actuar con mayor rapidez e inteligencia, pero con recursos limitados. En ese entorno, las compañías exitosas necesitan construir y desplegar las capacidades críticas que les permitirán obtener ventajas competitivas, incrementar valor para el cliente y manejar sus mercados. Las alianzas son una manera excelente de asegurarse el acceso inmediato a las capacidades que marcan la diferencia. Los socios pueden extender su alcan-



directamente a la logística de los procesos de fabricación y de pedidos, con acceso en tiempo real a la información. Cisco también comparte pronósticos de demanda, capital intelectual, herramientas de comunicación electrónica y metas en volumen. ¿El resultado? Los procesos de producción de los proveedores son generados por la demanda de los clientes de Cisco. El compartir los conocimientos de la compañía va aún más lejos, ya que proporciona servicio y soporte online a los consumidores finales; el

70 por ciento de los pedidos de soporte técnico se registran ahora electrónicamente, generando una calificación promedio de servicio al cliente superior a 4, en una escala de 5 puntos. Cisco ahorró considerables sumas de dinero con esta migración online: unos US\$ 500 millones por año en concepto de mejor manejo de la cadena de suministro, soporte técnico online, distribución de software mediante download (bajada de datos) y otros procesos que Internet posibilita.

ce global, sacar ventaja de sus puntos fuertes, y llenar los vacíos estratégicos en sus propias capacidades. Las alianzas estratégicas son convenios de cooperación entre dos o más compañías, en los cuales se desarrolla, al unísono, una estrategia común, y se adopta la actitud de que todas las partes deben resultar beneficiadas. Además, la relación es recíproca: cada socio está preparado para compartir fortalezas específicas con los otros, lo que contribuye a fortalecer la empresa común. Por fin, se aúnan recursos, inversiones y riesgos en pos del beneficio mutuo (no individual). En el nuevo negocio electrónico, las

compañías formarán alianzas no sólo para llenar vacíos geográficos y de capacidades, sino también para crear nuevo valor y trasladar a terceros los servicios no competitivos. Las alianzas en sí mismas se tornarán más abiertas y adaptables a medida que las organizaciones armen y desarrollen acuerdos con proveedores, clientes y competidores para posicionarse en un mercado cambiante. Estas alianzas funcionarán más autónomamente si se les destinan recursos y se les permite un grado razonable de control independiente. La reciente alianza entre Ford Motor y CarPoint, el servicio online de venta al por menor de Microsoft

■ Alianzas

No es sólo conocimiento lo que Cisco distribuye electrónicamente a su red de socios. Al considerarlos un componente integral de la capacidad de la compañía para servir a los clientes, Cisco trata a sus socios como parte de la organización. La mitad de los pedidos de clientes que ingresan por el sitio Web son derivados electrónicamente hacia un proveedor, quien realizará el envío directamente al cliente.

■ Ejercicio del poder

La capacidad de Cisco de crecer, mientras administra unidades de negocio autónomas y conduce, unidos, a sus socios de alianzas, es reveladora de sus políticas de gobierno internas y externas. Tal vez la capacidad de realizar adquisiciones lo ilustre mejor. La compañía es famosa por sus rápidos procesos de compra, y por su habilidad para integrar rápidamente a sus adquiridas a la familia. Para el equipo de integración de Cisco este proceso es toda una ciencia.

La firma subió el monto de las apuestas en la industria, no sólo para sus competidores sino también para sus proveedores, mediante un uso de Internet con el que obtiene máximas ventajas. Sin embargo, su producto primario, el hardware de formación de redes, no es ni siquiera un producto que se preste a la distribución por la Web.

Estos componentes no solamente no pueden convertirse en bits, sino que son altamente especializados. No obstante, Cisco logró que la experiencia de comprar y vender sea "convertible en bits", y muy lucrativa.

Corporation, es un ejemplo de cómo las alianzas transformarán la experiencia del consumidor en un mundo de negocios electrónicos. Juntas, estas dos compañías están desarrollando un sistema online de fabricación a pedido para vincular la configuración de la orden del consumidor directamente con los sistemas de suministro y entrega de los fabricantes. Esto permitirá solicitar en CarPoint, Ford.com y otros sitios especializados cualquier modelo, según exactas especificaciones; recibir respuesta en cuanto a disponibilidad, y programar la fecha de entrega y el servicio en la concesionaria local.



Ejercicio del poder

Los problemas de administración del poder se multiplicarán en la empresa electrónica extendida del futuro cercano. Convertido en un concepto más amplio, el gobierno de la empresa abarca ahora tres áreas: la de toda la corporación, a través del directorio; la de las alianzas entre compañías, y la de las entidades internas de cada compañía. La antigua estructura vertical, enfocada hacia el interior, está cediendo paso a un modelo de poder más repartido, que incorpora una inspección minuciosa, tanto interna como externa.

Mientras mantiene su obligación fundamental de salvaguardar los intereses de los accionistas, el directorio debería ahora interesarse más por los temas del gobierno de la corporación. En lugar de ejercer una tutela pasiva, tendrá que convertirse en un activo defensor del negocio.

En este nuevo modelo, el directorio adopta un activo papel consultivo, y también opera como cuerpo de control. Aporta perspicacia sobre los clientes provenientes de una muestra representativa de industrias y servicios; ofrece un punto de referencia para comparar el conocimiento interno con la inteligencia externa; desafía la efectividad del presidente ejecutivo y la alta gerencia (la función del Global Core), y se asegura de que la compañía esté desarrollando capacidades de negocios clave.

En términos de ejercicio del poder dentro de la compañía, el concepto de servicios compartidos es ilustrativo. Servicios tales como recursos humanos e informática funcionan como unidades de negocios autónomas en un mercado interno en el cual atienden a los "clientes": otras unidades de negocios con poder y autonomía para comprar en otra parte.

Para manejar estas nuevas unidades, varias organizaciones crearon directorios internos. Por ejemplo, Allied-Signal (que recientemente se fusionó con Honeywell) tiene un directorio de Servicios Compartidos que incluye a los presidentes de cada sector, el director de Finanzas, el vicepresidente de Recursos Humanos, y el gerente general de Servicios Compartidos. Estos presidentes representan a los principales grupos de clientes y garantizan que las políticas de servicios compartidos estén alineadas con sus respectivas necesidades, mientras los garantes corporativos se aseguran de que se alineen con el conjunto de objetivos de la compañía. El ejecutivo de servicios compartidos está allí para representar a este grupo de servicios.

Con el incrementado uso de alianzas y su rápido desarrollo llega, finalmente, una mayor necesidad de procesos formales de gobierno entre compañías. Grandes redes surgidas recientemente, como Star Alliance —de United Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Varig y otras aerolíneas regionales— necesitan tener su propio sistema de "organización" y gobierno y, potencialmente, una clave diferenciadora, ya que compiten entre sí por una mayor participación en el mercado.

Por supuesto, modificar exitosamente, a lo largo de las siete dimensiones, una organización establecida, presenta su cuota de desafíos. El camino hacia una verdadera e-Organización está lejos de ser llano.

Normalmente las compañías se mueven a través de tres diferentes etapas. Las compañías "conscientes del negocio electrónico" tienen un sentimiento de urgencia respecto de Internet, pero lo ven como un tema de informatización. Lanzan un sitio de

promoción de ofertas en la Web y luego se preguntan cuál es el siguiente paso. Hasta tanto comiencen a surgir a su alrededor "zonas de pasión", las organizaciones tienen que desarrollar una estrategia que les permita enfrentar los profundos cambios estructurales y culturales provocados por el nuevo medio. Esto ocurre cuando la gerencia senior apenas está iniciando el diálogo correcto sobre temas de liderazgo, comportamiento y personal, y evaluando las brechas existentes en cuanto a habilidades técnicas.

Las compañías cuyo lanzamiento fue electrónico reconocen la profunda oportunidad que presenta Internet y ven más allá de los temas de tecnología de la información (IT): visualizan su impacto en los negocios. Formulan una visión compartida y la expresan claramente, y la empresa comienza a desarrollar alguna de las características de las organizaciones electrónicas que operan en red. El presidente ejecutivo y los gerentes senior exhiben nuevos comportamientos de liderazgo, y generalmente una persona es identificada como punto de comercio electrónico. La tecnología de comunicaciones virtuales facilita el intercambio de conocimientos y mejores prácticas.

Las organizaciones electrónicas se mudaron del sitio en la Web a la nueva ola de negocios. Todos —tanto empleados como socios externos— tienen una visión de la compañía y la comprenden bien. Arraigó en ellas una cultura emprendedora y el conocimiento se comparte libremente a través de toda la organización y en todos los niveles, facilitado por las intranets y las extranets. Las unidades de negocios acceden, sin limitaciones, a los recursos que requieren, tanto dentro como fuera de la compañía. La organización ha desarrollado una estructura de liderazgo en cascada, y su estrategia con la gente es frontal y central. Se trata de una verdadera organización electrónica, caracterizada por una estructura de organización descentralizada, flexible y eficiente. ●

© Trend Management/
Strategy & Business

"El directorio debe involucrarse más profundamente en el gobierno de la corporación, comparando el conocimiento interno y la inteligencia externa."