

EL CAMBIO DEL ROL DEL GERENTE EN LAS ORGANIZACIONES A CAUSA
DE LA ERA DE LA TECNOLOGIA

Mejía, Maria Patricia

Universidad de La Sabana
Facultad de Psicología
Chia, Enero 2009

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la transformación del rol del gerente a causa de la era de la tecnología y del actual mundo globalizado, y ver los diferentes procesos que surgen en la formulación de estrategias con relación a la evolución de las organizaciones. Donde se destaca que el pensamiento estratégico y la formulación de la estrategia corresponden a los líderes gerentes, estas condiciones eran suficientes para tener éxito en el pasado, como lo describe Toffler en las tres olas que postula, que se explicitan en el artículo.

Sin embargo al cambiar el medio ambiente competitivo, por fenómenos tales como la globalización, la complejidad y la incertidumbre aumentan en la gerencia, ya que las organizaciones deben responder a crecientes demandas impuestas por las nuevas condiciones económicas y sociales. Estos cambios tan rápidos dentro del entorno organizacional han exigido procesos y estructuras organizacionales que sean más flexibles y que brinden mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales. Se requieren nuevas capacidades individuales y organizacionales que puedan impulsar las iniciativas individuales y la disposición para asumir riesgos, y buscar un proceso continuo de innovación de las diferentes actividades de la organización, para obtener ventajas competitivas fundadas en el conocimiento.

El artículo finalmente deja abierto un interrogante y es: ¿a donde llegarán las organizaciones con la transformación tecnológica y su influencia en el rol del gerente? Esta pregunta no solo apunta hacia cambios tecnológicos, sino hacia cambios en las relaciones humanas, ya que será impredecible establecer los conceptos de confianza y pertenencia en el futuro, ya que nos dirigimos hacia las organizaciones virtuales.

Palabras clave: Tecnología, Relaciones laborales, globalización, incertidumbre, rol del gerente, cambio, conocimiento y confianza.

Abstract

The objective of this article is to analyze the transformation of the roll of the manager because of the era of the technology and the present globalization world, and to see the different processes that arise in the formulation of strategies in relation to the evolution of the organizations. Where one stands out that the strategic thought and the formulation of the strategy correspond to the managers, these conditions were sufficient to be successful in the past, as it describes Toffler to it in the three waves that it postulates, that specifies in the article. Nevertheless when changing competitive environment, by phenomena such as the globalization, the complexity and the uncertainty increase in the management, since the organizations must respond to increasing demands imposed by the new economic and social conditions. These so fast changes within the organizational surroundings have demanded organizational processes and structures that are but flexible and that offers greater capacity of answer than the traditional structures. New individual and organizational capacities are required that can impel the individual initiatives and the disposition to assume risks, and to look for a continuous process of innovation of the different activities from the organization, to obtain competitive advantages founded on the knowledge. The article finally leaves a question open and is: to where arrived the organizations with the technological transformation and its influence in the roll from the manager? This question not only aims towards technological changes, but there are changes in the human relations, since he will be unpredictable to establish the concepts of confidence and property in the future, since we went towards the virtual organizations.

Key words: technology, Labor Relationships, globalization, uncertainty, roll of the manager, change, knowledge and confidence.

¿QUE CAMBIOS A GERENADO LA ERA DE LA TECNOLOGIA EN EL ROL DEL GERENTE EN LAS ORGANIZACIONES?

Para la presente investigación se pretendió analizar el efecto que ha tenido la era de la tecnología en el desempeño de los gerentes en las organizaciones, para llevar a cabo este proceso, fue necesario indagar en investigaciones pasadas, donde se describen las olas que plantea Toffler, este autor analiza a profundidad los cambios sociales y hace una predicción de la civilización moderna basándose en categorías que designa como olas, las cuales han tenido un gran impacto a lo largo de las historia, estas olas van desde la era de la agricultura, pasan por la era de industrialización y finalmente llegan a la era de la información, donde la tecnología empieza a jugar un papel fundamental dejando atrás la manufactura y dirigiéndose hacia los servicios, en esta área específica, es donde quiero hacer énfasis para poder determinar y observar el rol del gerente en la actualidad, para poder cumplir con esta tarea, es necesario investigar y conocer sobre los diferentes tipos de organizaciones, además puntualizar cual es la visión del gerente frente al proceso de la globalización y determinar como hace uso de herramientas tecnológicas y como influyen estas en el rol de gerente, además dejar abierto un interrogante “¿a donde llegaran las organizaciones con la transformación tecnológica y su influencia en el rol del gerente? La cual nos invita a la reflexionar sobre cambios en las relaciones humanas, y el concepto de confianza y pertenencia en el futuro, ya que nos dirigimos hacia las organizaciones virtuales donde el contacto cara a cara dejara de existir.

Para comenzar con este análisis es oportuno referirse a Molin (2004) quien afirma que hace 20 años los negocios eran completamente diferentes a como se realizan en la actualidad, los gerentes antes daban gran importancia a la estabilidad y a lo predecible, pero ahora los gerentes y las organizaciones se encuentran influenciados por la creciente competencia global, que abarca los negocios electrónicos y otra serie de elementos que obligan a los gerentes a replantearse su forma de hacer negocios, por esta razón los gerentes de hoy deben preparar a sus organizaciones para que sean eficaces ya

que diariamente se enfrentaran a un entorno cambiante, que los obligara a realizar acciones de forma mas rápida y con mayor calidad para poder satisfacer las exigencias de sus clientes.

Para poder observar este proceso de cambio en las organizaciones y sus gerentes de una forma mas detallada, es preciso conocer un poco de la historia, un autor que ha escrito bastante sobre los cambios sociales es Toffler, quien ha clasificado los periodos de la historia social y ha argumentado que la civilización moderna ha evolucionado en forma de “tres olas”. Las tres olas de Toffler, son descritas por Parlad (2003) quien describe las olas de una manera fácil de entender, comienza describiendo la primera ola que plantea Toffler que es la de la agricultura, hasta el siglo XIX, las personas trabajaban en la agricultura, por lo general eran sus propios jefes, sus perdidas o ganancias dependían de lo bien que desempeñaran su trabajo. Sin embargo la agricultura desde el año 1890 ha ido disminuyendo considerablemente, ya que la agricultura presentaba una situación de desventaja respecto a otros sectores como la industria que estaba empezando a desarrollarse.

Es precisamente la industrialización la segunda era de Toffler, esta era va hasta la década de 1960, la mayoría de los países dejaron atrás la agricultura para pasar a la actividad industrial, en esta era los trabajadores empezaron a formar parte de las organizaciones formales, donde la producción en masa, los trabajos especializados y las relaciones de autoridad eran la nueva forma de operar, esta nueva etapa genero un nuevo grupo de trabajadores; los obreros de las industrias, quienes recibían una paga a cambio de un trabajo rutinario mas que todo físico.

La tercera ola es la de la información, comienza en la década de 1970, los obreros empiezan a ser desplazados por la tecnología, esta era deja de lado la manufactura, para orientarse un hacia los servicios. En esta ola surgen los trabajadores del conocimiento, cuya función consiste en adquirir información y emplearla de forma adecuada, estos trabajadores reciben muy buenas remuneraciones, ya que hay pocas personas que son técnicos en información, esta situación a generado que los obreros sean desplazados de sus trabajos, porque no cuentan con habilidades especificas para el manejo de la información y desafortunadamente esas habilidades son las mas requeridas para el trabajo en la actualidad.

Al revisar las tres olas es de gran importancia determinar los efectos de transición de una ola a otra que plantea Vijay (2003). Quien dice que esta transmisión, ha generado grandes cambios, por ejemplo la globalización ha tenido un gran impacto en los gerentes, ya que esta situación a transformado de manera abrupta la forma de realizar negocios, debido a que se reducen al máximo las fronteras nacionales con el fin de crear una “aldea global” donde los gerentes pueden realizar negocios en un mundo sin fronteras, pero al mismo tiempo deben aceptar y aprender a manejar gran variedad de culturas y estilos de vida diferentes a los que estaban acostumbrados cuando realizaban sus negocios.

Esta situación de apertura en el mundo de los negocios genera un nuevo tipo de compañía: las multinacionales como plantea Newman (2000), dice que las multinacionales tienen operaciones en dos o mas países al mismo tiempo, pero que conservan su sede en el lugar de origen, estas compañías han contribuido notablemente en el crecimiento del comercio internacional, el entorno global ha tenido gran alcance y se ha ido expandiendo considerablemente creando una organización global que se denomina compañía transnacional la cual posee varias operaciones en mas de un país al mismo tiempo y que su toma de decisiones no es centralizada para cada operación dependiendo en el país en el que se encuentre, las decisiones de las compañías transnacionales se toman en el ámbito local, comúnmente se contrata a nacionales para que guíen las operaciones de cada país, ya que es de vital importancia que los productos y las estrategias de marketing estén dirigidos a la cultura específica de cada país.

Este nuevo entorno globalizado según Rodríguez (2001) tiene una gran influencia sobre las organizaciones y sus gerentes, a la hora de tomar la decisión de entrar en los mercados globales. Las organizaciones que entran al mundo de la globalización generalmente atraviesan tres etapas; la primera consiste en que los gerentes comienzan exportando sus productos a otros países, donde los riesgos que se corren son mínimos, en la segunda etapa los gerentes se esfuerzan por vender productos en otros países y se empeñan en conseguir que fabricas en el extranjero les produzcan, aunque no hay presencia física de los empleados de la compañía fuera del país de origen de la empresa, en esta etapa por lo general las organizaciones envían a empleados nacionales para que se reúnan con agentes o corredores en el extranjero. La tercera etapa es donde los gerentes abordan con toda la fuerza los mercados internacionales y crean alianzas estratégicas, las cuales consisten en que una compañía domestica y una

extranjera compartan el costo del desarrollo de los nuevos productos o de la construcción de instalaciones para construir en otro país.

Este tipo de alianzas y estrategias que surgen a partir del fenómeno de la globalización generan un efecto en los gerentes, como afirma Sutz (2004) dice que la expansión del capitalismo hace del mundo un lugar mas pequeño, donde hay gran cantidad de mercados por conquistar lo cual representa un gran desafío para los gerentes, un reto seria administrar en un país con una cultura diferente a la nacional, los gerentes deben dejar de lado la visión estrecha, deben abrir su perspectiva para entender las diferentes culturas y sus contextos, ya que todos los países tienen distintos sistemas políticos, económicos, leyes, valores y costumbres .

Los gerentes al enfrentarse a estos retos deben adquirir herramientas que les faciliten su trabajo y que los orienten a mejores resultados, como asevera Williams (2003) dice que una herramienta que ha facilitado enormemente la forma de hacer negocios sin fronteras es la tecnología, pues permite que el trabajo sea más eficiente, con los adelantos tecnológicos los insumos se pueden convertir en productos y anteriormente muchas de estas operaciones eran realizadas por medio de trabajo humano. La tecnología también hace posible brindar un mejor servicio a los clientes, además de traer muchos mas beneficios, como por ejemplo no estar atado a trabajar en un lugar específico, ahora los miembros de la organización pueden trabajar desde cualquier lugar a través de una computadora, la tecnología también ofrece a las organizaciones la capacidad para innovar e introducir de manera rápida productos al mercado y responder a la necesidades de los consumidores, este fenómeno mediante el cual se proliferan las actividades por Internet se denomina e-commerce, el cual involucra transacciones por computadora donde todos los datos son procesados y transmitidos por Internet. Una de las grandes consecuencias del comercio electrónico, es que las organizaciones podrán notar que tienen más facultades, sus clientes tendrán mayor acceso a ala información, se podrá interactuar con una organización sin la ayuda de un humano y sin límite de tiempo.

Por otra parte, Edmonton (2003) analiza como la tecnología altera el trabajo del gerente, es claro que la tecnología ha influido de manera positiva en las operaciones internas de las organizaciones, pero sin duda ha cambiado el que hacer del gerente. Actualmente las organizaciones se han convertido en centros de comunicación

integrada, donde los gerentes enlazan computadoras, teléfonos, fax, impresoras y muchos más y surge una mayor capacidad para formular planes, tomar decisiones velozmente, establecer con claridad los trabajos que deben desempeñar los empleados y vigilar las actividades laborales, esta serie de actividades indican que la tecnología ha reforzado la capacidad del gerente para desarrollar con mayor eficacia y eficiencia las cuatro actividades fundamentales de su trabajo (planear, organizar, dirigir y controlar).

Otro autor que considera que la tecnología ha sido gestora de grandes cambios en el rol del gerente es Newman (2000). Plantea que la tecnología ha cambiado notablemente el desempeño del gerente, ya que anteriormente los empleados estaban cerca de sus jefes y los jefes podían observar el trabajo que realizaban sus empleados y podían comunicarse frente a frente, en cambio ahora con los avances tecnológicos los gerentes pueden supervisar a los empleados desde un lugar distante a través de la teleconmutación que consiste en enlazar la computadora y el MODEM de un trabajador con los de sus gerentes y compañeros de trabajo.

Todos estos cambios del mundo globalizado apuntan a una nueva civilización como advierte Alvin Toffler, en una entrevista realizada por Viviana (2003). Toffler dice a los líderes de las empresas “que la economía del conocimiento torna obsoletas las ideas convencionales acerca del valor. En esta entrevista se muestran los grandes aciertos de Toffler en sus predicciones futuras, además se confirma que sus postulaciones han sido de gran ayuda para entender los cambios económicos, culturales y tecnológicos actuales. Toffler responde a la pregunta “¿Cómo deberían prepararse los líderes de empresa para enfrentar el futuro?” Toffler dice: algunos cambios tienen poca probabilidad de ocurrencia y otros son muy posibles; algunos causan un gran impacto y otros no. La mayor parte de los managers son entrenados para notar acontecimientos que tienen gran probabilidad de ocurrir e ignorar los que tienen poca probabilidad, sin embargo los eventos con poca probabilidad de ocurrencia son los de mayor importancia ya que su impacto suele ser muy grande. Por ejemplo el acontecimiento del 11 de septiembre, aunque fue anticipado por algunas personas la mayoría de la gente pensó que esto no ocurriría y este acontecimiento generó cambios a nivel mundial.

Toffler también responde a la pregunta ¿cómo evolucionará la nueva economía en los próximos 10 años? Dice: “creo que en general nos dirigimos hacia el pleno desarrollo del sistema de creación de riqueza de la Tercera Ola, basado en el

conocimiento. Las raíces de este cambio no solo son económicas y tecnológicas, sino que están muy ligadas a los cambios sociales y culturales, a modificaciones en la estructura familiar, en la filosofía y en la ideología.

Toffler también habla un poco de las características de la nueva civilización y en primer lugar se refiere a la definición de la productividad por parte de los economistas como el valor producido o número de unidades fabricadas, en una cierta cantidad de horas. Pero en una economía basada en el conocimiento, esta noción es obsoleta, porque se puede crear más valor con una buena idea en 10 segundos, que en 10.000 horas en una línea de ensamblaje.

Además Toffler anticipa que la tecnología de la información cada vez más se acerca a la parte biológica, como lo describe Weick (1999). Pues plantea como históricamente las analogías con las máquinas, derivadas de las ideas de Newton, fueron reemplazadas por modelos que simulaban a las computadoras, por ejemplo el funcionamiento del cerebro, la gente se refería a él en términos de la tecnología de la información. Todas estas investigaciones de modelos bioecológicos están silogizando nuestra manera de pensar, estos sucesos desencadenarán conflictos políticos, sociales y religiosos acerca de los límites y los beneficios de estas investigaciones.

Pero estos beneficios a su vez exigen muchas competencias sobre todo en las organizaciones como afirma Marin (2002) dice que las organizaciones son forzadas a realizar cambios a gran escala en sus estructuras y procesos, porque el mundo actual exige menos jerarquización y mayor flexibilidad y agilidad. Las investigaciones de tipo organizacional han observado que en la mayoría de los casos estos diseños mencionados anteriormente, no logran los resultados esperados, por que no tienen en cuenta la naturaleza cultural con su trasfondo psicosociorganizacional, que es el área que determina la estructura y las posibilidades de transformación. Por ello es necesario presentar nuevas ideas de un diseño organizacional que se centren en la cultura y el aprendizaje. En primera instancia en el estudio se plantea el paradigma de la normalización, donde se expone como las organizaciones fueron constituyendo una serie de normas como organigramas, manuales de funciones, manual de procedimientos y reglamentos, para poder controlar las conductas de las personas en el trabajo, con el fin de optimizar el empleo para conseguir las metas de la organización, este diseño se

titula paradigmas del determinismo conductista en el diseño organizacional. Nuevas perspectivas para el diseño organizacional con enfoque cultural y de aprendizaje.

En segunda instancia el estudio plantea el paradigma de la adopción de la estructura, gracias a este enfoque el diseño organizacional orienta las descripciones de cargos mediante la ingeniería psicológica la cual busca talentos para ajustarlos a la descripción de cargos y a la estructura de sus relaciones. Con este enfoque el aprendizaje que se desarrolla en la organización se dirige hacia la adaptación y la capacidad que puede adquirir el personal para funcionar de manera estratégica en la estructura.

Esta situación que genera nuevos paradigmas, nos permite ver la diferencia entre el mundo actual y la situación que se presento hace veinticinco años como lo plantea Moss (2006) afirma que en esa época management significaba control, donde los gerentes se encargaban de establecer controles, de especificar tareas y de establecer estructuras formales que aseguraba que cada empleado hiciera lo que le correspondía.

Las compañías en ese entonces operaban solas, no formaban parte de redes de socios y sus gerentes no se involucraban en relaciones informales, esta forma de operar era ineficaz, sobre todo cuando tuvo lugar la era de la tecnología de la información, para salir de esta situación que generaba varios problemas las compañías tuvieron que adoptar nuevas ideas de management, donde se implementaban emprendimientos internos, gestión de calidad, reingeniería de organizaciones en red, estas herramientas fueron las que permitieron a los gerentes justificar y desarrollar nuevas practicas, donde consiguieron enormes mejoras de productividad, efectividad y atención a las oportunidades, estas condiciones no necesariamente implican que las empresas hayan tenido éxito, demuestra que se exploraron nuevas formas de trabajar .

Partiendo del punto de explorar nuevas formas de trabajar Vargas (2004) escribe un articulo muy interesante acerca de los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones, que plantea un pensamiento y formulación estratégica, dos características que han beneficiado la alta dirección en los últimos años, pero sin embargo al cambiar el medio ambiente también se modifica la función de la alta gerencia en las organizaciones, ya que debe responder a crecientes demandas impuestas por las nuevas condiciones sociales y económicas.

Estas nuevas condiciones hacen que se formulen e implementen estrategias organizacionales que son la función principal de la alta dirección, el gerente en la alta dirección en las organizaciones ha pasado por grandes transformaciones las cuales hacen evolucionar los procesos estratégicos en especial por la complejidad y la incertidumbre a la hora de tomar decisiones y crear el comportamiento del personal para que los objetivos se cumplan de una manera eficiente y eficaz. A continuación se pueden los elementos que marcan la diferencia entre la formulación e implementación estratégica de la dirección tradicionales y las modernas.

Componentes del modelo clásico de la organización.

Estructura organizacional que se relacione de manera bidireccional con el comportamiento humano y a su vez con los procesos tecnológicos.

A partir de los años setenta comenzó un proceso de transformación estratégica en las organizaciones a causa de los constantes cambios que experimentaba el medio ambiente en el ámbito organizacional. Estos cambios básicamente se fundamentan en la emergencia e insatisfacción de las tecnologías de la información y la comunicación, además en el rápido crecimiento de los procesos de globalización económica que generan altos niveles de competitividad.

Ambiente global competitivo de las organizaciones

El cual tiene como elemento la revolución tecnológica que se dirige hacia el nuevo ambiente global competitivo y a los procesos de globalización económica.

Los altos niveles de competitividad se pueden apreciar mejor en esta figura, ya que el nuevo ambiente global competitivo de las organizaciones es el que ha modificado las variables y la concepción de las organizaciones clásicas, acelerando los procesos de transformación estratégica en las organizaciones.

Según Church (1996) este nuevo nivel de competitividad se caracteriza por los altos niveles de complejidad e incertidumbre que constituyen las dos nuevas variables de los procesos de transformación estratégica en las organizaciones.

A partir de la transformación estratégica en las organizaciones Hamilton (2003) hace énfasis en que los gerentes no pueden darse el lujo de esperar hasta que alguien

encuentre respuesta a los diferentes dilemas que se presentan en las organizaciones a causa de los cambios y las exigencias del mundo globalizado, si no que tienen que actuar en el aquí y en el ahora, valiéndose de los mejores conocimientos y herramientas.

Estas herramientas son planteadas por Warren (1999) quien establece que en primer lugar hay que anticiparse a los hechos, y actuar con transparencia en materia de ciudadanía corporativa y responsabilidad social: un líder de negocios debe tener claridad de sus responsabilidades a nivel social y político y además debe asegurarse de que sus clientes se sientan satisfechos, mediante un proceso que establezca parámetros de la actividad corporativa y la productividad y eficacia de la organización, estos parámetros nunca se establecerán de una forma clara, el mejor camino para determinarlos es escuchar con mucha atención a los líderes gubernamentales y de la comunidad, para que se establezca un verdadero norte, donde se pueda especificar quien es la compañía, que representa y cuales son sus obligaciones, no solo con los accionistas sino también con las demás partes interesadas. Una excelente manera de realizar este proceso, es emitir informes globales de ciudadanía corporativa, que pongan de manifiesto la filosofía social, los objetivos, actividades y logros de la compañía.

En segundo lugar es preciso expandir la actividad de las asociaciones industriales: las cuales se centran en eliminar la explotación laboral en el mundo, por ejemplo el caso de la Fair Labor Association (FLA), la cual desarrolló un código que prohíbe el trabajo forzado y la mano de obra infantil y avala la libertad de la asociación, la vigencia de salarios mínimos. Es posible que el modelo de FLA no sea perfecto, pero es un buen comienzo para mejorar la imagen mediante la fijación de estándares sociales y laborales mínimos.

El tercer punto es identificar el compromiso con las instituciones públicas y privadas sin fines de lucro: una ejemplificación clara de esta situación es el Acuerdo Global, iniciado en Julio de 2002 por el secretario general de Las Naciones Unidas, Kofi Annan, al cual se le sumaron otras compañías, junto con 12 asociaciones sindicales y grupos de interés público. El acuerdo es un código voluntario. Con el fin de defender los derechos humanos, eliminar la mano de obra infantil y proteger el medio ambiente. Los críticos plantean que no haya sanciones para quienes incurran en violaciones, y sostienen que el acuerdo es pura retórica. Sin embargo, los firmantes se comprometieron a dar pasos importantes para difundir a través de sitios web los

progresos hechos en la implementación de los principios del acuerdo para así poder promover sus objetivos.

En cuarto lugar se deben concebir estrategias mas rigurosas para tratar con los grupos antiglobalización, por las diferentes protestas frente a la globalización, las ONGs están bien organizadas y financiadas y por medio de Internet han coordinado campañas de relaciones públicas.

Y por ultimo el quinto punto plantea que se le debe exigir a los gobiernos y organismos internacionales que diseñen reglas de conducta globales, en cualquier país la multinacional juega un papel muy limitado, al no existir leyes y parámetros indispensables los gerentes de las empresas se ven obligados a llenar el vacío, pero para solucionar esta situación seria mejor que los gobiernos y los organismos internacionales establecieran el sistema del capitalismo global y exigieran su cumplimiento porque solo ellos tienen la autoridad y la legitimidad política para hacerlo.

A partir de estos cinco puntos básicos Bulik (2003) postula cinco riesgos que podrían a llegar a sufrir las organizaciones por causa de este mundo globalizado que diariamente nos expone a grandes cambios.

El riesgo número uno, es modificar el plan de compensaciones, actualmente los gerentes deben actuar de forma creativa frente al tema de las compensaciones, aunque esto conlleve a vencer la resistencia inicial de los altos ejecutivos.

El riesgo número dos, consiste en reformular la comunicación, para ciertas compañías la calma del mercado publicitario puede ser el punto de partida para hacer correr la voz y poder constituir una marca.

El riesgo número tres, establece que hay que intervenir en tecnología, el desembolso inicial puede ser grande y se corre el riesgo de que el esfuerzo no de los resultados esperados, pero a la vez se pueden generar grandes ahorros si habilita un programa de aprendizaje electrónico para que los empleados conozcan de fondo sus productos a nivel nacional y no tengan que trasladarse a otro lugar para asistir a seminarios.

El cuarto riesgo es entrar en nuevos mercados, cuando las empresas a traviesan por momentos difíciles no pueden para de innovar y acostumbrarse a trabajar en nuevos mercados finales que no estén integrados por sus mejores clientes actuales.

El quinto riesgo se basa en intensificar la capacitación, es importante revisar lo básico y transmitir nuevas capacidades y así el personal se preocupa por ser más eficiente y eficaz y eso realmente es de gran beneficio para la organización.

Es preciso notar que la globalización a parte de beneficios trae grandes riesgos para las organizaciones, como afirma Earl (2006) dice que la tercerizacion de los servicios informáticos representa una tendencia firme de la década de los 90, pero que en realidad no constituye un fenómeno nuevo. Por lo general el propósito de esta modalidad es reducir costos, pero este objetivo no siempre se cumple. Para llegar a un punto de equilibrio con el manejo de estas herramientas el autor propone que es necesario encontrar un enfoque sensato para equilibrar la eficiencia y la eficacia en la provisión de servicios informáticos, donde analiza once riesgos que surgen de la tercerización al observar compradores y proveedores que participan en los servicios informáticos, estos riesgos consisten en la posibilidad de una gestión deficiente , donde hay personal sin experiencia, incertidumbre empresarial, habilidades tecnológicas obsoletas, costos ocultos, falta de aprendizaje organizacional, perdida de la capacidad innovadora, invisibilidad tecnológica y un enfoque confuso.

Estos riesgos como asevera Rivas (2003) han generado en el actual mundo globalizado varios efectos en la sociedad pero sobre todo en las organizaciones, uno de estos efectos es por ejemplo la constante búsqueda por parte de las organizaciones de nuevos diseños organizacionales, que incluyan términos como: estructura flexible, organizaciones planas, organización horizontal, entre otras que se utilizan para operar en economías abiertas, es de vital importancia resaltar que existe una autentica preocupación por cambiar y ser modernos, pero los diseños que pueden llegar a proporcionar esos cambios que se buscan en las estructuras, tienen grandes desventaja, una de ellas es que se multiplican los cuadros ejecutivos, es decir en ves de dar lugar a tres gerentes funcionales, se da lugar a nueve directores de proyecto, que aunque ganan el mismo salario aportan la tercera parte y trabajan la mitad. Después de costosos procesos de reorganización se incrementa el índice de desempleo nacional, ya que se ha perdido talento y experiencia gerencial, pues se tiene que contratar a despachos de

consultores para que realicen las labores del personal desplazado, sin obtener incrementos en la productividad. Al ver esta situación surgen varias preguntas, como por ejemplo, ¿este cambio organizacional reporta beneficios concretos para la organización? Aunque es de gran dificultad establecer una estrategia general para transformar una estructura burocrática nacional, es necesario observar las diferencias entre las estructuras planas y horizontales, donde la plana constituye una estructura tradicional y la horizontal una estructura moderna.

Tabla 1. Nuevas Estructuras

Estructura Plana	Estructura Horizontal
Los niveles ejecutivos se multiplican.	Se organiza alrededor de Procesos no de funciones.
Se lleva a cabo un proceso De liquidación de trabajadores Y se compactan las estructuras.	se reducen los niveles jerárquicos.
Se ajustan las funciones entre Los departamentos.	se utilizan equipos de trabajo Como la célula de la organización
Se contrata a consultores y expertos para realizar las tareas que hacia el personal liquidado.	se maximizan los contactos con abastecedores y clientes.
No existen aumentos d productividad y a los meses de implantación del modelo se observa una regresión al esquema funcional.	se capacita a los empleados con base en la necesidad de conocimiento, implantando un sistema justo a tiempo.
Los sistemas de evaluación de desempeño y de compensación no se modifican.	se modifican los sistemas de evaluación del desempeño por sistemas De 360 grados donde el cliente evalúa los incentivos y estos se orientan hacia el trabajo en equipo.
Aunque se trabaja en equipos Esto solo ocurre en proyectos Especificos y no se altera la Dependencia funcional.	existen responsables de la evaluación de la productividad se hace sobre el mejoramiento De procesos de modo cuantitativo.

Como se puede observar en las estructuras planas ocurre en cambio muy superficial usando un discurso moderno, pero se sigue trabajando como antes, por el contrario, la estructura horizontal implica una transformación radical del modo de hacer y de la cultura misma de la empresa.

Para diseñar una estructura horizontal es preciso seguir una serie de pasos:

Paso 1: identificar los objetivos estratégicos de la organización. Conocer el plan de negocios o estratégico de la compañía.

Paso 2: analizar las ventajas competitivas claves que permitan lograr los objetivos.

Paso 3: definir los procesos clave, clarificando las acciones críticas para conseguir metas.

Paso 4: organizar alrededor de los procesos, no de las funciones, debiendo vincular cada proceso clave a la tarea de la organización a un producto, un servicio, o un cliente.

Paso 5: eliminar todas las actividades que no demuestren aportar algún valor agregado a los objetivos clave.

Paso 6: capacitar funciones y departamentos conservando, el talento gerencial y el conocimiento experto.

Paso 7: asignar a un equipo de trabajo la propiedad de cada proceso clave.

Paso 8: crear equipos multidisciplinarios a lo largo de cada proceso.

Paso 9: establecer objetivos específicos de desempeño para cada proceso.

Paso 10: otorgar poder de decisión, autoridad e información para lograr las metas propuestas.

Paso 11: Entrenar, evaluar, estimular, pagar y presupuestar con sistemas que apoyen la nueva estructura y privilegien la satisfacción del cliente.

El diseño de nuevas estructuras y estrategias trae oportunidades para el desarrollo de la organización, como afirman García y Linares (2004) en su proyecto de grado “las nuevas tecnologías en las relaciones laborales” donde estimulan a las empresas a que incorporen nuevos conceptos en su gestión como lo son Internet y las Nuevas Tecnologías, la gestión de recursos humanos y del conocimiento, la globalización, el mayor poder en el cliente, el cambio constante y la gestión de la innovación.

Estos elementos que se adhieren a la gestión empresarial, presionan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión, como se ha planteado anteriormente para poder mejorar la competitividad y los resultados empresariales.

Estos conceptos pueden ser de vital importancia en la actualidad pues nos encontramos frente a un probable enfriamiento económico y la empresa se debe preocupar por optimizar la gestión de sus recursos.

Para poder optimizar los recursos las empresas deber relacionarse muy de cerca con las nuevas tecnologías que han tenido sin lugar a dudas una gran acogida en los puestos de trabajo de los empleados ya que gracias a estas, se han logrado acelerar los diferentes procesos y han disminuido el tiempo invertido en tareas mecánicas para poder centrarse en lo que marca la diferencia; la toma de decisiones y los estudios de nuevas oportunidades de negocios.

Sin embargo, las nuevas tecnologías también han generado inconvenientes desde el punto de vista laboral, ya que las personas que carecen de conocimientos técnicos se han visto realmente afectadas por estas nuevas tecnologías, siendo rechazados por las empresas ya que éstas, buscan cada vez mas personal altamente calificado.

Todos estos factores han desatado un problema social; el desempleo que ha alcanzado cifras nunca antes vistas, especialmente en Colombia.

En nuestro país las grandes compañías han sido las que se han beneficiado de los increíbles avances tecnológicos, mas sin embargo las pequeñas y medianas empresas no están realmente preparadas para adoptar estas herramientas ya que son costosas y deben

conformarse con tecnologías o simplemente son indiferentes al cambio y con esto pierden mercado y se vuelven inestables en el tiempo.

Una de las principales implicaciones que han tenido las nuevas tecnologías en el desarrollo tanto empresarial como en sus relaciones laborales, es el comercio electrónico, el cual ha dado importantes pasos, ya que gracias a esto se ha podido tener un contacto cibernético en tiempo real por parte de las empresas con sus proveedores y así mismo con sus clientes, logrando mayor eficiencia en la organización con la implementación de estas herramientas, pero también es necesario que los gerentes aparte de centrar su atención en las herramientas tecnológicas, determinen si su empresa se está posicionando para aprovechar las oportunidades del futuro, para cumplir dicha función, Hamel (2004) plantea que los gerentes deben mirar el entorno de su empresa, fijarse en las iniciativas de alto perfil que se han lanzado recientemente, en los temas que generan preocupación, en los criterios de referencias a través de los cuales se mide el progreso, en la trayectoria y la ejecución de nuevos negocios, en la capacidad de la compañía para configurar el futuro, para así poder generar éxito en los años siguientes.

Para poder tener más oportunidades dirigidas al éxito y combatir los posibles riesgos, es necesario que los gerentes se cuestionen preguntas tales como: ¿la gerencia superior tiene una visión clara y ampliamente compartida de que la industria puede cambiar en diez años?, ¿sus “faros” iluminan más lejos que los de sus competidores?, ¿su punto de vista acerca del futuro se refleja claramente en las prioridades a corto plazo?, ¿su punto de vista acerca del futuro es exclusivo en términos competitivos?, ¿Cuánta influencia ejerce mi empresa en la determinación de las nuevas reglas de la competición dentro de un sector?, ¿define en forma regular, maneras novedosas de hacer negocios de crear capacidades nuevas, de fijar estándares nuevos de satisfacción al cliente?, ¿dentro de la industria es la empresa que crea reglas o que sigue reglas?, ¿su empresa está más atenta a desafiar el estatus de la industria que a protegerlo?, ¿la gerencia está al tanto de los peligros que plantean los rivales nuevos y poco convencionales?, ¿entiende cabalmente las amenazas potenciales que acechan al modelo actual de negocios?, ¿los altos ejecutivos poseen un sentido agudo de la urgencia respecto de la necesidad de reinventar el modelo actual de negocios?, ¿la tarea de regenerar las estrategias esenciales recibe tanta atención de la gerencia superior como tarea de someter a reingeniería los procesos esenciales?, ¿mi empresa busca el

crecimiento y el desarrollo de nuevos negocios con la misma pasión que pone en alcanzar la eficiencia operativa y reducir el personal?, ¿Qué porcentaje de nuestros esfuerzos de mejora (mejora de calidad, reducción de la duración de ciclos y mejora de servicio al cliente) se dedica a la creación de ventajas nuevas para la industria y que porcentaje se dedica tan solo a alcanzar a los competidores?, ¿nuestra competencia esta ansiosa por parecerse a nosotros como nosotros a ella?, ¿cual es la fuerza conductora de nuestra agenda de mejoras y transformaciones: nuestra nueva visión de oportunidades futuras o las acciones de nuestros competidores?, ¿nuestra formación es defensiva u ofensiva?, ¿dedico mas energía a prolongar pasado que ha cosechar futuro?, y por ultimo los gerentes se deben preguntar ¿cual es el equilibrio entre la esperanza y la ansiedad en mi empresa; entre la confianza en nuestra capacidad de encontrar y explotar oportunidades de crecimiento y desarrollo de nuevos negocios y la preocupación en relación a nuestra capacidad de mantener la competitividad en los negocios tradicionales, entre el sentido de oportunidad y la sensación de vulnerabilidad, tanto empresarial, como personal?.

Las respuestas a todas estas preguntas permiten conocer mucho acerca de los gerentes y de las empresas, sin embargo Hamel advierte, que el liderazgo en el mercado de hoy, no se equipara al liderazgo en el mercado de mañana, ya que si los gerentes no tiene respuestas detalladas al grupo de preguntas del “futuro”, y si las respuestas que tienen no son diferentes de las del “hoy”, hay pocas probabilidades de que sus empresas sigan siendo lideres en el mercado. Con la independencia del mercado que domine una empresa hoy, este tiene grandes probabilidades de cambiar sustancialmente en los próximos diez años. Es así como las empresas deben mantener el liderazgo sostenido para llegar al éxito y reinventarse en forma permanente.

De modo general en el desarrollo de este articulo se puede observar la historia y los procesos de cambio que han existido a lo largo del tiempo en la labor del gerente por la influencia de herramientas tecnológicas, que han traído grandes beneficios y también grandes riesgos a las organizaciones, y sin lugar a dudas los gerentes se acercaran cada vez mas a este tipo de herramientas que ha mi parecer se dirigen hacia la creación de organizaciones virtuales, como afirma Handy (2005) quien dice que en veinte años las oficinas no van a tener un lugar físico determinado, que la gente va a conocer a sus compañeros de trabajo a través de las pantallas de las computadoras.

Todos estos factores demuestran que el mundo actual en el cual nos introducimos, es muy diferente al que conocemos, donde lo intangible reemplaza lo físico: el mundo de las organizaciones virtuales, esto no se trata únicamente de una transformación tecnológica, sino de cambios en las relaciones humanas, ya que será impredecible establecer los conceptos de confianza y pertenencia entre sus integrantes. Y si la confianza sigue siendo solo para algunos, y la organización virtual no logra incorporar a ella y a todos los miembros de la sociedad, sin excluidos, la misma dejara de ser una nueva esperanza y se convertirá en una nueva desilusión.

Referencias

- Alonso, V. (2003). Apuntes de la nueva civilización. *Gestión*. 6, 8-12.
- Ansoff, H. (1989). The changing shape of strategic Problem. *A New View of Business Policy and Planning*. 4, 14-32.
- Argyris, C. (1984). Gerentes. *Personalidad y Organización*. 25, 45-62.
- Barba, A. (1998). Metodología para el análisis y el diseño de las estructuras organizacionales. *Manual del Área de Conocimiento de Análisis y Diseño Organizacional*. 2, 20-28.
- Bulik, B. (2003). Strategies of sale. *Management. Sales & Marketing*. 6, 22-27.
- Behling, O. (1995). Doing OD in a World We Can't Understand. *Organization Development Journal*. 13, 40-47.
- Church, A. (1996). Practitioners as facilitators of change. *Group and Organization Management*. 21, 22-34.
- Crozier, M. (1994). Organizational transformation. *Implication for Organization*. 45, 8-15.
- Cyert, R. (1993). A Behavioural Theory of the Firm. *Englewood Cliffs*. 5, 72-86.
- Dery, R. (1995). La Structuracion socio-historique du champ de la strategie. *Ecole Des HEC, Montreal*, 1-5.
- Drucker, F. (1996). Sensemaking and sensegiving in strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*. 6, 433-448.
- Edmonson, A.(2003). Globalization. *Harvard Deusto: Business Review*. 113, 70-72.
- Earl, M. (2006). Competition . *Harvard Deusto: Business Review*. 90, 40-52.
- Friedlander, F. (1974). Organization development. *Annual Review of Psychology*. 25, 313-341.
- García, J., y Linares, O. (2004). “Las nuevas tecnologías en las relaciones laborales”. Tesis de grado. Universidad de La Sabana .
- Grinblatt, M. (1989). Signaling and the pricing of new issues. *Journal of Finance*. 44, 393-420.
- Hamel, G. (2004) La evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*. 6, 25-38.
- Handy. C. (2005). Líderes y oportunidades. *Gestión*. 2, 39-45.
- Hinojosa, J. (1997). El empleo. *Transformación del empleo*. 14, 10-22.
- Hernandez, J. (2004). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*. 4, 65-80.

- Ibbotson, R.(1981). Investment banking. *Harvard Business*. 49. nº 2, 136-152.
- Kaplan, R. (2003). Equipment. *Harvard Deusto: Business Review*. 110, 21-26.
- Leland, H. (1997).Informational asymmetries, financial structure and financial intermediation. *Journal of Finance*. 32, 371-387.
- Lewin, K. (1993). La teoría de campo de la ciencia social. *Mitre*. 1, 225-249.
- Lichte, R. (1993). Trabajo y Sociedad. *Estructura del Trabajo como Proceso social*. 70, 56-64.
- March, J. (1989). Principles of economics. *A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. 122, 536-578.
- Marin, H. (2004). Paradigmas y modelos de diseño organizacional para los procesos de cambio. *Estudios Gerenciales*. 3, 43-66.
- Rivas, L.(2003). Nuevas Formas de Organización. *Estudios Gerenciales*. 1, 13-27.
- Merton, T. (1995). La Nueva Gerencia. *Teoría y estructura y social*. 80, 45-53
- Molin, H. (2004). El Desarrollo Organizacional como Facilitador del Cambio. *Estudios Gerenciales*. 5, 13-25.
- Morgan, G. (1993). Rethinkings Corporate Strategy. *A Cybernetic Perspective*. 4, 345-360.
- Newman, K. (2000).Organizational Transformation During Institutional Upheaval. *Academy of Management review*. 26, 602-619.
- Prahalad, C. (2003). Points of Leaders. *Harvard Deusto: Business Review*. 107, 36-46.
- Ritter, J. (1987). Differences between European and American IPO markets. *European Financial Management*. 5, 309-322.
- Rouleau, L. (1995). Strategy and Organization Theories. *Journal of Management Studies*. 1, 10-107.
- Rodríguez, J.(2001). El nuevo entorno globalizado. *Dikaion*. 10, 153-165.
- Schumann, M. (1998). La Era Industrial. *Hacia una personalización del trabajo industrial*. 41, 23-38.
- Shein, E. (1981). Management Development, it is a Process of Influence. *Industrial Management Review*. 2, 32-45.
- Shein, C. (1994). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management Review*. 12, 78-91.
- Sutz, J. (2004). La expansión del capitalismo. *Signo y Pensamiento*. 23, 19-28.
- Taylor, F. (1982). La Organización. *Principios de la Administración Científica*. 45, 18-29.

- Vargas, J.(2004).Procesos Cambiantes en las Empresas. *Estudios Gerenciales*. 4, 18-32.
- Vijay, G. (2003). Leader and values. *Harvard Deusto: Business Review*. 112, 12-20.
- Weick, K.(1999). Organizational change and development. *Annual Review Psychology*. 50, 361-386.
- Williams, G. (2002). Technological Tools. *Harvard Deusto: Business Review*. 113, 60-69.
- Winters, M. (1998). Líderes Potenciales. *Gestión*. 1, 34-45.
- Worren, N. (1999). From organizational development to change management: the emergence of a new profession. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 35, 273-286.